

Álvaro Francisco Fernandes Neto

COCRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS INCUBADAS A PARTIR DA AMBIDESTRIA:

*Capacidade de absorção
e apoio da incubadora*



Álvaro Francisco Fernandes Neto

COCRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS INCUBADAS A PARTIR DA AMBIDESTRIA:

*Capacidade de absorção
e apoio da incubadora*



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva do autor, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos ao autor, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Cocriação de valor em empresas incubadas a partir da ambidestria, capacidade de absorção e apoio da incubadora

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: O autor
Autor: Álvaro Francisco Fernandes Neto

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F363 Fernandes Neto, Álvaro Francisco
Cocriação de valor em empresas incubadas a partir da ambidestria, capacidade de absorção e apoio da incubadora / Álvaro Francisco Fernandes Neto. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0571-9
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.719221208>

1. Administração de empresas. 2. Eficiência organizacional. I. Fernandes Neto, Álvaro Francisco. II. Título.
CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



DECLARAÇÃO DO AUTOR

O autor desta obra: 1. Atesta não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declara que participou ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certifica que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirma a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhece ter informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autoriza a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	1
LISTA DE QUADROS	2
LISTA DE TABELAS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO RELATÓRIO DE PESQUISA.....	6
1.1 Incubadoras	7
1.2 Cocriação de valor (<i>value co-creation</i> – VCC)	7
1.3 Ambidestria organizacional.....	8
1.4 Capacidade de absorção (<i>Absorptive capacity</i> – ACAP).....	8
2 ALINHAMENTO DO ESTUDO AO PROJETO DE PESQUISA DO PROFESSOR SUPERVISOR	9
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
3.1 A Cocriação de Valor (<i>Value Co-Creation</i> - VCC)	10
3.2 Ambidestria Organizacional.....	13
3.2.1 Exploração (<i>Exploration</i>).....	15
3.2.2 Exploração (<i>Exploitation</i>).....	15
3.3 Capacidade de absorção do conhecimento.....	15
3.4 Apoio das Incubadoras	21
3.5 Ambidestria Organizacional x Capacidade de Absorção	23
3.6 Capacidade de Absorção x Cocriação de Valor.....	25
3.7 Ambidestria Organizacional x Cocriação de Valor	29
3.8 Apoio moderando Ambidestria Organizacional x Cocriação de Valor.....	30
3.9 Mapa Mental do Relatório.....	31
4 LIMITAÇÕES	38
5 MODELO CONCEITUAL	39
6 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	45

6.1 Tipo e método de Pesquisa	52
6.2 Validação do Questionário de Pesquisa	53
6.3 Pré-Teste da Pesquisa	54
6.4 Tamanho da Amostra	55
6.5 <i>Softwares</i> empregados na Pesquisa	56
6.6 Modelo de Mensuração da Pesquisa	70
6.6.1 Ambidestria Organizacional	70
6.6.2 Capacidade de Absorção	71
6.6.2.1 Aquisição	71
6.6.2.2 Assimilação	71
6.6.2.3 Transformação	71
6.6.2.4 Aplicação	71
6.6.3 Apoio da Incubadora	71
6.6.4 Cocriação de Valor	71
6.7 Variáveis de Controle	72
6.8 Coleta de Dados	72
6.9 Matriz Teórico-Empírico do Relatório	72
7 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	76
7.1 Tratamento de Dados	76
7.2 Análise Descritiva.....	76
7.3 Análise dos indicadores dos construtos	79
7.4 Mensuração do Modelo Proposto.....	89
8 CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS	103
Apêndices	114
Apêndice A – Cronograma das atividades e recursos necessários.....	114
Apêndice B – Síntese de horas trabalhadas, por atividade, para a confecção do Relatório de Pesquisa	117
Apêndice C - Atividades desenvolvidas para elaboração do Relatório de Pesquisa	118
Apêndice D – Questionário sobre Cocriação de Valor em empresas incubadas a partir da Ambidestria, Capacidade de Absorção e Apoio da Incubadora.....	138

Apêndice E - Relatório de Validação de Questionário do Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero – Professor da Universidade de São Paulo - USP	148
Apêndice F - Relatório de Validação de Questionário do Sr. Oscar Enrique de Moraes Nunes – Coordenador de Negócios Internacionais e Projetos Especiais do CIETEC	149
Apêndice G - Relatório de Validação de Questionário do Prof. Dr. Tales Andreassi – Professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo	150
SOBRE O AUTOR.....	151

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Mapa Mental sobre Ambidestria 32
- Figura 2 – Mapa Mental sobre Cocriação de Valor 33
- Figura 2 – Modelo conceitual Proposto 40
- Figura 3 – Mapa Mental sobre Capacidade de Absorção 35
- Figura 4 – Mapa Mental sobre Apoio da Incubadora 36
- Figura 6 – Mapa sobre Ambidestria 47
- Figura 7 – Mapa sobre Capacidade de Absorção 48
- Figura 8 – Mapa sobre Cocriação de Valor 50
- Figura 9 – Mapa sobre Apoio da Incubadora 52
- Figura 10 - Determinação do Tamanho da Amostra 56
- Figura 11 – Fluxograma das etapas para elaboração de um mapa bibliográfico sobre coocorrência 59
- Figura 12 – Keywords 18-02-2021 mínimo 3’ 65
- Figura 13 – Mapa sobre as Keywords 66
- Figura 14 – Planilha para calcular as proporções 67
- Figura 15 – Mapa da visualização da rede 67
- Figura 16 – Mapa da visualização e sobreposição 68
- Figura 17 - Médias relacionadas aos indicadores de Aquisição (Escala 5 pontos) 81
- Figura 18 - Médias relacionadas aos indicadores da Assimilação (Escala 5 pontos) 82
- Figura 19 - Médias relacionadas aos indicadores da Transformação (Escala 5 pontos) 83
- Figura 20 - Médias relacionadas aos indicadores da Aplicação (Escala 5 pontos) 84
- Figura 21 - Médias relacionadas aos indicadores da Coprodução (Escala 6 pontos) 85
- Figura 22 - Médias relacionadas aos indicadores de Valor em Uso (Escala 6 pontos) 86
- Figura 23 - Médias relacionadas aos indicadores da Desejabilidade Social (Escala 6 pontos) 88
- Figura 23 - Médias relacionadas aos indicadores de Apoio da Incubadora (Escala 6 pontos) 87
- Figura 25 - Modelo com 186 respondentes V1 90
- Figura 26 – Modelo de mensuração – versão final 91
- Figura 27 – Análise do modelo estrutural 98

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Indicadores do Construto Ambidestria Organizacional 40
- Quadro 2 – Indicadores do Construto Capacidade de Absorção 41
- Quadro 3 – Indicadores do Construto Cocriação de Valor 42
- Quadro 4 – Indicadores do Construto Apoio da Incubadora 42
- Quadro 5 – Indicadores de Desejabilidade Social 43
- Quadro 6 – Escala 1 de cinco pontos 43
- Quadro 7 - Escala 2 de cinco pontos 43
- Quadro 8 - Escala de seis pontos 43
- Quadro 9 – Componentes dos Clusters do construto Ambidestria 46
- Quadro 10 – Componentes dos Clusters do construto Capacidade de Absorção 49
- Quadro 11 – Componentes dos Clusters do construto Cocriação de Valor 50
- Quadro 12 – Componentes dos Clusters do construto Apoio da Incubadora 51
- Quadro 13 – Resumo dos principais autores empregados no trabalho 73
- Quadro 14 - Matriz Teórico-Empírico do Relatório 73

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Tipos de Apoio da Incubadora 22
- Tabela 2 – Relação de trabalhos na área de management e business sobre coocorrência 61
- Tabela 3 – Levantamento de trabalhos na área de management e business sobre coocorrência, conforme a Web of Science 69
- Tabela 4 -Dados Percentuais referentes as Características Demográficas obtidos pela pesquisa 77
- Tabela 5 – Porcentagem do Perfil da Amostra quanto as Empresas Incubadas 78
- Tabela 6 – Médias, desvios-padrões e percentuais relacionados aos indicadores de Ambidestria Organizacional (Escala de 5 pontos) 79
- Tabela 7 – Validade discriminante segundo critério de cargas cruzadas 92
- Tabela 8 - Modelo de Mensuração final 94
- Tabela 9 – Padrão de valores para validação das análises 95
- Tabela 10 – Resultados do modelo estrutural (valores a confirmar) 97

RESUMO

A ambidestria resulta da implementação estrutural, contextual ou sequenciada da exploração e da exploração por uma organização. Contribui para proporcionar às empresas diferenciais competitivos e quando uma empresa emprega a capacidade de absorção do conhecimento potencializa sua *capability*, isto é, suas capacidades e competências. Uma organização ao implementar a ambidestria organizacional e desenvolver a capacidade de absorção constrói um conjunto de elementos que estimulam a implementação da cocriação de valor. A cocriação de valor é um processo que estimula as empresas, clientes, fornecedores, dentre outros, a interagir entre si no desenvolvimento de novos produtos, resultando numa troca de experiências dentre os atores envolvidos e uma permuta de conhecimentos tácitos e explícitos que proporcionam, dentre outras coisas, redução no tempo gasto e no custo para desenvolver um produto. Pequenas e médias empresas quando iniciam suas atividades e recebem o apoio de uma incubadora têm sua oportunidade de sobrevivência aumentada consideravelmente assim como seu desempenho. O trabalho em questão tem como objetivo compreender a influência da ambidestria organizacional, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas. O estudo realizado classifica-se como de natureza descritiva e possui caráter quantitativo. A pesquisa é descritiva do tipo *survey*. Seu universo é constituído por empresas incubadas, sendo que a amostra é de conveniência. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado no formulário eletrônico do *Google Forms*. A análise dos dados feita por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Uma vantagem para as atividades gerenciais é que a implementação e desenvolvimento da ambidestria, capacidade de absorção, apoio da incubadora e cocriação de valor contribuem para estimular a competitividade e desempenho das empresas incubadas. Para a academia, este trabalho contribui para ampliar o conhecimento sobre exploração, exploração, ambidestria organizacional, apoio da incubadora e cocriação de valor, em especial num ambiente de incubadoras.

PALAVRAS-CHAVE: Ambidestria Organizacional. Exploração. Exploração. Capacidade de Absorção. Cocriação de valor.

ABSTRACT

Ambidexterity results from the structural, contextual or sequenced implementation of exploration and exploitation by an organization. It contributes to providing companies with competitive differentials and when a company employs the capacity to absorb knowledge, it enhances its capability, that is, its capabilities and competences. An organization, by implementing organizational ambidexterity and developing absorptive capacity, builds a set of elements that encourage the implementation of value co-creation. Value co-creation is a process that encourages companies, customers, suppliers, among others, to interact with each other in the development of new products, resulting in an exchange of experiences among the actors involved and an exchange of tacit and explicit knowledge that they provide, among other things, reduction in time spent and cost to develop a product. Small and medium-sized companies, when they start their activities and receive the support of an incubator, have their chance of survival considerably increased as well as their performance. The work in question aims to understand the influence of organizational ambidexterity, absorption capacity and the support of incubators in the co-creation of value of incubated companies. The study carried out is classified as descriptive and has a quantitative character. The research is descriptive of the survey type. Its universe is made up of incubated companies, with a convenience sample. Data collection was performed through a structured questionnaire, applied in the Google Forms electronic form. Data analysis was performed using the technique of structural equation modeling. An advantage for managerial activities is that the implementation and development of ambidexterity, absorption capacity, incubator support and value co-creation contribute to stimulate the competitiveness and performance of the incubated companies. For academia, this work contributes to broadening knowledge about exploration, exploration, organizational ambidexterity, incubator support and value co-creation, especially in an incubator environment.

KEYWORDS: Organizational ambidexterity. Exploitation. Exploration. Absorption Capacity. Value co-creation.

1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO RELATÓRIO DE PESQUISA

Uma incubadora tem como incumbência propiciar apoio a micros e pequenas empresas (industriais e de serviços) para que os produtos consigam ser inseridos no mercado (Noce, 2002) Adriana Ferreira Soares. O processo de implantação e operacionalização de um parque tecnológico: um estudo de caso. 2002. 148 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção. Se dá muita atenção à instalação da incubadora, e menos atenção se proporciona às inovações e aos resultados que estas geram (Hackett & Dilts, 2004). A incubadora proporciona às empresas incubadas uma estrutura de *design* de cocriação de valor (*value co-creation* – VCC) por intermédio de recursos físicos, espaços e eventos, e isso cria comprometimento com a empresa incubada (Frow et al., 2015).

A participação do cliente e a cocriação de valor apresentam efeito positivo nas atividades de busca de conhecimento e extensão de fronteiras das empresas e estas necessitam comprometerem-se com atividades voltadas para a eficiência, assim como em comportamentos exploratórios, tais como: experimentação, variação, por exemplo, de processos produtivos e busca de novos conhecimentos (Khanagha et al., 2015). A cocriação de valor é uma forma para que as empresas se tornem mais competitivas (Mathis et al., 2016).

Há empresas que visam entrar em novos mercados, novos clientes, ou ainda obter margens maiores por meio de inovações, e a ambidestria é uma solução para empresas enfrentarem a indecisão da inovação e um instrumento para as empresas se adaptarem às mudanças ambientais (O'Reilly & Tushman, 2008).

A capacidade de absorção (*Absorptive capacity* - ACAP) é uma maneira de as empresas adquirirem aprendizagem e expor uma ligação com inovação, aprendizagem interorganizacional, transferência de conhecimento intraorganizacional e do desempenho da organização. Consiste na capacidade dinâmica que permite às organizações criar valor, ganhar e sustentar uma vantagem competitiva por meio da gestão do conhecimento externo (Brettel et al., 2011).

Tendo em vista o exposto, percebe-se que as empresas incubadas para serem competitivas, criar valor, desenvolverem novos produtos e reduzir custos deveriam potencializar seus processos de capacidade de absorção, aprendizagem associada com orientações ambidestras e apoio das incubadoras, com o objetivo de auferir realizar a cocriação de valor.

O trabalho em questão visa contribuir para a complementação da literatura sobre incubadoras e cocriação de valor. Também procura confirmar a existência da ambidestria, da capacidade de absorção do conhecimento e do apoio da incubadora no processo de cocriação de valor em empresas incubadas. Tal fato é relevante por reduzir tempo de desenvolvimento, custos e alavancar a competitividade das empresas incubadas, para citar

apenas algumas consequências.

A cocriação de valor tem sido estudada com maior ênfase no ambiente B2C, isto é, entre empresas e consumidores finais. Também há estudos em ambientes B2B, ou seja, a venda de produtos e serviços entre empresas. Nos estudos realizados se procura estudar o conceito de cocriação de valor, que ainda não tem uma conceituação universal, por exemplo, há autores que escrevem cocriação junto, outros escrevem com hífen (cocriação de valor). Como a cocriação de valor ocorre entre os atores envolvidos, tais como: clientes e empresas, órgãos públicos e usuários, entre empresas etc. Quais as vantagens da cocriação de valor para os atores envolvidos dentre outros estudos.

1.1 INCUBADORAS

Incubadora consiste em uma organização que estimula a criação de novas empresas, sendo provedora de um conjunto vasto e também integrado de serviços, tais como espaços flexíveis e acessíveis, aconselhamento para as empresas, apoio por intermédio de secretariado, desenvolvimento de marketing, obtenção de financiamento, auxílio com o produto, além de outros (Adegbite, 2001).

Os funcionários de empresas incubadas podem obter conhecimentos que proporcionarão resolver problemas cada vez mais complexos, o que alavanca o desempenho das empresas incubadas (Slavec & Adlesic, 2012). O conhecimento é delimitado no espaço. Isto demonstra que o *locus* da empresa impacta de forma expressiva a aquisição de conhecimento (Mian et al., 2012).

A inovação é alimentada pelo conhecimento, e as empresas buscam a inovação, procurando localmente as competências, por exemplo, por intermédio de redes (Vásquez-Urriago et al., 2014).

1.2 COCRIAÇÃO DE VALOR (VALUE CO-CREATION – VCC)

A cocriação de valor consiste no valor criado entre empresas e clientes conjuntamente e deve refletir em benefícios, tanto para a organização quanto para o consumidor (Piligrimiene et al., 2015). A cocriação de valor é uma forma de inovação, e os benefícios da cocriação de valor incluem engajamento aprimorado dos funcionários, melhor integração da cadeia de suprimentos; melhor compromisso dos acionistas e conhecimento compartilhado com concorrentes, que ocorre de forma especial em contextos “coopetitivos” (Frow et al., 2015).

1.3 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Ambidestria é uma solução para empresas que enfrentam a indecisão da inovação e é um instrumento relevante para as empresas conseguirem se adaptar às mudanças ambientais (O'Reilly & Tushman, 2008). Empresas que visam entrar em novos mercados, obter novos clientes, ou ainda obter margens maiores por intermédio de inovações, consideram que a ambidestria é uma solução para fomentar inovações (O'Reilly & Tushman, 2008).

1.4 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO (*ABSORPTIVE CAPACITY – ACAP*)

A ACAP é o conjunto de *capabilities* que uma empresa possui para administrar e incorporar o conhecimento com fins comerciais, isto gera uma necessidade dos integrantes da organização aprenderem novas formas de atuação e de adquirir conhecimento o que normalmente causa conflitos em decorrência, por exemplo, das crenças e hábitos das pessoas (Cepeda-Carrion et al., 2012). A ACAP da empresa é resultante dos seus integrantes, isto não significa que seja apenas a soma da ACAP deles, mas também da transferência de conhecimento e da *expertise* entre e dentro das empresas e para tal a estrutura de comunicação entre as subunidades, a empresa e o meio externo é relevante (Cohen & Levinthal, 1990).

Diante do apresentado a questão de pesquisa é: A ambidestria, a ACAP e o apoio das incubadoras provocam efeitos na cocriação de valor para empresas incubadas?

Sendo que a lacuna teórica que se pretendeu analisar foi: como o conhecimento é desenvolvido dentro de uma empresa incubada durante o processo de cocriação de valor. Isto é relevante, pois proporciona uma vantagem competitiva para a organização, difícil de ser copiada pela concorrência.

Neste trabalho presumisse que a solução para a lacuna teórica seja o emprego da ambidestria (como variável exógena), da capacidade de absorção (como variável mediadora) e do apoio da incubadora (como variável moderadora) para a ocorrência da cocriação de valor em empresas incubadas.

Este estudo teve como objetivo compreender a influência da ambidestria, ACAP e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas e teve como objetivos específicos:

- 1) A ambidestria organizacional afeta positivamente a capacidade de absorção (H_1);
- 2) A capacidade de absorção provoca efeitos positivos na cocriação de valor (H_2);
- 3) A ambidestria organizacional provoca efeitos positivos na cocriação de valor (H_3); e
- 4) O apoio da incubadora modera positivamente a relação entre a ambidestria organizacional e a cocriação de valor (H_4).

2 ALINHAMENTO DO ESTUDO AO PROJETO DE PESQUISA DO PROFESSOR SUPERVISOR

Este estudo, no âmbito de estágio pós-doutoral ficou integralmente alinhado aos temas discutidos na linha de pesquisa de Recursos e Desenvolvimento Empresarial do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie e foi elaborado de forma a estar consonante ao projeto de pesquisa desenvolvido pelo Prof. Dr. Silvio Popadiuk, supervisor deste estágio.

Apresenta como contribuição acadêmica, tendo por base dados empíricos, a relação estabelecida entre as variáveis endógena (cocriação de valor) e exógena (Ambidestria), sendo esta moderada pelo apoio da incubadora e mediada pela ACAP. Este relatório de pesquisa gerou conhecimentos que permitem compreender melhor o universo das PMEs incubadas no tocante a cocriação de valor e ambidestria. Também se deseja ampliar o conhecimento do assunto por meio de publicações internacionais. Há também o interesse de se aumentar a internacionalização do Programa de Pós-Graduação da Instituição.

Como contribuição empresarial expõe barreiras e estímulos que as PMEs incubadas se deparam no seu dia a dia. Também fornece algumas alternativas a estas empresas diante de determinados problemas que elas possam enfrentar diante da competição cada vez mais acirrada. Proporciona também informações relevantes para as incubadoras de empresas. Contribui ainda para estimular o empreendedorismo e a cocriação de valor atinente às PMEs incubadas.

Como contribuição social este trabalho proporciona uma valorização das pessoas que possuem um estoque de conhecimento maior, seja tácito e/ou explícito. Também contribui para o desenvolvimento das localidades onde estão instaladas as incubadoras de empresas.

No que tange a contribuição econômica, este trabalho promove estímulos ao empreendedorismo das PMEs e das regiões onde estão inseridas as empresas e incubadoras. Proporciona também um incremento da competitividade e do desempenho das organizações. Demonstra que as empresas que empregam a ACAP acabam gerando um valor para seus *stakeholders*.

De acordo com Anese et al. (2018), o desempenho das empresas pode ser alavancado se houver juntamente com a capacidade de absorção realizada algum ator central que coordene a transmissão do conhecimento. Tal coordenação contribui para que a idade das empresas não tenha relevância no desempenho. Tendo por base o explicitado pelos autores, a incubadora pode desempenhar o papel da coordenação, o que explicaria o bom desempenho das PMEs incubadas, mesmo tendo pouco tempo de vida.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é desenvolvida a fundamentação teórica do trabalho em questão visando dar suporte para a elaboração das hipóteses.

3.1 A COCRIAÇÃO DE VALOR (VALUE CO-CREATION - VCC)

A cocriação de valor é um conceito que visa à interação entre clientes e empresas no desenvolvimento de novos produtos (Prahalad & Ramaswamy, 2004). A cocriação de valor pode vir a ocorrer da empresa para o cliente, do cliente para a empresa, da empresa para um fornecedor ou de um fornecedor para uma empresa (Grönroos & Voima, 2012). Para que ocorra uma cocriação de valor os atores envolvidos devem possuir uma cultura aberta, para que consigam entender as mudanças como um evento positivo, dessa forma facilitando a comunicação e a aprendizagem (Chen & Tseng, 2017).

Prahalad & Ramaswamy (2004) e Chen & Tseng (2017) são autores que ao definirem cocriação de valor deixam implícito ou explícito a necessidade de haver compartilhamento/ busca de conhecimentos entre os atores envolvidos no processo, o que permite identificar uma necessidade de haver exploração e exploração.

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

A coprodução é constituída por três elementos, estando eles descritos abaixo: 1) Conhecimento: consiste em compartilhar informações que resultam em melhores resultados comparativamente com o que seria alcançado em se trabalhando independentemente; 2) Transparência: consiste numa empresa partilhar o controle em favor do empoderamento do consumidor e o desejo do consumidor de contribuir para seu papel nas atividades de cocriação de valor; e 3) Interação: é uma oportunidade para entender, compartilhar e atender às necessidades do cliente/empresa (Ranjan & Read, 2014).

Valor em uso é constituído por três componentes, sendo eles: 1) Experiência: é uma interação empática, emocional e memorável que tem valor intrínseco e se manifesta na forma de intrincados processos cognitivos e afetivos do cliente, decorrentes de participação extensiva e ações comportamentais, hedonismo, espontaneidade e papéis integrados; 2) Relacionamento: manifesta-se na forma de colaboração e consiste em processos conjuntos, recíprocos e iterativos (repetitivos), é a base do relacionamento entre o cliente e o objeto em um ambiente de comunicação ativa e/ou engajamento; e 3) Personalização: refere-se à singularidade do processo de uso real ou percebido (Ranjan e Read 2014).

Ranjan & Read (2014), por exemplo, ao descreverem os seis elementos constitutivos da cocriação de valor, deixam claro a imprescindibilidade de haver o compartilhamento do conhecimento. Portanto, verifica-se a inevitabilidade do emprego da ambidestria para a ocorrência da cocriação de valor. Sendo que em alguns casos se empregará apenas a exploração ou a exploração, conforme a necessidade.

A participação do usuário e a cocriação de valor apresentam efeito positivo na busca de conhecimento e extensão de fronteiras das empresas distintamente do que está sendo proposto pela escola de *design*. Por exemplo, a competitividade perante a alteração ambiental exige um processo de aprendizagem longo, difícil e sutil e a informação necessita ser obtida por meio de interações com os usuários (Khanagha et al., 2015), tais como por meio da experiência e competência do cliente; pela lógica dominante do serviço (LDS), pela inovação de serviços, pelo envolvimento de clientes digitais, bem como por consumidores individuais e por comunidades que colaboram com empresas (Galvagno & Dalli, 2014).

Os gestores necessitam considerar que, apesar do cliente participar do processo de inovação, a falta de disposição para mudar e adaptar-se pode neutralizar os efeitos positivos. Isso implica em que os gestores necessitam estar aptos a executarem as iniciativas gerenciais e adaptações organizacionais (Khanagha et al., 2015).

Um aumento da busca de conhecimento e da capacidade de adaptação das empresas às mudanças é necessário para haver engajamento dos usuários com a cocriação de valor. A cocriação de valor com usuários é uma forma de incrementar a atenção dos gerentes seniores aos efeitos das tecnologias emergentes, assim como a capacidade organizacional de inserir iniciativas gerenciais que propiciem um comportamento exploratório no que se refere a uma tecnologia emergente (Khanagha et al., 2015).

Outros autores, ao se debruçarem sobre o termo cocriação de valor, detiveram-se, por exemplo, na capacidade para inovação (*innovativeness*), tais como (Hamidi & Shams Gharneh, 2017), que concluíram que a cocriação de valor impacta na capacidade para inovação das empresas e no desempenho da empresa.

A cocriação de valor está relacionada a várias métricas do desenvolvimento de novos produtos (DNP), tais como: incremento da criatividade de novos produtos, redução do tempo de comercialização e contração dos custos de desenvolvimento (Rindfleisch & O'Hern, 2010).

A cocriação de valor é um conceito que descreve a colaboração entre várias partes interessadas proporcionando oportunidades. Por exemplo, o *Facebook* permite que os clientes criem conteúdo para outros usuários, e a *Procter and Gamble* obtém mais da metade de suas inovações a partir de seus próprios clientes (Ranjan & Read, 2014).

As empresas ao trabalharem sistematicamente com fornecedores, concorrentes e clientes no desenvolvimento de novos produtos (DNP) acaba de forma direta ou indireta

constituindo uma rede de negócios.

A cocriação de valor apresenta uma série de oportunidades para as empresas, tais como: 1) reduzir custos: o que implica na possibilidade de auferir maiores ganhos que os concorrentes; 2) redução do tempo para comercializar: o que dependendo do produto pode ser de suma importância, por exemplo, produtos tecnológicos na área da telefonia móvel que se tornam obsoletos rapidamente. O que explica muitas empresas incubadas serem da área de tecnologia; e 3) alavancagem da criatividade para novos produtos: o que pode resultar num diferencial perante a concorrência, obtendo assim maior participação de mercado e/ou maiores lucros. É possível perceber que todos os três exemplos, para serem duradouros, exigem a implementação da ambidestria, em certos casos apenas da exploração ou da exploração e impactam na competitividade.

O acesso ao conhecimento e sua integração de forma eficaz constitui uma vantagem competitiva. A obtenção do conhecimento externo, numa rede intraorganizacional, varia em decorrência de sua posição na mesma. Quanto maior for à centralidade de uma unidade maior a capacidade de inovar. As redes proporcionam resultados relevantes aos negócios. A centralidade pode implicar em empenho intenso de coordenação o que implica em custos elevados. A ACAP influencia a inovação das unidades e a interação entre a posição numa rede. A centralidade não implica que o conhecimento será absorvido, isto resulta na necessidade de se investir em ACAP (Tsai, 2001).

Novos conhecimentos são criados por meio de um processo cumulativo onde o conhecimento é acrescentado, retirado, modificado ou sofre uma nova interpretação e depende da quantidade de organizações aglomeradas numa determinada área, laços sociais, da natureza do conhecimento dentre outros. Apesar de haver muito conhecimento externo, isto não significa que as empresas possam depender apenas deste, pois a sua existência não resulta necessariamente em novos produtos. (Escribano et al., 2009).

Do ponto de vista de rede social, a capacidade de uma pessoa em transformar o conhecimento externo em inovações ocorre em decorrência da posição que o indivíduo ocupa na rede interna de compartilhamento de conhecimento. Os efeitos positivos do conhecimento externo no que tange a inovação são alavancados ou reduzidos pela presença ou ausência de conexões de rede que compartilham o conhecimento (Tortoriello, 2014).

As organizações que além de desenvolverem atividades de P&D, também integram a um grupo apresenta uma capacidade maior de acessar conhecimento externo por intermédio da contratação de P&D ou da cooperação com elementos externos, comparativamente com instituições independentes que não estejam acomodadas em grupos. Um grupo de empresas é formado por um pequeno número de organizações que contribui para a elaboração de um roteiro para os produtos em sua cadeia de valor ou rede (Cozza & Zanfei, 2016).

As redes contribuem para que as empresas incubadas consigam conhecimento para inovar, podendo assim realizar a cocriação de valor. Esse conhecimento é mais eficientemente obtido quando a organização adota a ambidestria organizacional. Para tal, a capacidade de absorção do conhecimento estimula e facilita a busca e emprego de novos conhecimentos para o DNP. Quando uma empresa implementa no seu dia a dia a capacidade de absorção do conhecimento, ambidestria organizacional, e a cocriação de valor acabada criando um diferencial (difícil de ser copiado pela concorrência) que alavanca sua competitividade, lucratividade além de fortalecer a marca perante seu público-alvo.

3.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A ambidestria consiste na capacidade de uma empresa explorar e explorar simultaneamente (O'Reilly & Tushman, 2008). É de suma importância estratégica que empresas ambidestras isolem as tarefas do processo de gerenciamento em subunidades onde se busca diminuir a variação e alavancar o controle, e devem reconciliar as demandas paradoxais (demandas atuais e novas do cliente) por meio da implementação de arquiteturas que proporcionem experimentação e variabilidade concomitantemente a exploração e ao controle (Benner & Tushman, 2003).

Foram realizados estudos que relatam que ambidestria é um assunto que surgiu em decorrência de pesquisas realizadas sobre aprendizagem organizacional, estratégica, inovação e empreendedorismo (Jansen et al., 2006). Todos estes assuntos estão no dia a dia das empresas incubadas, o que torna a implementação da ambidestria quase que uma obrigação para as organizações incubadas.

A ambidestria ou estrutura dual para ser implementada numa empresa deve possuir apoio da gerência sênior que ampare o aprendizado, que desafie o *status quo* e aceite falhas, que possua uma intenção estratégica clara, uma visão e valores, uma equipe gerencial sênior alinhada e capaz de gerenciar conflitos e uma arquitetura organizacional apropriada (O'Reilly & Tushman, 2008).

Há pesquisas que relatam que a ambidestria possui como causas a diversidade de experiências da gerência sênior, deficiências de desempenho e grande pressão sobre a alta gestão o que reforça a ideia da ambidestria ser uma capacidade dinâmica, isto é, consiste numa forma de compreender as diferenças de desempenho entre empresas e constitui-se numa gama de ações ou rotinas que contribuem para a organização perceber oportunidades e reconfigurar ativos, tais como: pessoas, arquiteturas organizacionais e recursos (O'Reilly & Tushman, 2008).

Uma empresa ambidestra procura atender demandas inconsistentes e conflitantes e para tal necessita de uma estrutura/arquitetura diferenciada e competências incongruentes o que causa desafios contraditórios. Para solucionar tais desafios devem desenvolver

mecanismos de integração, por exemplo, no nível sênior deve-se alavancar a integração social (informal), no nível inferior, ou seja, entre as subunidades se devem implantar interfaces mais formais que estimulem os fluxos de conhecimento (Jansen et al., 2009).

O ciclo de vida da maioria dos produtos está reduzindo por diversos motivos, um deles é em razão das alterações da demanda. Com isto, as empresas necessitam de mecanismos que permitam atender tais alterações. A ambidestria, é um instrumento que auxilia as organizações a acompanhar as oscilações da demanda.

A ambidestria organizacional (arquitetura organizacional) ou contextual (explica características culturais), surgiu como modelo a ser estudado dentro da teoria da organização por permitir à organização trabalhar concomitantemente competências presentes e novas oportunidades. Porém, exige processos de diferenciação e integração que são complementares, podendo variar em decorrência da atividade a ser realizada e visam à eficácia, geram uma incoerência ou incompatibilidade difícil de administrar, o que requer criatividade para tal (Raisch et al., 2009).

A ambidestria pode ser classificada em 1) ambidestria estrutural: desmembra unidades de negócios ou divisões conforme sua orientação, isto é, exploração ou exploração; 2) ambidestria contextual: estimula uma unidade de negócio, equipe ou pessoa e engloba a ambidestria estrutural, a cultura e o clima organizacional (Kim et al., 2019). A ambidestria contextual foi criada tendo por base uma organização, mas a ambidestria inter-firmas visa conseguir cooperação, recursos e ações que estimulem o relacionamento inter-firmas. A ambidestria contextual pode ser empregada para a ampliação de novas parcerias entre organizações. A ambidestria contextual encerra a interpretação sobre cocriação de valor (Westergren et al., 2019).

Há também a ambidestria sequencial, isto é, uma ordem entre exploração (primeira a ocorrer) e exploração (segunda a ocorrer). Tal fato pode decorrer da imposição do mercado em que uma empresa atua ou de novos usuários, por exemplo, o setor de programas de computador (Severgnini et al., 2019).

As PMEs ambidestras encaram mercados dinâmicos, e para tal faz-se necessário que tenham equilíbrio cultural para a inovação exploratória quanto para a exploratória. A inovação exploratória consiste na empresa produzir novos produtos por intermédio de novas possibilidades. A inovação exploratória visa produzir produtos por meio de antigas certezas. (Limaj & Bernroider, 2019).

A nosso ver, a maioria das empresas incubadas necessitam implementar a ambidestria contextual (que contém a ambidestria estrutural), e a ambidestria inter-firmas concomitantemente. Dessa forma, as organizações incubadas teriam melhores condições de realizar a cocriação de valor e serem mais competitivas em seus respectivos mercados.

3.2.1 Exploração (*Exploration*)

Exploração consiste em aproveitar oportunidades recentes e aborda pesquisa, variação, risco, experimentação, flexibilidade, descoberta, inovação e possui retornos mais incertos, mais longínquos, mais distantes do *locus* de ação (March, 1991).

A exploração depende da reunião de flexibilidade, descentralização e culturas menos rígidas (Jansen et al., 2006). Inovações exploradoras visam conquistar clientes ou mercados novos por meio de novos conhecimentos (Jansen et al., 2009). A exploração está relacionada com flexibilidade, mudanças e grande competitividade da empresa (Lavie et al., 2010).

3.2.2 Exploração (*Exploitation*)

A exploração apresenta características como certeza, velocidade, proximidade e clareza de *feedback* (March, 1991). A exploração consiste em investigar oportunidades antigas compreendendo produção, eficiência, seleção, implementação, refinamento e execução e possui como características eficiência, centralização e culturas mais rígidas (Jansen et al., 2006). As inovações exploratórias procuram manter os clientes atuais melhorando projetos existentes por meio da eficiência (Jansen et al., 2009).

A exploração está mais concatenada com ambientes estáveis, menor concorrência, retornos financeiros razoáveis, muito tempo de existência da empresa e inércia, por exemplo, numa aliança estratégica entre duas organizações um conhecimento pode ser novo para uma, isto é, exploração e conhecido para outra, ou seja, exploração (Lavie et al., 2010; Popadiuk, 2012).

A exploração busca conhecimento externo a organização, proporciona mais liberdade para se pensar, é mais nova e estimula mais a criatividade. Já a exploração explora o conhecimento interno da empresa, apresenta um controle mais rigoroso, há maior padronização e é mais antiga.

Tendo em vista o trabalho em questão analisar empresas incubadas, faz-se supor que a maioria destas adote a ambidestria ou a exploração, pois a exploração está mais associada a maior tempo de vida da organização. Mas, independentemente de qual forma for utilizada, será imperioso o emprego da capacidade de absorção do conhecimento.

3.3 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO

A capacidade de absorção (ACAP) de uma empresa compreende a capacidade de reconhecer o valor de um conhecimento externo, assimilando-o e aplicando-o de forma a obter resultados de maior valor para a organização (Cohen & Levinthal, 1990).

A globalização e a competição estão transformando o ambiente empresarial num cenário extremamente competitivo e que se baseia cada vez mais no conhecimento. As organizações buscam vantagens competitivas para desenvolver produtos num período menor que os concorrentes. As vantagens competitivas devem ser dinâmicas para dificultar sua imitação pela concorrência. A ACAP é considerada como uma capacidade dinâmica fundamental em concorrências que possuam por base o conhecimento e por contribuir com a inovação. As empresas menores possuem uma flexibilidade maior que grandes empresas, o que aparenta influenciar na inovação fazendo que com as menores tenham uma vantagem frente às maiores (Fosfuri & Tribó, 2008).

A flexibilidade da maioria das empresas incubadas (por serem em sua grande maioria empresas individuais, pequenas e médias) conjuntamente com a ambidestria organizacional e mais a capacidade de absorção contribuirão para que estas sejam mais competitivas, mesmo num cenário globalizado. O que acaba sendo um diferencial muito difícil de ser copiado pelos demais competidores.

Em diversas áreas do conhecimento a ACAP tem tido seu poder elucidativo reconhecido no que tange a criação e sustentação de uma vantagem competitiva. Por este motivo a ACAP tem sido estudada em várias áreas, tais como: gestão estratégica, gestão da tecnologia, negócios internacionais dentre outras, contudo sua conceituação ainda apresenta diversas definições (Zahra & George, 2002).

A ACAP constitui-se num importante elemento motivador para a vantagem competitiva, principalmente em segmentos instáveis e que possuem grande proteção aos direitos de propriedade intelectual. A ACAP possui um efeito positivo em muitas variáveis endógenas, tais como: desempenho, inovação, alianças de P&D, aquisições de organizações, *joint ventures* dentre outras. As organizações que possuem mais ACAP acessam mais conhecimentos. O conhecimento que uma empresa possui está inserido nos produtos, processos e pessoas. (Escribano et al., 2009).

A ACAP é uma capacidade (capacidade e competência) que é base para o processo de inovação. A ACAP resulta de um processo sequencial de acontecimentos, onde um fato necessita ser concluído antes do início do próximo evento. A ACAP contribui para que ocorra sinergias, recodificação e bissociação por meio do elemento transformação (Patterson & Ambrosini, 2015).

