

*O VALOR TRANSFORMADOR NA PERCEPÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS
INCUBADOS NO BRASIL*

*THE TRANSFORMATIVE VALUE IN THE PERCEPTION OF VENTURES INCUBATED IN
BRAZIL*

Área temática: Marketing

MARILZA MENDONÇA

e-mail: marilzamendonca@gmail.com

FILIPE QUEVEDO-SILVA

e-mail: quevedo.silva@ufms.br

CAROLINE SPANHOL

e-mail: caroline.spanhol@ufms.br

RESUMO

O valor transformador, ou valor transformacional, refere-se à promoção de mudanças positivas entre indivíduos e grupos no mercado, abrangendo aspectos como bem-estar, saúde, inclusão social e sustentabilidade. Essa abordagem vai além da entrega de valor econômico tradicional, priorizando dimensões sociais, ambientais e pessoais, com foco na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar duradouro. Embora o conceito tenha sido amplamente explorado em diversos setores empresariais, ainda não há estudos que abordem as sete dimensões do valor transformador no contexto das incubadoras de empresas no Brasil. Este estudo qualitativo, realizado por meio de entrevistas com gestores de sete empresas incubadas em diferentes regiões do país, destaca os atributos "design do serviço" e "experiência do serviço" como facilitadores do valor transformador percebido pelas empresas. A pesquisa conclui que as incubadoras podem gerar valor transformador para seus usuários, promovendo mudanças significativas na vida dos gestores, nas empresas e em seu entorno.

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

ABSTRACT

Transformative value, or transformational value, refers to the promotion of positive changes among individuals and groups in the market, encompassing aspects such as well-being, health, social inclusion, and sustainability. This approach goes beyond the traditional delivery of economic value, prioritizing social, environmental, and personal dimensions, with a focus on improving quality of life and promoting long-term well-being. Although the concept has been widely explored in various business sectors, there are no studies addressing the seven dimensions of transformative value within the context of business incubators in Brazil. This qualitative study, conducted through interviews with managers of seven incubated companies located in different regions of the country, highlights the attributes of "service design" and "service experience" as facilitators of transformative value perceived by the companies. The research concludes that incubators can generate transformative value for their users, promoting significant changes in the lives of managers, in the companies themselves, and in their surroundings.

Keywords: Well-being. Happiness. Business incubators. Service marketing. Transformative Value.

1 INTRODUÇÃO

As incubadoras de empresas possuem papel fundamental ao criar um ambiente e recursos propícios para que empresas em estágio inicial possam enfrentar os desafios da atividade empresarial e se estabelecerem no mercado. No Brasil, são cerca de 363 ativas e incubam empresas de pelo menos 25 segmentos (ANPROTEC, 2019). As incubadoras de empresas emergem como facilitadoras de transformações individuais e sociais (Blocker & Barrios, 2015), exercendo papel social e econômico relevante para os empreendimentos e para seus fundadores. Nesse sentido, este estudo objetiva analisar as dimensões do valor transformador percebidas por empreendimentos do agronegócio incubados.

O valor transformador é compreendido como uma dimensão social de criação de valor capaz de promover mudanças edificantes para os indivíduos e grupos de mercado. Seu conceito tem desafiado pesquisadores ao redor do mundo a compreender como consumidores e organizações podem alcançar esse valor para si e para outros (Anderson et al., 2013; Blocker & Barrios, 2015).

A exemplo, o estudo de Taiminen, Taiminen e Munnuka (2020) abordou os serviços de perda de peso online, explorando a cocriação de valor e os resultados de bem-estar na busca por uma mudança duradoura. Os resultados demonstraram que a conformidade com as diretrizes e o apoio social são atividades de cocriação de valor que afetam os desfechos dos serviços transformadores, impulsionando melhorias no bem-estar dos clientes.

A Pesquisa em Serviço Transformador (PST) tem empregado a cocriação de valor e a lógica dominante do serviço (LDS) como bases teóricas para explorar os diferentes papéis do serviço transformador (Previte & Robertson, 2019). A cocriação de valor, central na LDS, postula que o serviço ocorre pela interação entre diferentes atores, integrando recursos para benefício mútuo (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Esta perspectiva integrada da LDS e PST enfatiza que os clientes geram bem-estar por meio das atividades de serviço, enquanto os provedores buscam facilitar o bem-estar do cliente através da proposição de valor (Taiminen et al., 2020).

A cocriação de valor, definida por Wulandari e Nasution (2019), destaca o papel ativo dos clientes na criação de valor. Entretanto, poucos estudos têm explorado o valor

transformador fora do contexto de saúde, à exceção do estudo de Gardiazabal e Bianchi (2021), que analisaram as consequências para o bem-estar das atividades de cocriação de valor no varejo. Suas descobertas revelaram que o tempo gasto e as opções disponíveis afetam profundamente o bem-estar dos indivíduos, estendendo assim, a compreensão da cocriação de valor no varejo. Além disso, há uma lacuna de estudos sobre o valor transformador em cenários de empreendedorismo e inovação, como as incubadoras de empresas (Bone, Allen & Haley, 2017). Elas desempenham um papel crucial no desenvolvimento de novos empreendimentos e na promoção do desenvolvimento sustentável dos negócios, e são fundamentais na geração de emprego e renda (ANPROTEC, 2019).

Este estudo, aborda as empresas incubadas, entendendo que a pandemia da COVID-19 evidenciou a importância de serviços que promovam o bem-estar duradouro dos consumidores (Lima & Macedo, 2022). Ele é pioneiro no país, pois investiga a percepção de valor transformador pelos empreendimentos incubados em relação aos serviços prestados pela incubadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O valor transformador representa uma dimensão social na criação de valor que busca gerar mudanças edificantes para indivíduos e grupos no mercado (Blocker e Barrios, 2015). Esse conceito tem despertado interesse crescente na comunidade científica, especialmente no contexto do bem-estar do consumidor, como destacado por Anderson e Ostrom (2015). É importante distinguir o valor transformador do valor habitual, como argumentado por Blocker e Barrios (2015). Enquanto o valor habitual atende às necessidades cotidianas dos consumidores, o valor transformador vai além, promovendo mudanças significativas no bem-estar e no comportamento das pessoas (Mulder et al., 2015).

Assim, para que o valor transformador seja efetivamente criado, é crucial expandir a compreensão além das interações imediatas de serviço (Mulder et al., 2015). Isso requer considerar todo o escopo do serviço, incluindo os diferentes atores envolvidos e suas interações (Blocker e Barrios, 2015). O valor transformador não apenas melhora o bem-estar dos indivíduos, mas também influencia os resultados coletivos da sociedade (Dean e Indrianti, 2020).

