

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

João de Paula Ribeiro Neto

**Qualidade de Relacionamento e Cocriação de Valor
em Relações Interorganizacionais de Inovação**

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro_Neto, João de Paula

Qualidade de Relacionamento e Cocriação de Valor em Relações Interorganizacionais de Inovação / João de Paula Ribeiro Neto. – 2024

000 fl.: il.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Qualidade de relacionamento. 2. Cocriação de valor. 3. Competitividade. 4. Redes organizacionais. 5. Inovação. II. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado a ser defendida em 08 / 08 / 2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Renato Telles (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo (Universidade Paulista)

Prof. Dr. Walter Cardoso Sátyro (Universidade Nove de Julho)

RESUMO

Organizações estão inseridas em redes de relações sociais que afetam seu desempenho, especialmente em atividades de inovação, onde o sucesso da inovação depende de conhecimento de várias fontes externas a uma dada organização. Assim, este trabalho se propôs a avançar no conhecimento da associação entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor entre parceiros organizacionais em relações de Inovação, focalizando a análise do papel da Qualidade do Relacionamento entre parceiros organizacionais, desenvolvendo processos de inovação, e a Cocriação de Valor resultante. Neste sentido, o objetivo central dessa pesquisa se constitui na investigação da Qualidade do Relacionamento como preditora de Cocriação de Valor em relacionamentos interorganizacionais de inovação. Realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, com levantamento de corte transversal, por meio de questionário eletrônico autoadministrado, com 261 respondentes e amostragem por tipicidade. Os dados foram analisados e interpretados mediante uso de estatística descritiva e multivariada, com uso de modelagem de equações estruturais. Os resultados sugerem consistente a presença de uma relação entre os dois construtos de ordem superior, obtidos por meio dos dois modelos integradamente a condição da Qualidade do Relacionamento como preditor positivo e significativo da Cocriação de Valor. A contribuição teórica do presente estudo encontra-se na proposição de um modelo conceitual com robustez e qualidade de ajustamento entre qualidade do relacionamento de parcerias interorganizacionais e seus construtos formadores e Cocriação de valor em processos de inovação. Adicionalmente, é oferecida, como contribuição gerencial, a viabilidade da instrumentalização da avaliação da qualidade de relacionamento como base para a gestão da cocriação de valor em parcerias interorganizacionais orientadas para o desenvolvimento de inovações.

Palavras-chave: qualidade do relacionamento; cocriação de valor; competitividade; inovação; redes organizacionais.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between relationship quality and value co-creation within inter-organizational innovation partnerships. Grounded in the premise that organizational performance, particularly in innovation, is significantly influenced by embedded social networks, this research examines the role of relationship quality in fostering innovation processes and subsequent value co-creation. The primary objective is to empirically test the hypothesis that relationship quality positively predicts value co-creation in inter-organizational innovation contexts. To achieve this, a cross-sectional survey employing a self-administered electronic questionnaire was distributed to 261 respondents selected via typicality sampling. Data analysis was conducted using descriptive and multivariate statistics, with structural equation modeling employed to assess the relationship between the higher-order constructs of relationship quality and value co-creation. The findings consistently support a positive and significant association between these constructs, as evidenced by the robust model fit. Theoretically, this study contributes to the literature by developing a conceptually sound model that empirically demonstrates the link between relationship quality and value co-creation in inter-organizational partnerships. From a managerial standpoint, the research offers actionable insights into leveraging relationship quality as a strategic asset for managing value co-creation in innovation-focused collaborations.