A ACAP é um construto relevante no reconhecimento dos fluxos de conhecimento entre vários grupos atraídos por práticas de inovação aberta (Miller et al., 2016).

A ACAP contribui para que as organizações entendam os problemas enfrentados por um segmento. As empresas de serviço estão mais interessadas em transformar o conhecimento do que organizações manufatureiras. As pequenas empresas estão mais atentas com cada etapa da ACAP do que empresas de tamanho médio. As PMEs, por

meio de alianças estratégicas, podem suplantar limitações no que tange a recursos. As PMEs possuem uma grande necessidade de obter conhecimento tácito de funcionários, fornecedores e clientes. As PMEs demandam rotinas organizacionais que consolide a ACAP (Valentim et al., 2016).

As pessoas utilizam o conhecimento explícito para obter o conhecimento tácito, tal fato é denominado de internalização. A diferença dos conhecimentos afeta a criação de conhecimento e sua transferência, quanto maior for à semelhança dos conhecimentos, mais fácil será a ACAP. A transferência de conhecimento entre empresas pode fracassar em decorrência da diferença de ACAP e pelas diferenças das bases de conhecimento. A ACAP individual possui obstáculos, tais como: custos e tempo indispensáveis. O conhecimento existente afeta a aprendizagem individual e organizacional, mas não necessariamente entre empresas quando estas trabalham num mesmo projeto (Scaringella & Burtshell, 2017).

Não é fácil transferir conhecimento, este engloba a sua transmissão e a sua recepção e para sua ocorrência é necessário interação e um empenho significativo. Os laços sociais entre fontes e destinatários de conhecimento contribuem para a sua transferência, por meio da confiança e da cooperação na solução de problemas. A ACAP do receptor é um elemento importante na transferência de conhecimento (Yi-Ying et al., 2012). Como exemplo pode se citar o caso de um professor e um aluno.

Transferir conhecimento não caracteriza que este seja empregado totalmente por quem o recebe. Numa transferência o item mais relevante não é o conhecimento em si, mas a sua quantidade que é empregada por quem recebe. Duas dimensões são fundamentais para facilitar a transferência do conhecimento, ou seja, o recebimento: ACAP, sendo esta a capacidade de identificar o valor de novas informações, assimilá-las e comercializá-las de forma conjunta e a motivação para aquisição do conhecimento. As duas dimensões são relevantes para o comportamento dos indivíduos e estes são mais motivados quando há comunicação organizacional (Minbaeva et al., 2002).

Conhecimento é um dos muitos recursos de que as empresas necessitam. A heterogeneidade de recursos é também denominada de distância cognitiva. Esta apresenta um efeito em forma de U invertido, que quando aumenta impacta positivamente na inovação das empresas em decorrência de se poder aproveitar os recursos complementares, tais como o conhecimento. Também se verifica que o referido efeito em alianças exploratórias mais radicais é maior do que em organizações exploratórias. Mas, a partir do momento que a distância cognitiva é muita grande, isto impede o aproveitamento dos conhecimentos. As alianças mais importantes ocorrem entre organizações que atuam em mercados semelhantes (Nooteboom; et al., 2006).

Conhecimento básico compreende as tradições e técnicas que uma disciplina tem por base, o que implica em poder analisar a relevância de um novo conhecimento para a empresa que está aprendendo. As organizações que aprendem possuem um potencial

superior de aprender com empresas que detenham conhecimentos básicos semelhantes, mas conhecimentos especializados distintos (Lane; & Lubatkin., 1998).

O estoque de conhecimentos de uma organização pode ser diferente entre as diversas subunidades organizacionais (ex. Xerox), e que os gerentes podem contribuir no crescimento da ACAP por intermédio de pesquisas internas além de criar conexões com fontes externas (Lenox & King, 2004). A ACAP é um elemento relevante na aprendizagem interorganizacional, contudo é a resultante da aprendizagem que importa (Lane et al., 2001).

O conhecimento pode ser classificado como sendo transferência de habilidades e tecnologia, troca de práticas comerciais ou aquisição de conhecimento tácito, e que quanto maior for à quantidade da rede de parceiros maior o estímulo para a ACAP (Kostopoulos et al., 2011).

As empresas possuem níveis de capacidade de aprendizagem distintos, por este motivo não é apropriado copiar estratégias bem-sucedidas de outras regiões. A ACAP é influenciada por iniciativas regionais de inovação (RIS), serviços de negócios intensivos em conhecimento e fontes de informação da cadeia de valor. A ACAP impacta no desempenho da inovação de uma organização. É relevante que a ACAP seja fortalecida para aperfeiçoar o desempenho da inovação de uma empresa. Também é indicado que ocorra um incremento na capacidade de explorar para então, assimilar e transformar o conhecimento no curto prazo. Foi constatado que fornecedores, clientes e concorrentes são as fontes primordiais para a inovação (Lau & Lo, 2015).

Há três meios para se classificar a aprendizagem obtida do ambiente externo: i) aprendizagem passiva, ii) aprendizagem ativa e iii) aprendizagem interativa. Primeiro é a aprendizagem passiva, que consiste na aquisição de conhecimentos sobre aspectos técnicos e processos gerenciais por meio de periódicos, seminários e consultores. A aprendizagem ativa, que ocorre por meio de *benchmarking* e inteligência do concorrente ao permitirem obter uma visão mais ampla das capacidades de outras organizações. Na aprendizagem interativa a empresa assimila o objetivo, os elementos observáveis das capacidades e os itens mais tácitos, isto é, o como e o porquê do conhecimento, o que implica em interações face a face entre quem aprende e quem ensina, ou seja, alianças de aprendizagem interorganizacional (Lane; & Lubatkin., 1998).

Uma organização que consegue adquirir conhecimentos é mais inclinada a conseguir inovar produtos, serviços ou processos. A ACAP é resultante da aprendizagem contínua de P&D interno, colaboração com clientes, fornecedores e concorrentes (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Em decorrência do grande desenvolvimento tecnológico, torna-se inconcebível uma empresa possuir todas as capacidades e conhecimentos, além do elevado custo em

P&D para se produzir algo. Desta forma as organizações necessitam de conhecimentos externos, o que implica numa colaboração entre os atores envolvidos. Quando uma empresa apresenta redução na inovação, o resultado pode estar correlatado a deficiências em sua ACAP. Uma organização muito dependente de fontes externas pode impactar numa diminuição de capacidades da empresa ampliar sua base de conhecimento (Ferrerias-Méndez et al., 2016).

Os investimentos específicos de uma díade (fabricante-distribuidor) aperfeiçoam a aquisição de conhecimento sobre o mercado do fabricante. A ACAP do fabricante incrementa o efeito de investimentos específicos na aquisição de conhecimento sobre o mercado (Li et al., 2017).

Um intermediário pode contribuir para abreviar o tempo gasto pela ACAP para esta reconhecer valor, conseqüentemente simplifica a disseminação do conhecimento. A implementação da ACAP necessita que a organização faça um investimento. A ACAP para ser processada necessita que a organização busque e possua competências para selecionar tecnologia e conhecimento externo, assim como interiorizá-los (Kokshagina, O., Le Masson, 2017).

Há intermediários que possuem tecnologia que contribuem para a ACAP de seus clientes ao prestarem serviços de inteligência de conhecimento, tais como: portaria, segurança dentre outros. Há ainda os serviços de conhecimento repositório ou função de agência de conhecimento, tais como: bibliotecas técnicas. Estes intermediários permitem que as empresas integrantes tenham acesso a informações e conhecimentos por meio de *sites*, documentos informativos e consultores. Os intermediários devem possuir ACAP para conseguir realizar suas atribuições (Spithoven et al., 2011).

O conhecimento pode ser assimilado de maneiras distintas entre vendedores e compradores no desenvolvimento de novos produtos (DNP). Existem três tipos de assimilação de conhecimento: i) bilateral: ocorre a troca entre as partes, ii) uma abordagem conduzida pelo comprador, e III) uma abordagem direcionada pelo vendedor (em que não há nenhuma troca). Nos mercados *Business to Business* (B2B) ou *Business to Research Centers* (B2RC) os recursos técnicos são mais desenvolvidos, o que contribui para ocorrer a co-inovação (cocriação de valor) com fornecedores (Scaringella et al., 2017).

A ACAP tem se apresentando como um termo relevante nas últimas duas décadas em razão da crescente importância do conhecimento externo. A ACAP pode ser dividida em potencial e realizada, a primeira consiste na aptidão de uma organização em adquirir e assimilar conhecimento externo e a segunda é a capacidade da empresa transformar e explorar o conhecimento externo. Num estudo realizado foi identificado que a ACAP potencial está relacionada de forma positiva com a capacidade de resposta ao mercado e a inovação de uma organização (Zahra & George, 2002).

Para que ocorra um equilíbrio entre as duas ACAP's faz-se imperioso que a organização possua uma capacidade de desaprendizado, isto é, capacidade de reorganizar os valores e normas organizacionais e/ou os comportamentos visando construir novas estruturas de conhecimento ou cognitivas e um sistema de informação (Cepeda-Carrion et al., 2012). A falta da ACAP pode redundar na empresa uma incapacidade para conseguir determinadas tecnologias, e conseqüentemente impactar no desempenho organizacional negativamente (Brettel et al., 2011).

A ACAP também pode ser classificada como ACAP da necessidade do cliente, que é hipoteticamente e experimentalmente diferente da ACAP do conhecimento da solução e ambas estão positivamente relacionadas à inovação do funcionário. Na maioria das vezes a literatura trata da ACAP da solução. Os antecedentes de ambos os tipos de ACAP e os dispositivos de propagação podem ser distintos. Como os recursos cognitivos são restritos, mais atenção a ACAP do cliente atrapalha a ACAP da solução. Tendo em vista que os recursos cognitivos são restritos, mais atenção para a ACAP de necessidade atrapalha a ACAP da solução (Schweisfurth & Raasch, 2018).

A ACAP é decorrência do capital organizacional e social e a composição destas dimensões varia em função do produto. A ACAP é fundamental para que ocorra a inovação, contudo os métodos, práticas e processos empregados pelas empresas são distintos, pois estas possuem objetivos e tipos de conhecimento diferentes, além de que há vários tipos de inovação específicos em função do ambiente competitivo (Aribi & Dupouët, 2015).

A ACAP possui três fases: i) fase de exploração, ii) fase de transformação e iii) fase de exploração. A fase da exploração consiste na busca de conhecimentos externos para depois analisar se estes são necessários à empresa. O conhecimento pode advir de clientes, fornecedores, parceiros comerciais e acadêmicos. A fase de transformação visa alterar o conhecimento conceitual em prático e aplicado. Esta fase tem duração variada de acordo com a complexidade do produto e do tipo de inovação desejada. Na fase da exploração o objetivo são as interações entre o produto e os diferentes ambientes, tanto dentro quanto fora da organização (Aribi & Dupouët, 2015).

A ACAP impacta o valor direta e indiretamente por intermédio da aplicação do conhecimento e por meio do efeito múltiplo do estoque de conhecimento e da aplicação do conhecimento. Quanto maior o nível de ACAP, maior é o valor das empresas. Valor representa resultados da organização para seus *stakeholders* (Martelo-Landroguez et al., 2016).

A ACAP das pequenas e médias empresas (PMEs) é indispensável para que estas explorem e explorem as oportunidades de seu setor. Nas PMEs a aquisição e disseminação impactam significativamente a geração de conhecimento amenizando a falta de recursos. A ACAP é essencial na inovação e no desempenho das empresas, independentemente do tamanho ou do nível de recursos das organizações. As PMEs necessitam buscar

conhecimentos externos para participar de mercados competitivos (Valentim et al., 2016).

Os funcionários da linha de frente de uma empresa possuem duas funções relevantes. Em primeiro lugar devem ser porteiros, isto é, são estes que selecionam os conhecimentos que deverão ser assimilados do exterior. Em segundo, devem estabelecer o formato em que o conhecimento entra na organização (Prior et al., 2018).

A ACAP pode ligar o capital social e a resiliência da cadeia de abastecimento além de perceber como o capital social pode ser empregado no desenvolvimento do alinhamento da gestão da cadeia de abastecimento de marketing. Em cenários turbulentos deve ocorrer a intersecção da ACAP e do alinhamento de marketing (Gölgeci & Kuivalainen, 2020).

Instituições que possuam forte ACAP são passíveis de conseguir novos conhecimentos externos, seja de parceiros, fornecedores, concorrentes dentre outros (Rehman et al., 2020).

3.4 APOIO DAS INCUBADORAS

Conforme a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2018), criada no ano de 1987, as incubadoras de empresas surgiram nos Estados Unidos, na segunda metade do século XX, mais especificamente no ano de 1959, em Nova Iorque. Tal fato ocorreu em virtude das mudanças que a economia exigia das empresas, bem como dos avanços tecnológicos. No Brasil, na década de 1980, foi criado o Programa Brasileiro de Parques Tecnológicos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os projetos de parques tecnológicos da época originaram as primeiras incubadoras de empresas brasileiras, localizadas em São Carlos/SP, Florianópolis/SC, Curitiba/PR, Campina Grande/PB e Distrito Federal.

O Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT confeccionou um manual para a implantação de incubadoras de empresas, que apresenta a seguinte definição para incubadora (Freitas, 2000), segundo o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas:

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

Uma incubadora deve possuir regras tanto para entrada quanto para a saída das empresas. O intervalo de tempo pode variar de três a cinco anos e uma gestão profissional

que visa acompanhar os negócios das empresas incubadas, contribuindo para a redução dos custos indiretos e proporcionando não somente a sobrevivência, mas também o crescimento das empresas (Adegbite, 2001).

As incubadoras estão mudando seu foco, pois no princípio eram destinadas exclusivamente às empresas de base tecnológica, entretanto, elas estão alterando seus editais no sentido de fomentar também outras atividades (La Rovere & Shehata, 2006). Nesse sentido, as incubadoras podem proporcionar apoio a outras empresas que ainda não tem a capacidade humana, tecnológica, administrativa e de mercado, como é o caso das pequenas e médias empresas.

Normalmente as pequenas e médias empresas não possuem poder de barganha, recursos suficientes, acesso a canais de distribuição e enfrentam dificuldades para obtenção de financiamentos que lhes permitam competir tendo por base o custo (Lane et al., 2001).

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

Para que a incubadora atinja seu objetivo/missão, de acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2019) a incubadora deve oferecer infraestrutura, suporte gerencial e orientação aos empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade. Há uma série de serviços que uma incubadora deve proporcionar às empresas incubadas, sendo estes constituintes do construto apoio da incubadora deste estudo e são apresentados no Tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de Apoio da Incubadora

item	tipos	Serviços e Facilidades
01	Infraestrutura	Salas individuais, salas coletivas, laboratórios, computadores, auditório, biblioteca, sala de reuniões, recepção, cozinha, estacionamento
02	Serviços básicos	Telefonia, acesso à internet, recepcionista, segurança, xerox, eletricidade, limpeza
03	Assessoria	Gerencial, contábil, jurídica, produção, financeira, comercialização, exportação, vendas, marketing
04	Qualificação	Treinamento, cursos, capacitação, acesso a bases de dados
05	Redes	Empresas, feiras, universidades, prefeituras, municípios
06	Competitividade	Redução de custos, desenvolvimento de mecanismos para estimular parcerias e alianças, prestação de apoio personalizado, realização de contatos e eventos com órgãos públicos/investidores/empresas

Fonte: adaptado de (Andino, B. A., 2005), (Freitas, 2000) e (O que é uma Incubadora de Empresas (Incubadora, 2012).

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

Quanto mais conhecimento uma empresa possui mais tem que trabalhar para encontrar parceiros, fornecedores dentre outros que consigam proporcionar-lhe conhecimentos novos. Estas organizações tendem a não possuir o conhecimento prévio necessário para aproveitar novas oportunidades. Há autores que relatam que a ACAP impacta um retorno financeiro negativo conforme se eleva a necessidade de encontrar novas fontes de conhecimento. Os custos decorrentes da transformação do conhecimento em produtos também se elevam (Wales et al., 2013).

Posto isto, entende-se que as organizações que desejam investir quantias elevadas em ACAP o façam por meio de redes, parcerias, alianças o que nos remete ao lócus da pesquisa, as incubadoras. Estas apoiam as pequenas e médias empresas na obtenção, assimilação e transformação do conhecimento externo, contribuindo, dessa forma, para a cocriação de valor.

As incubadoras possuidoras de empresas que atuem em diversos setores permitem explorar *cross-sector partnerships* - CSSPs (parcerias intersetoriais - CSSPs), estimulando colaborações duradouras e ultrapassando os objetivos iniciais. Quando as incubadas de setores distintos visam resolver uma mesma questão, estas costumam pensar e ter abordagens diferentes para solucionar o problema. A suposição é que qualquer colaboração intersetorial seja uma CSSP. A ACAP é uma das perspectivas mais propícias a entender o impulso da inovação e é indispensável para o êxito das atividades inovadoras. A ACAP é antecedida pela confiança e interdependência de objetivos (Pittz & Intindola, 2015).

A ACAP já foi estudada em vários segmentos para se analisar alianças e parcerias, tais como: em *Joint Ventures* internacionais por (Lyles & Salk, 1996), indústria farmacêutica/biotecnologia por Lane e Lubatkin (1998) e num ambiente intraorganizacional de uma multinacional de serviços financeiros por (Jansen et al., 2005) (Pittz & Intindola, 2015).

3.5 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL X CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Os cenários que as jovens empresas enfrentam no seu dia a dia é complexo e dinâmico, o que gera incertezas e a busca por novos produtos num curto espaço de tempo. O incremento da complexidade pode ocasionar retornos decrescentes por causa dos custos em administrar um *portfólio* de produtos cada vez maior, resultando numa relação em forma de U invertido entre *portfólio* de produtos e desempenho. Para que estes custos sejam reduzidos, tais como da coordenação, e se obtenha mais benefícios faz-se necessário empregar a ambidestria e a capacidade de absorção (Carnahan et al., 2010).

Nas pequenas e médias empresas (PMEs) a ambidestria não resulta apenas dos gestores, mas também da capacidade da empresa de compartilhar e alavancar conhecimento. É constatado que as PMEs incrementam a inovação organizacional não apenas por meio da base de conhecimento que conseguem, mas também pela forma como adquirem conhecimento. A diversificação do conhecimento é fundamental para que uma organização perceba a dificuldade de se implementar a ambidestria, e harmonizar exploração e exploração (Lee et al., 2020).

A quantidade de colaboradores de uma organização pode impactar no desenvolvimento da ambidestria de uma empresa. Num estudo realizado com pequenas empresas equatorianas e chinesas observou-se que as redes (*compadrazgo* e *guanxi*) são relevantes contudo, o efeito é distinto nos dois países. O efeito nas primeiras é menor, talvez em decorrência da quantidade de colaboradores, média de 8 para as organizações equatorianas e 252 para as chinesas. O maior número de integrantes contribuiria para se obter mais oportunidades de *networking* interno e externo (Lee et al., 2020).

Uma estratégia para uma empresa obter vantagem competitiva, difícil de ser copiada, consiste na criação de alianças tecnológicas e/ou de mercado e a combinação de outros conhecimentos originados de fontes externas (exploração – *exploration*) ou de fontes internas (exploração – *exploitation*).

Ao possuir a capacidade (*capability*) de explorar e explorar simultaneamente ou sequencial a empresa exerce o que se denomina como uma estratégia ambidestra. No entanto, além de outros componentes empresariais relacionados a sua estrutura e coordenação ela precisa ter a capacidade de absorção dos conhecimentos necessários para a consecução de suas atividades. A associação com a ambidestria e a capacidade de absorção, mediante um processo eficaz e efetivo de coordenação dos recursos, contribui para que a empresa possa ser inovadora e, como consequência, atingir diferenciais competitivos (Lucena & Stephen, 2016).

A predominância de ambidestria (*ambidexterity*) varia em decorrência do conhecimento a ser empregado pela organização que será destinado para a exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*), que tem como um dos antecedentes a capacidade de absorção a qual contribui para identificar e integrar novos conhecimentos (Patel et al., 2012).

A ambidestria organizacional consiste em uma estratégia que as empresas podem empregar para responder às mudanças ambientais com eficiência, incrementando qualidade, diminuindo custos, empregando novas tecnologias, melhorando tecnologias existentes dentre outros. As organizações que desenvolvem a ambidestria e capacidade de absorção possuem uma maior flexibilidade para produzir e assim obter diferenciais competitivos (Patel et al., 2012).

As organizações aprendem por meio do conhecimento e da experiência que são obtidos dos parceiros e do seu corpo de empregados. A diversidade de fontes de busca de conhecimentos contribui para o incremento da probabilidade de as organizações inovarem. Isto é, a aprendizagem organizacional ocorre em decorrência da cocriação de valor de tarefas de inovação (Lucena & Stephen, 2016).

Quando uma empresa possui alta capacidade de absorção, a ambidestria é mais conveniente do que só a exploração ou só a exploração. Quando a empresa é pequena, ela se beneficia mais da implementação da exploração ou da exploração. Portanto, os gestores devem acompanhar as mudanças ambientais assim como as alterações internas que podem impactar na capacidade de absorção da organização. (Solís-Molina et al., 2018).

Murtic et al. (2018) comentam que a ambidestria com sua estrutura dual e administração podem impactar de forma positiva no desenvolvimento da capacidade de absorção. A administração possui ferramentas que impactam as duas dimensões da capacidade de absorção (potencial e realizada) de formas distintas. As organizações devem evitar administrar de forma singular a transferência de conhecimento, pois a gestão apropriada incrementa a identificação, assimilação, transformação e exploração de novos conhecimentos exteriores.

As organizações multinacionais, por meio de suas subsidiárias, adquirem conhecimento mediante o emprego de a capacidade de absorção, e esta é consequência de a exploração e exploração, isto é, da ambidestria (Beletskiy & Fey, 2020).

A capacidade de absorção (individual) funciona como um estímulo para a ambidestria organizacional. O empenho das pessoas alavanca a exploração e a exploração. Quando uma ideia de fora da empresa é processada antes da capacidade de absorção a nível individual, há menor resistência por parte da empresa (Enkel et al., 2017).

Ho et al. (2020) argumentam que a ambidestria aplicada no contexto de marketing apresenta uma relação positiva com o crescimento das vendas, desde que a organização possua um nível médio ou alto de capacidade de absorção. Caso a capacidade de absorção seja baixa, a ambidestria terá uma relação negativa com o crescimento das vendas. Em decorrência dessas considerações, é enunciada a seguinte hipótese:

H₁: A ambidestria organizacional afeta positivamente a capacidade de absorção.

3.6 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO X COCRIAÇÃO DE VALOR

Apesar das restrições que as PMEs sofrem estas prestam grande apoio para a economia global (Eerme & Nummela, 2019).

O conhecimento e seu emprego consistem num meio para obtenção da vantagem

competitiva. Um dos propósitos das organizações é obter vantagem competitiva por meio da abordagem/estratégia KAM (*Key Account Management*), que funciona como incorporadora de conhecimento. As equipes KAM são de suma relevância no aproveitamento do conhecimento, contudo dependem da capacidade de absorção. Se uma única organização não consegue atender as necessidades do seu cliente, outros atores acabam interagindo para cocriação de soluções dentro das redes de negócio. Face o exposto é possível perceber a importância da capacidade de absorção nas equipes KAM para que ocorra cocriação de valor de soluções com suas redes (Hakanen, 2014).

Foi desenvolvida uma nova capacidade de absorção para serviços públicos com quatro fases, a saber: 1) cocriação, 2) teste, 3) metamorfose e 4) difusão. No primeiro estágio, a cocriação foi elaborada por estudiosos e gestores que trabalharam juntos para o desenvolvimento de ferramentas. A ideia cocriada necessita de constatação, após isto a ideia necessita de suporte para se desenvolver, e como fim a ideia pode ser transformada numa ideia diferente. No segundo estágio, o teste, os gestores realizam testes com o conjunto de ferramentas. No terceiro estágio, a metamorfose só ocorre quando o conjunto de ferramentas é integrado. No quarto e último estágio, a difusão ocorre por meio da disseminação do processo dentro da organização. Nesta nova capacidade de absorção as fases são menos lineares e focam no relacionamento de pessoas próximas e na maior compreensão das necessidades. A capacidade de absorção se torna natural com o transcorrer do tempo (Butler & Ferlie, 2019).

A inovação é constituída de diversos estágios como cocriação, codesenvolvimento, coinovação ou compartilhamento de informações (Gemser & Perks, 2015) e coopetição (Bouncken, et al., 2018). Há fontes que contribuem para o acréscimo de um novo fornecedor ou cliente por parte de uma organização, possam desempenhar uma função que estimule a partilha de informações para a inovação. Como exemplo de fonte pode ser citado às incubadoras de empresas (Medhi et al., 2019).

A capacidade de absorção transformou-se, em vários momentos, num gargalo para que *clusters* se atualizem. Num estudo realizado com empresas chilenas foi verificado que a confiança em demasia no conhecimento estrangeiro e a escassez de conhecimento local teve como consequência a compra de organizações chilenas por estrangeiras e a concentração da indústria. Já com empresas da Costa Rica foi constatado que a falta de capacidade de absorção estendeu a subordinação do conhecimento estrangeiro (Guimón & Paraskevopoulou, 2017).

As PMEs normalmente não possuem todos os recursos necessários para implementar inovações radicais. Posto isto, as incubadoras de empresas surgem como uma solução para que as PMEs consigam desenvolver uma capacidade de rearranjar o conhecimento não redundante, isto é, exploração. A cocriação de valor com o cliente consiste numa estratégia importante para que ocorra a transferência do conhecimento e as empresas

obtenham conhecimento não redundante. As estruturas orgânicas contribuem para que ocorra a exploração, enquanto as estruturas mecânicas estimulam a exploração. O conhecimento externo obtido pela empresa necessita ser transformado e explorado, e para tal a estrutura interna e a cultura exercem um papel relevante (Balau et al., 2020).

As empresas para serem competitivas necessitam cada vez mais de conhecimentos complexos, e para sua obtenção as organizações estão sendo impelidas a compartilhar seus conhecimentos e ideias. Uma empresa líder pode administrar o processo de cocriação de valor de conhecimento com vários *stakeholders*, como exemplos podem ser citados: clientes, fornecedores, governo, concorrentes, Organizações Não-Governamentais (ONGs) dentre outros. Ao cocriar, uma organização pode conseguir recursos especiais que, de outra maneira, não seriam obtidos. A cocriação de valor com diversos *stakeholders* estimula a geração de conhecimento exploratório e exploratório para a empresa líder (Kazadi et al., 2016). Um exemplo de empresa líder pode ser uma incubadora de empresas, que incentiva a cocriação de valor de conhecimento entre as empresas incubadas por meio de palestras, *workshops*, seminários, reuniões dentre outros.

Uma forma de mensurar a capacidade de absorção consiste em se medir a idade das organizações e a quantidade de patentes por funcionário. A aquisição de conhecimento e a cocriação de valor são as extremidades de um continuum para se conseguir conhecimento de universidades. Como empresas e universidades não necessitam conciliar suas bases de conhecimento para obtenção de objetivos comuns, alcançar o alinhamento pode ser menos relevante para a aquisição de conhecimento do que para a cocriação de valor. A comunicação é fundamental para que ocorra a cocriação de valor. Contratos ou acordos são menos relevantes na evolução dinâmica das interações do conhecimento (Silva & Rossi., 2018).

A capacidade de absorção forma os processos de aprendizagem e criação de valor. Os processos de cocriação de valor podem ser considerados como um somatório sinérgico de pessoas (nível micro), equipe (nível meso) e organizacional (nível macro) e cada nível contém princípios e práticas diferentes. No nível micro se pratica a autorreflexão e segurança no indivíduo, visando à aprendizagem e mudança. No nível meso se introduz práticas coletivas reflexivas. No nível organizacional se pratica um diálogo produtivo para estimular a cocriação de valor (Mastio et al., 2019).

A capacidade de absorção e a orientação de aprendizagem, isto é, exploração/exploração são relevantes para esclarecer a aprendizagem na cocriação de valor. Se há um elevado nível de capacidade de absorção e há uma orientação exploratória concomitantemente com a vontade do cliente em investir na aprendizagem, ocorre um incremento da cocriação de valor e permite ao cliente identificar maior valor. No entanto, se a capacidade de absorção é baixa e a orientação do cliente for exploratória pode haver uma distorção do valor percebido pelo cliente (Komulainen, 2014).

Na era da informação, o desempenho da empresa depende da combinação do conhecimento especializado de parceiros para alcançar a cocriação de valor (Lew et al., 2016).

A cocriação de valor pode ser consequência da colaboração para a transferência de conhecimento de uma empresa e da capacidade de absorção. A cocriação de valor no desenvolvimento de novos produtos consiste em um processo de aprendizagem organizacional, melhorando a assimilação e exploração do conhecimento do cliente por meio do qual a empresa o transforma em novos produtos. Quando o conhecimento do cliente é transferido de forma eficaz para a empresa, isto acarreta para a organização um maior número de combinações de conhecimentos novos e já existentes. As empresas com alta capacidade de absorção são mais eficientes para unir novos conhecimentos aos seus produtos e, incrementar o valor do negócio assim como o desempenho da inovação (Zhang et al., 2020).

Uma propensão ascendente nos negócios contemporâneos, por parte das organizações e seus *stakeholders*, é a cocriação de valor. Como consequência, muitas empresas desenvolvem ações conjuntas no sentido de alavancar seus negócios mediante a cocriação de valor (Sarker et al., 2018).

As Pequenas Médias Empresas (PME's) constituem um *locus* conveniente para se estudar relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes (Anderson & Hardwick, 2017). O cliente para participar do codesenvolvimento de novos produtos depende da capacidade de absorção da organização. Quanto maior for a capacidade de absorção organizacional, maior será a capacidade de obtenção de informações relevantes para desenvolvimento da cocriação de valor. A capacidade de absorção impacta na aptidão da organização gerar e implementar conhecimento para se produzir um conjunto de recursos. Se uma empresa não possuir alta capacidade de absorção pode ocorrer aumento de custos, acúmulo de informações, dificuldade para integrar conhecimentos dos clientes, e novos produtos podem ser imitados sem dificuldade pela concorrência (Morgan et al., 2018).

Uma empresa pode empregar a capacidade de absorção para obter conhecimentos de várias fontes externas, tais como: fornecedores, parceiros, agências governamentais, empresas de P&D (terceirização de parceiros) e clientes (cocriação de valor). A capacidade de absorção varia em decorrência do tipo de fonte de conhecimento externo. Os parceiros apresentam uma predisposição a contribuir com uma menor quantidade de ideias, mas melhor desenvolvidas. A organização necessita de maiores recursos para viabilizar as ideias dos clientes. As diferentes formas de se conseguir conhecimento podem gerar custos distintos (Goyal et al., 2020).

O estudo realizado por (Dahlin; et al., 2019), com 1102 empresas suecas e norueguesas que apresentaram crescimento alto ou normal, constatou que a capacidade de absorção alavanca a cocriação de valor, e que a essência dos resultados da cocriação

de valor são fundamentais para o êxito da inovação no contexto sueco. Para as empresas norueguesas o elemento imprescindível para geração da inovação é a integração de conhecimento externo. As organizações com capacidade de absorção mal desenvolvida não apresentam a cocriação de valor tão eficaz.

Como consequência dessas considerações enuncia-se seguinte hipótese:

H₂: A capacidade de absorção provoca efeitos positivos na cocriação de valor.

3.7 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL X COCRIAÇÃO DE VALOR

As empresas estão trabalhando em ambientes cada vez mais instáveis, e como consequência muitas estão empregando a cocriação de valor por intermédio de redes. As empresas centrais estimulam a formação, crescimento e sucesso das redes de negócios. Numa empresa que funciona como *hub*, na Coréia do Sul, foi constatado que a governança é relevante para toda rede de cocriação de valor, melhora as capacidades analíticas das empresas integrantes, possibilita às empresas disponibilizar melhores produtos para seus usuários e incrementa a transparência e confiança entre a empresa *hub* e seus parceiros. Além disso, o estudo também revelou que tanto a empresa *hub* quanto as demais empresas obtiveram valor (Kim et al., 2019).

Uma empresa para conseguir aprender em um ambiente aberto e colaborativo em que ocorre a cocriação de valor deve possuir certas características. No nível micro (pessoas) deve haver uma gama de normas que estimulem a aprendizagem e também as mudanças, no nível meso (equipe) se faz necessário certificar que há diálogo que alavanque a cocriação de valor, e no nível macro (empresa) ocorra um equilíbrio entre as preocupações que venham a surgir entre as unidades exploratórias e explotatórias (Mastio et al., 2019).

A ambidestria (organizacional) permite às empresas procurarem e criarem um mercado, e explorarem o mercado atual. Na discussão na área marketing a ambidestria é um dos elementos que integram o marketing empresarial, constituído de sete dimensões, sendo uma delas a cocriação de valor. Os empreendedores primeiro empregam seu conhecimento, experiência e redes para explorar opções de mercados. Após isso, constituem parcerias para contribuir para a cocriação de valor. Tais parcerias são implementadas de forma reativa, isto é, após a identificação de um mercado. Quando uma organização identifica novas oportunidades pode haver mais parcerias para cocriação de valor (Yang & Gabriëlsson, 2017).

Um estudo realizado no setor de construção examinou a relação entre cocriação de valor e a ambidestria. A cocriação de valor é estimulada quando os parceiros confiam uns nos outros, os envolvidos possuem competências que agregam valor quando combinadas

com outras competências, e os integrantes visam obter ganhos com a cocriação de valor. A exploração busca novos conhecimentos e inovação radical, e está associada a adaptação, flexibilidade, aceitar riscos, experimentação dentre outras. A exploração procura aprender por meio de conhecimentos locais, o que proporciona uma inovação incremental, e possui um perfil de controle, orientação de curto prazo, estabelecimento de rotinas e eficiência (Eriksson et al., 2017).

A ambidestria pode impactar os usuários a mudar sua concepção frente à empresa. A ambidestria (individual de funcionários públicos) provoca efeitos positivos no comportamento de cocriação de valor do usuário. Os funcionários ao adotarem uma orientação ambidestra junto aos usuários, podem estimular clientes a cocriar com a empresa pública. Os funcionários ambidestros são mais flexíveis, confiáveis e eficientes. Os líderes ambidestros incentivam os funcionários a serem ambidestros e também a pensarem e se comportarem de forma ambidestra (Tuan et al., 2018).

Tendo em vista que os empresários empregam primeiro seus conhecimentos, experiências e redes para depois implementar a cocriação de valor, esta linha de discussão leva à seguinte hipótese:

Há também a ambidestria sequencial, isto é, uma ordem entre exploração (primeira a ocorrer) e exploração (segunda a ocorrer). Tal fato pode decorrer da imposição do mercado em que uma empresa atua ou de novos usuários, por exemplo, o setor de programas de computador (Severgnini et al., 2019).

H₃: A ambidestria organizacional provoca efeitos positivos na cocriação de valor.

3.8 APOIO MODERANDO AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL X COCRIAÇÃO DE VALOR

Alguns motivos para se criar incubadoras seriam: estimular *startups*, incentivar o potencial inovador, gerar empregos qualificados, impulsionar a transferência de tecnologia, organizar redes de empresas, explorar imóveis existentes e reutilizar fábricas. As incubadoras públicas podem ser uma forma de governos incrementarem a criação de empregos e também de empresas (Thierstein & Wilhelm, 1999).

Uma incubadora afeta direta e indiretamente as estratégias das empresas incubadas na busca de novas conexões e recursos importantes. Os resultados variam de incubada para incubada, pois as incubadoras têm dificuldade para conseguir atender a todas as necessidades das incubadas, tais como acesso a fontes de conhecimento, habilidades e instalações de P&D. A maioria das PMEs não consegue promover interações que finalizem em atividades comerciais. Um dos motivos pode ser a reunião de empresas de

setores distintos numa incubadora. A incubadora deve contribuir para que as organizações incubadas possam auferir vantagens dos recursos dispostos por meio da rede de empresas (Sá; Lee, 2012).

O que caracteriza uma incubadora forte é a prestação de cinco serviços: espaço de escritório, suporte de escritório, acesso a recursos financeiros, apoio ao empreendedorismo e acesso a redes. Caso a incubadora apresente apenas quatro destes serviços ela é considerada como fraca, e caso tenha três ou menos, não é considerada uma incubadora. Os recursos para incrementar a inovação podem ser obtidos fora da incubadora (Aaboen, 2009). Uma incubadora deve possuir uma estratégia definida para incubar empresas. Alguns exemplos são: posicionamento na cadeia de valor, tomada de risco/perspectiva de tempo, modelo de receita, governança/controle, internacionalização e cooperação/competição (Baraldi & Ingemansson Havensvid, 2016).

Este estudo visa mensurar o apoio que as incubadoras efetuam nas empresas incubadas. Para se analisar tal fato optou-se pela moderação em vez da mediação. A mediação estuda a relação entre a variável endógena/dependente e uma variável exógena/independente. Além disso, a variável moderadora apresenta como característica a divisão da variável moderadora em grupos, por exemplo, em incubadoras fortes, fracas ou não são incubadoras.

No estudo realizado foi constatado que nem todas as incubadoras proporcionam apoio às empresas incubadas, ou ainda algumas incubadoras não conseguem apoiar todas as incubadas. Posto isto, foi escolhida a moderação para a realização deste estudo. Em decorrência do exposto é elaborada a seguinte hipótese:

H_4 : O apoio da incubadora modera positivamente a relação entre a ambidestria organizacional e a cocriação de valor.

Para o leitor ter uma noção mais aproximada das etapas realizadas para a confecção do trabalho em questão, no Apêndice A consta um Relatório detalhado das Atividades que foram desenvolvidas, sob supervisão do Prof. Dr. Silvio Popadiuk, para construção deste.