Taiminen, Taiminen e Munnuka (2020) destacam que o potencial transformador do valor do serviço é percebido quando os clientes mantêm melhorias no bem-estar após o término

do serviço. Facilitar o acesso a diversas propostas de valor durante o consumo pode promover a cocriação de valor e levar os consumidores a experimentar valor transformador (Parkinson et al., 2019). Por isso, a cocriação de valor é essencial para o valor transformador, pois implica em uma participação ativa dos consumidores no processo de serviço (Ostrom et al., (2010). Essa cocriação pode levar a oportunidades significativas de criação de valor, redefinindo até mesmo a natureza dos relacionamentos no ecossistema¹ de serviço (Zahra et al., 2012).

2.1 Dimensões do valor transformador

Diversas dimensões são essenciais para o valor transformador (Russell-Bennett et al., 2019; Parsons et al., 2021; Blocker; Barrios, 2015). Essas dimensões manifestam-se em fenômenos intrassubjetivos e intersubjetivos, como processos, experiências e práticas, mostrando a complexidade do valor transformador (Blocker; Barrios, 2015). A literatura identifica sete atributos de valor: apoio social, design do serviço, contexto ético do cuidado, ruptura do padrão dominante, sustentabilidade ambiental do serviço, experiência do serviço e integração de recursos (Russell-Bennett et al., 2019; Parsons et al., 2021; Blocker; Barrios, 2015).

2.1.1 Apoio social

A temática do apoio social é central na Pesquisa em Serviço Transformador (PST), especialmente em relação aos consumidores vulneráveis, definidos como aqueles que acessam serviços com alguma desvantagem, como aqueles com deficiências físicas, idade avançada ou distância geográfica (Rosenbaum, 2015; Russel-Bennett et al., 2019).

O apoio social refere-se à percepção dos indivíduos sobre os recursos sociais disponíveis, influenciando as percepções éticas e a qualidade dos relacionamentos (Gottlieb; Bergen, 2010; Nadeem et al., 2020) sendo um fator crucial para a melhoria do bem-estar, influenciando a confiança, satisfação e comprometimento dos consumidores (Cobb, 1976). Embora o papel do apoio social na melhoria do bem-estar seja reconhecido, pouco se investigou sobre como ele facilita essa melhoria, especialmente em serviços (Parkinson et al., 2019).

Existem diferentes tipos de apoio social, como emocional, instrumental, informacional e de avaliação, que contribuem para a cocriação de valor transformador de maneiras distintas (Taiminen; Taiminen; Munnuka, 2020). Por exemplo, o apoio emocional fortalece o sentimento

¹ Sistemas relativamente independentes e auto-ajustáveis de atores integradores de recursos conectados por arranjos institucionais compartilhados e criação de valor mútuo por meio da troca de serviços” (Vargo e Lusch, 2016).

de pertencimento e a satisfação em ajudar os outros, enquanto o apoio informacional fornece orientação e conhecimento relevantes para as decisões dos consumidores (Nadeem et al., 2020).

2.1.2 Design do serviço

O design do serviço facilita práticas e oportunidades para os indivíduos se reinventarem (Blocker; Barrios, 2015), e tem sido reconhecido como uma força transformadora capaz de ir além da simples melhoria das experiências de serviço, adotando uma abordagem sistêmica para promover mudanças contínuas (Patricio et al., 2020). Orientado para a ação, influencia o Sistema de Serviço Transformador, permitindo aos atores explorar novas possibilidades de pensamento e ação (Patricio et al., 2019).

Além disso, o design do serviço busca constantemente a melhoria, focando na compreensão das experiências humanas para aprimorar a interação entre provedores de serviço e consumidores (Anderson et al., 2013; Karpen et al., 2017). Essa abordagem visa não apenas melhorar pontos de contato específicos, mas também reformular modelos de negócios para explorar novos futuros de serviço (Anderson et al., 2013).

Quando centrado no ser humano e orientado para a ação, o design do serviço pode transformar o cenário atual, criando novos futuros de serviço e melhorando as interações entre os diferentes grupos envolvidos (Anderson et al., 2013). Ele é essencial para alcançar o bem-estar dos consumidores e fornecedores, facilitando interações bem-sucedidas que contribuem para resultados de bem-estar, como a felicidade (Anderson; Nasr; Rayburn, 2017).

2.1.3 Contexto ético do cuidado

O contexto ético no serviço transformador desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar, moldando as práticas dos provedores de serviço e direcionando sua intencionalidade (Parsons et al., 2021). A ética do cuidado, destacada por Parsons et al. (2021), prioriza o relacionamento, impulsionada por sentimentos de responsabilidade e consciência sobre o bem-estar dos outros. Busca também promover a autoestima e identificar oportunidades de cocriação de valor (Parsons et al., 2021).

Diferentes orientações de cuidado têm potencial para o valor transformador, influenciadas por fatores estruturais, culturais e comunitários (Parsons et al., 2021; Anderson et al., 2013). Organizações com uma abordagem orientada para o cuidado veem o bem-estar como empoderamento individual (Anderson et al., 2013). Shaw et al. (2017) teorizaram o

cuidado no consumo como um processo dinâmico envolvendo consciência, responsabilidade e ação, impactando trocas de mercado e relacionamentos.

2.1.4 Sustentabilidade ambiental do serviço

Ostrom et al. (2015) definem como o serviço que se destina a aperfeiçoar o bem-estar do ecossistema natural para melhorar a qualidade de vida das gerações presentes e futuras, a exemplo do serviço verde, definido como aquele que busca aprimorar o bem-estar do ecossistema natural e das futuras gerações.

Serviços que são estruturados, de longo prazo e sustentáveis, que envolvem os beneficiários finais e cocriam valor, têm um impacto transformador. Empresas proativas não apenas podem reduzir seu impacto negativo, mas também reformular ou renovar o ambiente natural, contribuindo para a sustentabilidade (Ostrom et al., 2010; Anderson et al., 2013). Sovacool e Hess (2017) destacam que empresas que priorizam a sustentabilidade podem ser vistas como altruístas, privilegiando o bem-estar coletivo sobre seus próprios interesses.

2.1.5 Disruptura do padrão dominante

Provedores de serviço, ao reconhecerem seu papel na reprodução de estruturas, podem desafiar padrões dominantes, resultando em transformações e valor transformador (Blocker & Barrios, 2015). A disruptura, conforme Christensen (2015), é a capacidade de interromper modelos de negócios tradicionais, enquanto o valor transformador refere-se ao impacto positivo na vida dos clientes. Mudanças nas estruturas afetam todo o sistema (Vargo & Akaka, 2012), influenciando a forma como os recursos são integrados e o valor é cocriado (Vargo et al., 2020).