Keywords: relationship quality; value co-creation; competitiveness; innovation; business networks.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business to business</i>
BCa	<i>Bias corrected and accelerated</i>
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
<i>C-level</i>	Executivos do primeiro escalão organizacional
CCV	Cocriação de Valor
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
h-index	índice de citações
HOC	Construto de Ordem Superior (<i>High Order Component</i>)
LDB	Lógica Dominante de Bens
LDS	Lógica Dominante de Serviços
LOC	Construto de Ordem Inferior (<i>Low Order Component</i>)
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PLS	<i>Partial Least Squares Regression</i>
R ²	Coeficiente de determinação
RQL	Qualidade do Relacionamento
SEM	Modelagem de Equações Estruturais (<i>Structural Equation Modeling</i>)
WoS	<i>Web of Science Core Collection</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Lente teórica e delimitação deste estudo	6
Figura 2 - Evolução das publicações sobre Cocriação de Valor (WoS).....	10
Figura 3 - Principais periódicos sobre o tema Cocriação de Valor (WoS)	10
Figura 4 - Evolução das citações dos artigos sobre Cocriação de Valor (WoS)	11
Figura 5 - Axiomas e Premissas Fundamentais da Lógica Dominante de Serviços .	17
Figura 6 - Modelo de valor de Grönroos e Voima	20
Figura 7 - Elementos do construto Cocriação de Valor	22
Figura 8 - <i>Framework</i> do construto Cocriação de Valor	27
Figura 9 - Possíveis papéis dos atores na cocriação.....	28
Figura 10 - Práticas de colaboração interorganizacional para criação de valor.....	29
Figura 11 - Dimensões relacionadas à Cocriação de Valor	30
Figura 12 - Evolução da literatura sobre Qualidade do Relacionamento (WoS).....	35
Figura 13 - Qualidade do Relacionamento: principais periódicos (WoS)	36
Figura 14 - Qualidade do Relacionamento: evolução das citações (WoS)	37
Figura 15 - Construtos Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor.....	52
Figura 16 - Hipóteses de pesquisa	53
Figura 17 - Construtos, variáveis, autores e hipóteses de pesquisa.....	57
Figura 18 - Delineamento da pesquisa	65
Figura 19 - Perfil dos respondentes (n=261)	67
Figura 20 - Quantidade de funcionários das organizações respondentes (n=261)...	67
Figura 21 - Porte da organização dos respondentes (n=261).....	68
Figura 22 - Área de atuação das organizações dos respondentes (CNAE)	69
Figura 23 - Modelo Operacional do Primeiro Estágio	71
Figura 24 - Modelo Operacional do 2º Estágio para Coprodução e Valor em Uso ...	72
Figura 25 - Modelo Operacional do Segundo Estágio para CCV (H1 a H4)	73
Figura 26 - Modelo Operacional para testar H5.....	74
Figura 27 - Modelo para avaliação das hipóteses H1 a H4 (Figura 25).....	83
Figura 28 - Modelo para avaliação da hipótese H5 (Figura 26)	84
Figura 29 - Quantidade de projetos de inovação desenvolvidos pelo parceiro.....	117
Figura 30 - Distribuição das respostas à questão #8	117
Figura 31 - Distribuição das respostas à questão #9.....	118
Figura 32 - Distribuição das respostas à questão #10.....	118
Figura 33 - Distribuição das respostas à questão #8.....	119
Figura 34 - Distribuição das respostas à questão #12.....	119
Figura 35 - Distribuição das respostas à questão #13.....	120
Figura 36 - Distribuição das respostas à questão #14.....	120
Figura 37 - Distribuição das respostas à questão #15.....	121
Figura 38 - Distribuição das respostas à questão #16.....	121
Figura 39 - Distribuição das respostas à questão #17.....	122
Figura 40 - Distribuição das respostas à questão #18.....	122