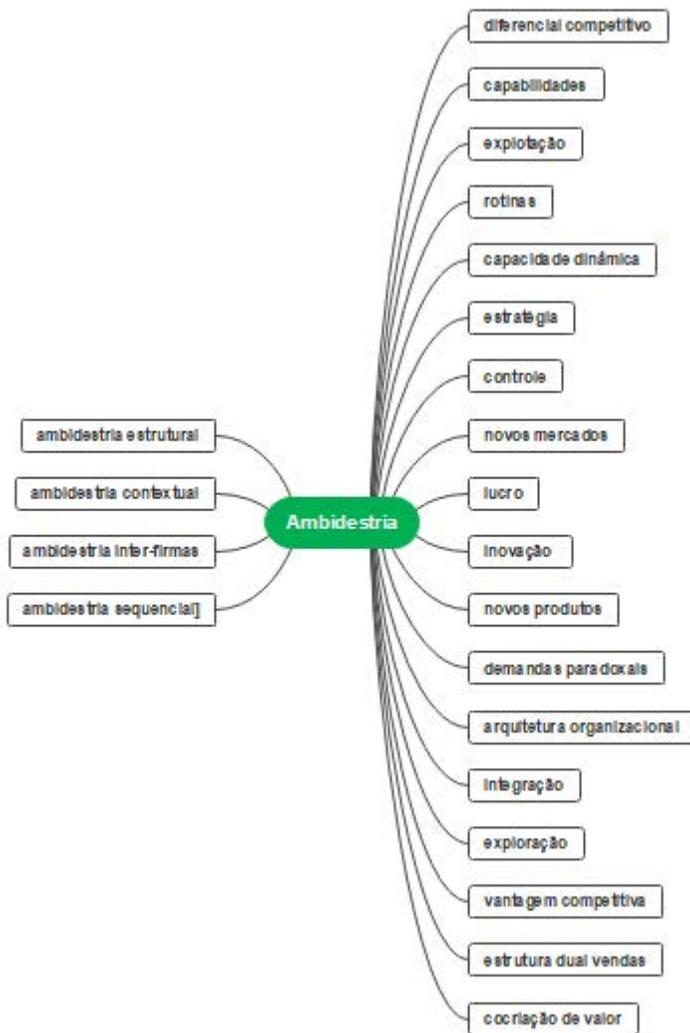
3.9 MAPA MENTAL DO RELATÓRIO

Mapa mental foi idealizado tendo por base a teoria de aprendizagem significativa de Ausubel, e foi elaborada por Buzan em 1970. Se presta a reunir informações de maneira não linear, isto é, em forma de teia ou rede. O conceito principal é posto no centro e rodeado de palavras que constituem ideias relacionadas. Pode ser empregado na Gestão de Projetos, Resolução de Problemas, Melhoria de Processos e na Condução de Pesquisas

no campo Educacional dentre outros. A confecção pode ser manualmente ou por *softwares*, tais como: NVivo, *Mind Meister*, *Xmind*, *Mind Manager*, *Coggle*, *FreeMind* dentre outros (Lima & Manini, 2016)

A seguir são apresentadas figuras que integram o mapa mental do relatório em questão. Para melhor entendimento deste trabalho o mapa mental foi dividido de acordo com os construtos do modelo proposto.

Figura 1 – Mapa Mental sobre Ambidestria



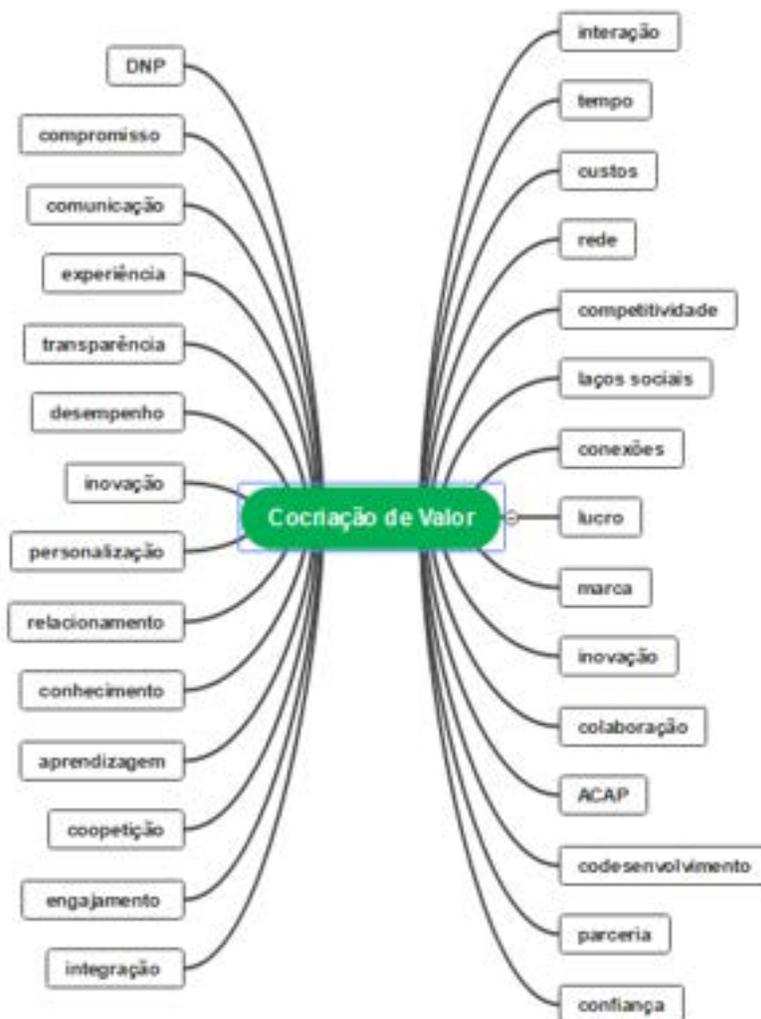
Fonte: elaborado pelo autor com o *software Mindmaster* versão 9.0.1

Na Figura 1 é possível constatar que do lado esquerdo do termo principal (ambidestria) encontra-se uma classificação do referido vocábulo, a saber: ambidestria estrutural, contextual, inter-firmas ou sequencial. Do lado direito há 18 termos encontrados na literatura analisada sobre o assunto.

Por meio do mapa mental é possível verificar que há estudos relacionando ambidestria com: diferencial competitivo, vantagem competitiva, cocriação de vendas, inovação, lucros e arquitetura organizacional entre outros. O que demonstra a relevância do termo para a academia, o mundo empresarial e este relatório.

Na próxima Figura é exibido o mapa mental relativo ao construto Cocriação de Valor.

Figura 2 – Mapa Mental sobre Cocriação de Valor



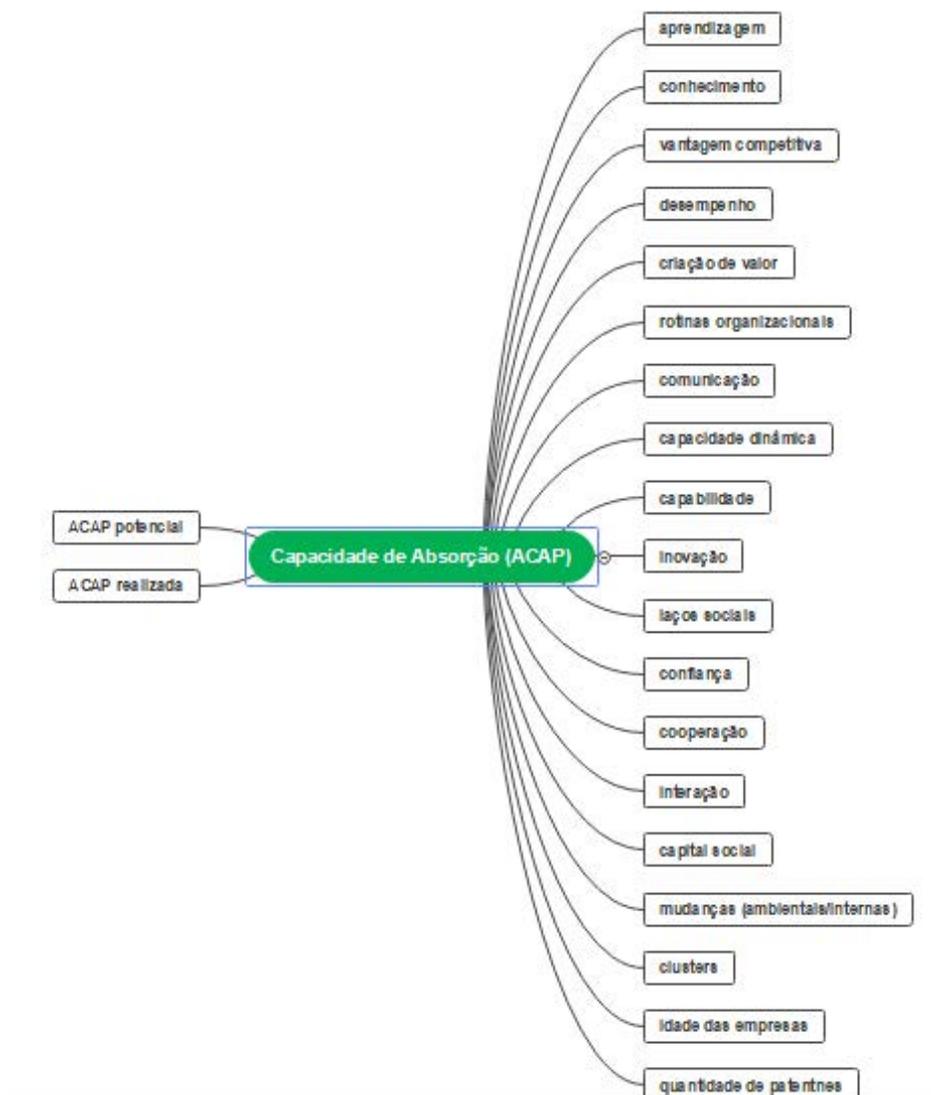
Fonte: elaborado pelo autor com o *software Mindmaster* versão 9.0.1

A Figura 2 apresenta o mapa mental do construto cocriação de valor. Em ambos os lados do referido item há um total de 29 elementos que foram encontrados nas fontes pesquisadas.

O mapa mental permite constatar que a cocriação de valor está intrinsicamente ligada com: capacidade de absorção, conhecimento, parceria, confiança, aprendizagem, coopetição, laços sociais, engajamento, rede, comunicação, DNP (desenvolvimento de novos produtos), custos dentre outros. O que demonstra a importância do mesmo para este trabalho.

Na próxima Figura é exibido o mapa mental relativo ao construto Capacidade de Absorção.

Figura 3 – Mapa Mental sobre Capacidade de Absorção



Fonte: elaborado pelo autor com o *software Mindmaster* versão 9.0.1

Na Figura 3 é possível observar que do lado esquerdo do termo capacidade de absorção (ACAP) encontra-se uma tipificação do referido termo, a saber: ACAP potencial e ACAP realizada. Do lado direito há 19 itens encontrados na bibliografia analisada.

Tal mapa mental contribui para se compreender que a capacidade de absorção está envolvida com: desempenho, aprendizagem, conhecimento, comunicação, inovação, confiança, laços sociais, idade das empresas, quantidade de patentes, *clusters*, mudanças (ambientais e internas) dentre outros. O que demonstra a dimensão do termo para este

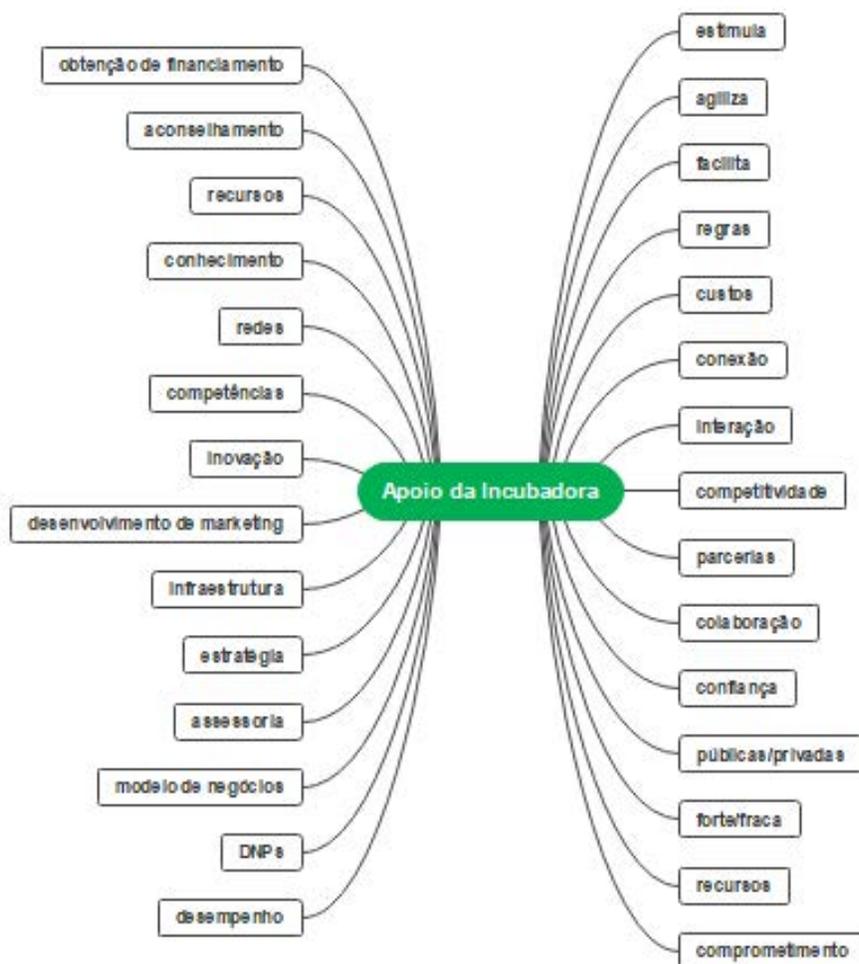
relatório.

É exposto por meio da Figura 4 o mapa mental do construto Apoio da Incubadora. Em ambos os lados do referido item há um total de 29 elementos que foram encontrados na leitura realizada.

O mapa mental a seguir demonstra a ligação do construto apoio da incubadora com: conhecimento, redes, custos, competências, inovação, estímulo, infraestrutura, competitividade, estratégia, públicas/privadas, DNPs, forte/fraca, regras, dentre outros. O que comprova o merecimento do mesmo constar neste trabalho.

Na próxima Figura é exibido o mapa mental relativo ao construto Apoio da Incubadora.

Figura 4 – Mapa Mental sobre Apoio da Incubadora



Fonte: elaborado pelo autor com o *software Mindmaster* versão 9.0.1

Pelo exposto nos mapas mentais é de se supor que a junção da ambidestria

organizacional, ACAP, VCC e apoio da incubadora seja uma forma das organizações incubadas alcançarem e sustentarem a vantagem competitiva.

4 LIMITAÇÕES

Este trabalho tem como limitações ser um estudo transversal, isto é, analisa os dados num determinado período de tempo. Outra limitação é que o estudo foi realizado por meio de uma amostra de conveniência, o que impede a generalização das conclusões obtidas. Também há como limitação o estudo ser realizado em diversas cidades do Brasil, o que impede, por exemplo, examinar os efeitos de um contexto diferente (Gürlek, 2021) dentre outros. Os pesquisadores que se interessarem em aprofundar no assunto poderão como sugestão, realizar um estudo longitudinal, ou seja, um estudo no qual os dados são coletados várias vezes num período de tempo mais prolongado.

5 MODELO CONCEITUAL

Segundo Hair et al. (2009), um modelo consiste na representação de uma teoria, isto é, consiste num conjunto sistemático de relações que fazem com que fique compreensível determinado fenômeno. Os autores ainda afirmam que a modelagem de equação estrutural (SEM ou MEE) deve ter por sustentação uma forte base teórica.

Tendo em vista os objetivos apresentados no relatório de pesquisa em questão e tendo como fundamentação os conceitos teóricos, foi possível elaborar o modelo conceitual da pesquisa, apresentado na Figura 2.

O modelo apresenta como variável endógena a Cocriação de Valor, que pode ser compreendida como um termo que descreve a colaboração entre várias partes interessadas (Ranjan & Read, 2014).

A cocriação de valor é uma maneira para que as organizações se tornem mais competitivas (Mathis et al., 2016). Estas necessitam comprometer-se em atividades voltadas para a eficiência, assim como em comportamentos exploratórios, tais como: experimentação, variação, por exemplo, de processos produtivos e busca de novos conhecimentos (Khanagha et al., 2015).

A seguir são apresentadas as hipóteses deste trabalho.

Estima-se que Ambidestria Organizacional tenha um efeito positivo sobre a Capacidade de Absorção [Hipótese 1].

Supõe-se ainda, que a relação estabelecida entre as variáveis exógena (Capacidade de Absorção) e endógena (Cocriação de Valor) seja positiva, isto é, há um efeito positivo da Capacidade de Absorção na Cocriação de Valor. [Hipótese 2].

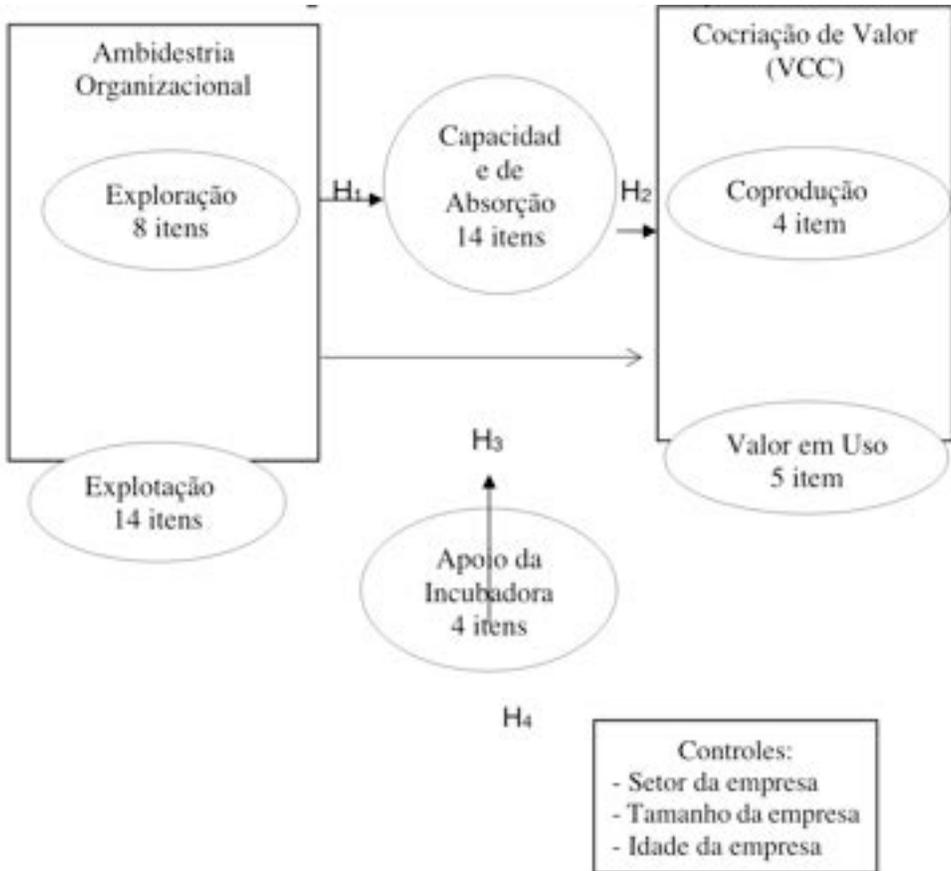
Considera-se, no modelo da Figura 2, que os fatores que influenciam a Ambidestria Organizacional possam estar positivamente relacionados com a Cocriação de valor. [Hipótese 3].

Julga-se que a relação estabelecida entre as variáveis endógena (Cocriação de Valor) e exógena (Ambidestria), seja mediada pela Capacidade de Absorção, isto é, atribui-se que o efeito da variável Ambidestria na variável Cocriação de Valor possa ser distinto em decorrência da Capacidade de Absorção. [Hipótese 4].

O modelo de pesquisa ainda apresenta como variável exógena do estudo a ambidestria que impacta a cocriação de valor. A ambidestria possui como seus integrantes, reconhecidos na literatura, a exploração e a exploração.

A seguir é apresentado o modelo conceitual proposto.

Figura 2 – Modelo conceitual Proposto



Fonte: o autor

A seguir, no Quadro 1, são apresentados os indicadores do construto Ambidestria Organizacional.

Quadro 1 – Indicadores do Construto Ambidestria Organizacional

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL
EXPLORAÇÃO – 8 indicadores
A intensidade da autoaprendizagem das pessoas nesta empresa é
A intensidade da aprendizagem nesta empresa é
A intensidade do compartilhamento dos conhecimentos nesta empresa é
O foco em inovações radicais (grande ineditismo) de produtos/serviços nesta empresa é
O foco em inovações radicais (grande ineditismo) em tecnologias nesta empresa é
O desenvolvimento de novos produtos e serviços com usuário nesta empresa é

A intensidade de inovação de nossos produtos/serviços é
A intensidade de inovação em técnicas de marketing nesta empresa é
EXPLOTAÇÃO – 14 indicadores
A intensidade da competição em nossa área de atuação é
A intensidade de campanhas promocionais em nossa área de atuação é
A intensidade da competição por preço em nossa área de atuação é
A intensidade do foco em custos nesta empresa é
A nossa preocupação com a eficiência é
O nosso foco em cumprimentos de prazos é
O tempo de duração das nossas parcerias externas é
O grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos é
A preocupação com a formação de parcerias externas é
A quantidade de parceiros externos com nossa empresa é
Os mecanismos de controle da empresa são
O nosso foco é orientado para produção e entregas
A empresa possui planejamento estratégico focado no curto prazo
A empresa possui planejamento estratégico com foco no longo prazo

Fonte: Adaptado de (Popadiuk, 2012)

A seguir, no Quadro 2, são apresentados os indicadores do construto capacidade de absorção.

Quadro 2 – Indicadores do Construto Capacidade de Absorção

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO
AQUISIÇÃO – 3 indicadores
A busca constante de informações relevantes para nossos negócios é
A empresa é sempre estimulada para utilizar conhecimentos externos relativos aos nossos negócios
A expectativa de nossa empresa para que nossa equipe se utilize de informações externas advindas de outras atividades de economia é
ASSIMILAÇÃO – 5 indicadores
A intensidade de ideias e conceitos compartilhados com parceiros externos ou colaboradores é
A ênfase dada pela empresa para que haja suporte para a solução de problemas é
A velocidade do fluxo da comunicação de informações de nossa empresa é
Nesta empresa realizamos encontros periódicos visando o compartilhamento de conhecimentos, problemas e objetivos
A habilidade de estruturar e utilizar os conhecimentos obtidos pela empresa é
TRANSFORMAÇÃO
A intensidade da empresa para ABSORVER novos conhecimentos é
A competência da empresa para UTILIZAR novos conhecimentos é
A competência da empresa para COMBINAR novos conhecimentos é

APLICAÇÃO
A empresa incentiva a aplicação de novas experiências relativas as rotinas organizacionais
A habilidade de nossa empresa para adotar novas tecnologias é
Nesta empresa valorizamos o conhecimento individual sobre tecnologias da empresa ou que vem de fora

Fonte: Adaptado de (Flatten et al., 2011)

A seguir, no Quadro 3, são apresentados os indicadores do construto Cocriação de Valor.

Quadro 3 – Indicadores do Construto Cocriação de Valor

COCRIAÇÃO DE VALOR
COPRODUÇÃO – 4 indicadores
A incubadora está aberta as ideias e sugestões na melhoria dos serviços prestados
A incubadora nos transmite informações relevantes relacionadas ao nosso desenvolvimento
Os processos e serviços elaborados pela incubadora estão alinhados com as nossas necessidades
A incubadora considera o papel de nossa empresa tão importante quanto o dela na cocriação de valor
VALOR EM USO - 5 indicadores
O desenvolvimento dos produtos e serviços estimulados pela incubadora, contribui para a geração de valor para nossos negócios
A incubadora nos proporciona experiências com outras empresas incubadas
A incubadora colaborou com a nossa empresa para os desafios do mercado
A incubadora facilita a nossa interação com ela
A incubadora atende as nossas necessidades individuais

Fonte: Adaptado de (Ranjan & Read, 2014)

A seguir, no Quadro 4, são apresentados os indicadores do construto Apoio da Incubadora.

Quadro 4 – Indicadores do Construto Apoio da Incubadora

APOIO DA INCUBADORA
A incubadora nos fornece assistência para a captação de recursos financeiros apropriados
A incubadora nos auxilia no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios
A incubadora proporciona treinamentos específicos relativos aos nossos negócios
A incubadora oferece indicadores de performance relativos aos nossos processos tecnológicos, administrativos ou gerenciais

(Slavec & Adlesic, 2012); (Bezerra, 2007); (Engelman & Fracasso, 2013); (Andrade Júnior, 2012); (Lyra, 2017); (Malgueiro, 2011) e (Soliman, 2014).

A seguir, no Quadro 5, são apresentados os indicadores do construto Desejabilidade Social.

Quadro 5 – Indicadores de Desejabilidade Social

DESEJABILIDADE SOCIAL
Sempre sou cortês mesmo com pessoas que são desagradáveis
Não importa com quem estou conversando. Sou um bom ouvinte
Estou sempre disposto a admitir quando estou errado
Nunca senti que fui prejudicado sem motivo
Nunca fico irritado quando as pessoas expressam ideias diferentes das minhas

Fonte: Adaptado de (Crowne & Marlowe, 1960)

A seguir são apresentadas escalas de cinco e seis pontos, que foram empregadas no questionário da pesquisa deste Relatório.

Quadro 6 – Escala 1 de cinco pontos

1 Muito baixo(a)
2 Baixo(a)
3 Ideal
4 Alto(a)
5 Muito alto(a)

Quadro 7 - Escala 2 de cinco pontos

1 Muito fraco(a)
2 Fraco(a)
3 Adequado
4 Forte(s)
5 Muito forte(s)

Quadro 8 - Escala de seis pontos

1 Discordo totalmente
2 Discordo muito
3 Discordo pouco
4 Concordo pouco
5 Concordo muito
6 Concordo totalmente

Conforme Lavie et al. (2010), explicam que empresas possuidoras de muito tempo de existência estão mais propensas a ter características exploratórias, enquanto uma organização com pouco tempo de vida tem maior probabilidade de possuir características exploratórias. Por este motivo, a idade da empresa foi escolhida como variável de controle. Comentam ainda que o setor de atuação de uma empresa sofre influência do segmento no qual ela atua e do tamanho que ela possui.

6 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos empregados neste relatório de pesquisa quanto ao percurso empírico para se atingirem os objetivos apresentados assim como a tipologia da pesquisa, a população a ser estudada, além de técnicas de coleta e forma de abordagem utilizada.

As estratégias de pesquisa são denominadas de abordagens, após esta fase há os métodos de coleta e análise de dados para então se iniciar a próxima fase chamada de interpretação e avaliação dos dados (Creswell, 2014).

Para realizar a revisão sistemática de literatura fora selecionado, na plataforma *Web of Science* (WOS), concomitantemente os três elementos (*absorptive capacity*, *ambidext** e *incubated companies*) por título e depois por tópico, não foram encontrados nenhum registro. O próximo passo foi pesquisar dois itens (*Absorptive capacity* e *incubated companies*) por título, que resultou em um registro. Após isso foi pesquisado os itens (*absorptive capacity* e *ambidext**) também por título o que resultou em 16 materiais. Nestes, fora aplicado o seguinte refino: por categoria (*management* e *business*), e por tipos de documento (*article* e *early access*), que redundou em nove registros. Em todas as buscas foram estipulados o mesmo período, isto é, de 1945 até 2021.

Após a busca realizada, fora empregado o programa *Vosviewer* para a confecção de mapa bibliométrico e para a realização de análises bibliométricas sobre os temas pesquisados. Sendo consideradas como tipo de análise, cocorrência. Esta visa constatar quais são as palavras-chave mais empregadas nos resultados obtidos.

Como unidade de análise, fora escolhida, todas as palavras. Neste caso a preocupação é não deixar nenhuma palavra sem ser verificada no título ou no tópico, conforme a escolha realizada na WOS. Se a escolha for tópico, a pesquisa é mais abrangente, pois envolve além do título o resumo e as palavras-chave indicadas pelos autores. As palavras-chave deste trabalho correspondem a cinco *clusters* criados por meio do programa *Vosviewer*.

A seguir algumas figuras obtidas por meio do programa *Vosviewer* sobre os construtos do trabalho, isto é, ambidestria organizacional, capacidade de absorção, cocriação de valor e incubadoras respectivamente. Os mapas apresentados são baseados nas pesquisas efetuadas na base de dados *Web of Science* (WOS).

A Figura 3 apresenta o Mapa sobre Ambidestria. Pode-se constatar a formação de três *clusters* com treze palavras-chave. Os *clusters* são representados pelas cores: vermelho, verde e azul. No referido mapa os termos exploração e exploração estão separados pois há organizações que empregam apenas um dos itens. O termo flexibilidade se encontra neste *cluster* em decorrência de ser um componente de suma relevância para os demais itens. A capacidade contribui de forma expressiva para a orientação empreendedora, orientação de mercado e ambidestria organizacional, por este motivo estão no mesmo cluster que

estão no mesmo cluster que capacidades dinâmicas.

No Mapa 6 sobre Ambidestria, o *cluster* verde reúne cinco elementos sendo que os mais relevantes são: ambidestria organizacional e capacidades dinâmicas da empresa. O *cluster* vermelho tem aglomerado seis itens, sendo os dois que mais se destacam são: exploração e exploração. O *cluster* azul possui dois elementos, que são desenvolvimento de produtos e estratégia.

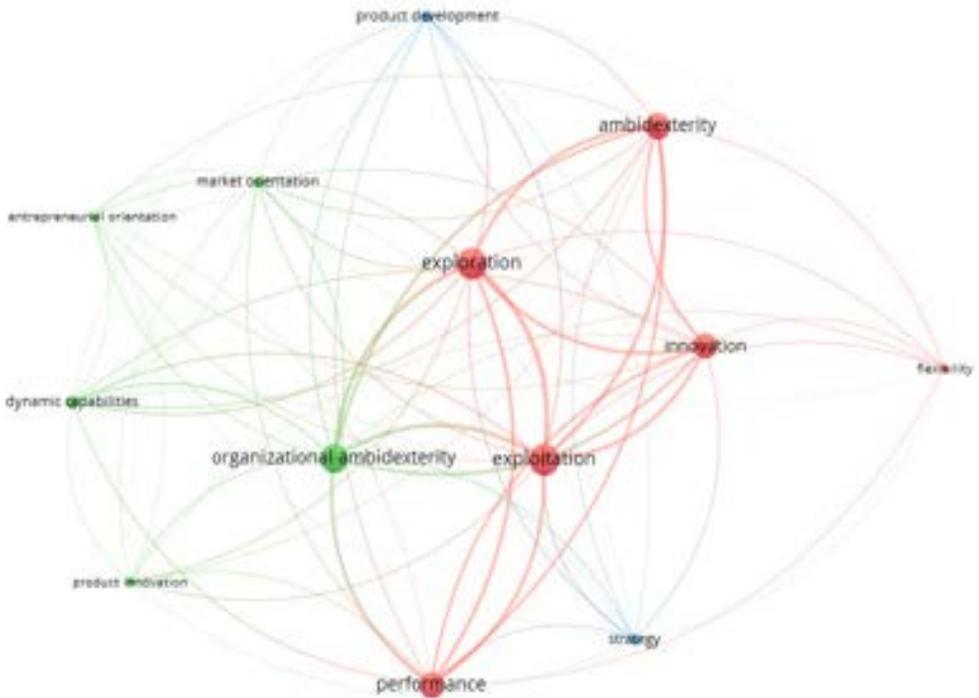
A composição de cada *cluster* é apresentada no Quadro 9, a seguir exposto.

Quadro 9 – Componentes dos *Clusters* do construto Ambidestria

item	<i>Cluster Verde</i>	<i>Cluster Vermelho</i>	<i>Cluster Azul</i>
1	Dynamic capabilities (Capabilidades dinâmicas)	Ambidexterity (Ambidestria)	Product development (Desenvolvimento de produto)
2	Entrepreneurial orientation (Orientação empreendedora)	Exploitation (Exploração)	Strategy (estratégia)
3	Market orientation (Orientação de mercado)	Exploration (Exploração)	-
4	Organizational ambidexterity (Ambidestria organizacional)	Flexibility (Flexibilidade)	-
5	Product innovation (Inovação de produto)	Innovation (inovação)	-
6	-	Performance (desempenho)	-

Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa *Vosviewer* 1.6.11

Figura 6 – Mapa sobre Ambidestria

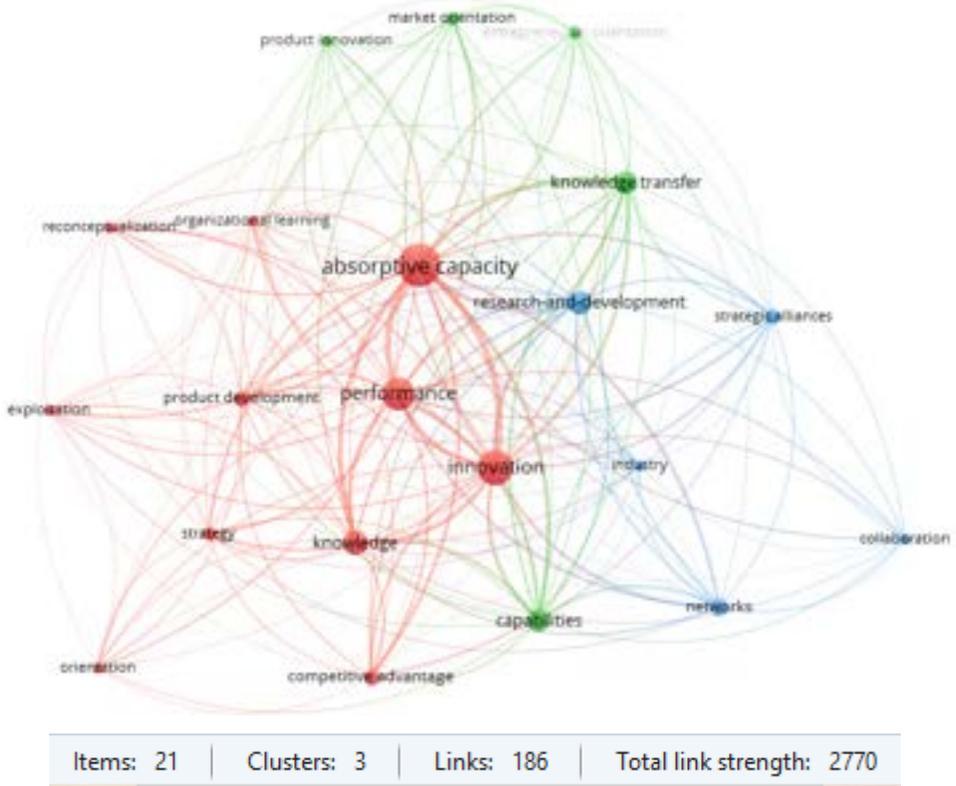


Items: 13 | Clusters: 3 | Links: 75 | Total link strength: 3673

Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa Vosviewer 1.6.11

A Figura 7 contém o Mapa sobre Capacidade de Absorção, pode-se verificar a formação de três *clusters* com vinte e uma palavras-chave. Os *clusters* são representados pelas cores: verde, vermelho e azul.

Figura 7 – Mapa sobre Capacidade de Absorção



Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa Vosviewer 1.6.11

O *cluster* verde reúne cinco elementos sendo que os mais relevantes são: capacidades e transferência de conhecimento. O *cluster* vermelho tem aglomerado onze itens, sendo os dois que mais se destacam são: capacidade de absorção e inovação. O *cluster* azul possui cinco elementos, dos quais se destacam pela importância: pesquisa e desenvolvimento e redes.

No *cluster* verde os itens orientação empreendedora, transferência de conhecimento e orientação de mercado são estimulados pela capacidades. No *cluster* vermelho os itens que o compõem são beneficiados pela capacidade de absorção: aprendizado organizacional, conhecimento, desempenho, desenvolvimento de produto, exploração, inovação, orientação (forma de a empresa atuar no mercado) e vantagem competitiva. No *cluster* azul fica notório a relevância das formas de trabalho em conjunto explicitadas: redes, alianças, colaboração, pesquisa e desenvolvimento, indústria.

A composição de cada *cluster* do construto Capacidade de Absorção é apresentada no Quadro 10, a seguir exibido.

Quadro 10 – Componentes dos *Clusters* do construto Capacidade de Absorção

item	<i>Cluster Verde</i>	<i>Cluster Vermelho</i>	<i>Cluster Azul</i>
1	Capabilities (capabilidades)	Absorptive capacity (Capacidade de absorção)	Collaboration (Colaboração)
2	Entrepreneurial orientation (Orientação empreendedora)	Competitive advantage (Vantagem competitiva)	Industry (Indústria)
3	Knowledge transfer (Transferência de conhecimento)	Exploitation (Exploração)	Networks (Redes)
4	Market orientation (Orientação de mercado)	Innovation (Inovação)	Research-and-development (Pesquisa e desenvolvimento)
5	Product innovation (Inovação de produto)	Knowledge (Conhecimento)	Strategic alliances (Alianças estratégicas)
6	-	Organizational learning (Aprendizado organizacional)	-
7	-	Orientation (Orientação)	-
8	-	Performance (desempenho)	-
9	-	Product development (Desenvolvimento de produto)	-
10	-	Reconceptualization (reconceptualização)	-
11	-	Strategy (estratégia)	-

Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa *Vosviewer 1.6.11*

A seguir encontra-se a Figura 8, apresenta o Mapa sobre Cocriação de Valor. Pode-se constatar a formação de três *clusters* com quinze palavras-chave. Os *clusters* são representados pelas cores: vermelho, verde e azul.

O *cluster verde* reúne cinco elementos sendo que os mais relevantes são: cocriação e inovação. O *cluster vermelho* tem aglomerado sete itens, sendo os dois que mais se destacam são: co-criação de valor e lógica dominante. O *cluster azul* possui três elementos, que são desenvolvimento de redes e colaboração.

No *cluster verde* os componentes apresentam uma relação de dependência entre si, por isto estarem agrupados. No *cluster vermelho* o termo cocriação de valor aparece redigido junto e separado, pois ainda não há um consenso sobre a grafia do termo. No *cluster azul* há coerência entre os itens componentes, isto é, para a ocorrência de redes se faz imperioso que se tenha capacidades e colaboração.