Dean e Indrianti (2020) estudaram a importância da proposição de valor no serviço básico, da autonomia e das mudanças contínuas no bem-estar e concluíram que a percepção do valor impulsiona a prática de mudança, aumentando a autonomia dos atores e levando a escolhas que determinam o futuro (Dean & Indrianti, 2020).

2.1.6 Experiência do serviço

O verdadeiro valor transformador emerge quando os resultados e as experiências promovem eudaimonia² (Blocker e Barrios, 2015). Esse tipo de valor pode se manifestar por meio do acesso ao mercado para indivíduos excluídos ou na redução da desigualdade, como

² Na visão de Aristóteles, eudaimonia é a realização plena da vida humana, alcançada através da prática da virtude e da racionalidade, resultando em um estado de felicidade e bem-estar. (Aristóteles. *Ética a Nicômaco*. (Tradução de W. D. Ross). (2009). Oxford University Press.

apontado por Anderson et al. (2013). Além disso, o valor epistêmico³ desempenha um papel fundamental em serviços transformadores, especialmente quando novas ideias e conhecimentos são necessários para alcançar resultados desejados (Parkinson et al., 2019).

Parkinson et al. (2019) investigaram como a cocriação de valor ao longo da experiência de serviço pode levar a um valor transformador, enfatizando a importância dos recursos integrados que os consumidores recebem durante essa experiência. Por sua vez, Mulder et al. (2015) destacam a relevância das experiências em serviço voluntário na cocriação de valor transformador, ressaltando que essas experiências demandam tempo para se materializarem.

Vargo e Lusch (2016) apontam que a criação de valor transformador exige mudanças duradouras nos recursos operantes, além da experiência de serviço. A verdadeira transformação ocorre quando os consumidores, comprometidos com o bem-estar duradouro (Dean; Indrianti, 2020), moldam seu futuro e bem-estar, além das interações iniciais com o provedor de serviço.

2.1.7 Integração de recursos

Blocker e Barrios (2015) destacam que a cocriação de valor transformador, via integração de recursos, impacta positivamente a vida individual e coletiva. Parkinson et al. (2019) reforçam que provedores devem promover interações do consumidor para facilitar essa cocriação e integração. Nesta direção, Carvalho e Gosling (2019) estudaram a integração de serviços em parques verdes, concluindo que essa integração cria valores para o indivíduo e para o coletivo, gerando bem-estar no ecossistema. De outro modo, Cheung e McColl-Kennedy (2015) investigam como desastres naturais levam a improvisações e soluções inovadoras, transformando os indivíduos e cocriando valor pela integração de recursos. A cocriação de valor transformador requer a integração de recursos com os consumidores utilizando ferramentas para buscar um melhor bem-estar (Saarijärvi, Sparks e Lahtinen, 2019).

Os achados teóricos e seus métodos a respeito do valor transformador no serviço, foram utilizados para embasar este estudo. Os atributos do valor transformador aqui elencados, foram extraídos destes achados.

2.2 Incubadoras de empresas e o valor transformador

As incubadoras de empresas promovem o desenvolvimento de empreendimentos oferecendo infraestrutura, suporte, e acesso a redes, clientes e investidores. No Brasil,

³ Valor epistêmico refere-se ao valor relacionado ao conhecimento e à compreensão, incluindo qualidades como verdade, justificativa, coerência, precisão e profundidade. Fonte: Pritchard, D. (2010). Epistemic Value. Oxford University Press.

destacam-se as incubadoras de tecnologia e agronegócio, apoiadas financeiramente pelo governo e incentivadoras da inovação. Surgiram nas universidades nos anos 50 para transformar negócios em empresas sustentáveis. Complementares a coworkings e aceleradoras, promovem o desenvolvimento sustentável do mercado e da sociedade (Bone et al., 2017; Suhandoyo et al., 2022).

O mapeamento da ANPROTEC identificou mais de 25 segmentos de atuação das incubadas, incluindo Saúde, Ciências da Vida, Educação, Alimentos e Energia. Exemplos no setor de serviços incluem acompanhamento de idosos, negócios de impacto social, inclusão de mulheres vulneráveis, energias renováveis, gestão ambiental e economia solidária. As principais mantenedoras são universidades públicas e privadas (61%), associações, prefeituras e empresas (ANPROTEC, 2019).

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

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

Em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, destaca-se a incubadora de alimentos Norman Edward Hanson, fortalecida pela Lei das Incubadoras de Empresas e Cooperativas (Lei 7.709, de 8 de novembro de 2021), incentiva a geração de emprego e renda do entorno por meio de suas empresas incubadas. Além de valorizar ações sustentáveis de suas incubadas, também procura orientá-las para a sustentabilidade em todas as vertentes.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi elaborado a partir de uma extensa revisão da literatura sobre a temática, seguida de uma pesquisa de campo com gestores de empresas incubadas no Brasil. Utilizou-se

um roteiro de entrevista semiestruturado, desenvolvido com base nos sete atributos do valor transformador identificados na revisão de literatura, para a coleta de dados.

As entrevistas foram conduzidas com gestores de sete empresas incubadas, distribuídas pelas cinco regiões do país, totalizando 7 participantes selecionados por conveniência, sendo 5 entrevistas realizadas por videoconferência e 2 realizadas pessoalmente. Considerando que o valor é socialmente construído e se manifesta através de interações (Blocker; Barrios, 2015), este estudo obteve relatos dos empreendedores incubados, sobre suas interações com as incubadoras e o ecossistema de serviço ao qual pertencem.

Inicialmente, contatos telefônicos e por e-mail foram realizados com as incubadoras selecionadas para identificar e convidar as empresas incubadas a participarem das entrevistas que foram agendadas e realizadas na data combinada entre os pesquisadores e o gestor. As entrevistas ocorreram em dezembro de 2022 e tiveram duração aproximada de 40 (quarenta) minutos e ocorreram via videoconferência (Google Meet) após o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pelos participantes.

Azzari e Backer (2020) enfatizam que pesquisadores do serviço transformador devem cocriar significado com os participantes, facilitando a lembrança da memória e centralizando-os na coleta de dados. Também devem acompanhar fenomenologicamente a jornada de serviço para capturar cada elemento da experiência e os sentimentos associados.

Diante do exposto por Azzari e Backer (2020), duas incubadoras/aceleradoras de empresas foram visitadas, uma na região Sul (março e agosto de 2022), e outra, na região Centro-Oeste (junho de 2021, agosto de 2022 e, agosto de 2023).

Nestas duas empresas, as entrevistas foram realizadas pessoalmente para compreender melhor o contexto dos entrevistados, conforme recomendado por Creswell (2007), que destaca a importância da presença do pesquisador no local da pesquisa para colher detalhes mais profundos e se envolver nas experiências reais dos participantes.