Figura 41 - Distribuição das respostas à questão #19	123
Figura 42 - Distribuição das respostas à questão #20	123
Figura 43 - Distribuição das respostas à questão #21	124
Figura 44 - Distribuição das respostas à questão #22	124
Figura 45 - Distribuição das respostas à questão #23	125
Figura 46 - Distribuição das respostas à questão #24	125
Figura 47 - Distribuição das respostas à questão #25	126
Figura 48 - Distribuição das respostas à questão #26	126
Figura 49 - Distribuição das respostas à questão #27	127
Figura 50 - Distribuição das respostas à questão #28	127
Figura 51 - Distribuição das respostas à questão #29	128
Figura 52 - Distribuição das respostas à questão #30	128
Figura 53 - Distribuição das respostas à questão #31	129
Figura 54 - Distribuição das respostas à questão #32	129
Figura 55 - Distribuição das respostas à questão #33	130
Figura 56 - Distribuição das respostas à questão #34	130
Figura 57 - Distribuição das respostas à questão #35	131
Figura 58 - Distribuição das respostas à questão #36	131
Figura 59 - Distribuição das respostas à questão #37	132
Figura 60 - Distribuição das respostas à questão #38	132
Figura 61 - Distribuição das respostas à questão #39	133
Figura 62 - Distribuição das respostas à questão #40	133
Figura 63 - Distribuição das respostas à questão #41	134
Figura 64 - Distribuição das respostas à questão #42	134
Figura 65 - Distribuição das respostas à questão #43	135
Figura 66 - Distribuição das respostas à questão #44	135
Figura 67 - Distribuição das respostas à questão #45	136
Figura 68 - Distribuição das respostas à questão #46	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construtos de 1ª e 2ª ordem vinculados à Cocriação de Valor	23
Quadro 2 - Variáveis do construto Cocriação de Valor.....	24
Quadro 3 - Construtos de primeira ordem vinculados ao construto RELQUAL.	42
Quadro 4 - Variáveis dos construtos RELQUAL.....	49
Quadro 5 - Variáveis do construto Qualidade do Relacionamento	54
Quadro 6 - Variáveis do construto Cocriação de Valor.....	55
Quadro 7 - Questionário como técnica de coleta de dados	60
Quadro 8 - Questões administrativas e classificatórias	111
Quadro 9 - Questões sobre Qualidade do Relacionamento	113
Quadro 10 - Questões sobre Cocriação de Valor	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cocriação de Valor: autores x impacto (WoS)	12
Tabela 2 - Cocriação de Valor: artigos mais citados (WoS)	13
Tabela 3 - Qualidade do Relacionamento: autores x impacto (WoS).....	37
Tabela 4 - Qualidade do Relacionamento: artigos mais citados (WoS)	39
Tabela 5 - Tempo do questionário e Tempo na organização (respondentes)	75
Tabela 6 - Cargo dos respondentes	75
Tabela 7 - Quantidade de funcionários	76
Tabela 8 - Faturamento da organização	76
Tabela 9 - Estatísticas descritivas dos indicadores	77
Tabela 10 - Validade convergente dos modelos de mensuração formativos RQL....	78
Tabela 11 - Validade convergente dos modelos de mensuração formativos CCV....	79
Tabela 12 - Validade convergente dos modelos de 2ª ordem de RQL.....	81
Tabela 13 - Validade convergente dos modelos de 2ª ordem de CCV	81
Tabela 14 - Validade convergente dos modelos de 3ª ordem de CCV	82
Tabela 15 - Efeitos diretos e resumo das hipóteses da pesquisa	84
Tabela 16 - Poder preditivo do modelo ajustado <i>out-of-sample</i>	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema e questão de pesquisa	4
1.2 Objetivo geral.....	4
1.3 Delimitação do estudo	5
1.4 Justificativa e relevância do trabalho	6
1.5 Organização do relatório do trabalho.....	7
1.6 Contribuições do trabalho	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Cocriação de Valor	9
2.1.1 Análise bibliométrica do conceito Cocriação de Valor.	9
2.1.2 Valor e Cocriação de Valor	14
2.1.3 Cocriação de valor entre atores interorganizacionais	28
2.2 Qualidade do relacionamento	34
2.2.1 Análise bibliométrica do conceito Qualidade do Relacionamento.....	34
2.2.2 Qualidade do Relacionamento entre atores interorganizacionais.	40
2.3 Relações Interorganizacionais de Inovação	50
2.4 Modelo estrutural da pesquisa.....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Perspectivas fundamentais.....	58
3.2 Caracterização da pesquisa	59
3.4 Coleta de dados.....	60
3.5 Instrumento de pesquisa.....	62
3.6 Participantes da pesquisa.....	62
3.7 Tratamento e análise de dados	63
4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	66
4.1 Caracterização do lócus da pesquisa	66
4.2 Respondentes da pesquisa	66
4.3 Estratégia de análise de dados.....	70
4.4 Resultados e avaliação das hipótese propostas.....	74
5 DISCUSSÃO	87
5.1 Qualidade do Relacionamento.....	87
5.2 Cocriação de Valor em ambientes de inovação.....	90
5.3 Cotejamento Literatura x Resultados: hipóteses de pesquisa	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.1 Implicações teóricas	98
6.2 Implicações gerenciais.....	99
6.3 Limitações e propostas de estudos futuros.....	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	111
APÊNDICE B - CARACTERIZAÇÃO DA BASE DE DADOS	117

APÊNDICE C - CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA UM MODELO PLS-SEM 137

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam aumento e manutenção de sua competitividade de maneira a criar mais valor para seus *stakeholders* (Battisti *et al.*, 2019; Gu; Hu; Hou, 2022), como resultado do aumento constante da competição. O ambiente competitivo leva organizações a uma pressão crescente para intensificar conhecimento, aumentando sua dependência da descoberta e integração de recursos externos à empresa e da compreensão da dinâmica de como criar, entregar e capturar valor (Downs; Hossfeld; Velamuri, 2019). A ausência da redundância de bases de conhecimento, consequência da heterogeneidade de fornecedores e clientes, contribui para ganho e expansão de conhecimento, favorecendo processos de inovação (Gu; Hu; Hou, 2022).