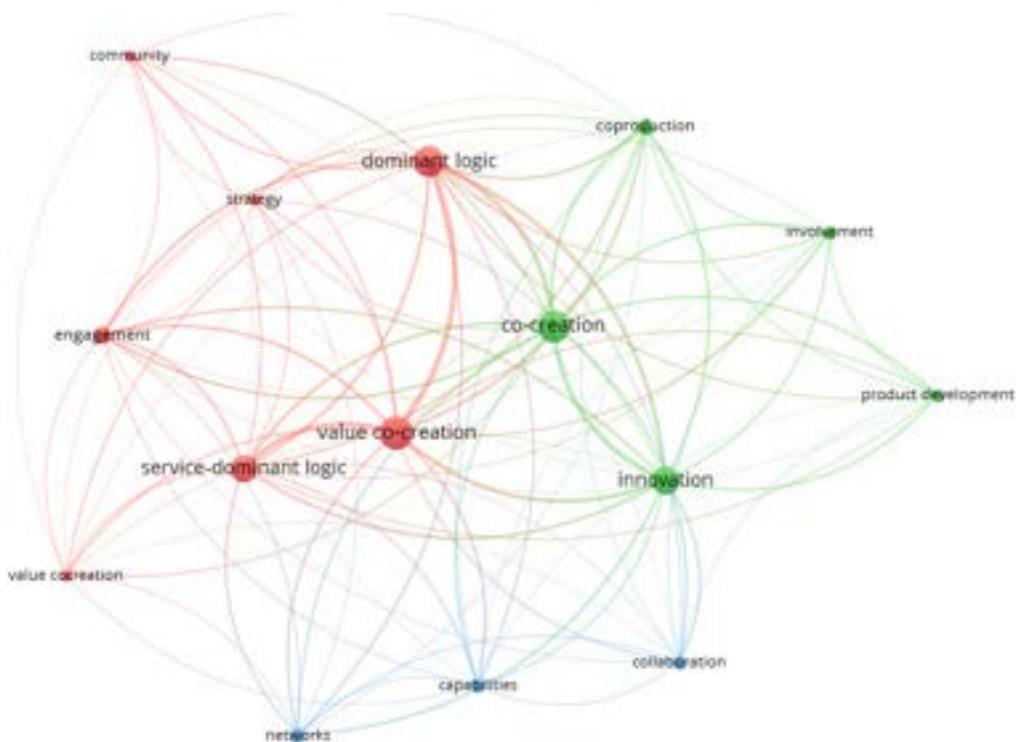
A composição de cada *cluster* do construto Cocriação de Valor é apresentada no Quadro 11, a seguir ostentado.

Quadro 11 – Componentes dos *Clusters* do construto Cocriação de Valor

item	Cluster Verde	Cluster Vermelho	Cluster Azul
1	Co-creation (co-criação)	Community (comunidade)	Capabilities (capabilidades)
2	Coproduction (coprodução)	Dominant logic (lógica dominante)	Collaboration (colaboração)
3	Innovation (inovação)	Engagement (engajamento)	Networks (redes)
4	Involvement (Envolvimento)	Service-dominant logic (lógica dominante do serviço)	-
5	Product development (desenvolvimento de produto)	Strategy (estratégia)	-
6	-	Value co-creation (co-criação de valor)	-
7	-	Value cocreation (cocriação de valor)	-

Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa *Vosviewer* 1.6.11

Figura 8 – Mapa sobre Cocriação de Valor



Items: 15 | Clusters: 3 | Links: 95 | Total link strength: 910

Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa *Vosviewer* 1.6.11

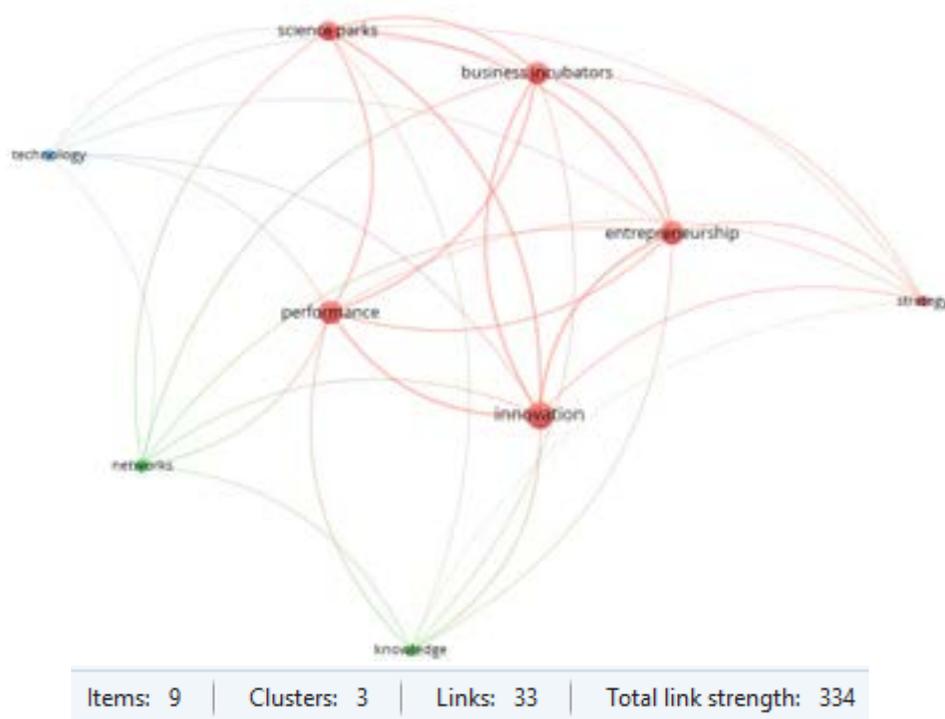
Na Figura 9 pode-se constatar a formação de três *clusters* com nove palavras-chave. Os *clusters* são representados pelas cores: verde, vermelho e azul. No cluster verde é possível perceber que as redes se formam em função da necessidade de conhecimentos. No *cluster* vermelho os componentes foram agrupados em decorrência da complementaridade dos itens. O *cluster* azul é composto unicamente de um item, pois o mesmo foi a origem de alguns parques e incubadoras, fato que ainda é muito expressivo. A composição de cada *cluster* é apresentada no Quadro 12, a seguir apresentado.

Quadro 12 – Componentes dos *Clusters* do construto Apoio da Incubadora

item	<i>Cluster Verde</i>	<i>Cluster Vermelho</i>	<i>Cluster Azul</i>
1	Knowledge (Conhecimento)	Business incubators (Incubadoras de negócios)	Technology (tecnologia)
2	Networks (Redes)	Entrepreneurship (empreendedorismo)	-
3	-	innovation (inovação)	-
4	-	Performance (desempenho)	-
5	-	Science parks (Parques científicos)	-
6	-	Strategy (estratégia)	-

Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa *Vosviewer* 1.6.11

Figura 9 – Mapa sobre Apoio da Incubadora



Fonte: elaborado pelo autor por meio do programa Vosviewer 1.6.11

O *cluster* verde reúne dois itens sendo eles: redes e conhecimento. O *cluster* vermelho tem aglomerado quatro itens, sendo os dois que mais se destacam são: empreendedorismo e inovação. O *cluster* azul possui um elemento, sendo este a tecnologia.

É possível perceber que em quase todos os mapas dos construtos analisados há termos que se repetem, tais como: conhecimento, empreendedorismo, capacidades, tecnologia, inovação, estratégia e desempenho. Isto é normal em virtude de o ambiente de negócios estar cada dia mais competitivo e do segmento estudado (incubadoras).

6.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho em questão tem como objetivo compreender a influência da ambidestria, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas. O estudo classifica-se como de natureza descritiva, isto é, pesquisa que possui como objetivo descrever determinado fenômeno e é de caráter quantitativo. A pesquisa é descritiva do tipo *survey*. Seu universo é constituído por empresas incubadas, sendo que a amostra é de conveniência. O instrumento de pesquisa é um questionário estruturado.

6.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, foram estabelecidos alguns critérios para que os dados obtidos tivessem o valor esperado, de forma que os respondentes apresentassem um perfil apropriado para o estudo, tais como: os respondentes deveriam ser donos ou sócios de empresas incubadas ou mesmo funcionários. Todos deveriam apresentar condições de avaliar a empresa.

Esta pesquisa teve uma fase de validação do instrumento de pesquisa, que se constituiu em duas etapas: a primeira foi efetuada com especialistas, e o segundo momento levou a efeito uma entrevista com sete empresas incubadas, ambos tendo por base a literatura especializada.

Na etapa realizada com especialistas, o especialista A (professor pesquisador) emitiu o seguinte parecer: “Analisei seu questionário e acredito que esteja bastante adequado e interessante. Minha única observação reside no fato de que todas as suas variáveis são qualitativas e, portanto, médias e desvios não poderão ser definidos a posteriori, o que poderá inviabilizar ou tornar viesadas análises por meio de determinadas técnicas, entre as quais aquelas relacionadas a equações estruturais. No mais, siga em frente e parabéns pela pesquisa.”

O especialista B (professor pesquisador) proferiu o seguinte parecer: “O questionário me pareceu satisfatório pelo que se pretende, não havendo a meu ver maiores problemas. Minha recomendação vai no sentido de que se especifique um pouco mais os tópicos que devem ser respondidos. Por exemplo, quando se fala taxa de inovação de produto, intensidade de desenvolvimento de pessoas, foco orientado à produção, entendo que isso pode variar muito dependendo do respondente. Talvez uma maior definição ou explicação sobre esses conceitos poderia auxiliar a uma uniformização dos mesmos.

O especialista C (coordenador de negócios internacionais de uma incubadora) fez os seguintes comentários: “Um primeiro aspecto a ser considerado é o tamanho da pesquisa, são 60 questões algo que inicialmente desalenta o potencial respondente cujo perfil é o de sempre alguém com tempo muito limitado para assuntos que não dizem respeito diretamente ao negócio, sugiro reduzir em 50% o tamanho do questionário dentro das possibilidades do que é o objetivo final. É importante determinar qual o momento da startup em termos do andamento do negócio (fase de ideação, desenvolvimento, prova de conceito, MVP, entrada no mercado). Pelas características as startups não devem ser vistas como um business tradicional com departamentalização e processo “clássicos”. Muitas startups são compostas de uma única pessoa ou duas. Existe toda uma terminologia pertinente ao mercado e que deve ser utilizada no questionário. O layout do questionário também não é amigável, existem ferramentas próprias para esses levantamentos. Como há muitas observações pontuais, anotei-as no próprio questionário para facilitar.

Todas estas considerações foram analisadas e acolhidas quando observadas sua pertinência em relação ao trabalho em questão. As sugestões dos especialistas contribuíram para alavancar a obtenção de informações do questionário, visando o alcance das informações necessárias à pesquisa (validade), e para que a redação fosse compreensível e clara para os respondentes (operatividade).

6.3 PRÉ-TESTE DA PESQUISA

Após a validação dos especialistas foi realizado o pré-teste, isto é, a entrevista com empresas incubadas visando avaliar os indicadores dos construtos empregados, verificação de possíveis erros de grafia, repetição de assuntos, inadequação de algum termo, a formatação do questionário dentre outros. Para a realização do pré-teste, foram efetuadas sete entrevistas presenciais, seguindo-se todas as normas de prevenção estabelecidas pelas autoridades sanitárias, em decorrência da pandemia de COVID-19. O pré-teste tem por objetivo a averiguação do questionário, isto é, se o mesmo estava objetivo, compreensível e claro para o respondente, assim como o *layout* e o conteúdo. Os respondentes foram proprietários ou gestores que possuíam condições para participar da referida pesquisa. Durante as entrevistas os respondentes realizaram alguns comentários que são apresentados a seguir.

O Primeiro respondente do pré-teste comentou que o número de parceiros está baixo, em decorrência da pandemia, mas antes o número era ideal. Relatou também que: o investimento em marketing está baixo, ocorreu uma mudança de gestores da incubadora, com isto deixou de haver feiras/eventos, e que o questionário era bem simples. O segundo respondente discorreu que o questionário era pertinente, que a colaboração da incubadora apresentou um declínio contudo, no que tange a assessorar a solicitação de recursos, a incubadora é muito boa.

O terceiro respondente declarou vivenciar a transição da gestão da incubadora. O quarto respondente informou que a lista de cargos estava um pouco pobre e questionou sobre quem estimula a empresa incubada a fazer estudos, seria a incubadora ou os clientes? O quinto respondente indagou sobre a informação ser técnica ou de cliente.

O sexto respondente explanou que o questionário deveria conter um campo para que o respondente pudesse comentar ou descrever algo. Também afirmou que deveria ser solicitado ao respondente que ele indicasse uma pessoa para quem pudesse ser enviado o questionário e avaliou o questionário como interessante. O sétimo respondente descreveu que não estava ocorrendo tantos encontros desde que surgiu a pandemia da COVID-19 e quando há são virtuais, antes eram presenciais.

Após o pré-teste, procedeu-se a uma análise de cada afirmativa constituinte do questionário para verificar se a mesma deveria ser mantida da forma como estava, se

deveria ser reformulada ou mesmo retirada do referido questionário; se havia alguma afirmativa que poderia vir a influenciar o respondente na sua avaliação; se a ordem das questões deveria ser mantida ou alterada para melhor resultado da pesquisa (Lakatos & Marconi, 1991). Durante o pré-teste também se estimou o tempo de resposta para o questionário em dez minutos.

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

6.4 TAMANHO DA AMOSTRA

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

O Gpower não apenas calcula o tamanho da amostra, mas também permite ao pesquisador estipular o poder do teste de inferência estatística, isto é, a inferência estatística dos valores, das diferenças ou relações entre variáveis de uma população a partir de uma amostra aleatória.

Segundo Hair et al (2009), “é o nível de poder que determina a probabilidade de sucesso em encontrar as diferenças se elas realmente existirem.” No entanto, o pesquisador não pode esquecer que quanto mais reduzir o erro Tipo I (alfa), maior será a probabilidade de haver um erro tipo II (beta), portanto o pesquisador deve buscar o equilíbrio entre ambos.

De acordo com Hair et al (2009) “o erro Tipo II é a probabilidade de não rejeitar a hipótese nula quando na realidade está é falsa.” Conforme Hair et al (2009), “pesquisadores sempre devem planejar o estudo para conseguirem um nível de poder de 0,80 no nível de significância desejado.”

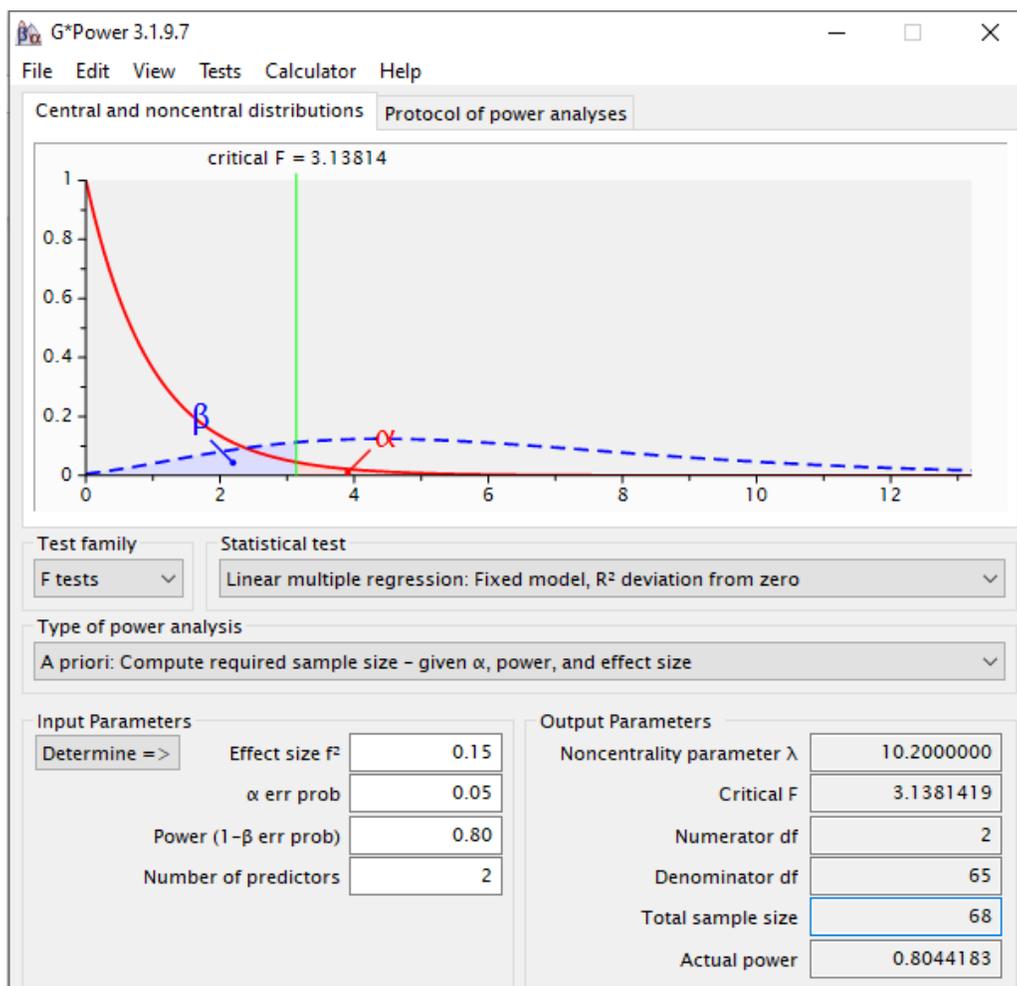
Como esta pesquisa não se constitui de um censo, fez-se imperioso o cálculo do tamanho da amostra a ser estudada. A figura 7 indica a quantidade de respondentes que deveriam integrar a amostra. Como os dados obtidos não apresentam distribuição normal, recomenda-se dobrar o valor fornecido pelo programa, que no caso em questão é de 68 respondentes, o que implica uma amostra de 136 respondentes.

A amostra do estudo em questão é constituída por 186 (cento e oitenta e seis) empresas incubadas, todas localizadas no Brasil. O que satisfaz as exigências quantitativas para o tamanho da amostra. As referidas organizações atuam em diversos segmentos,

tendo em vista que a maioria das incubadoras possui por regra não incubar duas ou mais empresas que atuem no mesmo segmento.

Na figura 10 são apresentadas as etapas realizadas no programa GPower 3.1.9.7 para se calcular e determinar o tamanho da amostra da pesquisa realizada.

Figura 10 - Determinação do Tamanho da Amostra



Fone: elaborado pelo autor com o software GPower 3.1.9.7

6.5 SOFTWARES EMPREGADOS NA PESQUISA

Para a realização da análise dos dados coletados, foram empregados os seguintes softwares: SmartPLS v.3.2.0 (Ringle et al., 2015), empregado para a construção dos modelos de mensuração e estrutural, que permite aplicar três esquemas de ponderação do modelo estrutural: com base no centroide, com base no fator e com base nos caminhos

(pré-definidos), sendo este último o empregado neste trabalho, pois contempla construtos de ordem superior (segunda e terceira ordem); Microsoft Excel 2010, manuseado para compilação dos dados obtidos; e SPSS versão 23, programa que contribui para a tomada de decisão tendo em vista que transforma dados em informações.

Os *softwares* SPSS e o SmartPLS também foram empregados em virtude de serem apropriados para se trabalhar com modelos de mensuração reflexivos e formativos e que evidenciam a relação entre os construtos e a atividade mediadora do construto capacidade de absorção, que segundo Hair *et al.* (2009, p. 659), define um construto mediador como: “teoricamente, um construto mediador facilita a relação entre dois outros construtos envolvidos.” Também comprovaram a atividade moderadora do construto apoio da incubadora, que segundo Hair *et al.* (2009, p. 662), define um construto moderador como: “terceira variável ou construto que muda a relação entre duas variáveis/construtos relacionadas.”

Para a obtenção dos objetivos do relatório de pesquisa em questão foram empregadas as técnicas estatísticas univariadas, que permitem compreender o perfil dos entrevistados, tais como distribuição da idade, escolaridade, perfil das empresas e outros, e multivariadas, por meio da modelagem de equação estrutural. Conforme Hair *et al.* (2009), a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é muito empregada quando se estuda uma relação de causa-efeito entre variáveis latentes, sendo empregada na área de marketing, que geralmente se concentra no exame de fenômenos não observáveis, como atitudes, percepções e intenções.

Outro *software* empregado na realização deste trabalho foi o *Vosviewer*. Este programa não é tão conhecido como os demais utilizados neste Relatório. Posto isto, resolveu-se comentar um pouco sobre *Vosviewer* para melhor entendimento dos leitores.

O *Vosviewer* é um programa livre que permite a construção de mapas, por exemplo, um mapa tendo por base o indicador bibliométrico de coocorrência, visando identificar padrões de palavras-chave nas áreas de *business* e *management*. O *Vosviewer* permite obter um panorama geral da forma como os *clusters*, isto é, agrupamentos de itens se relacionam entre si.

Um estudo bibliométrico pode apresentar dois tipos de mapas: 1) mapa baseado em distância e 2) mapa fundamentado em gráfico. O primeiro tipo de mapa estuda a distância entre dois itens, isto é, representa a força da relação entre os referidos itens. Quanto menor à distância, mais forte é a relação entre os itens estudados. Isto facilita a constatação de *clusters* ou agrupamentos. No segundo tipo de mapa as linhas mostram as relações entre os itens. Neste tipo de mapa normalmente os itens apresentam uma distribuição bem uniforme e os *clusters* podem ser mais difíceis de identificar (van Eck & Waltman, 2010).

Para a confecção de um mapa apoiado em distância a técnica mais utilizada é o

escalonamento multidimensional, tendo como alternativa o *Vosviewer*. Este elabora mapas mais bem estruturados do que o primeiro. Há ainda o método VxOrd, que é empregado para mapas que possuem um número de itens bem elevado (maior que 700.000 itens) e o Kopcsa – Schiebel. Para mapas alicerçados em gráfico algumas técnicas são: Kamada – Kawai, Fruchterman-Reingold e Redes Pathfinder (van Eck & Waltman, 2010).

Há duas maneiras de se realizar estudos bibliométricos: por meio de análises de performance ou de análises gráficas. Nas análises de performance podem ser empregados os seguintes indicadores: número médio de publicações e citações, índice H e número total de publicações e citações. Nas análises gráficas podem ser utilizados: análise de cocitação, análise de ocorrência, análise de coautoria e palavras-chave. A média de palavras-chave que o autor propõe impacta nas citações, isto é, quanto maior o número de palavras-chave, maior será o número de citações (Tang et al., 2020).

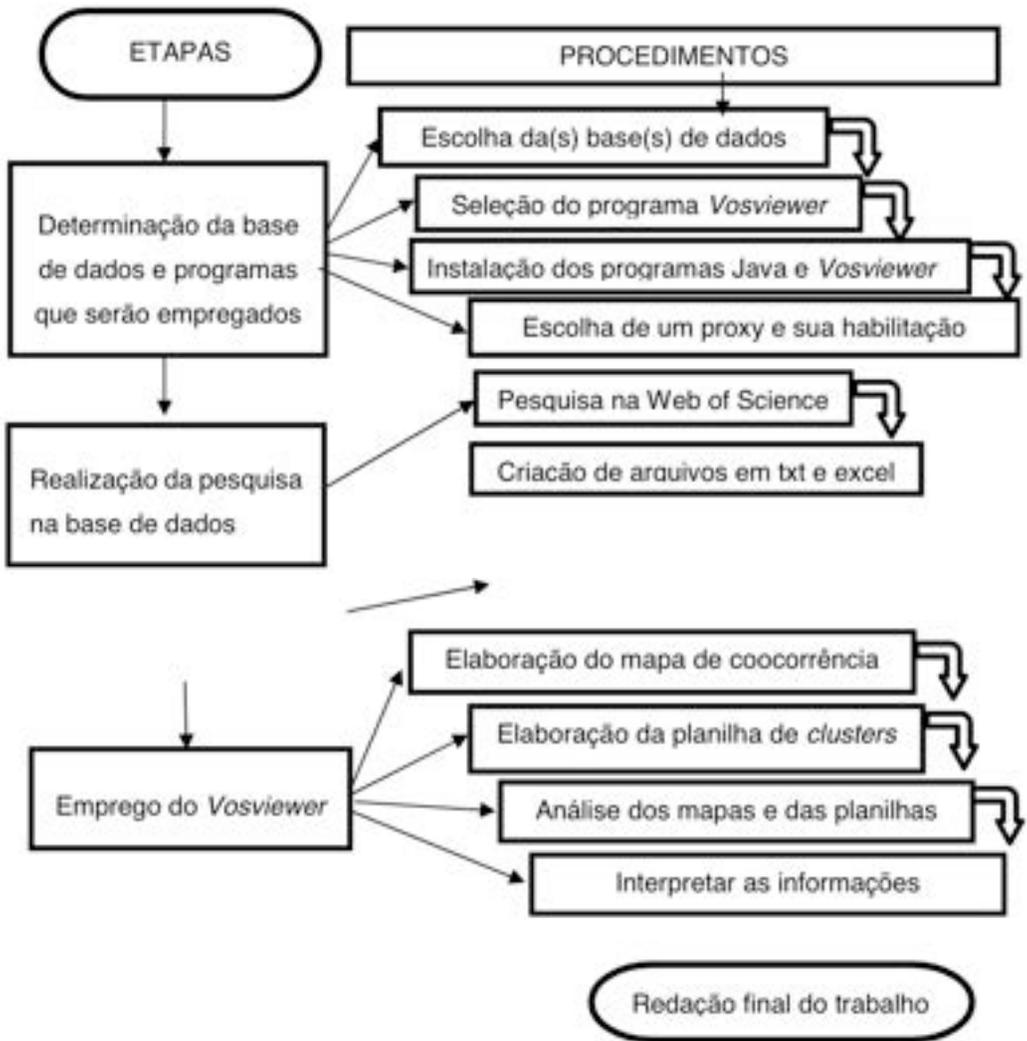
Num estudo bibliométrico se pode verificar os autores mais ativos, como as publicações se desenvolvem no transcorrer do tempo, quais autores e artigos são mais prestigiados num determinado assunto, e os temas que integram determinados agrupamentos ou *clusters*. A coocorrência constata o número de vezes que dois itens (palavras-chaves) são empregados juntamente em artigos da amostra analisada mostrando sua proximidade (Veloutsou & Ruiz Mafe, 2020).

Alguns critérios que influenciaram na escolha do programa *Vosviewer* que construirá os mapas bibliométricos deste trabalho foram: 1) a gratuidade do programa (acessar www.vosviewer.com), 2) ser um programa desenvolvido para construir mapas bibliométricos, 3) permitir estudar uma grande quantidade de itens simultaneamente, 4) ser um programa fácil para interpretar, 5) não há necessidade de baixar o programa (podendo ser utilizado diretamente da internet), 6) o programa é baseado em distância e 7) o programa permite três formas de visualização para um mapa: visualização de rótulo, visualização de densidade e visualização de dispersão.

No *Vosviewer* o tamanho do nó representa a repetição com que uma palavra-chave co-ocorre com outras palavras-chave. A localização do nó retrata a proximidade existente entre determinadas palavras, isto é, quanto mais próximas duas palavras-chaves se encontram maior é a coocorrência entre ambas. A coocorrência é utilizada quando se visa pesquisar a evolução de um assunto tendo por base a repetição de pares de palavras e cada *cluster* possui uma cor (Deng et al., 2020).

Para se construir um mapa bibliográfico sobre coocorrência é necessário seguir uma série de passos apresentados de forma resumida na figura 11, e posteriormente explicado com maiores detalhes.

Figura 11 – Fluxograma das etapas para elaboração de um mapa bibliográfico sobre coocorrência



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Supondo-se que se deseje construir um mapa tendo por base o indicador bibliométrico de coocorrência, e se procure identificar padrões de palavras-chave nas áreas de *business* e *management*, sendo necessário empregar a bibliometria.

Uma análise bibliométrica proporciona uma exposição das relações das publicações, tais como: os principais autores, artigos, referências citadas, instituições, países e palavras-chave e contribui para o melhor entendimento das tendências passadas, contemporâneas assim como o direcionamento futuro de um *journal*. Frequentemente informações bibliométricas são obtidas por meio dos bancos de dados Web of Science e Scopus (Bamel et al., 2020).

A bibliometria consiste num estudo quantitativo sobre elementos bibliográficos. As formas mais comuns para se realizar um estudo bibliométrico são a análise de redes sociais e a análise de co-palavras. Esta esquematiza a força das associações entre os itens, por exemplo, de palavras-chave (que são fornecidas pelos autores) em um determinado assunto de conhecimento formando um *cluster*. Cada *cluster* constitui um domínio a ser pesquisado. A direção que a coocorrência apresenta pode ser verificada no mapa de coocorrências de palavras-chave relacionada com a linha do tempo (Chao et al., 2020).

O pesquisador ao realizar um estudo deve escolher o tipo de análise que irá empregar em sua investigação, por exemplo, coocorrência, coautoria, citação, acoplamento bibliográfico ou cocitação. O tamanho das esferas contidas no mapa obtido pelo programa *Vosviewer* representa a quantidade de itens analisados. A distância entre as esferas corresponde à quantidade de repetições dos itens em questão. Quanto maior for a distância entre os itens, mais fraca será a relação entre os mesmos. O número de links mostra quantas interações ocorrem entre os itens (Miskiewicz, 2020).

A densidade de um item aumenta conforme o número de vizinhos aumenta e a distância entre os itens e o ponto de interesse diminui. A densidade de um item também pode ser elevada se o peso dos itens vizinhos aumentar (van Eck & Waltman, 2010).

Visando pesquisar a evolução dos assuntos mais relevantes e os prováveis temas que terão chance de se tornarem importantes foi empregado o programa *Vosviewer* neste trabalho (Ding & Yang, 2020).

O programa *Vosviewer* visa elaborar um mapa empregando como base uma matriz de coocorrência e necessita de três etapas. Na primeira etapa uma matriz de similaridade é determinada tendo por base a matriz de coocorrência. A segunda etapa consiste num mapa ser elaborada aplicando a técnica *Vosviewer* para a matriz de similaridade. Quanto maior a similaridade entre os itens menor a distância entre os mesmos. E, como terceira etapa o mapa é traduzido (fica centrado na origem), girado (a variância na dimensão horizontal é maximizada) e refletido (a solução pode ser refletida no eixo vertical ou horizontal) (van Eck & Waltman, 2010).

O tamanho das esferas de um mapa sobre coocorrência de palavras-chave ou assuntos, produzido pelo programa *Vosviewer* retrata a frequência, isto é, a quantidade de repetição de determinadas palavras-chave. Estas palavras podem ser relacionadas por meio de linhas que as unem, quanto maior a espessura da linha significa que mais forte é o relacionamento e por consequência a proximidade das palavras-chave (Taqi et al., 2019).

A primeira etapa para se confeccionar um mapa baseado em dados bibliográficos consiste na escolha da base de dados, por exemplo, Web of Science, Scopus, Scielo dentre outras. A próxima etapa consiste na escolha do programa que construirá os mapas bibliométricos desejados.

No caso em questão, a base de dados escolhida foi a Web of Science. Esta base foi acessada por intermédio do proxy da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Um proxy funciona como um ‘procurador’, isto é, um elemento que intermedia quem busca (pesquisador/professor/aluno) a base de dados (por exemplo a Web of Science). Instalar em seu computador o proxy, depois para se acessar a referida base de dados pelo Proxy em questão deve-se seguir os seguintes passos, clicar no ícone Windows, com o lado direito do mouse, que consiste na figura que fica a esquerda da tela do computador, na parte inferior.

Após a realização dos comandos anteriores deve-se clicar, nos seguintes itens: configurações, rede e internet, proxy, ativar o item ‘usar um servidor proxy’, depois deve-se digitar um endereço, no item ‘Porta’ digite um número para acessar o proxy, salve e feche. A próxima etapa consiste em acessar o Proxy, fazer o login, no campo ‘recursos de pesquisa’ clique em ‘Portal da Capes’, clicar em ‘Periódicos’, em ‘busca por base’ (de dados) digite Web of Scienc e clique em enviar, clique em Web of Science – Coleção Principal (*Clarivate Analytics*), irá aparecer uma tela redirecionando (aguarde) até aparecer à tela da Web of Science. A seguir será apresentado um exemplo para melhor compreensão dos leitores.

Estando na tela da Web of Science deve ser digitado o tema ‘*co-occurrence*’, escolher a opção ‘título’, no intervalo de tempo a ser pesquisado demarcar 1945 até 2021, e clicar em pesquisa. Apareceu uma tela com a seguinte mensagem: ‘Sua pesquisa não encontrou registros’. Fez-se necessário realizar outra pesquisa digitando o termo ‘*co-occurrence*’, escolher a opção ‘tópico’, no intervalo de tempo a ser pesquisado demarcar 1945 até 2021. Constataram 26.468 registros antes do refino, contudo ao se realizar o refino constatou-se não haver as opções *business*, nem *management*. Por este motivo esta opção foi desconsiderada.

Fora realizada nova pesquisa digitando o tema ‘*co-occurrence*’ e ‘*Vosviewer*’, escolhendo a opção ‘título’, no intervalo de tempo a ser pesquisado fora demarcado 1945 até 2021, e pressionado ‘pesquisa’. Apareceu uma tela com a seguinte mensagem: ‘Sua pesquisa não encontrou registros’. Fez-se necessário realizar outra pesquisa digitando o termo ‘*co-occurrence*’ e ‘*Vosviewer*’, foi escolhida a opção ‘tópico’, no intervalo de tempo a ser pesquisado foi demarcado 1945 até 2021. Constataram 181 registros antes do refino, este fora realizado selecionando as seguintes opções: *management*, *business*, *article* e *early access*. Após este refino apareceram 18 registros conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Relação de trabalhos na área de *management* e *business* sobre coocorrência

Periódicos	idioma	Autor(es)
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	English	Caputo, A; Pizzi, S; Pellegrini, MM; Dabic, M

TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT	English	Farrukh, M; Shahzad, IA; Meng, FC; Wu, YH; Raza, A
SOCIO-ECONOMIC PLANNING SCIENCES	English	Robertson, J; Pitt, L; Ferreira, C
JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL	English	Bamel, U; Pereira, V; Del Giudice, M; Temouri, Y
INTERNATIONAL JOURNAL OF CONSTRUCTION MANAGEMENT	English	Akinlolu, M; Haupt, TC; Edwards, DJ; Simpeh, F
JOURNAL OF RESEARCH	English	Ferreira, C; Robertson, J
IN MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP	English	Ferreira, C; Robertson, J
GENDER IN MANAGEMENT	English	Deng, W; Liang, QZ; Li, J; Wang, W
OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	English	Wang, C; Lim, MK; Zhao, LF; Tseng, ML; Chien, CF; Lev, B
ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	English	Ding, X; Yang, Z
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	English	Donthu, N; Kumar, S; Pattnaik, D
MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS	English	Miskiewicz, R
TRANSFORMATIONS IN BUSINESS & ECONOMICS	English	Tang, M; Liao, HC; Tamasevicius, V
ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH AND APPLICATIONS	English	Veloutsou, C; Ruiz, C
JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP	English	Dolhey, S
INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	English	Mulet-Forteza, C; Genovart-Balaguer, J; Merigo, JM; Mauleon-Mendez, E
REVISTA DE GESTAO E SECRETARIADO-GESEC	Portuguese	Sousa, ED; Fontenele, RES; Silva, ALL; de Sousa, JM
MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS	English	Taqi, M; Gurkaynak, N; Gencer, M
JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS AND MANAGEMENT	English	Olczyk, M

Fonte: elaborado pelo autor.

Após chegar nos 18 resultados deve-se clicar em ‘exportar para a opção selecionada’, clicar em outros formatos de arquivo, ‘Registros de: 1 até 18’. No item gravar conteúdo: escolher ‘Registro completo e Referências citadas’ e no item Formato de arquivo escolher

'Separado por tabulações (Win, UTF-8), depois clique em exportar. Irá aparecer, na parte inferior da tela do seu computador, um arquivo em txt com o seguinte nome: savedrecs (aparecerá um número). O arquivo deverá ser aberto, clicar em editar, selecionar tudo, editar (novamente), copiar, neste momento você deverá salvar o arquivo num local apropriado (para você conseguir encontrá-lo com facilidade), e deverá nomear o mesmo da seguinte maneira, savedrecs (o mesmo número que apareceu) – data - o assunto pesquisado – itens selecionados – e a quantidade de resultados obtidos para realizar a pesquisa.

Depois disto, deve-se abrir uma planilha do Programa Excel, e inserir na planilha o arquivo copiado em txt. É interessante salvar a planilha com o mesmo nome do arquivo em txt. Contudo, algumas vezes o nome fica muito extenso e não se consegue salvar a planilha com o mesmo nome, neste caso procure reduzir o mesmo procurando manter o início, isto é, savedrecs (número), data, assunto, alguns itens selecionados e a quantidade de resultados.

Após isto realizado você pode fechar todos os arquivos e a Web of Science. Caso você necessite acessar a internet deverá desativar o proxy clicando (com o lado direito do mouse) no ícone Windows, que consiste na figura que fica à esquerda da tela do computador, na parte inferior. Depois se clica nos seguintes itens: 'configurações', 'rede e internet', desativar o item 'usar um servidor proxy' e feche. Agora você deverá abrir o programa Vosviewer, (que já deve ter sido instalado em seu computador, é necessário ter instalado também o programa Java).

Para a elaboração de um mapa baseado em dados bibliográficos empregando o programa *Vosviewer* você deverá clicar no ícone do referido programa. Agora você deverá clicar em 'create' e marcar a opção 'create a map baseado on bibliographic data' e 'Next'. Na próxima tela você deverá escolher a opção 'Read data from bibliographic data base files' e 'Next'. Na tela que se abre você deve selecionar 'Web of Science', depois escolher o(s) arquivo(s) que serão utilizados pelo programa *Vosviewer* para elaboração do mapa baseado em dados bibliográficos (aqui se mostra a relevância de ter arquivado bem os arquivos em txt e Excel confeccionados anteriormente). O(s) arquivo(s) que você deverá anexar é/são o(s) que você confeccionou com extensão txt. Depois clique em OK. Na tela que se apresenta você deve clicar em 'Next'.

Na próxima tela você deverá optar: no que tange a 'type of analysis: co-occurrence', no que se refere a *Unit of analysis: 'All keywords'*, e no que se trata de 'Counting method' deverá ser marcado 'Full counting'. Não fora anexado nenhum arquivo thesaurus (dicionário de sinônimos), depois clique em 'Next'. A coocorrência tem por finalidade verificar quais são as palavras-chave mais empregadas nos materiais selecionados.