As entrevistas gravadas foram transcritas integralmente e, posteriormente, submetidas a uma análise temática de conteúdo. A análise envolveu as seguintes etapas, sugeridas por Minayo (2007): pré-análise, exploração do material/codificação e tratamento dos resultados obtidos/interpretação. Essa análise permitiu a identificação e a codificação de padrões recorrentes nas falas dos entrevistados, relacionados aos sete atributos do valor transformador. As transcrições foram revisadas múltiplas vezes para assegurar a precisão das codificações e a abrangência na captura das nuances das experiências relatadas.

Para garantir a robustez da análise, as categorias emergentes foram comparadas e validadas com a literatura existente para verificar sua coerência teórica, por meio da triangulação teórica e de dados (derivados das entrevistas e das observações feitas durante as visitas *in loco*). Este processo garantiu uma visão mais completa e rica sobre o valor transformador percebido pelos gestores das empresas incubadas, permitindo a extração de insights profundos e contextualmente relevantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para preservar o anonimato dos gestores entrevistados, foram utilizadas siglas de CEO-1 a CEO-7 e, E-1 a E-7 para suas respectivas empresas. Os atributos do valor transformador foram investigados por meio de perguntas relacionadas as sete dimensões: “apoio social”, “design do serviço”, “contexto ético do cuidado”, “sustentabilidade ambiental do serviço”, “disruptura do padrão dominante”, “experiência do serviço” e “integração de recursos”. Inicialmente, os CEOs responderam a perguntas sobre suas empresas e como se deu a entrada no processo de incubação. O Quadro 1 resume as características das empresas investigadas:

Quadro 1 - Características das empresas incubadas (continuação)

Empresa (Região)	Características das Empresas	Canais de comercialização	Diferencial competitivo	Histórico da incubação	Negócio dos proprietários
E-1 Sul	Setor de atuação: produção de Erva-Mate na Região Sul (Parque Tecnológico Pedra Branca)	E-commerce Redes sociais Whats app Redes de afiliados	Produção sustentável na Floresta da Mata Atlântica para preservação, além de, melhoria do bem-estar dos produtores familiares.	Fundada em março/2018. Incubação já dura 5 anos. Considera a Incubadora fundamental para transição academia/mercado	2 sócios-fundadores Único negócio dos fundadores
E-2 Sudeste	Empresa de tecnologia voltada para a melhoria da qualidade de sementes, incluindo soja, milho e outros.	E-commerce Redes sociais Whats app Redes de afiliados	Ter passado pelas etapas de Pré-incubação, incubação e aceleração	Fundada em 2020, em Campinas, na região Sudeste. Incubada na Universidade	2 sócios-fundadores Parceria estratégica com o SENAI, SEBRAE e Universidade de Campinas (UNICAMP)
E-3 Nordeste	Tecnologia do mel. A empresa entrou no mercado tardiamente devido à demora da universidade em fornecer espaço.	Loja física Redes sociais Redes de afiliados	Surgiu com a proposta de ajudar os produtores locais a comercializarem o mel preto da região de caatinga.	Empresa pré-incubada em 2013. Graduada em 2019. Encontra-se em aceleração na incubadora da Universidade	Única sócia-fundadora Único negócio
E-4 Centro-Oeste	Fabricar sorvetes utilizando gordura de Palma. Incubada na Incubadora Municipal em Campo Grande (MS)	Loja física Redes sociais Whats app	Fabricação de sorvetes com gordura de Palma.	Incubada desde 2019. Teve seu diferencial reconhecido na fabricação (gordura de Palma, o que possibilitou acesso à incubação municipal.	2 sócios-fundadores Idealizada por um casal que migrou de São Paulo para Campo Grande, Mato Grosso do Sul, buscando empreender em um novo mercado.
E-5 Centro-Oeste	Empresa de fabricação laticínios Incubada em Incubadora Municipal.	Loja física Redes sociais Whats app	Fabricação de laticínios temperados com ervas naturais do cerrado.	Incubada desde junho de 2020 na Incubadora Municipal de Campo Grande (MS)	Única sócia-fundadora Idealizada para fabricar laticínios diferenciados. Único Negócio.



**VII SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO
MENTALIDADE EMPREENDEDORA; MARKETING E VENDAS**



ISSN: 2675-4185

Quadro 1 - Características das empresas incubadas (conclusão)

E-6 Norte	Empresa de fabricação de Linguiças Gourmet. Fundada em 2018 por um sócio-fundador.	Redes de afiliados Redes sociais Whats app	Surgiu como uma ideia de abrir e comercializar em um bar, a Fabricação de Linguiças Gourmet.	Ocupa um módulo de 100 m ² , na Incubadora de Alimentos em Belém do Pará, no Norte do País.	2 sócios-fundadores Único-negócio, idealizado para fabricar linguiças gourmet, com o sonho de democratizá-la.
E-7 Sul	Empresa de Tecnologia de alimentos. Fundada em 2019 por engenheiros e técnicos agrônomos.	Loja física Redes sociais Whats app Redes de afiliados E-commerce	Foca na produção de microverdes em ambiente controlado, vertical e inteligente, destacando-se por velocidade e enriquecimento vitamínico.	Incubada desde 2019, situada em uma das cinco melhores incubadoras do mundo (UBI GLOBAL, 2021), em Florianópolis, Santa Catarina, na região Sul do país.	2 sócios-fundadores Único negócio. Produz hortaliças enriquecidas de vitaminas em até 260 vezes mais do que hortaliças tradicionais (XIAO et al., 2012). Sem agrotóxicos, mais segurança alimentar

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados das entrevistas (2023).

Nas visitas à Região Sul, observou-se um empreendimento que utiliza tecnologia para a produção de hortifruti. Esta "fazenda", como chamada por seus gestores, é capaz de produzir microverdes que contêm concentrações significativamente maiores de vitaminas e carotenóides em comparação com plantas maduras em produções tradicionais (Xiao et al., 2012). A implementação inicial da fazenda em mercados locais revelou indícios de valor transformador tanto para os produtores quanto para a comunidade consumidora. Em agosto de 2022, a empresa incubada foi novamente revisitada para complementar a pesquisa, participando também da entrevista.

De forma semelhante, pelo menos três visitas foram realizadas em empresas na região Centro-Oeste, incluindo uma fabricante de laticínios e uma fábrica de sorvetes que utiliza óleo de palma em seu processo de fabricação, tornando seus produtos mais saudáveis, segundo os gestores.