As inovações organizacionais, como oportunidades de criação de valor, podem se apresentar de múltiplas formas, tais como produtos (bens, serviços etc.), processos (OECD, 2018, p.71-72) e organizacionais (Ventura; Quero; Diaz-Mendez, 2020). As inovações podem ser associadas ao tipo de relacionamento estabelecido entre as organizações e seu ambiente, tais como redes (Yaqub *et al.*, 2020), ecossistemas (Aryan; Bertling; Liedtke, 2020; Jiang *et al.*, 2020), modelos de negócios (Futterer; Heidenreich; Spieth, 2020; Grieco, 2021; Bashir; Naqshbandi; Farooq, 2020) e padrões tecnológicos (Jiang *et al.*, 2020).

A inovação aumenta a criação de valor, resiliência, capacidade de adaptação, flexibilidade estratégica e competitividade das organizações (Bashir; Naqshbandi; Farooq, 2020). A inovação também aumenta a sustentabilidade mediante a redução de custos e tempo de desenvolvimento, melhoria da qualidade do produto, economia de energia, prevenção ou mitigação da poluição e reciclagem de resíduos das organizações (Dost; Badir, 2019). Nesse contexto, a capacidade de organizações permanecerem competitivas dependerá da descoberta e integração de inovações externas à organização. O desempenho bem-sucedido nesse ambiente exige melhor compreensão da dinâmica de criar, entregar e capturar valor (Downs; Hossfeld; Velamuri, 2019).

As interações entre organizações representam uma estratégia interessante pela qual conhecimento e recursos sobre inovações são transferidos ao longo da cadeia de suprimentos (Pace; Miles, 2020). As interações baseadas em Conhecimento Intensivo são reconhecidas pelo seu potencial de gerar e promover a

inovação em âmbito regional e nacional, essencial ao desenvolvimento das economias (Hidalgo; Herrera, 2020). Durante essas interações, conhecimento, ideias e informações são transferidos entre fornecedores e clientes, que usam esses insumos para inovar, induzindo esforços de inovação e criação de valor entre seus parceiros (Cainelli; Marchi; Grandinetti, 2020).

O valor na percepção do cliente corporativo pode ser definido como a diferença entre a avaliação de todos os benefícios e custos de uma determinada oferta em comparação às ofertas alternativas, em suas dimensões funcional, econômica, relacional e estratégica (Minerbo; Kleinaltenkamp; Brito, 2021; Mustak, 2019). O benefício total para o cliente pode ser entendido como resultado da composição entre benefícios funcional, econômico, relacional e estratégico, que os clientes esperam de uma determinada oferta de mercado corporativo. O custo total ou sacrifício para o cliente relaciona-se ao pacote percebido de custos funcional, econômico, relacional, e estratégico que clientes incorrerão ao avaliar, obter, usar e descartar uma determinada oferta ao mercado corporativo (Minerbo; Kleinaltenkamp; Brito, 2021; Mustak, 2019).

Quando a criação de valor é resultante de uma dinâmica conjunta entre atores, com bases de conhecimentos distintas, dentro de um ecossistema em uma plataforma de serviços, é reconhecido, em geral, pela literatura como Cocriação de Valor (Saha; Goyal; Jabarajakirthy, 2022). Do ponto de vista da organização, a cocriação reflete o valor adicionado, decorrente de relações comerciais fortalecidas por meio da interação com os atores do sistema de serviços. Do ponto de vista do cliente, a cocriação implica a adição de valor resultante das interações com a organização, que podem surgir da capacidade de resposta da equipe de serviço, empatia etc. (Saha; Goyal; Jabarajakirthy, 2022).

Sob perspectiva de tarefas, Cocriação de Valor inclui (i) compartilhamento de conhecimento e ideias; (ii) interdependência e relação de natureza conjunta, recíproca e iterativa; (iii) compartilhamento de poder e equidade no engajamento; (iv) orientação personalizada (para outro ator); (v) interação e diálogo; e (vi) coexperiência ou experiências compartilhadas (Ranjan; Read, 2021). Tais atividades tendem a influenciar e serem influenciadas por elementos básicos da Qualidade do Relacionamento, para a obtenção de inovação como fonte de competitividade (Goetz *et al.*, 2023; Franklin; Marshall, 2019).