Nesta tela foi estabelecido um número mínimo 3 para ocorrências de uma palavra-chave, depois disto na linha abaixo aparece à quantidade de palavras-chave, e a quantidade de palavras-chave que atingiram o estabelecido na linha anterior. Depois clique em 'Next'.

Para que a segunda linha tenha alterado os valores tanto da quantidade de palavras-chave quanto o número de palavras-chave que atingiram o que foi requerido na primeira linha faz-se necessário alterar o número da primeira linha clicando na seta (para aumentar ou reduzir o número) e não clicar diretamente no número.

A próxima etapa consiste na escolha do número de palavras-chave. Para cada uma das 13 palavras-chave, será calculada a força total dos links de coocorrência com outras palavras-chave. Na linha abaixo aparece o número de palavras-chave a serem selecionadas. Clique em '*Next*'. Na tela seguinte aparecerá uma relação de palavras-chave selecionadas (13), a ocorrência de cada uma delas e a força de ligação de cada palavra. Você deverá ler atentamente cada uma das palavras-chave e analisar se alguma delas deve ser retirada, por não ter uma relação com o que está sendo estudado.

Caso você deseje colocar em ordem alfabética as palavras-chave, basta clicar no mouse, colocando o cursor no espaço onde se encontra a palavra '*Keyword*'. Se você quiser retornar a ordem anterior é só clicar novamente no mouse dentro do espaço citado anteriormente. No início deste estudo foi escolhido '*co-occurrence*', se houver alguma palavra que não tenha alguma relação deve ser desmarcada na coluna '*selected*'. Assim esta palavra desmarcada não constará do mapa que será criado pelo programa Vosviewer. No caso em questão foram retiradas/cortadas (desmarcadas) as seguintes palavras-chave: *impact* e *field*. Após você desmarcar as palavras-chave que considera irrelevantes para o estudo em questão clique em '*Finish*'.

Neste momento você clica com o botão direito do mouse e escolhe a opção '*Export selected keywords*'. Na tela a seguir você digita o nome do arquivo que está exportando do Vosviewer para o seu computador. Uma sugestão de denominação do arquivo é '*Keywords, data e o número mínimo de ocorrências de cada palavra-chave*', por exemplo, '*Keywords 18-02-2021 mínimo 3*'. Na tela a seguir você clica em '*Finish*'. Você irá obter um arquivo em txt com as palavras-chave escolhidas (11 = 13 – 2 palavras-chaves desmarcadas). Após isso você clica em '*Finish*', o que resultará numa imagem. Você deve clicar em '*Save*', na tela apresentada, depois deverá denominar os dois arquivos que o sistema irá gerar.

Figura 12 – Keywords 18-02-2021 mínimo 3'

keywords 18-02-2021 sobre coocorrência tirou 2 mínimo 3 - Bloco de Notas

Arquivo Editar Formatar Exibir Ajuda

id	keyword occurrences	total link strength
6	bibliographic coupling	3 9
7	bibliometric 3	6
8	bibliometric analysis	6 13
11	bibliometrics 6	17
29	cocitation 6	16
91	innovation 4	12
95	intellectual structure	3 11
115	management 5	12
135	performance 3	7
147	scopus 4 14	
169	vosviewer 10	23

Fonte: desenvolvido pelo autor por meio do *software VOSviewer*.

Um arquivo conterá os *clusters* das palavras-chave. As colunas X e Y representam a localização/posição, isto é, correspondem às coordenadas de cada palavra-chave. Também há uma coluna que contém o *cluster* de cada palavra-chave. Há ainda colunas que apresentam o 'peso do *link*', a 'força total do link' e o 'peso da ocorrência de cada palavra-chave'.

Figura 13 – Mapa sobre as *Keywords*

keyword mapa - Bloco de Notas

Arquivo Editar Formatar Exibir Ajuda

id	label	x	y	cluster	weight<Links>	weight<Total link strength>	weight<Occurrences>	sc		
6	bibliographic coupling	0.9351	-0.0316	1	6	9	3	2020.3333	10	1.9612
7	bibliometric	0.7147	-0.4994	1	6	6	3	1346.6667	4	2.4884
8	bibliometric analysis	0.3907	-0.1543	1	7	13	6	1346.3333	0.6667	0.3421
11	bibliometrics	-0.5164	0.3931	3	8	17	6	1682.1667	7.6667	1.4989
29	cocitation	-0.2304	-0.0972	2	9	16	6	1682.8333	3	0.7562
91	innovation	-0.2807	0.8952	3	6	12	4	1008.25	4	0.9773
95	intellectual structure	-0.8179	-0.1219	2	8	11	3	1346	3	1.024
115	management	-0.108	-0.582	2	8	12	5	1615.6	6.8	2.0093
135	performance	-0.7052	-0.6341	2	5	7	3	1346.3333	1	0.1628
147	scopus	0.0855	0.3899	3	8	14	4	1009.25	9.75	3.1168
169	vosviewer	0.5324	0.4423	1	9	23	10	1413.6	4.1	0.9683

Fonte: desenvolvido pelo autor por meio do *software VOSviewer*.

Para se colocar os *clusters* em ordem crescente deve-se proceder da seguinte forma. Abre-se o ‘arquivo *map*’, clica em ‘editar’, ‘selecionar tudo’, ‘editar’ (novamente), ‘copiar e cola’ numa planilha do excel. O número de linhas do excel deve ser igual ao número de palavras-chave, isto é, no caso em questão igual a 11. Neste momento você exclui as colunas C, D, I, J e K, depois devem ser marcadas duas linhas para verificar se não ocorrerá nenhum desemparelhamento de informações. Deve-se marcar a coluna C (*cluster*), clicar em ‘classificar e filtrar’, ‘classificar do Menor para o Maior’. Depois você deve clicar em ‘Expandir a seleção’ e ‘classificar’. Para cada *cluster* você deverá dar um nome que sintetize as demais palavras-chaves contidas em cada *cluster*. O outro arquivo você deve guardar para posteriores estudos.

Você deve abrir uma planilha de excel ordenada de forma crescente pela coluna de *cluster*, isto é, as palavras-chaves estão agrupadas em *clusters* identificados do número 1 até o número 3. Também se pode verificar as colunas que tratam de: *weight links*, *weight total link strength* *weight occurences* (para todos estes itens quanto maior o número, maior a relevância da palavra-chave que está na respectiva linha). Também se apresenta uma coluna mais à direita na qual consta o percentual da força, que fora dividida pelo número 18, este número representa a quantidade de materiais refinados sobre ‘*co-occurrence*’, conforme explicado no início.

Figura 14 – Planilha para calcular as proporções

id	label	cluster	weight <Links>	weight <Total link strength>	weight <Occurrences>	
6	bibliographic coupling	1	6	9	3	16,66666667
7	bibliometric	1	6	6	3	16,66666667
8	bibliometric analysis	1	7	13	6	33,33333333
169	vosviewer	1	9	23	10	55,55555556
29	cocitation	2	9	16	6	33,33333333
95	intellectual structure	2	8	11	3	16,66666667
115	management	2	8	12	5	27,77777778
135	performance	2	5	7	3	16,66666667
147	scopus	3	8	14	4	22,22222222
11	bibliometrics	3	8	17	6	33,33333333
91	innovation	3	6	12	4	22,22222222

Fonte: desenvolvido pelo autor por meio do *software* Word.

A denominação de cada *cluster* deve levar em conta todas as palavras-chaves do seu respectivo *cluster*, procurando representar o universo de palavras-chaves em questão.

No *Vosviewer* a tela que se apresenta contém a ‘*Network Visualization*’ (visualização da rede), e possui na parte inferior a quantidade de itens: 11, *clusters*: 3, *links*: 40 e total *link Strength*: 70.

Figura 15 – Mapa da visualização da rede



Fonte: desenvolvido pelo autor por meio do *software* VOSviewer.

Caso você clique em ‘*Overlay Visualization*’ (visualização de sobreposição) você obterá no canto inferior direito da imagem uma régua do tempo, conforme o tempo vai transcorrendo a cor vai ficando mais clara (até ficar amarela), isto é, quanto mais clara a cor mais recente. Clicando em ‘*itens*’ aparecerá à quantidade de itens 11 ($13 - 2 = 11$ o número 2 corresponde à quantidade de palavras-chave retiradas).

Figura 16 – Mapa da visualização e sobreposição



Fonte: desenvolvido pelo autor por meio do *software VOSviewer*.

Também é discriminado cada *cluster*, isto é, as palavras-chave que integram cada *cluster* e a quantidade total de cada *cluster*. Cada *cluster* deve ser denominado por você, de tal forma que represente a ideia das palavras-chave que o integram.

Apesar do estudo em questão ter empregado como filtros as áreas de ‘*management*’ e ‘*business*’, o emprego da coocorrência também se faz em pesquisas cienciométricas ou cientométricas, e tem uma grande gama de finalidades. A coocorrência permite a elaboração de mapas que proveem uma imagem da estrutura de uma determinada área científica.

Ao realizar uma coocorrência os dados são modificados para resultar em uma padronização dos mesmos. Há duas abordagens fundamentais para se obter dados semelhantes, isto é, mais próximos, a direta e a indireta. Quanto mais similares dois objetos

mais próximos estão. Podem ser citados como exemplos de objetos: autores, países, documentos, periódicos, palavras (van Eck & Waltman, 2009).

Tabela 3 – Levantamento de trabalhos na área de *management e business* sobre coocorrência, conforme a Web of Science

Autor(es)	Título	ano
Caputo, A; Pizzi, S; Pellegrini, MM; Dabic, M	Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field	2021
Farrukh, M; Shahzad, IA; Meng, FC; Wu, YH; Raza, A	Three decades of research in the technology analysis & strategic management: a bibliometrics analysis	2020
Farrukh, M; Shahzad, IA; Meng, FC; Wu, YH; Raza, A	Three decades of research in the technology analysis & strategic management: a bibliometrics analysis	2020
Robertson, J; Pitt, L; Ferreira, C	Entrepreneurial ecosystems and the public sector: A bibliographic analysis	2020
Bamel, U; Pereira, V; Del Giudice, M; Temouri, Y	The extent and impact of intellectual capital research: a two decade analysis	2020
Akinlolu, M; Haupt, TC; Edwards, DJ; Simpeh, F	A bibliometric review of the status and emerging research trends in construction safety management technologies	2020
Ferreira, C; Robertson, J	Examining the boundaries of entrepreneurial marketing: a bibliographic analysis	2020
Deng, W; Liang, QZ; Li, J; Wang, W	Science mapping: a bibliometric analysis of female entrepreneurship studies	2020
Wang, C; Lim, MK; Zhao, LF; Tseng, ML; Chien, CF; Lev, B	The evolution of Omega-The International Journal of Management Science over the past 40 years: A bibliometric overview	2020
Ding, X; Yang, Z	Knowledge mapping of platform research: a visual analysis using VOSviewer and CiteSpace	2020
Donthu, N; Kumar, S; Pattnaik, D	Forty-five years of Journal of Business Research: A bibliometric analysis	2020
Miskiewicz, R	INTERNET OF THINGS IN MARKETING: BIBLIOMETRIC ANALYSIS	2020
Tang, M; Liao, HC; Tamasevicius, V	15 YEARS IN WEB OF SCIENCE OF THE TRANSFORMATIONS IN BUSINESS AND ECONOMICS: BIBLIOMETRIC AND VISUAL ANALYSES	2020
Veloutsou, C; Ruiz, C	Brands as relationship builders in the virtual world: A bibliometric analysis	2020
Dolhey, S	A bibliometric analysis of research on entrepreneurial intentions from 2000 to 2018	2019
Mulet-Forteza, C; Genovart-Balaguer, J; Merigo, JM; Mauleon-Mendez, E	Bibliometric structure of IJCHM in its 30 years	2019
Sousa, ED; Fontenele, RES; Silva, ALL; de Sousa, JM	Mapping the international scientific production about entrepreneurial intention	2019
Taqi, M; Gurkaynak, N; Gencer, M	MARKETING CONCEPT EVOLUTION: A BIBLIOMETRICS CO-OCCURRENCE ANALYSIS	2019

Olczyk, M	BIBLIOMETRIC APPROACH TO TRACKING THE CONCEPT OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS	2016
-----------	--	------

Fonte: elaborado pelo autor.

Medida de similaridade direta ou abordagem direta ou local indica a similaridade entre dois objetos tirando o número de coocorrências dos objetos e adequando este número para o número total de ocorrências ou coocorrências de cada um dos objetos e usualmente tem por finalidade padronizar dados.

Uma forma conveniente de se mensurar a padronização dos dados da coocorrência é por meio da força da associação também denominado de índice de proximidade. Como tipos de similaridade direta são citados: medida de similaridade probabilística (apresenta força de associação) ou teórica de conjuntos (van Eck & Waltman, 2009).

A abordagem indireta ou medida de similaridade indireta ou global advém do perfil da coocorrência de um objeto. A similaridade indireta entre dois objetos é determinada quando se confronta os perfis de coocorrência dos objetos e é empregada basicamente para dados de cocitação de autor e cocitação de periódicos. Este tipo de abordagem não é convencional. Como exemplos de medidas similares indiretas que possuem boas propriedades teóricas são citados: distância Bhattacharyya, o cosseno, e a distância Jensen-Shannon (van Eck & Waltman, 2009).

Os dados de coocorrência devem sempre ser padronizados empregando-se uma medida de similaridade probabilística, pois os valores das medidas desta não resultam da regularidade com que os objetos ocorrem (van Eck & Waltman, 2009).

Outro programa empregado neste relatório foi o Mindmaster, software livre (gratuito) utilizado para confecção de mapas mentais.

6.6 MODELO DE MENSURAÇÃO DA PESQUISA

A modelagem de equação estrutural, por meio do programa SmartPLS, é constituída de duas partes, uma parte denominada de modelo de mensuração que, de acordo com (Hair et al., 2018) demonstra como construtos são operacionalizados por conjuntos de variáveis medidas, sendo que o número de fatores devem ser conhecidos e especificados antes que a análise possa ser conduzida, e a segunda parte é constituída pelo modelo estrutural, que consiste num conjunto de uma ou mais relações de dependência relacionando os construtos hipoteticamente previstos, este modelo é, de acordo com (Hair et al., 2018) mais útil para representação das inter-relações de variáveis entre construtos.

6.6.1 Ambidestria Organizacional

Para o construto ambidestria organizacional fora empregada a escala, apresentada no quadro 1. A ambidestria organizacional é constituída pela exploração e exploração. No questionário elaborado, a exploração é constituída por catorze questões, tendo estas o objetivo de entender melhor a eficiência, a competição, o planejamento e o controle das empresas incubadas. Por sua vez, a exploração é formada por oito questões, sendo que estas visam compreender de forma mais clara a aprendizagem, o compartilhamento de conhecimentos e a inovação das organizações incubadas. Tanto a exploração quanto a exploração são mensurados por escalas de cinco pontos.

6.6.2 Capacidade de Absorção

No questionário foram realizadas catorze questões sobre o referido construto, que visavam aprofundar conhecimentos sobre como adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento por empresas incubadas. Este construto tem apresentado seus indicadores no quadro 2. O construto capacidade de absorção organizacional é formada por quatro itens descritos logo a seguir.

6.6.2.1 Aquisição

Consiste nas aptidões para obtenção de conhecimentos por parte da empresa.

6.6.2.2 Assimilação

Consiste num método que visa analisar e compreender os conhecimentos adquiridos.

6.6.2.3 Transformação

É a maneira como uma organização implementa o conhecimento adquirido aos seus procedimentos e condutas.

6.6.2.4 Aplicação

Trata da aplicação do conhecimento adquirido com o existente na organização, visando modificar seus procedimentos.

6.6.3 Apoio da Incubadora

O construto apoio da incubadora teve quatro questões formuladas para o questionário, que tinham por foco mensurar o quanto as incubadoras apoiam as empresas incubadas. Este construto tem apresentado seus indicadores no quadro 4. As questões foram elaboradas tendo por base questionários de outros pesquisadores sobre empresas incubadas e incubadoras, a saber: (Slavec & Adlesic, 2012), (Bezerra, 2007); (Engelman & Fracasso, 2013); (Andrade Júnior, 2012); (Lyra, 2017); (Malgueiro, 2011) e (Soliman, 2014).

6.6.4 Cocriação de Valor

O construto cocriação de valor empregou a escala desenvolvida por Ranjan e Read

(2014). Este construto tem apresentado seus indicadores no quadro 3. O questionário possui nove questões aplicadas para este construto. De acordo com os autores da escala, a cocriação de valor é composta por duas dimensões, coprodução e valor em uso, ambas possuem três elementos cada, as referidas dimensões possuem quatro e cinco questões respectivamente. Coprodução se destina a estudar como é avaliada a produção conjunta (cocriação) e o valor em uso procura identificar como é avaliado as relações, experiências, colaboração entre incubadora e empresas incubadas.

Na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa bem como as análises efetuadas.

6.7 VARIÁVEIS DE CONTROLE

Variável de controle pode ser entendida como uma varável constante, isto é, que não apresenta variação durante um experimento/investigação. Se a variável de controle tiver uma variação no transcórre da pesquisa, pode invalidar a correlação entre as variáveis independentes e dependentes. No relatório de pesquisa desenvolvido foram estudadas as seguintes variáveis de controle: gênero, Idade do respondente em anos, cargo ou função, escolaridade, tempo que a empresa incubada está na incubadora, setor que a empresa atua, número de pessoas que trabalham na empresa e tipo da incubadora.

6.8 COLETA DE DADOS

Coleta de dados constitui-se num método que tem por objetivo reunir dados para uso secundário por intermédio de técnicas específicas de pesquisa. Os dados são empregados para estudos mais aprofundados sobre determinado tema.

A coleta foi realizada por meio do *Google Forms*, pois este permite ser acessado em diversas plataformas, como *web*, *desktop* e *celular*, sempre tendo o cuidado de preservar o sigilo das informações e do respondente. O tempo de duração da coleta de dados foi de 46 dias. No apêndice B encontra-se o questionário aplicado junto aos respondentes e os indicadores de cada construto. Na próxima seção serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa, bem como as análises efetuadas.

6.9 MATRIZ TEÓRICO-EMPÍRICO DO RELATÓRIO

No Quadro 13, a seguir, é apresentado um resumo dos principais autores que foram estudados para a realização deste trabalho, por construto.

Quadro 13 – Resumo dos principais autores empregados no trabalho

Assunto	Autor(es)
Ambidestria Organizacional	March, 1991; Jansen et al., 2009;
Capacidade de Absorção	Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002
Cocriação de Valor	Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos & Voima, 2012; (Ranjan & Read, 2014)
Apoio das Incubadora	Adegbite, 2001; Slavec & Adlesic, 2012; Frow et al., 2015; Anese et al. (2018)

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 14 apresenta a Matriz de Amarração do trabalho, que é composta pelos principais elementos constituintes da pesquisa, tais como: objetivo específico, conceito chave e referencial teórico, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados, sendo que a matriz de amarração do trabalho não constitui dispositivo suficiente para entendimento de todo o projeto em questão.

Quadro 14 - Matriz Teórico-Empírico do Relatório

Objetivo	Hipóteses	Conceito chave e Referencial Teórico	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise
Compreender a influência da ambidestria, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas.	a) H ₁ : A ambidestria organizacional afeta positivamente a capacidade de absorção.	Ambidestria (March, 1991); (Benner & Tushman, 2003); (Jansen et al., 2006); (O'Reilly & Tushman, 2008); (Jansen et al., 2009); (Raisch et al., 2009); (Carnahan et al., 2010); (Lavie et al., 2010); (Patel et al., 2012); (Popadiuk, 2012); (Lucena & Stephen, 2016); (Enkel et al., 2017); (Eriksson et al., 2017); (Yang & Gabrielsson, 2017); (Murtic et al. (2018); (Solís-Molina et al., 2018); (Tuan et al., 2018); (Kim et al., 2019); (Limaj & Bernroider, 2019); (Beletskiy & Fey, 2020); Ho et al. (2020) e (Lee et al., 2020).	Questionário Estruturado	Modelagem de Equações Estruturais (SEM): Teste de um Modelo Estrutural

<p>Compreender a influência da ambidestria, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas.</p>	<p>b) H₂: A capacidade de absorção provoca efeitos positivos na cocriação de valor.</p>	<p>Capacidade de Absorção (Cohen & Levinthal, 1990); (Lane; & Lubatkin., 1998) (Lane et al., 2001); (Minbaeva et al., 2002); (Zahra & George, 2002); (Lenox & King, 2004); (Fosfuri & Tribó, 2008); (Escribano et al., 2009); (Brettel et al., 2011); (Kostopoulos et al., 2011); (Spithoven et al., 2011); (Cepeda-Carrion et al., 2012); (Yi-Ying et al., 2012); (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013); (Aribi & Dupouët, 2015) (Lau & Lo, 2015); (Patterson & Ambrosini, 2015); (Ferrerias-Méndez et al., 2016); (Martelo-Landroguez et al., 2016); (Mille 2016) al., 2016); (Valentim et al., 2016); (Li et al., 2017); (Kokshagina, O., Le Masson, 2017) (Scaringella & Burtschell, 2017); (Scaringella et al., 2017); Anese et al. (2018); (Schweisfurth & Raasch, 2018); (Prior et al., 2018) (Gölgeci & Kuivalainen, 2020) e (Rehman et al., 2020).</p>	<p>Questionário Estruturado</p>	<p>Modelagem de Equações Estruturais (SEM): Teste de um Modelo Estrutural</p>
<p>Compreender a influência da ambidestria, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas.</p>	<p>c) H₃: A ambidestria organizacio-nal provoca efeitos positivos na cocriação de valor.</p>	<p>Cocriação de Valor (Pralhad & Ramaswamy, 2004); (Grönroos & Voima, 2012); (Ranjan & Read, 2014); (Galvagno & Dalli, 2014); (Khanagha et al., 2015); (Frow et al., 2015); (Pilgrimieni et al., 2015); (Hamidi & Shams Gharnah, 2017); (Rindfleisch & O'Hern, 2010); (Tsai, 2001); (Escribano et al., 2009); (Tortoriello, 2014); (Cozza & Zanfei, 2016); (Lew et al., 2016); (Mathis et al., 2016); (Eriksson et al., 2017); (Yang & Gabrielsson, 2017); (Tseng, 2017); (Sarker et al., 2018); (Tuan et al., 2018); Dahlin et al. (2019); Dahlin et al. (2019); (Kim et al., 2019); (Westergren et al., 2019) e (Mastio et al., 2019).</p>	<p>Questionário Estruturado</p>	<p>Modelagem de Equações Estruturais (SEM): Teste de um Modelo Estrutural</p>

<p>Compreender a influência da ambidestria, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas.</p>	<p>d) H₄: O apoio da incubadora modera positivamente a relação entre a ambidestria organizacional e a cocriação de valor.</p>	<p>Apoio das Incubadora (Adegbite, 2001); (Noce, 2002); (Hackett & Dilts, 2004); Andino (2005); (La Rovere & Shehata, 2006); (Urriago et al., 2011); (Mian et al., 2012); (Slavec & Adlesic, 2012); (Freitas, 2000); (Andrade Júnior, 2012); <i>Site da Prefeitura da cidade de São Paulo</i> (2012); (Frow et al., 2015); (Pittz & Intindola, 2015); (ANPROTEC, 2018); ANPROTEC (2019) e Anese et al. (2018).</p>	<p>Questionário Estruturado</p>	<p>Modelagem de Equações Estruturais (SEM): Teste de um Modelo Estrutural</p>
---	--	--	---------------------------------	---

Fonte: elaborado tendo por base (Mazzon, 1981)

7 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo do relatório de pesquisa é constituído de quatro etapas. A primeira é fundamentada no tratamento de dados, passo no qual é verificado se há necessidade de se retirar algum respondente por não ter se adequado ao propósito do estudo. A segunda parte é gerada pela análise descritiva, que constitui as primeiras manipulações efetuadas num estudo quantitativo, tendo como principal escopo resumir e explorar o comportamento dos dados, apresentando as informações obtidas por meio do perfil dos respondentes e suas respostas. A terceira fase envolve a análise dos indicadores dos construtos. A quarta fase corresponde a mensuração do modelo proposto no capítulo 5, e procura interpretar os dados da pesquisa, além de verificar se os objetivos do trabalho foram atingidos.

A realização desta pesquisa apresentou uma gama de obstáculos que aumentaram consideravelmente a dificuldade da realização da mesma, tal como o isolamento social (em decorrência da pandemia da COVID-19), a falta de um apoio maior por parte das incubadoras (em função do trabalho *home office* de muitas incubadas e incubadoras), o que demandou a realização de contatos diretos com as incubadas por e-mail e/ou telefone para que estas participassem do estudo, exigindo uma pesquisa em sítios de várias incubadoras do país para obtenção dos referidos contatos. Apesar das dificuldades encontradas, o autor deste trabalho obteve um total de 186 respondentes.

7.1 TRATAMENTO DE DADOS

Como o questionário da pesquisa foi preenchido por meio do *Google Forms*, e este foi constituído para que o respondente necessariamente tinha de responder a todas as questões, não houve a ocorrência de *missing values*, isto é, valores ausentes na amostra.

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

7.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Na Tabela 4 é apresentado a configuração da amostra no que tange aos dados demográficos dos respondentes. A pesquisa realizada revelou que maioria dos respondentes pertence ao sexo masculino, perfazendo 75,4%, do total de respondentes. No que concerne à faixa etária, 26,7% da amostra está entre 21 até 30 anos; 40,1%, mais de 30 até 40 anos; 21,9%, mais de 40 até 50 anos; e 11,2%, mais de 50 anos.

Quanto ao cargo que ocupam ou função que desempenham, a pesquisa identificou que 66,8% são sócios e 17,1% são o único proprietário, resultando em 83,9% dos respondentes, o que pressupõe uma alta credibilidade nas respostas obtidas face o comprometimento dessas pessoas. Do restante, 4,8% são diretores; 4,8%, gerentes e 6,4%, outros.

No que diz respeito à escolaridade, foi constatado que 3,2% possuem ensino médio, 28,9% possuem ensino superior, 27,3% possuem pós-graduação (especialização), 40,6% possuem mestrado e doutorado. Portanto, mais de um terço dos respondentes afirmou ter um curso de *stricto sensu* concluído, o que demonstra que os respondentes possuem alta escolaridade. Tal fato é relevante, pois de acordo com (Anese et al., 2018), o conhecimento transmitido e a capacidade de absorção em micro e pequenas empresas são impactados por seus proprietários ou gestores, especialmente quando os mesmos possuem maiores níveis educacionais e clareza de objetivos.

A Tabela 4 expõe o perfil dos respondentes no que tange aos dados demográficos obtidos da amostra depois de realizada a limpeza dos dados.

Tabela 4 -Dados Percentuais referentes as Características Demográficas obtidos pela pesquisa

	Características Demográficas	Amostra
Gênero	Masculino	75,4
	Feminino	24,6
Faixa Etária	21 a 30	26,7
	+ de 30 a 40	40,2
	+ de 40 a 50	21,9
	+ de 50	11,2
Cargo ou função	Único Proprietário	17,1
	Sócio Proprietário	66,9
	Diretor	4,8
	Gerente	4,8
	Outros	6,4
Grau de escolaridade	Ensino Médio	3,2
	Ensino Superior	28,9
	Pós-Graduação (Especialização)	27,3
	Mestrado e Doutorado	40,6

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

Na Tabela 5 é apresentado o perfil da amostra no que tange às empresas incubadas. No que tange ao tempo que a empresa incubada está na incubadora, a pesquisa observou que 24,6% possuem até um ano na incubadora, 25,7% possuem mais de um ano até dois

anos, 19,3% mais de dois anos até três anos, 9,6% mais de três anos até quatro anos e 20,9% mais que quatro anos. Portanto, quanto ao tempo de incubação é possível verificar que 75,4% das empresas incubadas possuem mais de um ano, o que sugere um aumento da confiança nas respostas obtidas.

Quanto ao setor que a empresa incubada atua, a pesquisa apontou que 50,8% atuam no segmento de tecnologia, 18,2% atuam no segmento de saúde, 17,1% atuam no segmento do agronegócio, 11,8% atuam no segmento de biotecnologia e 2,1% atuam em outros segmentos. Conseqüentemente, quanto ao segmento de atuação é possível verificar que pouco mais da metade das empresas incubadas respondentes atuam no setor de tecnologia, o que indica um aumento da participação de outros segmentos nas incubadoras, desde o surgimento destas no Brasil.

A quantidade de pessoas que trabalham nas empresas incubadas pesquisadas foi de 82,9% para empresas com uma até dez pessoas, 10,2% de onze a vinte pessoas, 4,3% de vinte e uma a trinta pessoas, 1,6% de trinta e uma a quarenta pessoas e 1,1% mais de quarenta pessoas. Sendo assim, é possível concluir que a grande maioria das empresas incubadas respondentes, isto é, 82,9% são empresas individuais ou microempresas, o que recomenda que as mesmas procurem algum tipo de apoio para o início de suas atividades.

Quanto ao tipo de incubadora, 74,3% responderam que a empresa incubada estava instalada numa incubadora de base tecnológica, 5,3% tradicional, 16% numa de base tecnológica e tradicional, 1,6% numa incubadora social e 2,7% em outro tipo de incubadora. Em vista disso, é possível constatar que quanto ao tipo de incubadora a maioria, isto é, 74,3% ainda continuam sendo de base tecnológica, como no início do surgimento das incubadoras no país.

Tabela 5 – Porcentagem do Perfil da Amostra quanto as Empresas Incubadas

Tempo de incubação	até um ano	24,6
	+ de um ano até dois anos	25,6
	+ de dois anos até três anos	19,3
	+ de três anos até quatro anos	9,6
	+ de quatro anos	20,9
Setor que a empresa incubada atua	Tecnologia	50,8
	Saúde	18,2
	Agronegócio	17,1
	Biotecnologia	11,8
	Outros	2,1
Quantidade de pessoas que trabalham nas empresas incubadas	1 a 10 pessoas	82,8
	11 a 20 pessoas	10,2
	21 a 30 pessoas	4,3
	31 a 40 pessoas	1,6
	mais de 40 pessoas	1,1

Tipo de incubadora	de base tecnológica	74,4
	tradicional	5,3
	de base tecnológica como tradicional	16
	social	1,6
	outro tipo	2,7

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

7.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DOS CONSTRUTOS

Nesta seção são apresentados as médias, desvios-padrão e o percentual de concordância relativos aos construtos deste relatório de pesquisa, a saber: ambidestria, capacidade de absorção, cocriação de valor, apoio da incubadora e deseabilidade social conforme tabelas 6, e das Figuras 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24 respectivamente.

A seguir se expõe a Tabela 6, que contém médias, desvios padrões e percentuais relacionados aos indicadores de Exploração e de Exploração, ambos integrantes do construto Ambidestria Organizacional.

Tabela 6 – Médias, desvios-padrões e percentuais relacionados aos indicadores de Ambidestria Organizacional (Escala de 5 pontos)

INDICADOR	Média	Desvio Padrão	% Concordância
EXPLORAÇÃO			
A intensidade da autoaprendizagem das pessoas nesta empresa é:	3,88	0,83	71,5
A intensidade da aprendizagem nesta empresa é:	3,88	0,83	71,5
A intensidade do compartilhamento dos conhecimentos nesta empresa é:	3,55	0,91	53,2
O foco em inovações radicais (grande ineditismo) de produtos/ serviços nesta empresa é:	3,45	1,07	44,6
O foco em inovações radicais (grande ineditismo) em tecnologias nesta empresa é:	3,46	1,06	48,9
O desenvolvimento de novos produtos e serviços com usuário nesta empresa é:	3,43	1,03	47,3
A intensidade de inovação de nossos produtos/serviços é:	3,83	0,94	66,1
A Intensidade de inovação em técnicas de marketing nesta empresa é:	2,51	1,04	19,9
EXPLOTAÇÃO			
A intensidade da competição em nossa área de atuação é:	3,44	0,96	51,1
A intensidade de campanhas promocionais em nossa área de atuação é:	2,24	0,97	11,8
A intensidade da competição por preço em nossa área de atuação é:	3,35	1,06	45,2
A empresa possui planejamento estratégico focado no curto prazo:	4,51	1,10	87,1

A empresa possui planejamento estratégico com foco no longo prazo:	4,46	1,16	85,5
A intensidade do foco em custos nesta empresa é:	3,32	0,98	44,6
A nossa preocupação com a eficiência é:	4,20	0,77	83,9
O nosso foco em cumprimentos de prazos é:	3,67	1,06	55,4
O nosso foco é orientado para produção e entregas:	4,51	1,18	83,3
Os mecanismos de controle da empresa são:	2,87	0,86	20,4
O tempo de duração das nossas parcerias externas é:	3,27	0,95	40,3
O grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos é:	3,01	0,88	27,4
A preocupação com a formação de parcerias externas é:	3,68	1,01	59,7

Fonte: elaborado pelo autor com o *software SPSS Statistics 23*. N= 186

Pela tabela 6, verifica-se que os participantes tenderam a atribuir escores com pequena amplitude para os indicadores relativos à exploração. Nota-se, por exemplo, que para os indicadores “a intensidade da autoaprendizagem das pessoas nesta empresa é:” e “a intensidade da aprendizagem nesta empresa é:”, o valor médio atribuído foi de 3,88, tendo as maiores médias dentre todas. E, para o indicador com o menor valor médio, que é “a intensidade de inovação em técnicas de marketing nesta empresa é:”, tem como média atribuída 2,51. Essas médias indicam um alto percentual de respostas concordantes com o indicador da variável exploração. Uma explicação para esse índice de respostas concordantes deve-se ao tipo de atividade pesquisada ou mesmo devido ao perfil do respondente, dado que 96,8% possuem nível superior de instrução e que 67,7% do total de respondentes possui mestrado/doutorado. Tal fato demonstra que as pessoas que atuam em empresas incubadas possuem alto nível de instrução, o que contribui para que possa ocorrer a cocriação de valor.

Pela tabela 6, é possível perceber que os participantes penderam a atribuir escores com uma amplitude considerável para os indicadores relativos à exploração. Nota-se, por exemplo, que para os indicadores “a empresa possui planejamento estratégico focado no curto prazo:”, e “o nosso foco é orientado para produção e entregas:”, o valor médio atribuído” foi de 4,51, tendo as maiores médias dentre todas. E, para o indicador com o menor valor médio, que é “a intensidade de campanhas promocionais em nossa área de atuação é:”, tem como média atribuída 2,24, isto representa mais de 100% de diferença. O que significa que o grau de concordância não é tão alto, o que faz todo sentido, tendo em vista a exploração representa ambientes mais estáveis, tempo grande de existência da organização, ambiente de menor concorrência e inércia.

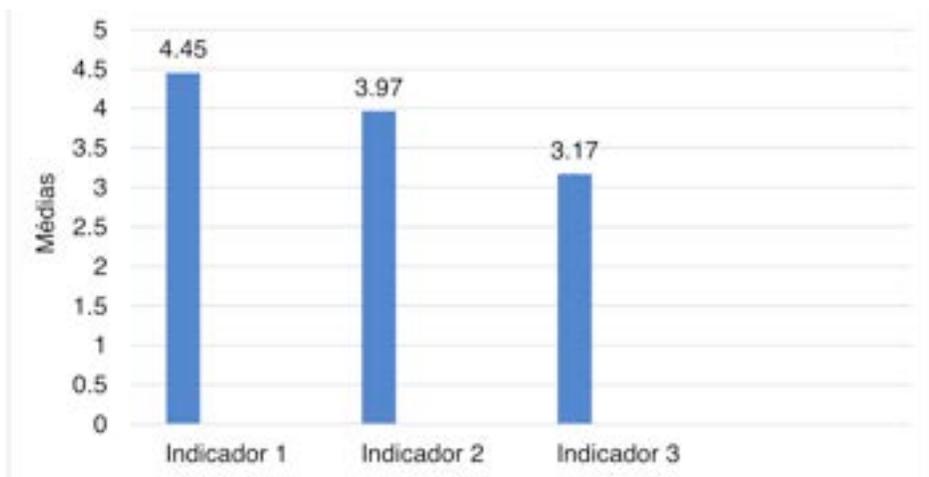
Estas características normalmente não ocorrem em empresas incubadas. As pessoas que atuam em empresas incubadas demandam por produtos/serviços mais inovadores e procuram fazê-lo por meio da cocriação de valor.

Na Figura 17, observa-se que os participantes penderam a atribuir escores com uma amplitude considerável para os indicadores relativos à Aquisição, integrante do construto Capacidade de Absorção. Verifica-se, por exemplo, que as empresas incubadas devem atentar mais para o indicador 3. O indicador 3 é o que apresenta maior espaço para crescer entre os indicadores relativos à Aquisição. Para o indicador com o menor valor médio, que é “a expectativa de nossa empresa para que nossa equipe se utilize de informações externas advindas de outras atividades de economia é:”, tem como média atribuída 3,17, o que representa mais de 50% de diferença em relação ao indicador 1.

Na Figura 17 o indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “A empresa é sempre estimulada para utilizar conhecimentos externos relativos aos nossos negócios”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A busca constante de informações relevantes para nossos negócios”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “A expectativa de nossa empresa para que nossa equipe se utilize de informações externas advindas de outras atividades de economia é”.

A seguir se expõe a Figura 17, que contém médias relacionadas aos indicadores da Aquisição, um dos componentes do construto Capacidade de Absorção.