O Quadro 2 retrata a visão transformadora dos empreendedores incubados ao longo do tempo. Observa-se que em sua maioria, todos passaram por mudanças no processo de incubação e fazem planos para o futuro da empresa. Nenhuma empresa tem menos de 3 anos de incubação, o que corrobora com Blocker e Barrios (2015) de que o valor transformador pode surgir do acúmulo de valor ao longo do tempo. Dados sobre os gestores incubados, também extraídos das entrevistas, foram sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Painel dos gestores incubados e a relação com suas incubadoras (continuação)

Quadro 2 - Painel dos gestores incubados e a relação com suas incubadoras (conclusão)

Incubados	Surgimento do negócio	Experiência inicial com a Incubadora	Referências empreendedoras	Visão transformadora ao longo do tempo
CEO-1	Projeto idealizado ainda na Academia baseado nos conhecimentos teóricos.	Primeiro contato com o empreendedorismo por meio da Incubadora. Sócios consideram crucial o contato inicial com gestores das Incubadoras para o futuro negócio.	Os pais influenciaram na formação empreendedor dos sócios. O comprometimento com o negócio também contribuiu.	Ao longo dos 5 anos de incubação, os sócios experimentaram mudanças transformadoras em suas vidas, refletindo também na transformação gradual da empresa.
CEO-2	Projeto idealizado ainda na Academia baseado nos conhecimentos teóricos.	Participou de diferentes fases, como pré-incubação, aceleração e incubação a distância, considerando-as fundamentais para seu desenvolvimento.	Participa de redes, como a do Sebrae e hubs de inovação em Piracicaba. - Destaque para Parcerias como o SEBRAE.	A empresa passou por mudanças, reduzindo a equipe e adotando tecnologias mais eficientes como Machine Learning.
CEO-3	Idealizado para ajudar os produtores locais	Líder da empresa, atuando no setor de tecnologia do mel.	-	Considera a empresa como uma das empresas mais promissoras do Brasil e inovadora. Pretende expandir e exportar.
CEO-4	Ideia de empreender em uma nova região e fabricar um produto sustentável.	Participou do processo de seleção e entrou no programa de Pré-incubação e incubação com seu diferencial de fabricação com gordura de Palma.	Casal empreendedor no estado de São Paulo, porém consideram ter sido impactados no seu desenvolvimento pela oferta de serviço da Incubadora.	Planos futuros de franquear o negócio. O modelo de negócios foi incrementado, mas sem mudanças radicais.
CEO-5	Iniciativa motivada pelo desejo de transformar produção artesanal em negócio comercial e diferenciado	Ingressou no processo seletivo das incubadoras municipais em 2019, tornando-se incubada em junho de 2020.	A própria incubação.	Obteve ascensão social e, com o amadurecimento do negócio, pretende montar uma escola-fazenda para ensinar jovens a empreenderem no ramo do laticínio.
CEO-6	Inicialmente planejava abrir um bar e expandir para uma franquia, mantendo o foco na venda de linguças com sabores amazônicos.	Enfrentou períodos de estresse inicial, problemas financeiros e psicológicos devido a sociedade, porém, a troca de sócio e o realinhamento da Incubadora foram essenciais.	-	Transformação de ideia inicial, porém, persistindo no objetivo de democratização da linguça e pretende fabricar molhos gourmet no futuro com o mesmo propósito.
CEO-7	A ideia inicial surgiu na Universidade, fabricar microverdes em mini fazendas verticais e expandir para o mercado com o objetivo de conectar pessoas à alimentos pela produção de microverdes.	Desde o início da incubação houve muito acolhimento pela incubadora e o Programa de incubação contribuiu para mudança de vida, promovendo "give back" entre empresas.	A própria incubação.	Ao longo do tempo, pesquisa e desenvolvimento transformaram a vida dos sócios, suas famílias e o comércio local. Agora, visam expandir as fazendas verticais no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados das entrevistas (2023).

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

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

O Quadro 3 sintetiza a percepção de todos os entrevistados em relação à primeira dimensão investigada do valor transformador.

Quadro 3 - Atributo Apoio Social

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

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados das entrevistas (2023).

Gottlieb e Bergen (2010) ressaltam que se os indivíduos percebem a presença de recursos que são realmente fornecidos a eles por outros membros em sua rede, no contexto do apoio formal e também de conexões de ajuda informais, bem como relacionamentos, sinaliza-se a existência de apoio social (Gottlieb; Bergen, 2010), o que para Rosenbaum (2015); Russel-Bennett et al., (2019) está na centralidade da Pesquisa em Serviço Transformador (PST), sendo ele um fator crucial para a melhoria do bem-estar, influenciando a confiança, satisfação e comprometimento dos consumidores (Cobb, 1976).

O segundo aspecto do valor transformador estudado foi o "Design do serviço". A CEO-3 enfatiza uma mudança significativa na vida dos gestores e do ambiente da empresa, destacando o impacto do programa de incubação na aprendizagem em gestão para todos os envolvidos. Sua resposta reforça essa visão ao mencionar o aprendizado como um benefício importante oferecido pela incubadora. Além disso, ela sustenta a ideia de que a participação no programa pode ter contribuído para melhorar o padrão de vida, tanto dela quanto de seus colaboradores.

Este relato de mudança de vida e da contribuição para uma ascensão social também foi retratado por CEO-1, corroborando com as afirmações de Blocker e Barrios (2019), que alegam que o design do serviço gera oportunidades para que os indivíduos criem valor transformador para si próprios, pois as experiências vivenciadas pelo formato do serviço ofertado facilitam romper com suas vidas normais e posições sociais. Isto posto, o Quadro 4 traz a percepção de todos os entrevistados em relação à segunda dimensão investigada do valor transformador.

Quadro 4 - Atributo Design do serviço

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

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados das entrevistas (2023).

Parsons et al. (2021) destacam que o "Contexto Ético do Cuidado" é central no componente afetivo, ampliando o cuidado além da assistência aos vulneráveis para incluir apoio que eleva a autoestima e facilita a cocriação de valor. Organizações orientadas para o mercado veem o bem-estar como um caminho para o empoderamento individual.

Experimentação que parece não ter ocorrido com CEO-6 quando deixa explícito que faltou atenção por parte da incubadora causando-lhe um sentimento de insegurança: “falta um pouco, porque não sei do que preciso às vezes. (Falta diagnóstico da incubadora, uma atenção nesse sentido). Eu me sinto inseguro, às vezes”.

Porém, para CEO-7 o atributo parece evidente, pois ele apontou que sente que a incubadora lhe dá a devida atenção, o que faz com que ele se sinta motivado em decorrência das bancas de ramp up (bancas de alavancagem da startup incubada) que acontecem e que avaliam sua empresa E-7.

Segundo Parsons et al. (2021), diversas abordagens de cuidado são essenciais para entender como diferentes ações podem ter um valor transformador, conforme demonstrado no Quadro 5 com dados dos gestores sobre essa dimensão.