A Qualidade do Relacionamento é um construto de nível superior (Høgevold *et al.*, 2021) dinâmico e de longo prazo, relacionado a características intangíveis, baseadas em aspectos cognitivos e afetivos de interações contínuas entre parceiros de negócios. A qualidade da interação entre fornecedores e clientes inclui implicitamente uma compreensão por vezes diádica, nas relações B2C, por vezes triádica, em relações B2B. Entre elementos básicos da Qualidade do Relacionamento, comprometimento, confiança e satisfação desempenham um papel central (Sales-Vivó; Gil-Saura; Gallarza, 2021).

Svensson e Mysen (2011) propuseram e validaram o instrumento META RELQUAL para mensuração da qualidade relacionamento entre atores organizacionais, a partir de dez construtos de primeira ordem: satisfação, comprometimento, confiabilidade, oportunismo, cooperação, coordenação, continuidade, formalização, dependência e ativos específicos (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019; Mpingajira; Svensson; Mysen, 2015; Svensson *et al.*, 2013; Svensson; Mysen, 2011). Nesta mesma linha, Santos (2021) analisou o comportamento do relacionamento a longo prazo em redes de organizações, a partir dos construtos de colaboração, comprometimento, confiança, cooperação e desempenho.

Trabalhos anteriores foram relevantes em destacar Cocriação de Valor como antecedente da Confiança (Franklin; Marshall, 2019), Ciclo de Vida como moderador da Qualidade do Relacionamento (Cambra-Fierro, Melero-Polo, Sese, 2017). Da mesma forma, Confiança induzindo vantagens competitivas, como aumento de barreiras de entrada de empresas competitivas e aumento de barreiras de saída de empresas parceiras (Franklin; Marshall, 2019). Há, porém, espaço para aprofundar a identificação de fatores entre Qualidade do Relacionamento e a Cocriação de Valor em mercados organizacionais, com outras abordagens além de estudos de caso e revisões sistemáticas da literatura em economias maduras (Lasrado; Thaichon; Nyadzayo, 2023).

Teoricamente, espera-se uma associação positiva entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor (Lasrado; Thaichon; Nyadzayo, 2023; Li, 2021; Li *et al.*, 2020). A presente pesquisa pretende avançar, explorando a presença de outras relações, envolvendo construtos de 1ª ordem formadores da Cocriação de Valor e da Qualidade do Relacionamento, a partir da perspectiva do modelo META RELQUAL. Nesse sentido, como desdobramento da pesquisa, propõe-se construção

de uma ferramenta de avaliação e monitorização da Qualidade do Relacionamento entre atores organizacionais como contribuição gerencial

1.1 Problema e questão de pesquisa

A revisão da literatura sugere uma associação positiva entre construtos inovação e Qualidade do Relacionamento, considerando a relação entre atores organizacionais (Steiner; Brandhoff, 2021; Li, 2021). Adicionalmente, a Cocriação de Valor pode ser entendida como estratégia orientada para inovação resultante da interação entre agentes, geralmente corporativos, visando adição de valor e, nesse sentido, expansão e/ou manutenção da competitividade das organizações envolvidas (Pathak; Ashok; Tan, 2022; Bonamigo; French; Lopes, 2022; Dehling; Edvardsson; Tronvoll, 2022; Saha; Goyal; Jabarajakirthy, 2022; Royo-Vela; Serrano, 2021; Minerbo; Kleinaltenkamp; Brito, 2021; Fang; Chen; Yang, 2021).

Adotou-se, assim, como problema de pesquisa, a partir das perspectivas teóricas descritas, a relação entre Qualidade do Relacionamento entre parceiros organizacionais e Cocriação de Valor por eles promovida (Goetz, 2023; Dehling; Edvardsson; Tronvoll, 2022). Portanto, a hipótese proposta é que Qualidade do Relacionamento impacta a Cocriação de Valor derivada da interação entre atores organizacionais e, por consequência, seus construtos formadores contribuem e/ou potencializam a Cocriação de Valor entre estes em Relações Interorganizacionais. A questão norteadora do estudo, adotada foi: a Qualidade do Relacionamento entre parceiros organizacionais está associada positiva e significativamente à Cocriação de Valor em Relações Interorganizacionais de Inovação?

1.2 Objetivo geral

O presente estudo se propõe a investigar a presença de associação positiva e significativa entre Qualidade do Relacionamento de atores organizacionais operando colaborativamente na construção de soluções inovativas e Cocriação de Valor. Especificamente, optou-se pela investigação da Qualidade do Relacionamento como potencial preditora de Cocriação de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais de Inovação.