Figura 17 - Médias relacionadas aos indicadores de Aquisição (Escala 5 pontos)



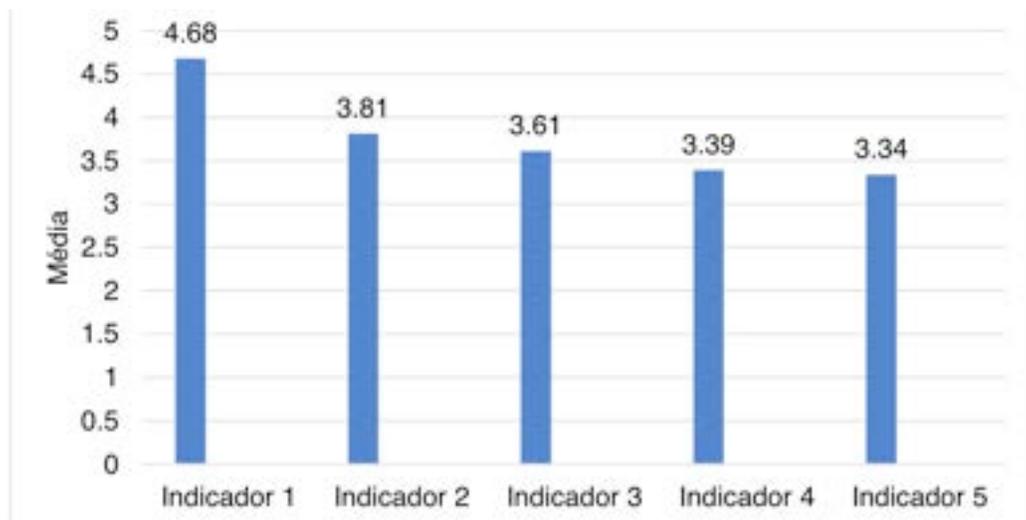
Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

A Figura 18 permite constatar que há uma variação de escores de aproximadamente 40% entre o indicador 1 e o indicador 5 da Assimilação. Isto significa que o grau de concordância não é tão alto, o que demonstra haver uma possibilidade muito grande para se difundir a relevância da assimilação para algumas empresas incubadas na realização cocriação de valor. Os indicadores 2, 3 e 4 demonstram que as empresas incubadas

apresentam oportunidades de crescimento em tais indicadores.

É apresentada a Figura 18, que contém médias relacionadas aos indicadores da Assimilação, um dos componentes do construto Capacidade de Absorção.

Figura 18 - Médias relacionadas aos indicadores da Assimilação (Escala 5 pontos)



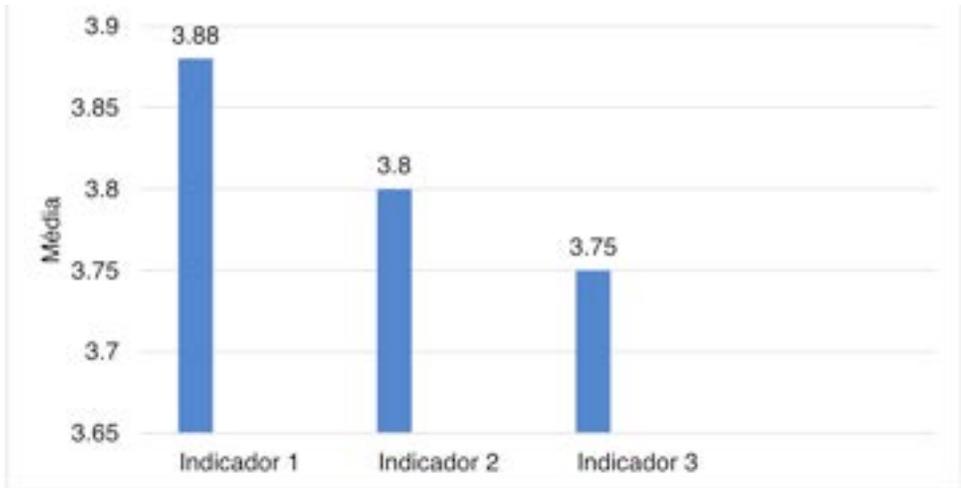
Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

O indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “Nesta empresa realizamos encontros periódicos visando o compartilhamento de conhecimentos, problemas e objetivos”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A ênfase dada pela empresa para que haja suporte para a solução de problemas é”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “A habilidade de estruturar e utilizar os conhecimentos obtidos pela empresa é”. O indicador 4 corresponde a seguinte indagação: “A velocidade do fluxo da comunicação de informações de nossa empresa é”. O indicador 5 corresponde a seguinte indagação: “A intensidade de ideias e conceitos compartilhados com parceiros externos ou colaboradores é”.

Pode-se concluir, por meio da Figura 19, que há uma alta concordância entre os indicadores da Transformação, tendo em vista a pequena variação entre os escores. Contudo, o indicador 3 apresenta a maior oportunidade de incremento. A combinação de conhecimentos é muito importante para muitos setores da economia. Isto implica num ponto a ser analisado tanto por empresas incubadas como por incubadoras.

É exibida a Figura 19, que contém médias relacionadas aos indicadores da Transformação, um dos componentes do construto Capacidade de Absorção.

Figura 19 - Médias relacionadas aos indicadores da Transformação (Escala 5 pontos)



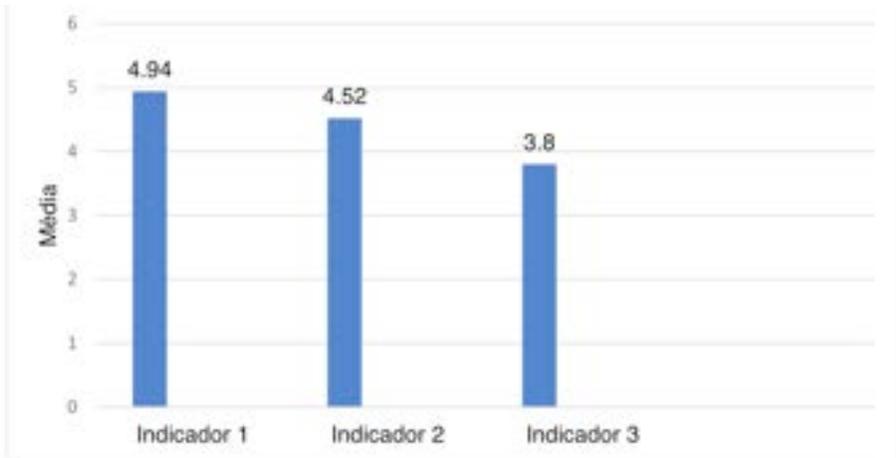
Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

O indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “A intensidade da empresa para ABSORVER novos conhecimentos é”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A competência da empresa para UTILIZAR novos conhecimentos é”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “A competência da empresa para COMBINAR novos conhecimentos é”.

É possível constatar, por intermédio da Figura 20, que a variação entre os indicadores 1 e 3 da Aplicação é de 30%. Isto resulta da falta de concordância entre os participantes do estudo. Também pode-se verificar que atualmente a tecnologia vem tendo uma importância cada vez maior na obtenção de eficiência, por exemplo. Tal fato deve ser observado e analisado por empresas incubadas e incubadoras.

É exposta a Figura 20, que contém médias relacionadas aos indicadores da Aplicação, um dos componentes do construto Capacidade de Absorção.

Figura 20 - Médias relacionadas aos indicadores da Aplicação (Escala 5 pontos)



Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

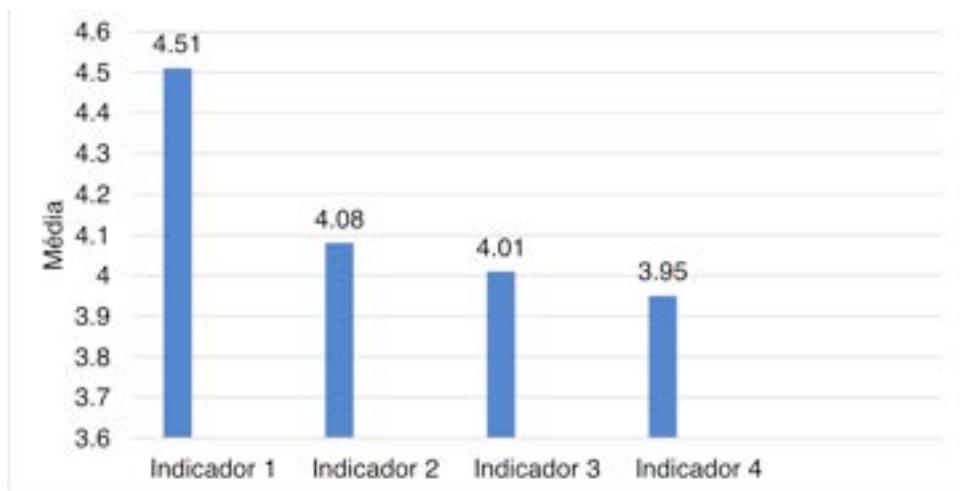
O indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “Nesta empresa valorizamos o conhecimento individual sobre tecnologias da empresa ou que vem de fora”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A empresa incentiva a aplicação de novas experiências relativas às rotinas organizacionais”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “A habilidade de nossa empresa para adotar novas tecnologias é”.

Tendo por base a Figura 21, é possível inferir que a discordância entre os 4 indicadores da Coprodução é pequena. A diferença entre os escores dos indicadores 1 e 4 é de 14%, logo a discordância é reduzida. Como a escala é de seis pontos, todos os indicadores apresentam condições de melhorias. O indicador 4 é uma chance de melhoria dos serviços oferecidos pelas incubadoras.

Na Figura 21 o indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora está aberta às ideias e sugestões na melhoria dos serviços prestados”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora considera o papel de nossa empresa tão importante quanto o dela na cocriação de valor”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “Os processos e serviços elaborados pela incubadora estão alinhados com as nossas necessidades”. O indicador 4 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora nos transmite informações relevantes relacionadas ao nosso desenvolvimento”.

Logo a seguir é apresentada a Figura 21, que contém médias relacionadas aos indicadores da Coprodução, um dos componentes do construto Cocriação de Valor.

Figura 21 - Médias relacionadas aos indicadores da Coprodução (Escala 6 pontos)



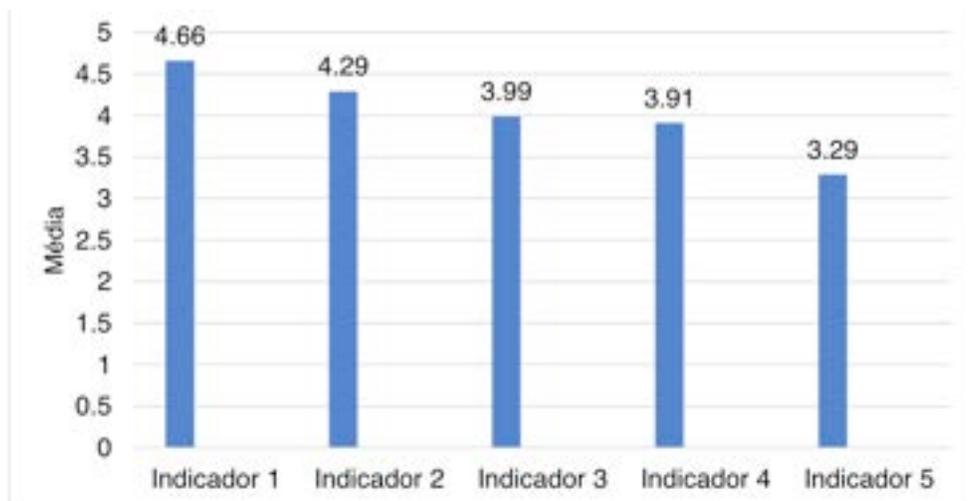
Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

De acordo com a Figura 22, é possível afirmar que há uma discordância entre os indicadores do Valor e Uso, tendo em vista a variação entre os escores dos indicadores 1 e 5 ser de 42%. Como a escala é de seis pontos, todos os indicadores podem apresentar crescimento considerável. Os indicadores 3, 4 e 5 são os que devem chamar mais a atenção das incubadoras, pois proporcionam as maiores oportunidades de melhoria.

Na figura 22 o indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora facilita a nossa interação com ela”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora nos proporciona experiências com outras empresas incubadas”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora atende as nossas necessidades individuais”. O indicador 4 corresponde a seguinte indagação: “O desenvolvimento dos produtos e serviços estimulados pela incubadora, contribui para a geração de valor para nossos negócios”. O indicador 5 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora colaborou com a nossa empresa para os desafios do mercado”.

Agora é exibida a Figura 22, que contém médias relacionadas aos indicadores de Valor em Uso, um dos componentes do construto Cocriação de Valor.

Figura 22 - Médias relacionadas aos indicadores de Valor em Uso (Escala 6 pontos)

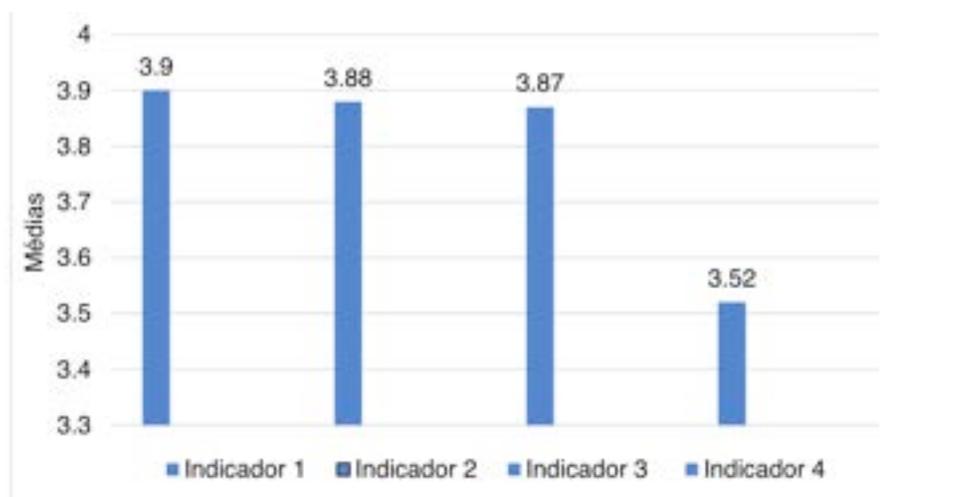


Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

Na Figura 23 é observado que a variação entre escores dos indicadores 1 e 5 do Apoio da Incubadora é pequena, pouco mais de 10%. O que implica numa concordância mais elevada. Como a escala é de seis pontos, todos os indicadores apresentam possibilidades de alto crescimento. Este construto deve ser muito bem analisado pelas incubadoras, pois oferece uma gama considerável de formas das mesmas melhorarem os serviços oferecidos e talvez, adicionar novos serviços que atendam as expectativas das empresas incubadas.

A seguir é exposta a Figura 23 que contém médias relacionadas aos indicadores do Apoio da Incubadora.

Figura 23 - Médias relacionadas aos indicadores de Apoio da Incubadora (Escala 6 pontos)



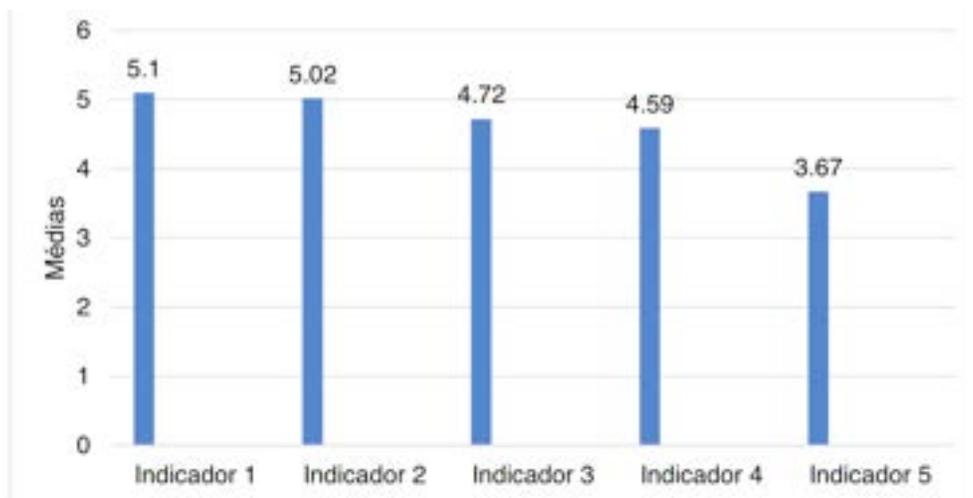
Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

O indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora nos fornece assistência para a captação de recursos financeiros apropriados”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora proporciona treinamentos específicos relativos aos nossos negócios”. O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora nos auxilia no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios”. O indicador 4 corresponde a seguinte indagação: “A incubadora oferece indicadores de performance relativos aos nossos processos tecnológicos, administrativos ou gerenciais”.

É constatado, por meio da Figura 24, que a variação entre os escores dos indicadores 1 e 5 da Desejabilidade Social é considerável, no valor de 39%. O que implica numa discordância elevada. Como a escala é de seis pontos, todos os indicadores apresentam possibilidades de alto crescimento. Este construto deve ser muito bem analisado pelas incubadoras e empresas incubadas, pois oferece uma oportunidade das mesmas melhorarem suas atitudes, por exemplo num processo de Cocriação de Valor.

A seguir é exposta a Figura 24 que contém médias relacionadas aos indicadores do Apoio da Incubadora.

Figura 23 - Médias relacionadas aos indicadores da Desejabilidade Social (Escala 6 pontos)



Fonte: elaborado pelo autor com o *software* Word. N= 186

O indicador 1 corresponde a seguinte indagação: “Estou sempre disposto a admitir quando estou errado”. O indicador 2 corresponde a seguinte indagação: “Não importa com quem estou conversando. Sou um bom ouvinte.” O indicador 3 corresponde a seguinte indagação: “Sempre sou cortês mesmo com pessoas que são desagradáveis”. O indicador 4 corresponde a seguinte indagação: “Nunca fico irritado quando as pessoas expressam ideias diferentes das minha”. O indicador 5 corresponde a seguinte indagação: “Nunca senti que fui prejudicado sem motivo”.

Após a elaboração da planilha de reclassificação, que apresenta todos os indicadores cujas médias foram consideradas significantes ao nível de 5%, segundo análises por variáveis de controle, constatou-se que os seguintes indicadores possuem médias com valores inferiores a 5%, a saber:

“O foco em inovações radicais (grande ineditismo) em tecnologias nesta empresa é:” – (PCI2) apresentou significância de 0,010, isto é, 1%. O que indica que os homens dão notas mais heterogêneas, isto é, com maior dispersão do que as mulheres;

“A intensidade da competição por preço em nossa área de atuação é:” - (COM3) identificou o valor da significância como sendo 0,038 – 3,8%. Demonstrando que as mulheres atribuem notas mais homogêneas, isto é, com menor dispersão do que os homens;

“A habilidade de estruturar e utilizar os conhecimentos obtidos pela empresa é:” – (ASS5) apresentou como significância o valor de 0,048 – 4,8%. Expondo que as mulheres concedem notas mais próximas umas das outras comparativamente com os homens;

“A intensidade da empresa para ABSORVER novos conhecimentos é:” – (TRA1)

mostrou o valor de 0,046 – 4,6% como significância. Explicando que as mulheres distribuem notas mais similares do que os homens;

“Nesta empresa valorizamos o conhecimento individual sobre tecnologias da empresa ou que vem de fora.” – (APL3) teve como significância o valor de 0,016 – 1,6%. Revelando que as mulheres lançam notas mais semelhantes do que os homens;

“Os processos e serviços elaborados pela incubadora estão alinhados com as nossas necessidades.” – (COP3) exibindo como significância o valor de 0,017 – 1,7%. Evidenciando que as mulheres dão notas mais parecidas do que os homens; e

“A incubadora nos fornece assistência para a captação de recursos financeiros apropriados.” – (APO1) exibindo como significância o valor de 0,002 – 0,2%. O que denota que as mulheres lançam notas mais aproximadas do que os homens.

Tal fato evidencia que há uma diferença entre a avaliação dada por homens e mulheres. Também se pode considerar que os resultados podem ser reflexo do percentual de 75,4% do total de respondentes pertencer ao sexo masculino. Fato que pode contribuir para que tenha ocorrido uma maior amplitude das notas neste gênero.

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

7.4 MENSURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

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

A modelagem de equação estrutural (SEM ou MEE) consiste numa técnica *a priori*, isto é, depende de uma série de especificações previamente estabelecidas pelo pesquisador.

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

Para se analisar as hipóteses deste trabalho, executou-se um estudo tendo por base uma modelagem de equação estrutural por intermédio do emprego do *software* SmartPLS (Ringle et al., 2015).

No que tange a questão de pesquisa: A ambidestria, a ACAP e o apoio das incubadoras provocam efeitos na cocriação de valor para empresas incubadas? O trabalho em questão foi dividido em duas partes.

A primeira, que analisou se o modelo de mensuração apresenta validades: discriminante, convergente e confiabilidade.

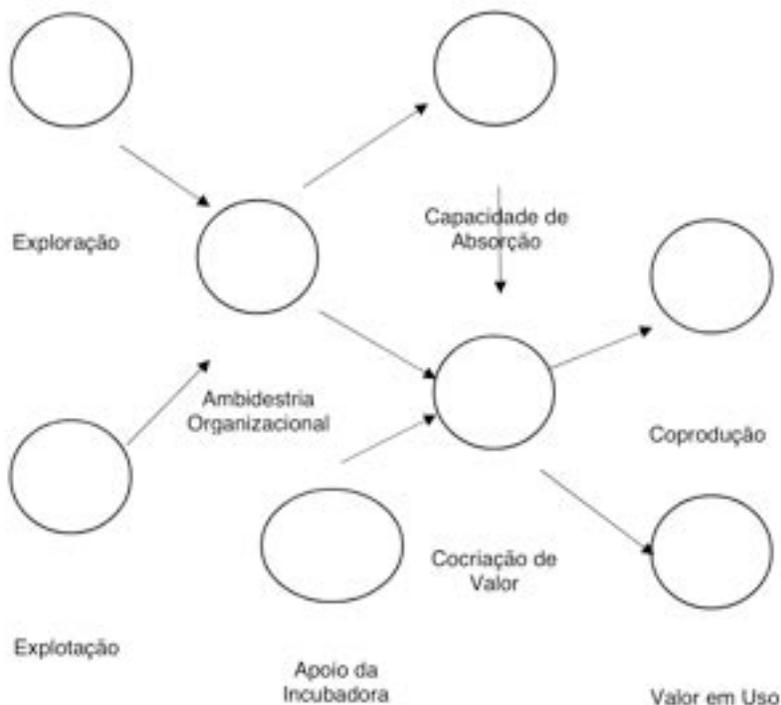
Na segunda parte estudou se o modelo estrutural contempla as regras de ajuste relativos aos coeficientes estruturais, além dos efeitos diretos e indiretos.

Na primeira rodada do modelo teórico proposto, foi observado alguns indicadores do modelo com valores inferiores a 0,7. O que resultou na necessidade de uma segunda rodada para eliminação dos referidos indicadores.

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

A primeira execução no SmartPLS é apresentada, conforme Figura 25.

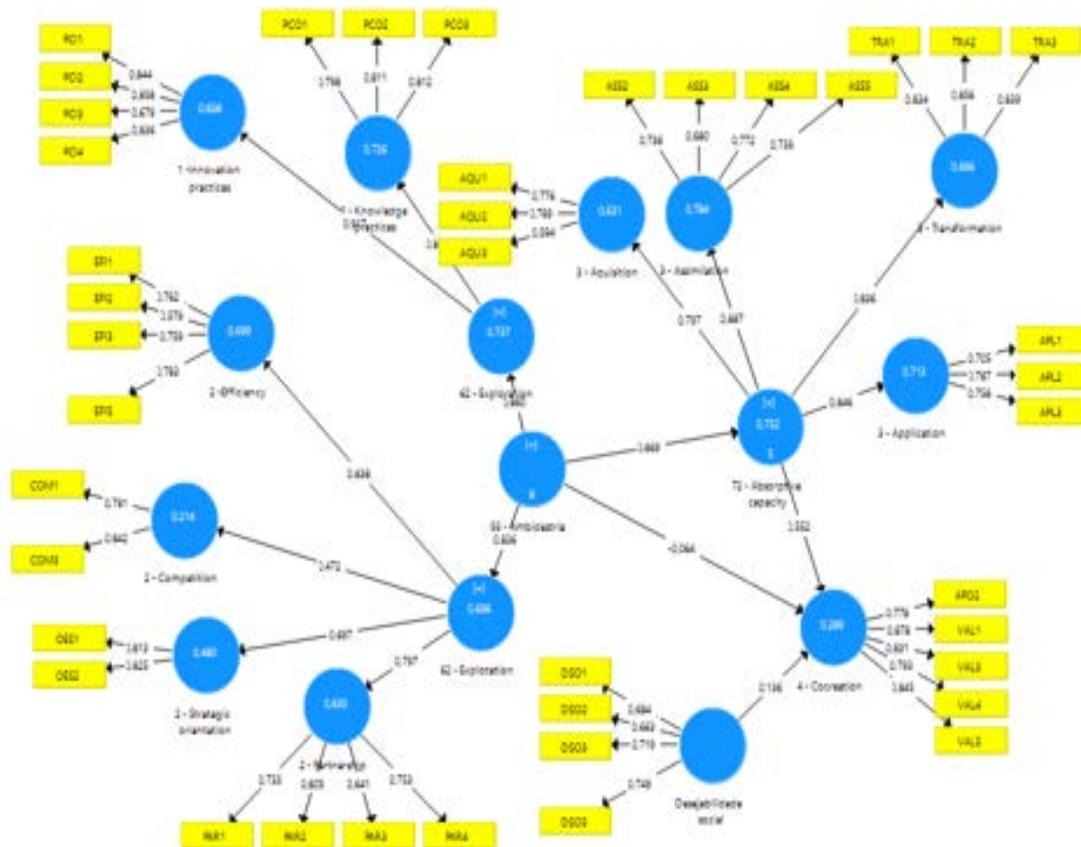
Figura 25 - Modelo com 186 respondentes V1



Fonte: elaborado pelo autor. N= 186

A última execução apresentou todos os indicadores com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,7. A última execução no SmartPLS é apresentada, com os indicadores indicados na Figura 26.

Figura 26 – Modelo de mensuração – versão final



Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N= 186

A retirada dos indicadores citados pode ser explicada conforme segue:

1) COM2: “A intensidade de campanhas promocionais em nossa área de atuação é:”, é compreensível sua retirada pois, as empresas incubadas por serem em sua imensa maioria empresas individuais, micro ou pequenas empresas, não possui recursos destinados para campanhas promocionais;

2) AQU3: “A expectativa de nossa empresa para que nossa equipe se utilize de informações externas advindas de outras atividades da economia é:”, por serem as empresas incubadas com poucos recursos financeiros e humanos em sua maioria, estas procuram obter conhecimentos que tenham algum tipo de relação com o negócio da

organização;

3) PCI5: “A intensidade de inovação em técnicas de marketing nesta empresa é:”, sua exclusão também pode ser explicada pela enorme maioria das empresas incubadas não possuir recursos financeiros, humanos e tecnológicos para implementar técnicas de marketing com intensidade;

4) EFI4: “O nosso foco é orientado para produção e entregas:”, este indicador se justifica sua retirada em decorrência da maioria das organizações incubadas não ser da área de produção.; e

5) ASS1: “A intensidade de ideias e conceitos compartilhados com parceiros externos ou colaboradores é:”, pode se explicar sua eliminação tendo em vista que empresas incubadas não possuem grandes proporções de ideias e conceitos compartilhados pela falta de recursos, pessoal e materiais.

A quinta rodada também demonstrou haver validade discriminante por meio do critério de cargas cruzadas, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Validade discriminante segundo critério de cargas cruzadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PCO1	0,798	0,442	0,097	0,326	0,256	0,267	0,429	0,421	0,499	0,457	0,284
PCO2	0,811	0,408	0,204	0,332	0,257	0,446	0,504	0,384	0,566	0,526	0,261
PCO3	0,811	0,534	0,006	0,336	0,337	0,311	0,536	0,488	0,523	0,503	0,347
PCI1	0,4	0,845	0,083	0,154	0,358	0,2	0,401	0,407	0,347	0,359	0,178
PCI2	0,455	0,858	0,136	0,278	0,402	0,202	0,38	0,373	0,4	0,297	0,173
PCI3	0,376	0,678	0,2	0,246	0,376	0,401	0,393	0,327	0,45	0,467	0,268
PCI4	0,6	0,835	0,046	0,217	0,343	0,213	0,532	0,484	0,509	0,579	0,376
COM1	0,116	0,058	0,779	0,173	0,074	0,275	0,152	0,203	0,243	0,22	0,113
COM3	0,078	0,052	0,844	0,191	0,098	0,357	0,062	0,172	0,196	0,103	0,008
PAR1	0,276	0,109	0,206	0,732	0,382	0,289	0,196	0,226	0,366	0,348	0,156
PAR2	0,399	0,215	0,183	0,805	0,377	0,377	0,312	0,42	0,431	0,309	0,297
PAR3	0,239	0,233	0,059	0,641	0,312	0,242	0,281	0,365	0,277	0,218	0,004
PAR4	0,279	0,263	0,194	0,753	0,265	0,346	0,19	0,381	0,333	0,289	0,018
OES1	0,357	0,381	0,102	0,362	0,811	0,36	0,547	0,491	0,504	0,451	0,28
OES2	0,225	0,366	0,072	0,383	0,827	0,397	0,197	0,324	0,307	0,334	0,135
EFI1	0,252	0,184	0,393	0,294	0,442	0,762	0,185	0,281	0,456	0,465	0,204
EFI2	0,293	0,306	0,156	0,123	0,135	0,579	0,317	0,272	0,427	0,369	0,191
EFI3	0,234	0,105	0,339	0,299	0,176	0,759	0,161	0,31	0,475	0,361	0,274
EFI5	0,435	0,312	0,227	0,456	0,491	0,784	0,364	0,361	0,552	0,522	0,225
APL1	0,379	0,285	0,078	0,311	0,299	0,238	0,706	0,478	0,489	0,363	0,508

APL2	0,579	0,616	0,002	0,302	0,428	0,333	0,793	0,483	0,574	0,67	0,382
APL3	0,378	0,225	0,034	0,103	0,258	0,187	0,747	0,458	0,336	0,34	0,311
AQU1	0,435	0,463	0,189	0,302	0,417	0,401	0,487	0,769	0,503	0,477	0,186
AQU2	0,392	0,354	0,238	0,297	0,356	0,305	0,521	0,789	0,487	0,369	0,567
AQU3	0,323	0,217	0,012	0,502	0,283	0,165	0,317	0,572	0,275	0,181	0,084
ASS2	0,313	0,265	0,178	0,35	0,285	0,57	0,297	0,348	0,733	0,426	0,36
ASS3	0,523	0,334	0,219	0,322	0,255	0,348	0,436	0,562	0,678	0,344	0,368
ASS4	0,388	0,377	0,212	0,362	0,496	0,396	0,574	0,474	0,769	0,531	0,398
ASS5	0,664	0,537	0,177	0,379	0,38	0,614	0,526	0,394	0,746	0,681	0,325
TRA1	0,503	0,413	0,123	0,37	0,406	0,451	0,53	0,387	0,57	0,834	0,388
TRA2	0,545	0,436	0,216	0,323	0,373	0,559	0,534	0,444	0,605	0,858	0,429
TRA3	0,505	0,485	0,145	0,318	0,431	0,501	0,545	0,435	0,57	0,837	0,293
VAL1	0,306	0,299	0,178	0,233	0,278	0,364	0,339	0,391	0,49	0,476	0,859
VAL3	0,296	0,149	0,11	0,178	0,262	0,298	0,375	0,309	0,352	0,372	0,737
VAL4	0,346	0,257	0,065	0,093	0,17	0,175	0,573	0,369	0,392	0,313	0,897
VAL5	0,256	0,265	0,116	0,081	0,185	0,223	0,435	0,315	0,395	0,361	0,813
APO2	0,307	0,183	0,055	0,207	0,25	0,393	0,341	0,318	0,365	0,337	0,672

Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N= 186

Segundo Kock (2015), “a ocorrência de um VIF maior que 3,3 é proposta como uma indicação de colinearidade patológica, e como uma indicação de que um modelo pode estar contaminado por viés de método comum. Portanto, se todos os VIFs resultantes de um teste de colinearidade total forem iguais ou inferiores a 3,3, o modelo pode ser considerado livre de viés de método comum”.

Com as subtrações realizadas, o modelo apresentou todos os valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach. Foi possível identificar também que há validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker e validade discriminante por meio do critério de cargas cruzadas.

Após a realização das retiradas de indicadores, foram atingidas as condições de validade discriminante, isto é, as raízes quadradas da variância média extraída são maiores que as correlações entre as variáveis latentes, e todas as cargas fatoriais são superiores a 0,7, bem como a validade convergente, ou seja, cargas fatoriais superiores a 0,7 e altamente significantes, além da variância média extraída ser superior a 0,5, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Modelo de Mensuração final

	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	62	62	72	93
1-Knowledge practices	0,81														
1 -Innovation practices	0,58	0,81													
2-Competition	0,12	0	0,81												
2-Partnership	0,41	0,28	0,22	0,74											
2-Strategic orientation	0,35	0,46	0,11	0,46	0,82										
2-Efficiency	0,42	0,3	0,39	0,43	0,46	0,73									
3-Application	0,61	0,53	0,05	0,33	0,45	0,35	0,75								
3-Aquisition	0,54	0,5	0,23	0,47	0,5	0,42	0,63	0,72							
3-Assimilation	0,66	0,53	0,27	0,48	0,49	0,66	0,64	0,61	0,73						
3-Transformation	0,61	0,53	0,19	0,4	0,48	0,6	0,64	0,5	0,69	0,84					
4 - Cocreation	0,37	0,31	0,06	0,17	0,25	0,31	0,54	0,43	0,49	0,44	0,8				
62-Exploration	0,85	0,92	0,06	0,38	0,46	0,4	0,64	0,58	0,66	0,64	0,38	0,93			
62-Explotation	0,49	0,39	0,47	0,8	0,7	0,84	0,44	0,57	0,69	0,61	0,29	0,49	0,51		
72-bsorptive capacity	0,72	0,62	0,23	0,5	0,56	0,62	0,85	0,8	0,89	0,84	0,58	0,75	0,69	0,71	
93-Ambidestria	0,79	0,75	0,29	0,68	0,68	0,72	0,63	0,67	0,79	0,73	0,4	0,86	0,86	0,84	0,74
Fiabilidade composta	0,85	0,88	0,79	0,82	0,8	0,81	0,79	0,76	0,82	0,88	0,9	0,88	0,8	0,91	0,85
Variância Média Extraída (AVE)	0,65	0,65	0,66	0,54	0,67	0,53	0,56	0,51	0,54	0,71	0,64	0,78	0,51	0,71	0,74
f2	2,63	5,41	0,28	1,77	0,95	2,32	2,55	1,75	3,62	2,37	0,33	2,95	2,81	2,42	0,04

Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N= 186

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

Os valores empregados como padrão para validação das análises são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Padrão de valores para validação das análises

Estatísticas	Padrão	Fontes
VALIDADE CONVERGENTE		
Cargas fatoriais	Maior que 0,7 ($t > 1,96$)	Hair et al. (2009)
Cargas fatoriais	Maiores que as cargas cruzadas	Hair et al. (2009)
Variância média extraída (AVE)	Maior que 0,5	Hair et al. (2009)
VALIDADE DISCRIMINANTE		
Cargas cruzadas	Menores que cargas fatoriais	Hair et al. (2009)
Raiz quadrada da AVE	Maior que as correlações entre as variáveis latentes	Fornell; Lacker (1981), Hair et al. (2009)
CONFIABILIDADE		
Alpha de Cronbach	Superior a 0,6	Hair et al. (2009)
Confiabilidade composta	Maior que 0,7	Hair et al. (2009)
R ²	2% - Pequeno;	Cohen (1998)
R ²	13% - médio; 26% - Grande	Cohen (1998) Cohen (1998)
f ² - Tamanho do efeito	0,02 – Pequeno; 0,15 – Médio; 0,35 - Grande	Cohen (1998)

Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N=186

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

O valor p normalmente é aceito quando for inferior a 0,05, o que equivale dizer que o pesquisador aceita um erro desde que este seja menor do que 5%. No caso da Tabela 12, todos os valores apresentam valores inferiores a 5%, e isso gera credibilidade no modelo. O valor p , quanto menor for, melhor será.

O valor t é considerado bom quando apresentar-se superior a 1,96. Na Tabela 12 todos os valores apresentam índices maiores, o que implica dizer que a influência dos

construtos é alta, em especial em relação a ambidestria organizacional à capacidade de absorção. O valor t, quanto maior for, melhor será.

Apenas duas hipóteses apresentam conexões significativas, confirmando, assim, as hipóteses do trabalho.

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

De acordo com Hair et al. (2009), o viés do método pode ocorrer se o questionário aplicado emprega apenas um único tipo de escala, fato que não ocorreu em virtude da utilização de várias escalas, conforme Apêndice B. Outra forma de ocorrer o viés do método é quando a sequência das questões é idêntica para todos os respondentes. No questionário aplicado houve a preocupação de se estabelecer a aleatoriedade das questões. Se todos os VIFs forem iguais ou menores que 3,3 o modelo pode ser considerado sem viés de método comum (Kock, 2015). Na pesquisa realizada, o VIF obteve, para todos os construtos, valores menores do que 3. Tendo em vista o exposto, conclui-se que não houve viés do método no trabalho em questão.

Empregando-se a técnica de *bootstrapping* com 1.000 reamostragens, foi possível constatar que nem todos os valores da estatística t são significativos ($p < 5\%$; $t > 1,96$), o que implicou na fusão dos construtos cocriação de valor e apoio da incubadora num único construto de primeira ordem, denominado de cocriação de valor, conforme Tabela 12.

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

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

Também foi feita a verificação de multicolinearidade por intermédio do VIF, conforme tabela 12, onde foi observado que todos os resultados são menores que 3, o que implica num valor apropriado.

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

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

A seguir será apresentada a Tabela 10 que trata de informações relevantes sobre o estudo em questão.

Tabela 10 – Resultados do modelo estrutural (valores a confirmar)

Relações estruturais	Hipótese	VIF	ff ²	Coefficiente estrutural	Valor de t	Valor de p
Ambidestria Organizacional -> Capacidade de Absorção	H1(+)	1,000	2,316	0,836	31.400	0,000
Capacidade de Absorção -> Cocriação de Valor	H2(+)	3,515	0,167	0,349	3.901	0,000

Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N=186

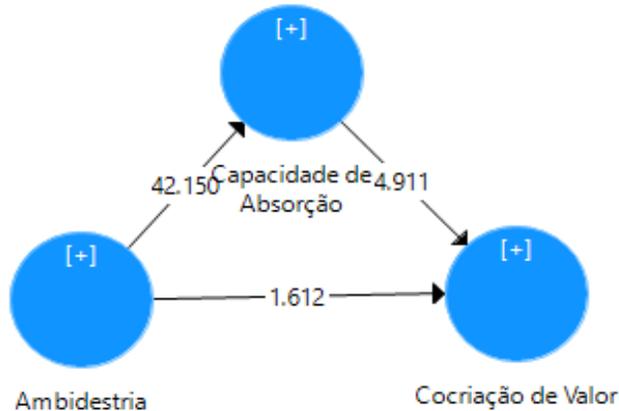
Para o teste de significância das relações estruturais, realizou-se o procedimento de *bootstrapping* com 1.000 reamostragens. Como indicado na Figura 9, a H₃ e a H₄ não foram significativas, as H₁ e H₂ foram significativas, confirmando, assim duas hipóteses levantadas neste estudo:

H₁) A ambidestria organizacional afeta positivamente a capacidade de absorção; e

H₂) A capacidade de absorção provoca efeitos positivos na cocriação de valor.