Quadro 5 - Atributo Contexto ético do cuidado

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

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Em relação ao atributo “Sustentabilidade Ambiental do Serviço”. Um resumo dos apontamentos dos entrevistados está reunido no Quadro 6, ficando evidente o entendimento da importância a respeito da sustentabilidade ambiental. Observa-se na fala de CEO-5:

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

Quadro 6 - Atributo Sustentabilidade ambiental do serviço (continuação)

Quadro 6 - Atributo Sustentabilidade ambiental do serviço (conclusão)

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

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

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

CEO-4 destacou a importância das questões ambientais para sua empresa e, após o programa de incubação, percebeu a urgência do mercado em abordar essas questões. Embora ainda não adote medidas sustentáveis totalmente, a empresa já iniciou ações como desenvolver rotulagens biodegradáveis.

O atributo “Disruptura do Padrão Dominante” foi o quinto atributo investigado nas entrevistas. O Quadro 7 elucida as percepções dos gestores entrevistados a respeito de suas características.

Quadro 7 - Atributo Disruptura do padrão dominante (continuação)

Atributo Disruptura do Padrão /dominante							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Algum novo projeto começou?	Iniciou um novo projeto: mate sustentável	Não iniciou, apenas aperfeiçoou o projeto inicial	Novo projeto: produção de combuchas, e elixir do sono natural	Ainda não, mas pensa a respeito	Diversidade de produtos; Projeto turismo rural	Ainda não, mas pensa a respeito	Não iniciou novo projeto

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

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

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

Isso fica evidente nas falas de CEO-1:

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

CEO-2 também destacou a mudança no processo de análise de qualidade das sementes para promover a sustentabilidade e inovar no modelo de negócio, visando diferenciação dos concorrentes. Blocker e Barrios (2015) afirmam que o valor transformador emerge quando agentes se conscientizam e fazem novas escolhas para desafiar padrões estabelecidos.

O mesmo ocorreu com CEO-3 e sua empresa ao iniciar novos projetos, como a fabricação de "combuchas" e derivados do mel. Christensen (2015) define a disruptura como a capacidade de interromper modelos de negócio tradicionais adotando continuamente novas tecnologias ou modelos.

No atributo "Experiência do serviço", a palavra "mudança" foi destacada pelos entrevistados, evidenciando a importância do processo de incubação para os incubados. Isso alinha-se aos achados de Blocker e Barrios (2015), que descreveram o valor transformador como mudanças edificantes e duradouras nos indivíduos. Este aspecto é evidente ao observar o Quadro 8. CEO-6 destaca o bem-estar proporcionado pela integração de recursos da incubadora,

que oferecem uma variedade de recursos cocriadores de diferentes tipos de valor. Essa experiência, ao longo do tempo, culmina em valor transformador (Parkinson et al., 2019).

Quadro 8 - Experiência do serviço

Atributo Experiência do Serviço							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Aconteceu algo inesperado (positivo ou negativo) como resultado de sua participação no programa de incubação?	Sobre algo inesperado: não soube dizer	Visibilidade	Demora a conseguir espaço na incubadora; perda do timing para o mercado	Pandemia da COVID-19	Gestão da empresa ainda não amadureceu o suficiente para sair do programa	Facilidade logística da entrega; matéria-prima barata; noções de negociação.	Não se recorda
Como você avalia a sua vida após sua entrada na Incubadora? Quantas horas se envolve com a empresa?	Mudança positiva de vida para todos. 15 famílias impactadas positivamente	Mudança positiva de vida, com muitas tarefas para a empresa se desenvolver	Mudança de vida com dívidas e falta de tempo	Mudança positiva de vida, com muito trabalho e acesso ao mercado	Mudança positiva de vida para todos e para as 8 famílias impactadas	Hoje tem status; acesso ao mercado facilitado; acesso às empresas	Acesso ao mercado facilitado pela participação no programa
Como você avalia sua empresa após a participação no Programa de Incubação? Isso facilitou o acesso de sua empresa ao mercado?	Houve crescimento da empresa e acesso facilitado ao mercado	Houve amadurecimento da empresa	Houve crescimento da empresa e se tornou promissora	Houve crescimento da empresa e acesso facilitado ao mercado	Houve crescimento da empresa e acesso facilitado ao mercado	Organizada e mais justa na distribuição de tarefas	A empresa evoluiu e dedica-se 4h/dia com suas atividades
Baseado no seu processo de incubação, quais as perspectivas de futuro para sua vida e para a vida de sua empresa?	Expandir o negócio do mate sustentável	Expandir até 10 clientes por ano; pode ocorrer <i>spin off</i> ; ou vender o negócio	Espera expandir o negócio e até exportar os produtos	Estabelecer-se no mercado em definitivo	Realizar os novos projetos pensados e continuar a crescer	Produzir molhos e sorvetes com sabores da Amazônia; tomar franquia	Espera escalabilidade e para a empresa
Se tiver a oportunidade, de que forma gostaria de passar adiante sua experiência com o processo de incubação?	Ensinar produtores a produzirem preservando o Bioma da Mata Atlântica	Mentorias; investimentos em <i>Startups</i> ; Congressos; Auxiliar no empreendedorismo	Escrever um livro; trabalhar como influencer no setor do hidromel	Indicar a incubadora para pessoas que estejam iniciando no setor de alimentos	Ensinar produtores; ensinar crianças sobre laticínios; novos projetos	Orientações sobre os novos incubadoras aproveitarem o <i>networking</i>	Palestras; mentorias e conversas.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

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

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

compra da empresa, ou até exportar a solução posteriormente. Imaginar outros futuros para si, para outros e para o negócio requer mudanças duradouras nos recursos operantes (Vargo; Lusch, 2016) e que extrapolem a própria experiência em serviço (Mulder *et al.*, 2015). Assim, os usuários do serviço vão além das interações para obter melhora contínua de bem-estar e imaginar futuros possíveis (Dean; Indrianti, 2020). E, por último, o atributo “Integração de Recursos” é retratado no Quadro 9, sendo ele também baseado nos relatos dos entrevistados.

Quadro 9 – Atributo Integração de Recursos

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

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Semelhante aos atributos anteriores, parece haver fortes indícios de valor transformador no serviço ofertado pelas incubadoras de empresas aos seus incubados. A integração de recursos heteropáticos, ou seja, recursos que produzem mudanças, como as reuniões apontadas por CEO-1, capacitações, rodadas de negócios e participação em redes, diz mais respeito ao valor transformador, pois trata-se de renovação, o que envolve dar novos propósitos a recursos já existentes (Guyader *et al.*, 2020). Há também evidências de que ocorreram, para os CEOs de E2, uma integração dos agentes, de entidades de serviço, entidades de consumo e de ambiente, quando retrataram que consideram os serviços ofertados pelo programa um facilitador para o

desenvolvimento, destacando mentorias, como a jurídica, por exemplo. O que, conseqüentemente, cria valores para o indivíduo e para o coletivo, acarretando em bem-estar para os entes do ecossistema (Carvalho; Gosling, 2019). Este entendimento corrobora com Parkinson *et al.* (2019) que enfatizam que organizações que incentivam consumidores a acessar uma diversidade de propostas de valor em todo o processo de consumo, asseguram a cocriação de valor, o que faz com que os consumidores recebam valor transformador.