1.2.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, entendidos como produtos da pesquisa, podem ser descritos como:

1. Elaboração de inventário crítico de construtos de primeira ordem formadores do construto de nível superior Qualidade do Relacionamento;
2. Seleção justificada de construtos de primeira ordem e métricas validadas úteis no estudo do construto Cocriação de Valor;
3. Identificação de potenciais associações ou relações de causalidade entre os construtos estudados e, em particular, entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, em Relações Interorganizacionais de Inovação.

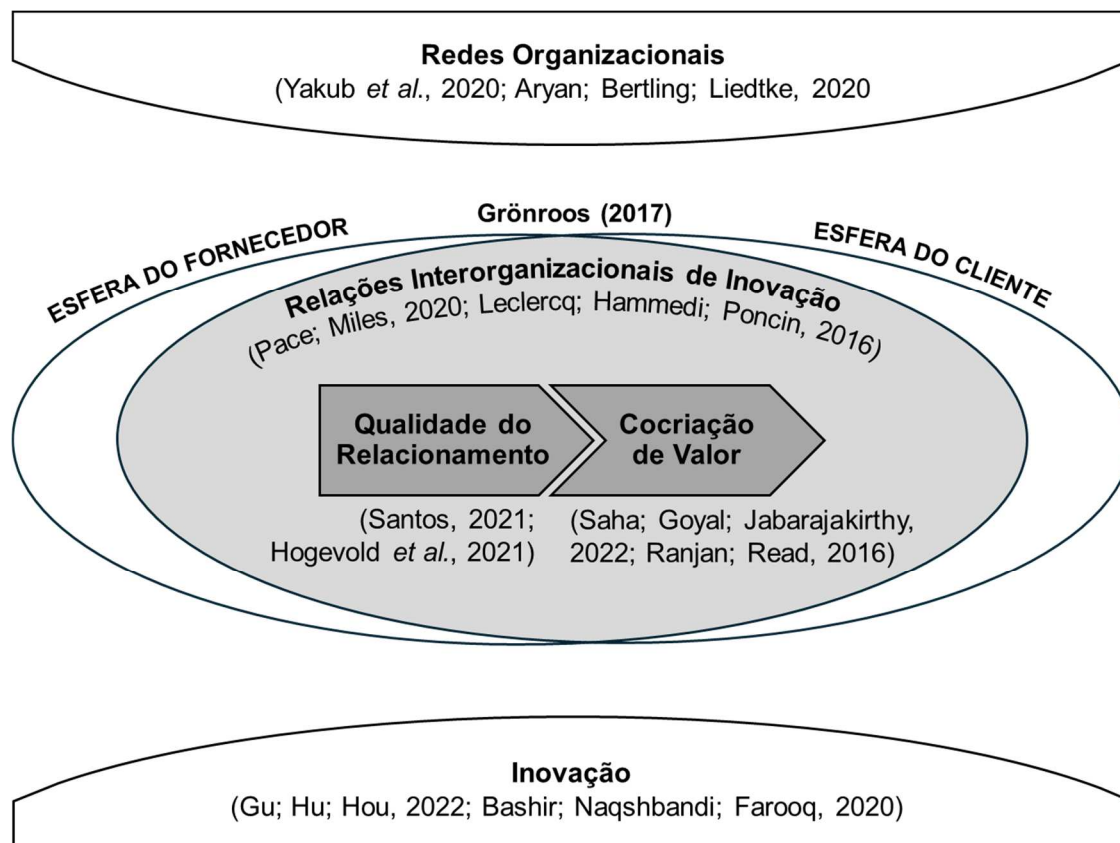
1.3 Delimitação do estudo

Princípio básico da observação científica é sistematizar e simplificar a representação de um evento por meio de uma lente teórica, quadro desenvolvido a partir da teoria, por meio do qual atribui-se sentido e divulga-se resultados ou conclusões de um estudo (Bingham; Mitchell; Carter, 2024). Uma lente teórica fornece linguagem particular, quadro conceitual ou coleção de conceitos “teóricos” e proposições relacionadas, nos quais fenômenos podem ser descritos e explicados (Blaikie, 2000). Este estudo utiliza como lente teórica os eixos Redes Organizacionais, que se apropria da teoria Qualidade do Relacionamento, e Inovação, por sua vez, da Cocriação de Valor (Figura 1).