Para o teste de significância das relações estruturais, foi realizado o procedimento de *bootstrapping* com 1.000 reamostragens. Como indicado na figura 27, as conexões significativas correspondem as hipóteses H₁ e H₂, levantadas neste trabalho.

Figura 27 – Análise do modelo estrutural



Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N=186

No modelo estrutural, verifica-se que a capacidade de absorção foi o construto mais relevante na composição da cocriação de valor (Figura 26), tornando fundamental que as empresas incubadas e incubadoras aprimorem esta dimensão, em especial os atributos que abrangem a aplicação do conhecimento. No mesmo sentido, as incubadoras pesquisadas apontaram iniciativas para o desenvolvimento de experiências das empresas incubadas.

Tendo em vista a ocorrência das conexões significativas, confirmando, assim, as hipóteses H_1 e H_2 levantadas neste estudo, além de descrever propriedades observáveis dos construtos, os próprios construtos e o que faz com se diferenciem um dos outros, há a ocorrência da validade nomológica.

O modelo estrutural também demonstra que o construto cocriação de valor é endógeno, o construto ambidestria organizacional é exógeno e a capacidade de absorção é exógeno e endógeno. Também apresenta que o efeito direto da ambidestria organizacional é menor do que o mediado pela capacidade de absorção.

O modelo final necessitou retirar o construto Apoio da incubadora, assim como as dimensões de Cocriação de Valor (coprodução e valor em uso) conforme Figura 26. Pode-se explicar a retirada de alguns indicadores do construto Cocriação de Valor tendo em vista não haver uma coesão teórica sobre o referido conceito, pois no estudo que realizaram, apenas quatro, de um total de cento e quarenta e nove artigos consideraram todos os três elementos de coprodução e do valor em uso concomitantemente (Ranjan & Read, 2014).

Após a realização de uma regressão com os indicadores e valor em uso, coprodução e apoio da incubadora foi constatado que estes podem ser considerados uma única dimensão. Isto ocorre, pois os respondentes compreendem que os três itens em questão são compreendidos pelos respondentes como uma dimensão só. Também se pode explicar

a junção dos construtos Apoio das Incubadoras e Cocriação de Valor em decorrência da classificação das incubadoras em 'fortes', 'fracas' e 'não é incubadora' sendo esta tipificada por apresentar uma variação de zero até três de serviços, de acordo com (Aaboen, 2009).

Ao se verificar os histogramas relativos aos efeitos totais entre Ambidestria Organizacional e Cocriação de Valor, constatou-se que todos possuem um formato normal, isto é, nenhum apresentou formato bimodal. Todavia, ao rodar o *bootstrapping* a Ambidestria Organizacional apresentou uma influência negativa sobre a Cocriação de Valor, o que acarreta um valor não significativo. Apresenta também que a Capacidade de Absorção tem influência positiva e significativa sobre a Cocriação de Valor.

8 CONCLUSÃO

Em relação ao modelo proposto, este é uma novidade para o ambiente de empresas incubadas e incubadoras. Ambas devem estar atentas para o conceito de capacidade de absorção, pois ele contribui para a alavancagem do desempenho das empresas incubadas.

Em relação ao modelo proposto, o construto cocriação de valor que tinha duas dimensões (coprodução e valor em uso) e o construto apoio da incubadora acabaram se fundindo num único construto. Portanto, o construto cocriação de valor resultante passou a ser de primeira ordem. A explicação para tal fato deve-se a cocriação de valor ter sido estudada num ambiente B2B, diferentemente do ecossistema B2C analisado por Ranjan & Read (2014).

No ambiente B2C faz sentido haver coprodução (entre empresa e consumidor final) e valor em uso (só para o usuário). Já no ecossistema B2B a coprodução (entre organizações) se confunde com o apoio da incubadora, tendo em vista que as empresas incubadas só conseguem realizar a cocriação de valor por meio da incubadora. O valor em uso no B2B propicia experiências e personalização entre os atores, por meio de relacionamentos intraorganizacionais (empresas e incubadoras), que se traduzem em algo de valor que será empregado/usado pelos participantes (independentemente de serem usuários do produto/serviço cocriado). Posto isto, fica explicado o motivo da fusão entre cocriação de valor e apoio da incubadora num único construto de primeira ordem.

No modelo estrutural, a ambidestria organizacional apresentou um valor positivo sobre a VCC, assim como apresentou um valor positivo sobre a capacidade de absorção. A capacidade de absorção também impactou positivamente na satisfação com a incubadora. A capacidade de absorção, por sua vez, sofreu um impacto maior por parte da ambidestria organizacional quando comparada com a cocriação de valor, contudo apresentou um efeito maior na cocriação de valor do que a ambidestria organizacional, fato que deve observado tanto pelas incubadoras quanto pelas empresas incubadas. Posto isso, evidencia-se que as incubadoras devem investir mais na capacidade de absorção para que a cocriação de valor obtenha melhores resultados por parte das empresas incubadas.

Para a academia, este trabalho contribui no sentido de ampliar o conhecimento sobre cocriação de valor, capacidade de absorção e ambidestria organizacional no que tange ao ambiente de incubadoras. A vantagem para as atividades gerenciais é que a implementação e desenvolvimento da capacidade de absorção contribui para alavancar a cocriação de valor das empresas incubadas.

Os objetivos do trabalho foram atingidos, a saber: caracterizar o processo de cocriação de valor nas incubadoras pesquisadas; identificar as dimensões subjacentes da cocriação de valor nas empresas incubadas (valor em uso e coprodução); avaliar a relação dos efeitos da cocriação de valor na satisfação com a incubadora; avaliar a relação dos efeitos do apoio da incubadora na satisfação com a incubadora e avaliar o efeito do apoio

da incubadora na cocriação de valor.

Este estudo teve como objetivos compreender a influência da ambidestria, capacidade de absorção e do apoio das incubadoras na cocriação de valor das empresas incubadas e teve como objetivos específicos; a ambidestria organizacional afeta positivamente a capacidade de absorção (H_1); a capacidade de absorção provoca efeitos positivos na cocriação de valor (H_2); a ambidestria organizacional provoca efeitos positivos na cocriação de valor (H_3); e o apoio da incubadora modera positivamente a relação entre a ambidestria organizacional e a cocriação de valor (H_4) contudo, os dois últimos não se verificam tendo em vista a fusão do construto apoio da incubadora com o construto cocriação de valor, e o valor encontrado do efeito da ambidestria organizacional sobre a cocriação de valor ser menor que 1,96. O que implica em dizer que não há significado estatístico.

Durante a realização do pré-teste, ocorreu um contato mais intenso deste pesquisador com algumas empresas incubadas e incubadoras, e nesses momentos foi possível notar que os respondentes da pesquisa percebem a relevância dos encontros promovidos pelas incubadoras e sentem a falta destes em decorrência da pandemia.

Apesar de algumas empresas permanecerem muito tempo na incubadora, isto é, mais de quatro anos, não necessariamente consideram-na como um elemento que proporcione o apoio necessário e nem a satisfação desejada. Ficam na incubadora em razão dos baixos custos.

O valor em uso proporciona experiências entre as empresas e incubadoras, mas não na quantidade e qualidade desejadas por algumas empresas incubadas por não terem atendidas suas necessidades individuais na medida em que desejavam. Outra observação dos respondentes foi o despreparo por parte dos integrantes das incubadoras, em especial neste momento de isolamento social.

A pesquisa esclareceu que a capacidade de absorção possui um papel muito importante para o desenvolvimento da cocriação de valor por parte das empresas incubadas.

Também foi possível constatar que os encontros, sejam sociais ou culturais, têm uma importância crescente para a cocriação de valor, pois contribuem para as empresas incubadas melhorarem sua capacidade de se conectar com parceiros e focar na absorção do conhecimento.

Outro aspecto observado foi que as empresas incubadas possuem expectativas distintas entre si, em relação à cocriação de valor. Quando incubadoras e empresas incubadas realizam a cocriação de valor, podem surgir produtos/serviços inovadores; além disso, os relacionamentos, no transcorrer do tempo, se fortalecem.

Para que ocorra a cocriação de valor, faz-se imperioso que tenha comunicação entre incubadora e empresas incubadas, e que ambas as partes dediquem tempo e esforços para sua implementação, uma vez que a cocriação de valor, para existir, necessita de

cooperação e compartilhamento de informações, ligação entre incubadoras e empresas incubadas, em que ambas desempenhem papéis ativos.

A cocriação de valor é um elemento que se faz necessário estar dentro das empresas incubadas e das incubadoras, para, assim, agregar valor aos produtos/serviços.

As interações, por sua vez, afetam a experiência, que pode ser rotineira ou nova, desagradável ou agradável. A experiência determina o valor da interação, o que, por sua vez, pode influenciar a forma como o serviço futuro é experimentado. Foi possível verificar que a qualidade das interações entre as partes é fundamental para a cocriação de valor. Na pesquisa, pôde-se observar que ocorreu uma diminuição dos indicadores de interação e de experiência em decorrência da pandemia.

O perfil dos respondentes, no que tange à mão de obra constituinte das incubadoras, tende a ser mais qualificada em função de as empresas incubadas necessitarem adquirir conhecimentos para implementação em novos produtos. Na pesquisa, identificou-se que mais de 40% dos respondentes possuem curso completo de *strito sensu*, o que vem a ratificar tal ideia.

Ranjan & Readfrom (2014), em sua conclusão, comentam que não há coesão teórica sobre a cocriação de valor, e sugerem que pesquisadores de outras áreas desenvolvam um processo ou uma ferramenta que possa ser empregada para avaliar ou inventariar os elementos da cocriação de valor dentro de um amplo conceito teórico, obtendo coesão teórica em sua área.

No trabalho desenvolvido, o modelo teórico proposto e testado foi uma tentativa de construir uma ferramenta para se analisar a cocriação de valor em ambientes de incubadoras.

REFERÊNCIAS

- Aaboen, L. (2009). Explaining incubators using firm analogy. *Technovation*, 29(10), 657–670. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.007>
- Adegbite, O. (2001). Business incubators and small enterprise development: the Nigerian experience. *Small Business economics*, 17, 157–166.
- Anderson, A. R., & Hardwick, J. (2017). Collaborating for Innovation: the socialised management of knowledge. *international entrepreneurship and management journal*, 13, 1181–1197.
- Andino, B. A., & F. (2005). Impacto Da Incubação de Empresas: Capacidades de Empresas Pós-Incubadas e Empresas Não-Incubadas. *XI Seminário Latinoamericano de Gestion Tecnológica ALTEC*, 1–216. <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4790/000460096.pdf?sequence=1>
- Andrade Júnior, P. P. (2012). Análise por agrupamento de fatores de desempenho de empresas de base tecnológica em incubadoras: estudo das incubadoras do Estado de Santa Catarina. *Revista Produção Online*, 12(1), 205. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v12i1.868>
- Anese, V., Costa, C., & Rossetto, C. R. (2018). As Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO IMED*, 8, 3–22.
- Aribi, A., & Dupouët, O. (2015). The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 987–1006. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0169>
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC. (2018). web page.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC. (2019). web page.
- Balau, G., van der Bij, H., & Faems, D. (2020). Should SMEs get out of the building? Examining the role of customer co-creation on radical organizational creativity*. *R and D Management*, 50(4), 535–547. <https://doi.org/10.1111/radm.12403>
- Bamel, U., Pereira, V., Del Giudice, M., & Temouri, Y. (2020). The extent and impact of intellectual capital research: a two decade analysis. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2020-0142>
- Baraldi, E., & Ingemansson Havenvid, M. (2016). Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50–51, 53–68. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.08.003>
- Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2020). HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.22039>

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). *Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited*.

Bezerra, C. A. (2007). Um modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras. In *tese*.

Bouncken, R.B. and Fredrich, V. and Ritala, P. and Kraus, S. (2017). (2018). Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29, 391–410.

Brettel, M., Greve, G. I., & Flatten, T. C. (2011). Giving up linearity: Absorptive capacity and performance. *Journal of managerial issues*, XXIII, 164–189.

Butler, M. J. R., & Ferlie, E. (2019). Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence. *British Journal of Management*, 2, 1–21. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>

Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 633(October 2012), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>

Carvalho, D. D. (2017). Cocriação de valor: conceitos e implicações vistos sob a ótica da educação a distância no Brasil. *tese*, 1–14.

Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>

Chao, W., Ming k., L., Longfeng, Z., Ming-Lang, T., Chen-Fu, C., & Lev, B. (2020). The evolution of Omega - The International Journal of Management Science over the past 40 years: A bibliometric overview. *Omega-International Journal of Management*, 93.

Chen, L. S., & Tseng, Y. M. (2017). How it outsourcing impacts on value creation of manufacturer? *MATEC Web of Conferences*, 123, 2–7. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712300022>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Cozza, C., & Zanfei, A. (2016). Firm heterogeneity, absorptive capacity and technical linkages with external parties in Italy. *Journal of Technology Transfer*, 41(4), 872–890. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9404-0>

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Penso.

Crowne, D. ;, & Marlowe, D. (1960). *No Title*. Journal of Consulting Psychology.

Dahlin;, P., Moilanen;, M., & Østbye, S. (2019). Absorptive Capacity, Co-creation, and Innovation

Performance: A Cross-country Analysis of Gazelle and Nongazelle Companies. *Baltic Journal of Management*.

Deng, W., Liang, Q., Li, J., & Wang, W. (2020). Science mapping: a bibliometric analysis of female entrepreneurship studies. *Gender in Management*, November. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2019-0240>

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>

Ding, X., & Yang, Z. (2020). Knowledge mapping of platform research: a visual analysis using VOSviewer and CiteSpace. *Electronic Commerce Research*, April. <https://doi.org/10.1007/s10660-020-09410-7>

Eerme, T., & Nummela, N. (2019). Capitalising on knowledge from big-science centres for internationalisation. *International Marketing Review*, 36(1), 108–130. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0059>

Engelman, R., & Fracasso, E. M. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração*, 48(1), 165–178. <https://doi.org/10.5700/rausp1080>

Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 60–61(August 2015), 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>

Eriksson, P. E., Leiringer, R., & Szentes, H. (2017). The Role of Co-creation in Enhancing Explorative and Exploitative Learning in Project-Based Settings. *Project Management Journal*, May, 22–38.

Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>

Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2016). The relationship between knowledge search strategies and absorptive capacity: A deeper look. *Technovation*, 54(March), 48–61. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.03.001>

Flatten, Tessa Christina, Greve, Greta Isabell, Brettel, Malte (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances. *Journal of the European Academy of Management*, 8(3), 137-152.

Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>

Freitas, J. B. de C. L. (2000). *Manual para a implantação de incubadoras de empresas*.

Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483. <https://doi.org/10.1111/1467->

Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality, 24*(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>

Gemser, G., & Perks, H. (2015). Co-Creation with Customers: An Evolving Innovation Research Field. *Journal of Product Innovation Management, 32*(5), 660–665. <https://doi.org/10.1111/jpim.12279>

Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management, 84*(March 2019), 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>

Goyal, S., Ahuja, M., & Kankanhalli, A. (2020). Does the source of external knowledge matter? Examining the role of customer co-creation and partner sourcing in knowledge creation and innovation. *Information and Management, 57*(6), 103325. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103325>

Grönroos, C., & Voima, P. (2012). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Guimón, J., & Paraskevopoulou, E. (2017). Factors shaping the international knowledge connectivity of industrial clusters: a comparative study of two Latin American cases. *Entrepreneurship and Regional Development, 29*(9–10), 817–846. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1354400>

Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management, 30*(1), 38–70. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1774029>

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation. *Journal of Business Ethics, 55*–82. <https://doi.org/10.1023/B>

Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2009). *Análise Multivariada de dados* (Bookman (Org.); 6ª ed).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>

Hakanen, T. (2014). Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator. *Industrial Marketing Management, 43*, 1195–1203.

Hamidi, F., & Shams Gharnah, N. (2017). Impact of co-creation on innovation capability and firm performance: a structural equation modeling. *AD-minister, June*, 73–90. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.4>

Ho, H., Osiyevskyy, O., Agarwal, J., & Reza, S. (2020). Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research, 110*(November 2018), 65–79. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.050>

- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). *Stakeholder Co-creation During the Innovation Process: Identifying Capabilities for Knowledge Creation among Multiple Stakeholders* Kande. 2, 1–15.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2015). Customer Co-Creation and Exploration of Emerging Technologies: The Mediating Role of Managerial Attention and Initiatives. *Long Range Planning*, 50(2), 221–242. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.019>
- Kim, J., Cho, S., & Ramesh, B. (2019). IT-leveraged network value cocreation: a case study of the value cocreation process and value capture in the South Korean broadcast advertising industry. *European Journal of Information Systems*, 28(6), 646–662. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2019.1669494>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>.
- Kokshagina, O., Le Masson, P. (2017). Fast-connecting search practices: on the role of open innovation intermediary to accelerate the absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(3), 238–252. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0042>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- La Rovere, R. L., & Shehata, L. D. (2006). *Políticas de Apoio a Micro e Pequenas Empresas e Desenvolvimento Local*.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1991). *Fundamentos de Metodologia Científica* (3ª ed. rev).
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>

- Lau, A. K. W., & Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, *92*, 99–114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.11.005>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 109–155. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lee, Y., Cortes, A. F., Zhuang, Y., & Herrmann, P. (2020). Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2019-0542>
- Lenox, M., & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, *25*(4), 331–345. <https://doi.org/10.1002/smj.379>
- Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., Yamin, M., & Khan, Z. (2016). Trans-specialization understanding in international technology alliances: The influence of cultural distance. *Journal of International Business Studies*, *47*(5), 577–594. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.10>
- Li, Y., Cui, V., & Liu, H. (2017). Dyadic specific investments, absorptive capacity, and manufacturers' market knowledge acquisition: Evidence from manufacturer–distributor dyads. *Journal of Business Research*, *78*(October), 323–331. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.028>
- Lima, J. L. O., & Manini, M. P. (2016). Metodologia para Análise de Conteúdo Qualitativa integrada à técnica de Mapas Mentais com o uso dos softwares Nvivo e FreeMind. *Informação & Informação*, *21*(3), 63–100. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n3p63>
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, *94*(September 2016), 137–153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Lucena, A., & Stephen, R. (2016). Absorptive Capacity and Ambidexterity in R&D: Linking Technology Alliance Diversity and Firm Innovation. *European Management Review*, *13*(3), 159–178. <https://doi.org/10.1111/emre.12074>
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from parents in international joint ventures: an empirical in the Hungarian context. *Journal of international Business Studies*, *38*(1), 3–18.
- Lyra, R. M. (2017). Monitoramento e avaliação de desempenho de parques tecnológicos: proposição de um modelo conceitual adaptativo. *Dissertação (Mestrado)*. http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1512128_2017_completo.pdf
- Malgueiro, A. R. (2011). A relação entre inovação, ambiente e desempenho: um estudo nas empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina. *Dissertação (Mestrado)*.
- March, J. G. (1991). March - 1991 - Exploration and exploitation in organization learning-annotated.pdf. *Organization Science*, *2*, 71–87.
- Martelo-Landroguez, S., Leal-Millán, G. A., & Cepeda-Carrion, I. (2016). Absorptive capacity and value

in the banking industry: A multiple mediation model. *Journal of Business*, 1–30.

Mastio, E. ; Chew, E. ., & Dovey, K. (2019). The Learning Organization as a Context for Value Co-Creation. *The Learning Organization*.

Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016). The effect of co-creation experience on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, 57, 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.023>

Mazzon, J. A. (1981). *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social*. Universidade de São Paulo - USP.

Medhi, P. K., Jain, P., & Jain, T. (2019). Effects of information sources for new customers and suppliers on the immediate innovation output of firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(4), 660–680. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0202>

Mian, S., Fayolle, A., & Lamine, W. (2012). Building Sustainable Regional Platforms for Incubating Science and Technology Businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 235–247. <https://doi.org/10.5367/ijei.2012.0100>

Miller, K., McAdam, R., Moffett, S., & Al, E. (2016). Knowledge transfer in University Quadruple Helix Ecosystems: An Absorptive capacity perspective. *Campus-Wide Information Systems*.

Minbaeva, D., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2002). MNC Knowledge Transfer , Subsidiary Absorptive Capacity and HRM MNC Knowledge Transfer , Subsidiary Absorptive Capacity and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586–599.

Miskiewicz, R. (2020). INTERNET OF THINGS IN MARKETING: BIBLIOMETRIC ANALYSIS. *Marketing and Management of Innoventions*, 3, 371–381. <http://www.elsevier.com/locate/scp>

Morgan, T., Obal, M., & Anokhin, S. (2018). Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. *Research Policy*, 47(2), 498–510. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.005>

Murtic, A., Cero, E., Celebic, N., & Halilbegovic, S. (2018). Exploring the Micro Foundations of Absorptive Capacity in Knowledge Transfer Projects: an Operations Management Perspective. *European Journal of Economic Studies*, 7(2), 89–97. <https://doi.org/10.13187/es.2018.7.89>

Noce, A. F. S. (2002). O Processo de Implantação e Operacionalização de um Parque Tecnológico : Um Estudo de Caso. *Dissertação (Mestrado)*, 148.

Nooteboom; B., Wim, V., Duysters;, G., Gilsing;, V., & Oord, A. van den. (2006). *Distance Optimal Cognitive and Capacity Absorptive*.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

O que é uma Incubadora de Empresas (Incubadora, 2012). (2012). web page. <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/empreendedorismo/incubadora/index.php?p=38440>

Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, 30(3), 201–220. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.004>

Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36, 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>

Piligrimiene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite, R. (2015). Consumer engagement in value co-creation: What kind of value it creates for company? Piligrimiene, Zaneta, Aiste Dovaliene, and Regina Virvilaite (2015), “Consumer engagement in value co-creation: What kind of value it creates for company?,” *Engineering Ec. Engineering Economics*, 26(4), 452–460. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.12502>

Pittz, T. G., & Intindola, M. (2015). Exploring absorptive capacity in cross-sector social partnerships. *Management Decision*, 53(6), 1170–1183. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0545>

Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.001>

Popadiuk, S., Franklin, M. A., Vidal, P. G., Miguel, L. A. P., & Prieto, V. C. (2012). Exploitation e Exploração do conhecimento organizacional: Uma Análise em Empresas Brasileiras. *Espacios*, 33(7), 16.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Prior, D. D., Keränen, J., & Koskela, S. (2018). Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements. *Journal of Business Research*, 88(July), 79–90. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.009>

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

Ranjan, K. R., & Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>

Rehman, N., Razaq, S., Farooq, A., Zohaib, N. M., & Nazri, M. (2020). Information technology and firm performance: mediation role of absorptive capacity and corporate entrepreneurship in manufacturing SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(9), 1049–1065. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1740192>

Rindfleisch, A., & O'Hern, M. (2010). Customer Co-creation: A Typology and Research Agenda. *Review of Marketing Research*, 6(January 2010), 86–106. https://www.researchgate.net/profile/Matt_Ohern/publication/269102680_Customer_Co-Creation/links/548083120cf263ee1adf994f.pdf

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS*.

Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in co-opetition—the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>

Sá, C., & Lee, H. (2012). Science, business, and innovation: Understanding networks in technology-based incubators. *R and D Management*, 42(3), 243–253. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2012.00681.x>

Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A. , & Bjørn-Andersen, N. (2018). Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners: A. *Source: MIS Quarterly*, 36(1), 317–338.

Scaringella, L., & Burtschell, F. (2017). The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights — Evidence from a joint venture in the construction sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 151–169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.013>

Scaringella, L., Miles, R. E., & Truong, Y. (2017). Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: The case of technological spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, 120(July), 144–162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.005>

Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687–699. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.017>

Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2019). Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111–134. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170330>

Silva, M. de;, & Rossi, F. (2018). The effect of firms' relational capabilities on knowledge acquisition and co-creation with universities. *Behavioral and Brain Sciences*, 72–84.

Slavec, A., & Adlesic, R. V. (2012). Social Capital and Business Incubators Performance: Testing the Structural Model. *Economic and Business Review*, 14(3), 201–222.

Soliman, M. (2014). Avaliação da competitividade em indústrias de transformação de plástico. *Dissertação (Mestrado)*, 1–126.

Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91(April), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001>

Spithoven, A., Clarysse, B., & Knockaert, M. (2011). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 31(1), 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.003>

- Stiger, T. R., Kosinski, A. S., Barnhart, H. X., & Kleinbaum, D. G. (1998). ANOVA for repeated ordinal data with small sample size? A comparison of ANOVA, MANOVA, WLS and GEE methods by simulation. *Communications in Statistics Part B: Simulation and Computation*, 27(2), 357–375. <https://doi.org/10.1080/03610919808813485>
- Tang, M., Liao, H., & Tamasevicius, V. (2020). 15 years in web of science of the transformations in business and economics: Bibliometric and visual analyses. *Transformations in Business and Economics*, 19(1), 21–42.
- Taqi, M., Gurkaynak, N., & Gencer, M. (2019). Marketing concept evolution: a bibliometrics co-occurrence analysis. *Marketing and Management of Innovations*, 2(2), 185–197. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-16>
- Thierstein, A., & Wilhelm, B. (2001). *Incubator, technology, and innovation centers in Switzerland: features and policy implications*.
- Tortoriello, M. (2014). THE SOCIAL UNDERPINNINGS OF ABSORPTIVE CAPACITY: THE MODERATING EFFECTS OF STRUCTURAL HOLES ON INNOVATION GENERATION BASED ON EXTERNAL KNOWLEDGE. *Business*, December 2013, 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj.2228>
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- Tuan, T. L., Rowley, C., Khai, D. C., & Djurkovic, N. (2018). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation: Joint effects of ambidextrous leadership and public service motivation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(4), 506–522.
- Urriago, Á. R. V., Barges-Gil, A., Rico, A. M., & Evita Paraskevopoulou. (2011). *The impact of science and technology parks on firms product innovation: empirical evidence from Spain*.
- Valentim, L., Lisboa, J. V., & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? *R and D Management*, 46(4), 711–725. <https://doi.org/10.1111/radm.12108>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2009). *ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT ERIM Report Series reference number How to Normalize Co-Occurrence Data? An Analysis of Some Well-Known Similarity Measures*. <http://hdl.handle.net/1765/14528%0Awww.erim.eur.nl>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Veloutsou, C., & Ruiz Mafe, C. (2020). Brands as relationship builders in the virtual world: A bibliometric analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 39(July 2019), 100901. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100901>
- Wales, W. J., Parida, * VINIT, & Patel, P. C. (2013). Research notes and commentaries too much of a good thing? Absortive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial ORIENTATION. *Strategic Management Journal*.

Westergren, U. H., Holmström, J., & Mathiassen, L. (2019). Partnering to create IT-based value: A contextual ambidexterity approach. *Information and Organization*, 29(4), 100273. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2019.100273>

Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.007>

Yi-Ying, C., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Zahra, George - 2002 - Absorptive capacity A review, reconceptualization, and extension(2)-annotated.pdf. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.

Zhang, H., Gupta, S., Sun, W., & Zou, Y. (2020). How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? The perspective of organizational learning and social Capital. *Information and Management*, 57(3), 103200. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103200>

1 APÊNDICES

APÊNDICE A – CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES E RECURSOS NECESSÁRIOS

Estimava-se que as atividades do estágio pós-doutoral fossem desenvolvidas ao longo de doze meses, a partir da formalização do relatório de pesquisa junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A seguir é apresentado o cronograma das atividades desenvolvidas, excetuando-se as submissões de artigos para congressos e periódicos, que deverão ocorrer após a entrega do relatório final ou em função do calendário de eventos acadêmicos.

Cronograma das Atividades

Atividade	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
revisão da literatura e design da pesquisa	x	x	x	x								
revisão e ajustes do modelo estrutural				x	x							
desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e pré-teste						x						
coleta e análise dos dados							x	x				
preparação de artigos para submissão (eventos e periódicos)							x	x	x	x	x	x
elaboração do relatório final	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
revisão e entrega do relatório final											x	x

Fonte: elaborado pelo autor

Logo após são apresentadas singelas explicações sobre cada atividade desenvolvida no decorrer da confecção do Relatório de Pesquisa.

Revisão da literatura: consiste num método de procura, análise e descrição do conhecimento. Esta atividade teve prevista duração de quatro meses que redundou na elaboração das hipóteses do trabalho e de um modelo proposto inicialmente.

Design da pesquisa: deve apresentar uma perspectiva do que será empregado para a realização do estudo. Deve tratar, por exemplo, da amostra que será empregada e dos processos que serão utilizados.

Revisão e ajustes do modelo estrutural: durante a etapa final do *design* da pesquisa

foi elaborado um modelo tendo por base a revisão da literatura. Este modelo passou por algumas modificações em decorrência do aprofundamento da literatura e do ambiente onde seria realizado o estudo.

Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados: aborda itens como confiabilidade, validação, seleção de amostras, métodos de processamento dentre outros. Alguns exemplos de técnicas empregadas para a realização de coleta de dados são: questionário ou *survey* (pesquisa ampla), entrevistas, observação direta, registros institucionais e grupos focais.

Pré-teste: corresponde a aplicação de um questionário em sua versão inicial. É de suma relevância para se evitar erros de grafia, compreensão dentre outros. Desta forma evita-se perda de tempo e/ou dinheiro na realização da pesquisa, em virtude da confecção de um questionário que não atinja os objetivos do trabalho. Os respondentes devem ser escolhidos por integrar a amostra em estudo, mas, não devem participar do questionário final.

Coleta e análise dos dados: existem várias técnicas para se coletar dados, já citadas. Portanto, a coleta de dados é de escolha do pesquisador, mas deve-se observar qual a técnica mais apropriada para o estudo em questão. Após a coleta é realizada a análise de dados, neste momento se a fundamentação teórica foi bem-feita não há a probabilidade de ocorrer algum tipo de julgamento, preconceito etc. por parte do pesquisador.

Preparação de artigos para submissão (eventos e periódicos): nesta etapa do trabalho já é interessante iniciar a confecção de artigos para submissão dos mesmos. Esta atividade faz parte das obrigações que o indivíduo que ingressa no curso deve realizar juntamente com seu supervisor. O artigo publicado consiste no coroamento do seu trabalho.

Elaboração do relatório final: o relatório deve ser redigido de forma clara e objetiva. A parte da fundamentação teórica é de grande relevância, pois permitirá a elaboração das hipóteses e proporcionará respaldo para a interpretação dos resultados obtidos. O trabalho deve apresentar os resultados obtidos no estudo de forma comentada. As referências são muito importantes, pois além de um item obrigatório do relatório, será base para as referências do artigo.

Revisão e entrega do relatório final: consiste na leitura minuciosa do relatório procurando verificar alguma falha ou oportunidades de melhorar o trabalho.

Durante a realização do curso de Pós-Doutorado o discente também participou das aulas ministradas pelo Prof. Silvio Popadiuk aos alunos de pós-graduação (*strito sensu*), das aulas de Estatística para alunos de graduação, das aulas de TCC1 e TCC2 para alunos de graduação de sétimo e oitavo semestre respectivamente, além do comparecimento aos encontros dos grupos de pesquisa coordenados pelo Prof. Silvio em reuniões do PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração) do Mackenzie.

Quanto aos recursos necessários para desenvolvimento do estágio pós-doutoral, o candidato desenvolveu atividade docente na área de Administração, contratado pelo regime celetista. Sendo assim, não necessitou de bolsa para desenvolvimento das atividades supracitadas. Para a realização do trabalho em questão foram empregadas 1.020 horas, sendo que por semana foram necessárias 19 horas para cumprimento das etapas do estágio pós-doutoral.

Para a realização da pesquisa, o aluno já possuía a licença dos *softwares* SPSS, SmartPLS e Excel. Os programas *Vosviewer* e *Mindmaster* também foram empregados neste relatório, estes dois últimos são *softwares* livres (gratuitos).

APÊNDICE B – SÍNTESE DE HORAS TRABALHADAS, POR ATIVIDADE, PARA A CONFEÇÃO DO RELATÓRIO DE PESQUISA

A seguir é apresentada a síntese de horas trabalhadas, por atividade, para a realização do curso de Pós-Doutorado em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

item	Atividade desenvolvida	Tempo empregado na atividade em horas	Porcentagem
1	Reuniões realizadas	17	1,7
2	Participação de orientações para TCC do Prof. Dr. Silvio Popadiuk	15	1,5
3	Participação em aulas ministradas pelo Prof. Dr. Silvio Popadiuk	94	9,2
4	Realização de Pré-teste, prospecção de respondentes e Pesquisa de Campo	415	40,7
5	Participação de Seminários	4	0,4
6	Participação de bancas de qualificação e defesa de dissertações e teses	8	0,8
7	Realização de tarefas para o curso	467	45,7
8	Total	1020	100,0

No próximo apêndice há o detalhamento das tarefas realizadas, por data, e por tempo em minutos, assim como os conhecimentos proporcionados.