As respostas dos entrevistados indicam que os atributos "Apoio Social" e "Experiência do Serviço" foram os mais expressivos em suas avaliações do programa de incubação. Os entrevistados destacaram a importância do apoio físico e emocional recebidos promovendo um sentimento de pertencimento e gratidão, corroborando com as alegações de Parkinson *et al.* (2019), que enfatizam a importância do apoio emocional para a cocriação de valor transformador e a melhoria do bem-estar. De forma similar, a experiência do serviço foi amplamente positiva, proporcionando acesso a diversos serviços, visibilidade para as empresas e um estado de bem-estar. Esse resultado está em consonância com Dean e Indrianti (2020), que ressaltam que o valor adquirido pelo indivíduo pode se transformar em valor para a sociedade quando compartilhado com outros.

Os atributos "*Design* do Serviço" e "Contexto Ético do Cuidado" também foram avaliados positivamente, indicando que o formato do serviço das incubadoras e a atenção cuidadosa contribuíram para mudanças significativas na vida e nos negócios dos entrevistados. Este alinhamento com as teorias de Windahl *et al.* (2020), e Parsons *et al.* (2021) sugere que o aprimoramento dos pontos de contato e a orientação cuidadosa podem facilitar a cocriação de valor e a transformação pessoal. No entanto, a "Sustentabilidade Ambiental do Serviço" e a "Disruptura do Padrão Dominante" tiveram respostas menos favoráveis, destacando áreas que necessitam de maior investigação e desenvolvimento, como sugerido por Anderson *et al.* (2013) e Vargo *et al.* (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a percepção dos gestores em incubadoras de empresas segundo a teoria do valor transformador, investigando sua presença na incubação de empreendimentos agroalimentares no Brasil. À luz da Pesquisa em Serviço Transformador (PST) e da Lógica do Serviço (LD), foram exploradas as dimensões da percepção de valor transformador por empresas agroalimentares incubadas no Brasil. Primeiramente, revisou-se a literatura,

identificando que estudos anteriores não reuniram todas as dimensões do valor transformador em uma única pesquisa. Em seguida, uma entrevista semiestruturada com gestores de empresas incubadas pelas 5 regiões do Brasil, foi realizada.

As incubadoras, como espaços de inovação e aprendizado, desempenham um papel crucial no apoio aos novos empreendedores, cocriando valor transformador e promovendo mudanças significativas no ecossistema de serviço (Blocker e Barrios, 2015). O bem-estar, proposto pelo valor transformador, foi examinado pelas entrevistas com gestores e observações presenciais de empresas incubadas. Os sete atributos do valor transformador (apoio social, *design* do serviço, contexto ético do cuidado, disruptura do valor dominante, sustentabilidade ambiental do serviço, experiência do serviço e integração de recursos) foram identificados no processo de incubação, indicando que as incubadoras podem promover esse valor aos incubados.

As entrevistas revelaram interações contínuas entre incubados e incubadoras, permitindo melhorias na entrega do serviço e aumentando o bem-estar dos participantes. Houve relatos de sentimentos de gratidão, acolhimento, realização, orgulho e pertencimento ao ecossistema de serviço, com poucos casos de insatisfação.

Dos sete atributos, "*design* do serviço" e "experiência do serviço" foram os mais assertivos, contribuindo significativamente para o valor transformador, conforme Anderson, Nasr e Rayburn (2017) e Parkinson et al. (2019). O "apoio social" foi o terceiro atributo mais significativo, essencial no suporte inicial aos empreendedores (Cobb, 1976). A "sustentabilidade ambiental do serviço" foi o quarto atributo mais relevante, com os entrevistados reconhecendo a importância de se preocupar com o impacto ambiental de suas empresas (Guyader et al., 2020).

O "contexto ético do cuidado" foi o quinto atributo mais significativo, com os entrevistados destacando a atenção e motivação fornecidas pelas incubadoras, melhorando a saúde emocional e autoestima (Anderson et al., 2013). A "integração de recursos" também foi significativa, enfatizando a necessidade de combinar diversos recursos para cocriar valor (Saarijärvi, Sparks e Lahtinen, 2019). Embora menos frequente, a "disruptura do padrão dominante" foi notável em algumas mudanças significativas nos empreendimentos incubados (Dean e Indrianti, 2020).

As incubadoras de empresas do segmento de alimentos promovem bem-estar duradouro aos incubados, com períodos de incubação de 2 a 5 anos, contribuem para o acúmulo de valor

ao longo do tempo (Blocker e Barrios, 2015). Atendendo pessoas em vulnerabilidade, essas incubadoras reforçam a sustentabilidade ambiental, bem como ajudam a reduzir a fome, alinhando-se aos ODS.

Os serviços oferecidos pelas incubadoras de empresas promovem valor transformador aos seus usuários, comunidades locais e ecossistemas de serviço, cocriando valor e impactando positivamente a vida dos incubados (Vargo e Lusch, 2016).

Os achados revelaram que o programa de incubação pode promover bem-estar duradouro, especialmente nos atributos "*design* do serviço", "experiência do serviço" e "apoio social". A integração de recursos, o contexto ético do cuidado, a sustentabilidade ambiental do serviço e a disruptura do padrão dominante também se destacaram nas entrevistas, evidenciando a presença do valor transformador.

Assim, as incubadoras, apesar de diferentes de aceleradoras e hubs, podem utilizar metodologias semelhantes para promover o desenvolvimento das startups e empresas incubadas, cocriando valor para os incubados e outros atores envolvidos no ecossistema, culminando em valor transformador (Wittmann, 2018).

Este estudo contribui para a academia ao explorar dimensões do valor transformador no serviço, demonstrando sua presença no processo oferecido por incubadoras de empresas. Gestores podem usar os insights para repensar estratégias de marketing, posicionando serviços de forma a atender às necessidades do consumidor e proporcionar bem-estar duradouro. A investigação focou apenas gestores de empresas agroalimentares incubadas, o que pode ser uma limitação, pois o valor transformador deve alcançar todo o ecossistema, incluindo consumidores e fornecedores. Além disso, a amostra foi limitada a sete empresas, não permitindo a generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Laurel et al. Transformative service research: An agenda for the future. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1203-1210, 2013.

ANDERSON, Laurel; OSTROM, Amy L. Transformative service research: advancing our knowledge about service and well-being. **Journal of service research**, v. 18, n. 3, p. 243-249, 2015.