Desta maneira, propõe-se investigar a associação da Qualidade do Relacionamento na Cocriação de Valor entre atores organizacionais em relações de Inovação numa cadeia de suprimentos. O lócus do estudo constitui-se de organizações participantes de projetos de inovação, aqui definidos como processo de construção de novas soluções de negócio baseado na produção de conhecimentos, com organizações parceiras (Figura 1). As organizações parceiras apresentam-se como entidades externas, intervenientes ativas no processo de inovação compartilhada, como fornecedoras, clientes ou intermediárias; a orquestração desses

atores é elemento fundamental para cocriação em cadeias de valor (Bonamigo *et al.*, 2024; Borota; Bonamigo; Andrade, 2023; Goetz *et al.* 2023).

Figura 1 - Lente teórica e delimitação deste estudo



Fonte: Autor (2024)

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

Organizações estão inseridas em redes de relações sociais que afetam notavelmente seu sucesso potencial nos mercados; isto é especialmente relevante em atividades de inovação, onde o sucesso da inovação depende da combinação de conhecimento de várias fontes heterogêneas e cada vez mais externas à organização. Práticas de construção de relacionamentos que aumentam relacionalidade são aplicação dos princípios da Lógica de Serviços, onde atividade do cliente é essencial a processos de integração de recursos e criação de valor (FitzPatrick, *et al.*, 2015). Logo, relações sociais criam oportunidades de cooperação ao aprofundar consciência, confiança e comprometimento entre parceiros na relação (Ritala, Armila, Blomqvist, 2009), pois orquestrar cocriação e captura de valor em ecossistemas de inovação não

requer apenas capacidades colaborativas, mas também confiança para impulsionar atividades de inovação (Goetz, 2023).

Portanto, o presente estudo pode ser considerado oportuno à medida que oferece avanços no entendimento dos construtos Cocriação de Valor, Qualidade do Relacionamento e Relações Interorganizacionais de Inovação. Outro aspecto de potencial relevância é a demonstração de que iterações das relações provocam mudanças nos fatores sociais, como satisfação, comprometimento, confiança, oportunismo, cooperação, coordenação, continuidade, formalização e dependência, influenciando resultados de interações entre agentes organizacionais. Nesse sentido, esta pesquisa, em última análise, se justifica pela contribuição no avanço do conhecimento sobre Cocriação de Valor no contexto de Relações Interorganizacionais de Inovação, fornecendo implicações teóricas e gerenciais para aperfeiçoamento de práticas na administração.

1.5 Organização do relatório do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos; além do tópico introdutório, no segundo capítulo consta a fundamentação teórica abordando os temas: Cocriação de Valor, Qualidade do Relacionamento, Relações Interorganizacionais de Inovação, e as hipóteses e respectivos estudos empregados como base para a elaboração do modelo estrutural. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos contendo a caracterização da pesquisa, universo, amostra, instrumento de pesquisa e modelo de tratamento e análise dos dados, locus e participantes da pesquisa. Os resultados obtidos e sua análise são posteriormente apresentadas no quarto capítulo; o quinto capítulo descreve a discussão dos resultados e o quinto capítulo, as conclusões, limitações e contribuições deste estudo; o instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice A.

1.6 Contribuições do trabalho

Ao final deste trabalho, espera-se que resultados obtidos possam trazer contribuições de ordem econômica, científica, gerencial e social. Dentre as contribuições econômicas, espera-se alcançar maior entendimento dos mecanismos indução da inovação nas organizações, fonte competitividade e desempenho

econômico, a partir da Cocriação de Valor. Dentre as contribuições teóricas esperadas encontram-se um avanço no entendimento dos construtos de nível superior Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor.

Dentre as contribuições gerenciais e sociais, espera-se maior entendimento da dinâmica e dos componentes da Qualidade do Relacionamento entre atores organizacionais em processos de cocriação, num contexto Inovação. Isto permitirá desenvolvimento de estratégias gerenciais na gestão do relacionamento, com intuito de aumentar o desempenho da cocriação de inovações. Tais estratégias propiciarão auferir ganhos tanto sob aspecto da gestão de grupos sociais quanto fomento de competitividade das organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar os conceitos Cocriação de Valor, Qualidade do Relacionamento, Relações Interorganizacionais de Inovação, e suas interligações, identificando-se o recorte teórico para descrição do fenômeno e formulação das hipóteses dentro do contexto do problema de pesquisa.