APÊNDICE C - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PARA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE PESQUISA

Atividades desenvolvidas para elaboração do Relatório de Pesquisa do Pós-Doutorado em Administração sob Supervisão do Prof. Dr. Silvio Popadiuk

item	data	Horário da atividade	Atividade desenvolvida	Conhecimentos “aplicados”
1	13/08/20	09:20 até 09:25 horas	Conversa, por whatsapp, para marcar a primeira reunião por Skype. Às 17 horas, por Skype, ocorreu a referida reunião.	Informações sobre como elaborar o relatório de pesquisa
2	14/08/20	08:30 até 08:40 horas	Conversa, por whatsapp, sobre a elaboração de um extrato de assuntos do relatório de pesquisa que tenham aderência com os trabalhados pelo Prof. Dr. Silvio Popadiuk.	Assuntos a serem trabalhados no relatório de pesquisa
3	19/08/20	09:10 até 09:20 horas	Reunião, por Skype, sobre relatório de pesquisa	Orientações de como elaborar o relatório de pesquisa
4	01/09/20	09:15 até 09:20 horas	Orientação, por whatsapp, sobre como confeccionar relatório de pesquisa	Como proceder para elaboração do modelo proposto
5	09/09/20	11:10 até 11:45 horas	Reunião, por Skype, sobre a abordagem metodológica do relatório de pesquisa a ser elaborado	Informações sobre como elaborar o relatório de pesquisa
6	18/09/20	15:45 até 15:50 horas	Conversa, pelo whatsapp, sobre o relatório de pesquisa a ser confeccionado	Informação sobre como elaborar o relatório de pesquisa
7	21/09/20	10:20 horas	Remessa do relatório de pesquisa, por e-mail, para avaliação do Prof. Dr. Silvio Popadiuk	Correções necessárias no relatório de pesquisa a ser apresentado
8	24/09/20	09:55 até 10:25 horas	Orientação, por Skype, sobre o relatório de pesquisa a ser elaborado	Informações sobre como elaborar o relatório de pesquisa
9	01/10/20	08:30 horas	Envio da documentação, por e-mail, a ser assinada pelo Prof. Dr. Silvio Popadiuk, para ingresso no pós-doutorado em Administração	A importância de se elaborar um bom relatório de pesquisa
10	14/10/20	10:20 horas até 11:05 horas	Confecção do referencial do relatório de pesquisa a ser apresentado para a Instituição	Correções necessárias no relatório de pesquisa a ser apresentado

11	16/11/20	16:22 horas	Recebimento, por e-mail, da informação de que minha matrícula no pós-doutorado tinha sido efetuada	Início oficial do curso de pós-doutorado
12	16/11/20	18:30 até 21:30 horas	Aula 11 – Leitura e discussão do texto de Nahapiet e Ghoshal (1998), confecção de um mapa mental e pesquisa de vários conceitos	Vários aprendizados que serão empregados no relatório de pesquisa
13	20/11/20	09:10 até 09:25 horas	Orientação de como confeccionar o thesaurus	A relevância do programa Vosviewer para pesquisas
14	23/11/20	18:30 até 21:30 horas	Aula 12 – Discussão de vários materiais apresentados pelo Prof. Dr. Silvio Popadiuk	Vários aprendizados que serão empregados no relatório de pesquisa
15	24/11/20	8:00 até 8:15 horas	Participação, por e-mail, na avaliação sobre o professor	Ratificou a importância do sistema de trabalho planejado, organizado e direcionado
16	02/12/20	15:00 até 15:10 horas	Orientações, por Skype, sobre como analisar o programa Vosviewer	Toda pesquisa necessita de um critério sistemático para ser realizada
17	03/12/20	Teve início às 13:00 horas e terminou para os convidados as 14:50 horas	Participação da Qualificação de doutorado, como ouvinte, de Vorster Queiroga Alves	O trabalho possui relação com meu estudo
18	10/12/20	Teve início às 9:00 horas e terminou para os convidados as 11:05 horas	Participação da Qualificação de doutorado, como ouvinte, de Flávia Frate	O trabalho possui relação com meu estudo
19	14/12/20	18:30 até 18:40 horas	Orientações do Prof. Dr. Silvio Popadiuk	Vários aprendizados que serão empregados no relatório de pesquisa
20	18/12/20	19:25 até 22:45 horas	Confecção do modelo de relatório de atividades desenvolvidas no pós-doutorado	Organização das atividades para confecção do relatório final do pós-doutorado
21	19/12/20	07:40 até 09:05 horas	Confecção do modelo de relatório de atividades desenvolvidas no pós-doutorado	Organização das atividades para confecção do relatório final do pós-doutorado
22	26/12/20	07:30 até 08:00	Arquivamento dos e-mails recebidos do Mendeley sobre temas atinentes ao relatório de pesquisa	Organização das atividades para confecção do relatório final do pós-doutorado
23	29/12/20	14:00 até 18:00 horas	Estudo do material enviado pelo Professor Dr. Silvio Popadiuk e de vídeos indicados pelo mesmo	Organização das atividades para confecção do relatório final do pós-doutorado
24	30/12/20	15:00 até 21:15 horas	Estudo de vídeos indicados pelo Professor Dr. Silvio Popadiuk	Vários aprendizados que serão empregados no relatório de pesquisa

25	02/01/21	15:05 horas, até 17:40 horas e das 19:15 até 20:45 horas	Estudo de vídeos indicados pelo Professor Dr. Silvio Popadiuk	Vários aprendizados que serão empregados no relatório de pesquisa
26	04/01/21	13:20 até 18:00 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
27	05/01/21	19:30 horas até 21:00 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
28	07/01/21	19:00 horas até as 21:30 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
29	08/01/21	13:30 até 18:00 horas.	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
30	11/01/21	16:30 até 17:45 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
31	12/01/21	14:00 até 17:30 hora	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
32	13/01/21	19:00 até 22:05 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
33	14/01/21	16:00 até 18:00 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
34	15/01/21	horas, 19:00 até 20:25 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
35	16/01/21	19:00 até 21:30 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
36	17/01/21	13:30 até 15:30 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
37	19/01/21	18:30 até 20:30 horas	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP
38	31/01/21	14:00 até 18:00	Confecção de mapas mentais, elaboração do relatório de pesquisa e do artigo científico sobre ACAP	Correções no relatório de pesquisa a ser apresentado e elaboração do artigo sobre ACAP

39	02/02/21	14:00 até 18:00	Leitura do livro do Prof. Silvio Popadiuk	Conhecimentos sobre ambidestria, exploração e exploração
40	08/02/21	07:30 até 09:10	Participação nas aulas de estatística como convidado	Relembrar assuntos de estatística
41	09/02/21	09:20 até 11:00	Participação nas aulas de estatística como convidado	Relembrar assuntos de estatística
42	18/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
43	19/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
44	20/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
45	20/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
46	21/02/21	07:00 até 09:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
47	22/02/21	07:30 até 09:10	Participação nas aulas de estatística como convidado	Relembrar assuntos de estatística
48	23/02/21	14:30 até 14:45 horas	Reunião com Prof. Silvio	Orientações sobre o desenvolvimento do relatório de pesquisa
49	24/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
50	25/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
51	26/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
52	27/02/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
53	01/03/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
54	02/03/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
55	03/03/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
56	04/03/21	13:30 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência

57	05/03/21	13:30 até 14:00 horas	Confecção do artigo sobre coocorrência	Aquisição de conhecimentos sobre coocorrência
58	05/03/2021	14:30 até 15:40 horas	Reunião com o professor Silvio	Orientações sobre o desenvolvimento do relatório de pesquisa e confecção de artigos
59	08/03/2021	07:30 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
60	09/03/2021	09:20 até 11:00 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
61	09/03/2021	11:50 até 12:00 horas	Participação nas aulas de TCC como convidado	Participação em TCC sob responsabilidade do Prof. Silvio
62	10/03/2021	18:30 até 22:00 horas	Participação nas aulas de métodos quantitativos como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
63	12/03/2021	08:30 até 11:30 horas	Leitura e análise de materiais enviados pelo Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos para elaboração de artigos
64	15/03/2021	07:00 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
65	15/03/2021	09:00 até 12:00 horas	Leitura e análise de materiais enviados pelo Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos para confecção de artigos
66	15/03/2021	13:30 até 17:00 horas	Leitura e análise de materiais enviados pelo Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos para confecção de artigos
67	16/03/2021	09:20 até 11:00 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
68	16/03/2021	11:50 até 12:00 horas	Participação das aulas de TCC como convidado	Participação em TCC sob responsabilidade do Prof. Silvio
69	17/03/2021	18:30 até 22:00 horas	Participação nas aulas de métodos quantitativos como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
70	19/03/2021	10:45 até 12:00 horas	Assisti um vídeo sobre a discussão de metodologia realizada na data de 18/03/21	Aquisição de conhecimentos
71	19/03/2021	13:30 até 18:00 horas	Confecção de material solicitado pelo Prof. Silvio.	Aquisição de conhecimentos para formulação de artigos
72	20/03/2021	09:00 até 12:00 horas e das 13:45 até 18:25 horas	Confecção de material solicitado pelo Prof. Silvio.	Aquisição de conhecimentos para formulação de artigos
73	22/03/2021	07:30 até 09:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio

74	22/03/2021	14:25 até 18 horas	Confecção de material solicitado pelo Prof. Silvio.	Aquisição de conhecimentos para formulação de artigos
75	23/03/2021	09:20 até 11:00 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
76	23/03/2021	11:50 até 12:00 horas	Participação das aulas de TCC como convidado	Participação em TCC sob responsabilidade do Prof. Silvio
77	23/02/2021	13:30 até 18 horas	Confecção de material solicitado pelo Prof. Silvio.	Aquisição de conhecimentos para formulação de artigos
78	24/03/2021	08:00 até 12 horas	Confecção de material solicitado pelo Prof. Silvio.	Aquisição de conhecimentos para formulação de artigos
79	24/03/2021	18:30 até 22:00 horas	Participação nas aulas de métodos quantitativos como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
80	26/03/2021	13:00 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre ACAP X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre ACAP X VCC
81	28/03/2021	13:00 até 16:00 horas	Confecção do artigo sobre ACAP X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre ACAP X VCC
82	29/03/2021	13:20 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre ACAP X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre ACAP X VCC
83	30/03/2021	13:00 até 17:30 horas	Confecção do artigo sobre ACAP X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre ACAP X VCC
84	31/03/2021	13:00 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre Ambidestria X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre Ambidestria X VCC
85	02/04/2021	14:15 até 18:00 horas	Confecção do artigo sobre Ambidestria X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre Ambidestria X VCC
86	05/04/2021	07:00 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
87	05/04/2021	13:00 até 14:00 horas	Confecção do artigo sobre Ambidestria X VCC	Aquisição de conhecimentos sobre Ambidestria X VCC
88	05/04/2021	15:00 até 16:00 horas	Reunião com o Prof. Silvio sobre o relatório de pesquisa e artigos	Orientações sobre o desenvolvimento do relatório de pesquisa e confecção de artigos

89	06/04/2021	11:05 até 11:35 horas	Participação nas aulas de TCC como convidado	Participação em TCC sob responsabilidade do Prof. Silvio
90	06/04/2021	14:00 até 18:00 horas	Estudo sobre moderação para relatório de pesquisa	Aquisição de conhecimentos sobre moderação
91	07/04/2021	13:00 até 18:30 horas	Estudo sobre moderação para relatório de pesquisa	Aquisição de conhecimentos sobre moderação
92	17/04/2021	18:30 até 21:00 horas	Confecção do relatório de pesquisa	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
93	18/04/2021	18:30 até 21:00 horas	Confecção do relatório de pesquisa	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
94	19/04/2021	07:00 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
95	19/04/2021	13:30 até 18:00 horas	Pesquisa para fundamentação das hipóteses	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
96	20/04/2021	09:20 até 11:00 horas	Participação das aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
97	20/04/2021	11:05 até 11:35 horas	Participação das aulas de TCC como convidado	Participação em TCC sob responsabilidade do Prof. Silvio
98	20/04/2021	14:20 até 18:00 horas	Pesquisa para fundamentação das hipóteses	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
99	21/04/2021	16:00 até 17:00 horas	Reunião com Prof. Silvio	Orientações sobre o desenvolvimento do relatório de pesquisa e confecção de artigos
100	22/04/2021	13:30 até 18:00 horas	Pesquisa para fundamentação das hipóteses	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
101	23/04/2021	13:30 até 19:30 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
102	26/04/2021	07:00 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
103	27/04/2021	09:20 até 11:00 horas e das	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
104	27/04/2021	11:05 até 12:00 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
105	27/04/2021	13:30 até 18:00 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema

106	28/04/2021	10:10 até 11:35 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
107	28/04/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Métodos Quantitativos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
108	29/04/2021	08:30 até 10:30 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
109	29/04/2021	10:45 até 11:45 horas	Reunião com grupo de TCC2	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
110	29/04/2021	15:00 até 18:00 horas	Confecção do relatório de pesquisa	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
111	03/05/2021	07:30 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
112	03/05/2021	16:00 até 16:40 horas	Reunião com o Prof. Silvio	Orientações sobre o desenvolvimento do artigo para o Enanpad 2021
113	04/05/2021	09:20 até 11:00 horas e das	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
114	04/05/2021	11:05 até 12:00 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
115	05/05/2021	09:20 até 12:00 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
116	05/05/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Métodos Quantitativos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
117	07/05/2021	09:00 até 12:00 horas	Confecção do relatório de pesquisa	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
118	10/05/2021	07:30 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
119	11/05/2021	09:20 até 11:00 horas e das	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
120	11/05/2021	11:05 até 12:00 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
121	12/05/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Métodos Quantitativos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
122	13/05/2021	14:00 até 18:00 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema

123	14/05/2021	10:00 até 12:00 horas	Confecção de artigo para EnANPAD 2021	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
124	17/05/2021	07:30 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
125	18/05/2021	09:20 até 11:00 horas e das	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
126	18/05/2021	11:05 até 12:00 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
127	19/05/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Métodos Quantitativos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
128	24/05/2021	07:30 até 9:10 horas	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
129	25/05/2021	09:20 até 11:00 horas e das	Participação nas aulas de estatística como convidado	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
130	25/05/2021	11:05 até 12:00 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
131	26/05/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Métodos Quantitativos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
132	27/05/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação no curso extra sobre Revisão sistemática da literatura com o uso do <i>Vosviewer</i>	Participação em curso sob responsabilidade dos Prof. Silvio, Gilberto e Maycon
133	31/05/2021	13:30 até 18:00 horas	Elaboração do questionário	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
134	01/06/2021	11:05 até 12:00 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
135	02/06/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação das aulas de Métodos Quantitativos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
136	03/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Elaboração do questionário	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
137	04/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Elaboração do questionário	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
138	07/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Elaboração do questionário	Aquisição de conhecimentos sobre o tema

139	08/06/2021	09:00 até 10:30 horas	Apresentação do grupo de TCC1	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
140	08/06/2021	11:00 até 12:00 horas, das 13:30 até 18:00 horas	Elaboração do questionário	Aquisição de conhecimentos sobre o tema
141	09/06/2021	09:30 até 10:30 horas	Apresentação do grupo de TCC2	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
142	10/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Elaboração do questionário no Google Forms	Aquisição de conhecimentos
143	11/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Correções do questionário no Google Forms	Aquisição de conhecimentos
144	14/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Busca de especialistas para validação do questionário	Aquisição de conhecimentos
145	15/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Pesquisa de empresas incubadas para realização do pré-teste e aplicação do questionário	Aquisição de conhecimentos
146	16/06/2021	13:00 até 18:00 e das 19:00 até 21:30 horas	Pesquisa de empresas incubadas para realização do pré-teste e aplicação do questionário	Aquisição de conhecimentos
147	17/06/2021	13:00 até 18:00 e das 19:00 até 21:30 horas	Pesquisa de empresas incubadas para realização do pré-teste e aplicação do questionário	Aquisição de conhecimentos
148	18/06/2021	09:30 até 11:20 horas	Participação da Qualificação de Mestrado, como ouvinte, de Matilde Matilde Dallagassa da Silva	Aquisição de conhecimentos
149	21/06/2021	13:00 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas para realização do Pré-teste e da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
150	22/06/2021	13:00 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas para realização do Pré-teste e da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
151	23/06/2021	15:40 até 16:25 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk sobre alterações no questionário	Aquisição de conhecimentos
152	24/06/2021	08:00 até 12:00 horas	Prospecção de empresas incubadas para realização do Pré-teste e da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
153	24/06/2021	14:30 até 16:05 horas	Reunião com Sr. Oscar Enrique de Moraes Nunes sobre o relatório de validação do questionário de pesquisa	Aquisição de conhecimentos
154	25/06/2021	13:00 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas para realização do Pré-teste e da pesquisa	Aquisição de conhecimentos

155	28/06/2021	14:45 até 15:45 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk sobre alterações no questionário	Aquisição de conhecimentos
156	29/06/2021	09:00 até 12:00 horas	Alterações no questionário	Aquisição de conhecimentos
157	30/06/2021	13:30 até 18:00 horas	Contatos para realização do pré-teste	Aquisição de conhecimentos
158	02/07/2021	10:00 até 17:15 hora	Realização de visitas para realização do pré-teste	Aquisição de conhecimentos
159	03/07/2021	10:00 até 11:45 horas	Realização de uma videoconferência por meio do Google Meet para realização de um pré-teste	Aquisição de conhecimentos
160	03/07/2021	13:40 até 18:00 hora	Alterações no questionário em virtude da realização do pré-teste	Aquisição de conhecimentos
161	05/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
162	05/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
163	06/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
164	06/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
165	07/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
166	07/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
167	08/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
168	08/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
169	09/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
170	09/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
171	10/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
172	11/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
173	12/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
174	12/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos

175	13/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
176	13/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
177	14/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
178	14/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
179	15/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
180	15/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
181	16/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
182	16/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
183	17/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
184	18/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
185	19/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
186	19/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
187	20/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
188	20/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
189	21/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
190	21/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
191	22/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
192	22/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
193	23/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
194	23/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos

195	24/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
196	25/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
197	26/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
198	26/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
199	27/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
200	27/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
201	28/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
202	28/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
203	29/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
204	29/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
205	30/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
206	30/07/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
207	31/07/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
208	01/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
209	02/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
210	02/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
211	03/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
212	03/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
213	04/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
214	04/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos

215	05/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
216	05/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
217	06/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
218	06/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
219	07/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
220	08/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
221	09/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
222	09/08/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Ativos Estratégicos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
223	10/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
224	10/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
225	11/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
226	11/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
227	12/08/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
228	12/08/2021	19:00 até 22:30 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
229	13/08/2021	09:00 até 09:50 horas	Contatos telefônicos para a realização da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
230	13/08/2021	10:00 até 10:30 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk	Orientação sobre finalização da pesquisa e próximos passos do relatório de pesquisa
231	13/08/2021	13:30 até 17:00 horas	Prospecção de empresas incubadas	Aquisição de conhecimentos
232	16/08/2021	13:00 até 17:00 horas	Confecção do relatório	Aquisição de conhecimentos
233	16/08/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de Ativos Estratégicos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio

234	17/08/2021	13:00 até 21:30 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
235	18/08/2021	11:00 até 11:30 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
236	18/08/2021	11:30 até 12:15 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
237	19/08/2021	13:30 até 17:00 horas	Confecção do Relatório	Aquisição de conhecimentos
238	20/08/2021	13:00 até 15:30 horas	Confecção do Relatório	Aquisição de conhecimentos
239	20/08/2021	15:30 até 16:30 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk	Orientação sobre sintaxe da pesquisa
240	21/08/2021	13:30 até 18:00 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
241	22/08/2021	08:00 até 12:00 horas e das 13:30 até 15:30 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
242	23/08/2021	14:00 horas até 16:35 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
243	23/08/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de ativos estratégicos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
244	24/08/2021	09:00 até 09:40 horas	Reunião com o Prof. Silvio Popadiuk sobre a pesquisa	Aquisição de conhecimentos
245	24/08/2021	10:00 até 10:50 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
246	24/08/2021	11:00 até 11:30 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
247	24/08/2021	13:30 até 15:00 horas e das 19:00 até 22:30 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
248	24/08/2021	15:00 até 18:10 horas	III Jornada do Conhecimento e Inovação no Contexto da CT&I	Participação em evento em que o Prof. Silvio Popadiuk palestrou
249	25/08/2021	08:30 até 12:00 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos

250	26/08/2021	08:30 até 11:00 horas e das 14:20 até 15:35 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
251	26/08/2021	15:40 até 16:10 horas	Reunião com o Prof. Silvio Popadiuk sobre a sintaxe da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
252	27/08/2021	08:30 até 12:00 horas e das 13:00 até 14:15 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
253	27/08/2021	14:20 até 16:45 horas	Confecção do Relatório	Aquisição de conhecimentos
254	27/08/2021	17:00 até 23:00 horas	Confecção de slides sobre o relatório de pesquisa para apresentação no mês de Setembro	Aquisição de conhecimentos
255	28/08/2021	10:00 até 13:45 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
256	29/08/2021	09:30 até 12:00 horas e das 14:30 até 16:30 horas	Confecção de slides para apresentação, em setembro, do relatório de pesquisa de Pesquisa ao Programa de Pós-Graduação de Administração	Aquisição de conhecimentos
257	30/08/2021	09:00 até 09:40 horas	Reunião com grupo de TCC2-	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
258	30/08/2021	11:30 até 11:50 horas	Reunião com o Prof. Silvio Popadiuk sobre a pesquisa	Aquisição de conhecimentos
259	30/08/2021	12:40 até 15:50 horas	Confecção da sintaxe relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
260	30/08/2021	16:40 até 17:45 horas	Reunião com o Prof. Silvio Popadiuk sobre a sintaxe da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
261	30/08/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de ativos estratégicos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
262	31/08/2021	08:50 até 12:00 horas	Confecção da análise de dados relativa ao questionário da pesquisa e envio para Prof. Silvio	Aquisição de conhecimentos
263	31/08/2021	13:00 até 23:00 horas	Confecção de slides sobre o relatório de pesquisa para apresentação no mês de Setembro	Aquisição de conhecimentos
264	01/09/2021	09:10 até 10:55 horas	Reunião com o Prof. Silvio Popadiuk sobre a análise de dados da pesquisa	Aquisição de conhecimentos

265	01/09/2021	11:00 até 13:20 horas	Confecção de slides sobre o relatório de pesquisa para apresentação no mês de Setembro	Aquisição de conhecimentos
266	01/09/2021	13:30 até 15:45 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
267	01/09/2021	16:00 até 18:00 horas	Palestra com o Prof. Silvio Popadiuk sobre Mendeley	Aquisição de conhecimentos
268	01/09/2021	18:30 até 22:10 horas	Análise de dados da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
269	02/09/2021	11:00 até 12:40 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
270	03/09/2021	10:00 até 12:00 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
271	04/09/2021	09:00 até 12:00 horas e das 13:00 até 17:00 horas e das 18:00 até 19:00 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
272	05/09/2021	08:40 até 09:30 horas e das 13:30 até 18:00 horas e das 18:30 até 20:20 horas.	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
273	07/09/2021	08:40 até 12:00 horas e das 13:30 até 18:00 horas e das 18:15 até 19:40 horas.	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
274	09/09/2021	15:00 horas até 16:00 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
275	09/09/2021	16:10 até 17:25 horas	Reunião com o Prof. Silvio Popadiuk sobre a análise de dados da pesquisa	Aquisição de conhecimentos
276	10/09/2021	10:00 até 11:15 horas e das 12:40 até 16:35 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
277	13/09/2021	10:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:00 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
278	13/09/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de ativos estratégicos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
279	14/09/2021	10:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 15:15 horas	Análise de dados da pesquisa e Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
280	16/09/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos

281	17/09/2021	09:00 até 11:40 horas e das 13:30 até 18:00 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
282	20/09/2021	18:30 até 22:30 horas	Participação nas aulas de ativos estratégicos	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
283	21/09/2021	10:15 até 11:00 horas	Confecção dos slides para apresentação do Projeto	Aquisição de conhecimentos
284	21/09/2021	11:00 até 11:30 horas	Reunião com grupo de TCC2	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
285	21/09/2021	13:30 até 14:35 horas	Confecção dos slides para apresentação do Projeto	Aquisição de conhecimentos
286	22/09/2021	11:00 até 11:30 horas	Reunião com grupo de TCC2	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
287	23/09/2021	10:00 até 11:00 horas	Mentoria para Consolidação da Carreira de Pesquisa da FAPESP	Aquisição de conhecimentos
288	24/09/2021	9:00 horas até 11:25 horas	Participação da Qualificação de doutorado, como ouvinte, de Álvaro Antônio Bueno de Camargo	O trabalho possui relação com meu estudo
289	24/09/2021	13:30 até 16:35 horas e das 19:00 até 21:10 horas	Confecção da Matriz Teórico-Empírico e do Mapa Mental relativos ao Relatório	Aquisição de conhecimentos
290	25/09/2021	08:00 até 13:05 horas e das 14:30 até 15:35 horas	Confecção da Matriz Teórico-Empírico e do Mapa Mental relativos ao Relatório	Aquisição de conhecimentos
291	27/09/2021	09:00 até 09:10 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk sobre o modelo final do relatório	Aquisição de conhecimentos
292	27/09/2021	13:30 até 16:10 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
293	27/09/2021	18:30 até 20:20 horas	Participação, como ouvinte, dos seminários promovidos pelos alunos: Élcio Alves Ferreira, Gabriel Bellon, Matilde Dallagassa da Silva e Vorster Queiroga Alves da Universidade Mackenzie	Aquisição de conhecimentos
294	28/09/2021	12:15 até horas 14:50 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
295	28/09/2021	14:50 até 15:25 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk sobre o modelo final do relatório	Aquisição de conhecimentos

296	28/09/2021	18:30 até 20:40 horas	Participação, como ouvinte, dos seminários promovidos pelos alunos: Fábio dos Santos Cardoso, Wilson Carlos Abreu Junior, Anna Oertel Spinelli Roux César, Milton Cruz, Leandro Meier de Carvalho e Renato Monteiro da Silva da Universidade Mackenzie	Aquisição de conhecimentos
297	29/09/2021	08:15 até horas 11:00 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
298	29/09/2021	11:00 até 12:30 horas	Reunião com grupo de TCC2 e leitura crítica do texto de TCC1	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
299	29/09/2021	13:50 até horas 16:35 horas e das 18:00 até 20:00 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
300	30/09/2021	08:50 até horas 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
301	11/10/2021	08:10 até 11:30 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
302	18/10/2021	14:50 até 16:35 horas	Confecção do artigo relativo ao relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
303	19/10/2021	08:30 até 11:30 horas e das 13:30 até 16:25 horas	Confecção do artigo relativo ao relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
304	20/10/2021	09:30 até 11:00 horas e das 13:30 até 16:25 horas	Confecção do artigo relativo ao relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
305	21/10/2021	08:20 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:40 horas	Confecção do artigo relativo ao relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
306	26/10/2021	14:40 até 14:50 horas	Reunião com Prof. Silvio Popadiuk sobre o Relatório de Pesquisa Fina	Aquisição de conhecimentos
307	27/10/2021	08:35 até horas 11:00 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
308	27/10/2021	11:20 até 11:25 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
309	28/10/2021	14:40 até 17:00 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
310	03/11/2021	09:40 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
311	04/11/2021	08:40 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos

312	05/11/2021	09:20 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
313	08/11/2021	08:30 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
314	09/11/2021	08:30 até 11:10 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
315	09/11/2021	11:10 até 11:45 horas	Reunião com grupo de TCC	Participação em disciplina sob responsabilidade do Prof. Silvio
316	09/11/2021	13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
317	10/11/2021	08:30 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
318	10/11/2021	08:20 até 11:40 horas e das 13:30 até 17:50 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos
319	14/11/2021	09:20 até 11:40 horas e das 13:30 até 16:35 horas	Confecção do relatório de Pesquisa	Aquisição de conhecimentos

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SOBRE COCRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS INCUBADAS A PARTIR DA AMBIDESTRIA, CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E APOIO DA INCUBADORA

Caro(a) Colaborador(a)

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de cocriação de valor no processo interativo em incubadoras e empresas incubadas.

Os resultados deverão fazer parte de um relatório de pesquisa patrocinado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. As informações a serem obtidas não serão divulgadas individualmente e a responsabilidade deste projeto é do Pós doutorando Álvaro Francisco Fernandes Neto sob a supervisão do Prof. Dr. Silvio Popadiuk.

Poderá ser observado que as informações solicitadas nesse questionário envolvem questões relativas ao apoio da incubadora e o processo de geração de conhecimentos.

O tempo previsto para responder o questionário é de aproximadamente dez minutos. Nesta pesquisa não há respostas certas ou erradas, somente sua opinião a respeito dos assuntos tratados.

Informamos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.

Álvaro Francisco Fernandes Neto

e-mail: alvarofranciscofn@gmail.com tel: (11) 97677-0746

Silvio Popadiuk – spopadiuk@mackenzie.br

Nome completo (Opcional) _____

Gênero: (1) Masculino (2) Feminino I _____ I001

Idade do respondente em anos:

(1) de 21 a 30 anos

(2) mais de 30 a 40 anos

(3) mais de 40 a 50 anos

(4) mais de 50 anos

Nome da empresa: (Opcional): _____ I _____ I002

1. Qual é o seu principal cargo ou função? I _____ I003

(1) Único Proprietário

(2) Sócio Proprietário

(3) Diretor

(4) Gerente

(5) Outros

2. Qual seu grau de escolaridade? I _____ I004

(1) Ensino Fundamental

(2) Ensino Médio

(3) Ensino Superior

(4) Pós-Graduação (Especialização)

(5) Mestrado/ doutorado

3. Quanto tempo a empresa incubada na qual atua está na incubadora?

(1) até um ano I _____ I005

(2) mais de um ano até dois anos

(3) mais de dois anos até três anos

(4) mais de três anos até quatro anos

(5) mais que quatro anos

4. Qual o setor ou o segmento que a sua empresa atua? I _____ I006

(1) Agronegócio

(2) Tecnologia

(3) Saúde

(4) Biotecnologia

(5) Outros

5. Qual é o número de pessoas que trabalham na empresa incubada?

- (1) 1 a 10 pessoas I _____ I007
- (2) 11 a 20 pessoas
- (3) 21 a 30 pessoas
- (4) 31 a 40 pessoas
- (5) mais de 40 pessoas

6. A incubadora na qual a empresa que o(a) sr(a) atua é uma: I _____ I008

- (1) Incubadora de base tecnológica
- (2) Tradicional
- (3) Tanto base tecnológica como tradicional
- (4) Social
- (5) Outro tipo (favor especificar) _____

As questões pertencentes ao bloco a seguir foram respondidas tendo por base a escala: Muito Baixo(a), Baixo(a), Ideal, Alto(a) e Muito Alto(a). Foi considerado que quanto mais próximo de Muito Baixo(a) maior é a discordância e quanto mais próximo de Muito Alto(a) maior é a congruência. As indagações foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

Assinale com um “X” a coluna que coincide com sua resposta

Label	Muito Baixo(a)	Baixo(a)	Ideal	Alto(a)	Muito Alto(a)
PCO1 - A intensidade da autoaprendizagem das pessoas nesta empresa é:					
PCO2 - A intensidade da aprendizagem nesta empresa é:					
PCO3 - A intensidade do compartilhamento dos conhecimentos nesta empresa é:					
PCI1 - O foco em inovações radicais (grande ineditismo) de produtos/serviços nesta empresa é:					
PCI2 - O foco em inovações radicais (grande ineditismo) em tecnologias nesta empresa é:					

PCI3 - O desenvolvimento de novos produtos e serviços com usuário nesta empresa é:					
PCI4 - A intensidade de inovação de nossos produtos/ serviços é:					
PCI5 - A Intensidade de inovação em técnicas de marketing nesta empresa é:					

As questões atinentes ao agrupamento a seguir foram respondidas tendo por base a escala: Muito Baixo(a), Baixo(a), Ideal, Alto(a) e Muito Alto(a). Foi considerado que quanto mais próximo de Muito Baixo(a) maior é a discordância e quanto mais próximo de Muito Alto(a) maior é a congruência. As indagações foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

Assinale com um “X” a coluna que coincide com sua resposta

	Muito Baixo(a)	Baixo(a)	Ideal	Alto(a)	Muito Alto(a)
COM1 – A intensidade da competição em nossa área de atuação é:					
COM2 – A intensidade de campanhas promocionais em nossa área de atuação é:					
COM3 – A intensidade da competição por preço em nossa área de atuação é:					
EFI1 – A intensidade do foco em custos nesta empresa é:					
EFI2 – A nossa preocupação com a eficiência é:					
EFI3 – O nosso foco em cumprimentos de prazos é:					
PAR1 – O tempo de duração das nossas parcerias externas é:					
PAR2 – O grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos é:					
PAR3 – A preocupação com a formação de parcerias externas é:					

PAR4 – A quantidade de parceiros externos com nossa empresa é:					
AQU1 – A busca constante de informações relevantes para nossos negócios é:					
AQU3 – A expectativa de nossa empresa para que nossa equipe se utilize de informações externas advindas de outras atividades de economia é:					
ASS1 – A intensidade de ideias e conceitos compartilhados com parceiros externos ou colaboradores é:					

As questões pertencentes ao conjunto a seguir foram respondidas tendo por base a escala: Muito fraco(a)s(as), Fracos(as), Adequados(as), Forte(s) e Muito forte(s). Foi considerado que quanto mais próximo de Muito fraco(a)s(as) maior é a discordância e quanto mais próximo de Muito forte(s) maior é a congruência. As indagações foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

Assinale com um “X” a coluna que coincide com sua resposta

	Muito fraco(a)s(as)	Fracos(as)	Adequados(as)	Forte(s)	Muito forte(s)
EFI5 - Os mecanismos de controle da empresa são:					
ASS2 - A ênfase dada pela empresa para que haja suporte para a solução de problemas é:					
ASS3 - A velocidade do fluxo da comunicação de informações de nossa empresa é:					
ASS5 - A habilidade de estruturar e utilizar os conhecimentos obtidos pela empresa é:					

TRA1 - A intensidade da empresa para ABSORVER novos conhecimentos é:					
TRA2 - A competência da empresa para UTILIZAR novos conhecimentos é:					
TRA3 - A competência da empresa para COMBINAR novos conhecimentos é:					
APL2 - A habilidade de nossa empresa para adotar novas tecnologias é:					

As questões pertencentes ao bloco a seguir foram respondidas tendo por base a escala: Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito, Concordo Totalmente. Foi considerado que quanto mais próximo de Discordo Totalmente maior é a discordância e quanto mais próximo de Concordo Totalmente maior é a congruência. As indagações foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

Assinale com um "X" a coluna que coincide com sua resposta

	DISCORDO			CONCORDO		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
COP1 - A incubadora está aberta às ideias e sugestões na melhoria dos serviços prestados.						
COP2 - A incubadora nos transmite informações relevantes relacionadas ao nosso desenvolvimento.						
EF14 - O nosso foco é orientado para produção e entregas						
OES1 – A empresa possui planejamento estratégico focado no curto prazo						

OES2 - A empresa possui planejamento estratégico com foco no longo prazo						
AQU2 – A empresa é sempre estimulada para utilizar conhecimentos externos relativos aos nossos negócios.						
ASS4 – Nesta empresa realizamos encontros periódicos visando o compartilhamento de conhecimentos, problemas e objetivos						
APL1 – A empresa incentiva a aplicação de novas experiências relativas às rotinas organizacionais						
APL3 - Nesta empresa valorizamos o conhecimento individual sobre tecnologias da empresa ou que vem de fora						

As questões pertencentes ao agregado a seguir foram respondidas tendo por base a escala: Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito, Concordo Totalmente. Foi considerado que quanto mais próximo de Discordo Totalmente maior é a discordância e quanto mais próximo de Concordo Totalmente maior é a congruência. As indagações foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

Assinale com um “X” a coluna que coincide com sua resposta

	DISCORDO			CONCORDO		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
COP3 - Os processos e serviços elaborados pela incubadora estão alinhados com as nossas necessidades						

COP4 - A incubadora considera o papel de nossa empresa tão importante quanto o dela na cocriação de valor						
VAL1 - O desenvolvimento dos produtos e serviços estimulados pela incubadora, contribui para a geração de valor para nossos negócios						
VAL2 - A incubadora nos proporciona experiências com outras empresas incubadas						
VAL3 - A incubadora colaborou com a nossa empresa para os desafios do mercado						
VAL4 - A incubadora facilita a nossa interação com ela						
VAL5 - A incubadora atende as nossas necessidades individuais						
APO1 - A incubadora nos fornece assistência para a captação de recursos financeiros apropriados						
APO2 - A incubadora nos auxilia no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios						
APO3 - A incubadora proporciona treinamentos específicos relativos aos nossos negócios						

APO4 - A incubadora oferece indicadores de performance relativos aos nossos processos tecnológicos, administrativos ou gerenciais						
---	--	--	--	--	--	--

As questões a seguir foram respondidas tendo por base a escala Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito, Concordo Totalmente e foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

As questões pertencentes ao bloco a seguir foram respondidas tendo por base a escala: Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito, Concordo Totalmente. Foi considerado que quanto mais próximo de Discordo Totalmente maior é a discordância e quanto mais próximo de Concordo Totalmente maior é a congruência. As indagações foram programadas para ser aleatoriamente distribuídas aos respondentes.

Assinale com um “X” a coluna que coincide com sua resposta

	DISCORDO			CONCORDO		
	Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
DSO1 - Sempre sou cortês mesmo com pessoas que são desagradáveis						
DSO2 - Não importa com quem estou conversando. Sou um bom ouvinte						
DSO3 - Estou sempre disposto a admitir quando estou errado						
DSO4 - Nunca senti que fui prejudicado sem motivo						
DSO5 - Nunca fico irritado quando as pessoas expressam ideias diferentes das minhas						

Caso tenhamos alguma dúvida sobre a pesquisa, gostaríamos de poder entrar novamente em contato. Por isso, solicitamos a gentileza de preencher seu nome completo:

e telefone com DDD: _____

Muito obrigado por participar de nossa pesquisa. Com toda certeza sua colaboração ajudará a difundir conhecimentos importantes para muitas pessoas.

APÊNDICE E - RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO DO PROF.
DR. LUIZ PAULO LOPES FÁVERO – PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DE
SÃO PAULO - USP



RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: PÓS-DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ RELATÓRIO

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: PROF. DR. LUIZ PAULO LOPES FÁVERO

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM O DIGNÍSSIMO PROF. DR. LUIZ PAULO LOPES FÁVERO, DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SEU RELATÓRIO DE PÓS-DOCTORADO.

PARECER: Analisei seu questionário e acredito que esteja bastante adequado e interessante. Minha única observação reside no fato de que todas as suas variáveis são qualitativas e, portanto, médias e desvios não poderão ser definidos a posteriori, o que poderá inviabilizar ou tornar viesadas análises por meio de determinadas técnicas, entre as quais aquelas relacionadas a equações estruturais. No mais, siga em frente e parabéns pela pesquisa.

São Paulo, SP 17 de junho de 2021

Luiz Paulo Fávero

LUIZ PAULO LOPES FÁVERO

Prof. Dr. da Universidade de São Paulo - USP

APÊNDICE F - RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO DO SR. OSCAR ENRIQUE DE MORAES NUNES – COORDENADOR DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E PROJETOS ESPECIAIS DO CIETEC

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: PÓS-DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ RELATÓRIO

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: OSCAR ENRIQUE DE MORAES NUNES, COORDENADOR DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E PROJETOS ESPECIAIS DO CENTRO DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E TECNOLOGIA (CIETEC)

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM O DIGNÍSSIMO SR. OSCAR ENRIQUE DE MORAES NUNES, COORDENADOR DO CIETEC, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SEU RELATÓRIO DE PÓS-DOCTORADO.

PARECER: _____

Um primeiro aspecto a ser considerado é o tamanho da pesquisa, são 60 questões algo que inicialmente desalenta o potencial respondente cujo perfil é o de sempre alguém com tempo muito limitado para assuntos que não dizem respeito diretamente ao negócio, sugiro reduzir em 50% o tamanho do questionário dentro das possibilidades do que é o objetivo final

É importante determinar qual o momento da startup em termos do andamento do negócio (fase de ideação, desenvolvimento, prova de conceito, MVP, entrada no mercado,)

Pelas características as startups não devem ser vistas como um business tradicional com departamentalização e processos "clássicos". Muitas startups são compostas de uma única pessoa ou duas.

Existe toda uma terminologia pertinente ao mercado e que deve ser utilizada no questionário.

O lay out do questionário também não é amigável, existem ferramentas próprias para esses levantamentos.

Como há muitas observações pontuais, anote-as no próprio questionário para facilitar.

São Paulo, SP 22 de junho de 2021

OSCAR ENRIQUE DE MORAES NUNES

COORDENADOR DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E PROJETOS ESPECIAIS DO CIETEC

**APÊNDICE G - RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO DO PROF.
DR. TALES ANDREASSI – PROFESSOR DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
DE SÃO PAULO**

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: PÓS-DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA
REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ RELATÓRIO

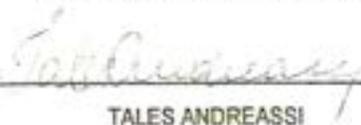
FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: PROF. DR.
TALES ANDREASSI

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM
CONTRATO COM O DIGNÍSSIMO PROF. DR. TALES ANDREASSI, DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DE SÃO PAULO, PARA VALIDAÇÃO DE
SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO
DE SEU RELATÓRIO DE PÓS-DOCTORADO.

PARECER: O questionário me pareceu satisfatório pelo que se pretende, não
havendo ao meu ver maiores problemas. Minha recomendação vai no sentido
de que se especifique um pouco mais os tópicos que devem ser respondidos.
Por exemplo, quando se fala taxa de inovação de produto, intensidade de
desenvolvimento de pessoas, foco orientado à produção, entendo que isso
pode variar muito dependendo do respondente. Talvez uma maior definição ou
explicação sobre esses conceitos poderia auxiliar a uma uniformização dos
mesmos.

São Paulo, SP 22 de junho de 2021



TALES ANDREASSI

Prof. Dr. da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo - FGV

SOBRE O AUTOR

ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO – Possui graduação em Administração pela Escola Superior de Administração de Negócios (1996), curso de Aperfeiçoamento em Didática do Ensino Superior (1998), mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1999), MBA em Marketing pela Universidade Nove de Julho (2016), doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (2020) e pós-doutorado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2021). Atualmente está lecionando no Centro Universitário Unipaulistano. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Empresas Incubadas, Cocriação de Valor, Ambidestria, Exploração, Exploração, Capacidade de Absorção do Conhecimento, Teorias da Administração, Marketing, Gestão de Marcas, Comportamento do Consumidor, Segmentação de Mercado, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento, Processos Organizacionais, Empreendedorismo, Desenvolvimento de Planos de Negócios, Administração Estratégica, Ética, Simulação de Negócios, Trabalho de Conclusão de Curso e Estágio Supervisionado.

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

COCRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS INCUBADAS A PARTIR DA AMBIDESTRIA:

*Capacidade de absorção
e apoio da incubadora*



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

COCRIAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS INCUBADAS A PARTIR DA AMBIDESTRIA:

*Capacidade de absorção
e apoio da incubadora*