ANDERSON, Laurel; OSTROM, Amy L.; BITNER, Mary Jo. Surrounded by services: a new lens for examining the influence of services as social structures on well-being. **working study, WP Carey School of Business, Arizona State University, Phoenix, AZ**, 2011.

ANDERSON, Sidney; NASR, Linda; RAYBURN, Steven W. Transformative service research and service design: synergistic effects in healthcare. **The Service Industries Journal**, v. 38, n. 1-2, p. 99-113, 2018.

ANPROTEC, SEBRAE. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas Brasil/Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Brasília, DF**, 2019.

AZZARI, Courtney Nations; BAKER, Stacey Menzel. Ten lessons for qualitative transformative service researchers. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 100-110, 2020.

BLOCKER, Christopher P.; BARRIOS, Andrés. The transformative value of a service experience. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 3, p. 265-283, 2015.

BONE, Jonathan; ALLEN, Olivia; HALEY, Christopher. Business incubators and accelerators: The national picture. **BEIS Research paper**, v. 7, n. 1, 2017.

CARVALHO, Ítalo Brener; GOSLING, Marlusa de Sevilha. Urban green parks and behavioral transformation: a theoretical framework proposal between Transformative Service Research and Service Dominant Logic. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, p. 1099-1114, 2019.

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

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael; MCDONALD, Rory. The big idea: What is disruptive innovation. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.

COBB, S. Social support as a moderator of life stress. **Psychosomatic medicine**, 1976.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. trad. **Luciana de Oliveira da Rocha**. 2ª ed. **Porto Alegre: Artmed**, p. 2000-2005, 2007.

DEAN, Alison; INDRIANTI, Nur. Transformative service research at the BoP: the case of Etawa goat farmers in Indonesia. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 5, p. 665-681, 2020.

FISK, Raymond P.; BROWN, Stephen W.; BITNER, Mary Jo. Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of retailing**, v. 69, n. 1, p. 61-103, 1993.

GARDIAZABAL, Pilar; BIANCHI, Constanza. Value co-creation activities in retail ecosystems: well-being consequences. **Journal of Services Marketing**, v. 35, n. 8, p. 1028-1044, 2021.

GOTTLIEB, Benjamin H.; BERGEN, Anne E. Social support concepts and measures. **Journal of psychosomatic research**, v. 69, n. 5, p. 511-520, 2010.

GUYADER, Hugo et al. Identifying the resource integration processes of green service. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 4, p. 839-859, 2019.

Incubadora de Tecnologia e Inovação em Processamento de Alimentos - ITA. (2019). Disponível em: <https://novidades.fatecsenai.com.br/incubadora-fatec-senai>. Acesso em 02 out. 2021.

Incubadora Tecnológica de Alimentos e Cadeias Agronegócios - ITACA. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/itaca/infra-estrutura>. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Acesso em: 01 out. 2021.

KARPEN, Ingo Oswald; GEMSER, Gerda; CALABRETTA, Giulia. A multilevel consideration of service design conditions: Towards a portfolio of organizational capabilities, interactive practices and individual abilities. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 384-407, 2017.

KOSKELA-HUOTARI, Kaisa et al. Service system transformation through service design: Linking analytical dimensions and service design approaches. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 343-355, 2021.

Letaifa, S. B., Edvardsson, B., Tronvoll, B. (2016). The role of social platforms in transforming service ecosystems. **Journal of Business Research** v. 69, p.1933–1938.

ALVES DE LIMA, Maísa Dandara; CRUZ MACÊDO, Maria Erilúcia. Novas Experiências acerca do Comportamento do Consumidor na Pós-Pandemia. Id on Line. **Revista de Psicologia**, v. 16, n. 63, 2022.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MULDER, Mark R. et al. Consumer transformation through volunteer service experiences. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 15-16, p. 865-882, 2015.

NADEEM, Waqar et al. Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 151, p. 119786, 2020.

NASR, Linda; FISK, Raymond P. The global refugee crisis: how can transformative service researchers help?. **The Service Industries Journal**, v. 39, n. 9-10, p. 684-700, 2019.

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

PARKINSON, Joy et al. A transformative value co-creation framework for online services. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 353-374, 2019.

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

PATRÍCIO, Lia et al. Leveraging service design for healthcare transformation: Toward people-centered, integrated, and technology-enabled healthcare systems. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 5, p. 889-909, 2020.

PATRÍCIO, Lia; GRENHA TEIXEIRA, Jorge; VINK, Josina. A service design approach to healthcare innovation: from decision-making to sense-making and institutional change. **AMS review**, v. 9, p. 115-120, 2019.

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

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

RUSSELL-BENNETT, Rebekah et al. Commentary: transformative service research and social marketing—converging pathways to social change. **Journal of Services Marketing**, v. 33, n. 6, p. 633-642, 2019.

SAARIJÄRVI, Hannu; SPARKS, Leigh; LAHTINEN, Sonja. Food, health, and data: Developing transformative food retailing. In: **Case studies in food retailing and distribution**. Woodhead Publishing, 2019. p. 189-204.

SHARMA, Garima; KUMAR, Pravin. An analysis of causal relationships among the factors affecting the performance of a service organization. **Sage Open**, v. 11, n. 1, p. 2158244021999394, 2021.

SOVACOO, Benjamin K.; HESS, David J. Ordering theories: Typologies and conceptual frameworks for sociotechnical change. **Social studies of science**, v. 47, n. 5, p. 703-750, 2017.

ASKINATIN, M. et al. Developing a business incubator measurement model. In: **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**. IOP Publishing, 2022. p. 012031.

TAIMINEN, Heini; TAIMINEN, Kimmo; MUNNUKKA, Juha. Enabling transformative value creation through online weight loss services. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 6, p. 797-808, 2020.

VARGO, Stephen L.; AKAKA, Melissa Archpru. Value cocreation and service systems (Re) formation: A service ecosystems view. **Quality control and applied statistics**, v. 58, n. 5, p. 551-552, 2013.

VARGO, Stephen L.; AKAKA, Melissa Archpru; WIELAND, Heiko. Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. **Journal of business research**, v. 116, p. 526-534, 2020.

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

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 44, p. 5-23, 2016.

WINDAHL, Charlotta; KARPEN, Ingo O.; WRIGHT, Mark R. Strategic design: orchestrating and leveraging market-shaping capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 9, p. 1413-1424, 2020.

WULANDARI, Nuri; NASUTION, Reza Ashari. Integrated value co-creation and affective commitment in banking industry. **Business: Theory and Practice**, v. 20, p. 509-515, 2019.

XIAO, Zhenlei et al. Assessment of vitamin and carotenoid concentrations of emerging food products: edible microgreens. **Journal of agricultural and Food Chemistry**, v. 60, n. 31, p. 7644-7651, 2012.

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