2.1 Cocriação de Valor

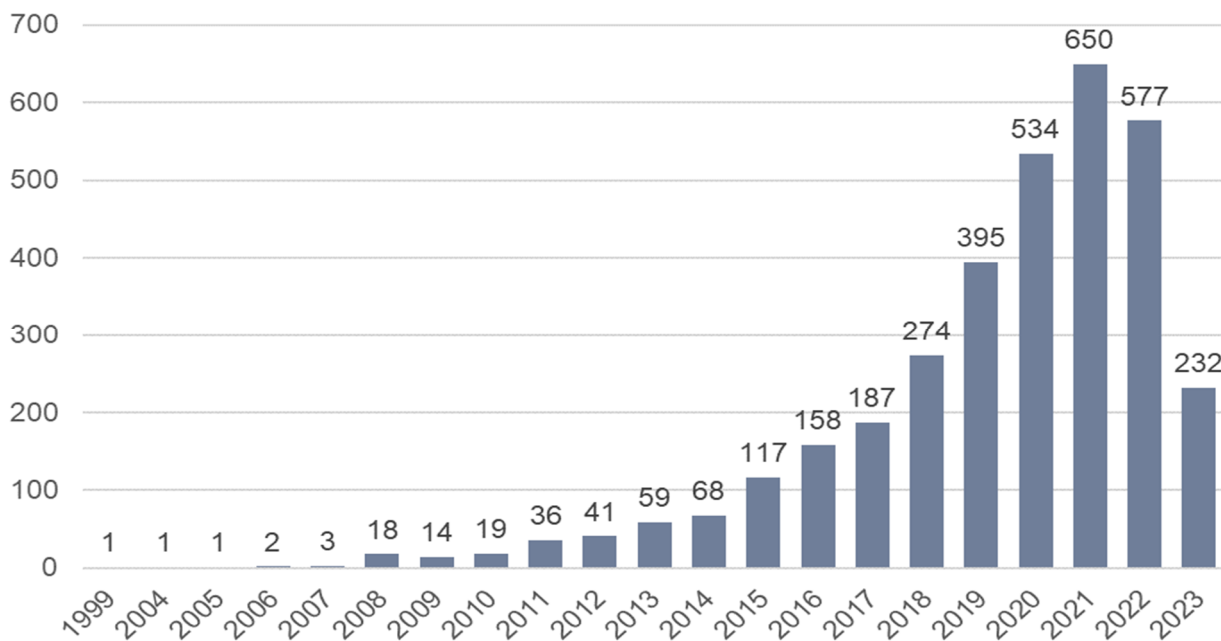
Esta seção compõe-se de três partes: análise bibliométrica do conceito Cocriação de Valor, valor e Cocriação de Valor, e Cocriação de Valor entre atores interorganizacionais.

2.1.1 Análise bibliométrica do conceito Cocriação de Valor.

Para realização desta análise aplicou-se a equação de busca [*value NEAR/1 (co-creation OR cocreation OR co-production OR coproduction)* (Tópico)] na base de dados *Web of Science Core Collection* (WoS), no período de 1945 até 2023. A escolha por essa base dados se deveu por conveniência e representatividade, pois além de dispor de conjunto de ferramentas de análise, WoS também contempla significativa cobertura de publicações na área de negócios quando comparada com outras bases. Após levantamento dos resultados (4.102), aplicou-se filtro “Artigos, Acesso prévio, e Artigos de revisão” no campo “Tipos de documento”, de maneira selecionar somente artigos revisados por pares, eliminando-se os oriundos de eventos.

O procedimento resultou em 3.387 artigos que geraram cerca de 103.442 citações em 47.698 artigos no período de 1999 a 2023, com média de 30,5 citações por artigo e crescimento consistente ao longo dos anos, demonstrando interesse consistente pelo tema. A Figura 2 apresenta a evolução das publicações sobre Cocriação de Valor; apesar da primeira publicação datar de 1999, não houve crescimento significativo no número de artigos publicados até 2008, quando atingiu o volume de 18 artigos. A partir daí, o número de artigos cresceu significativamente até 2021, quando atingiu o patamar de 650 artigos, donde iniciou-se sua desaceleração.

Figura 2 - Evolução das publicações sobre Cocriação de Valor (WoS)



Fonte: Autor (2023).

Os 3.387 artigos foram publicados em cerca de 778 periódicos, onde os dez maiores periódicos compreenderam mais de 25% do volume total de publicações; nesse grupo a publicação com maior volume de artigos correspondeu a 4,8% do total e a menor com 1,5% (Figura 3).

Figura 3 - Principais periódicos sobre o tema Cocriação de Valor (WoS)

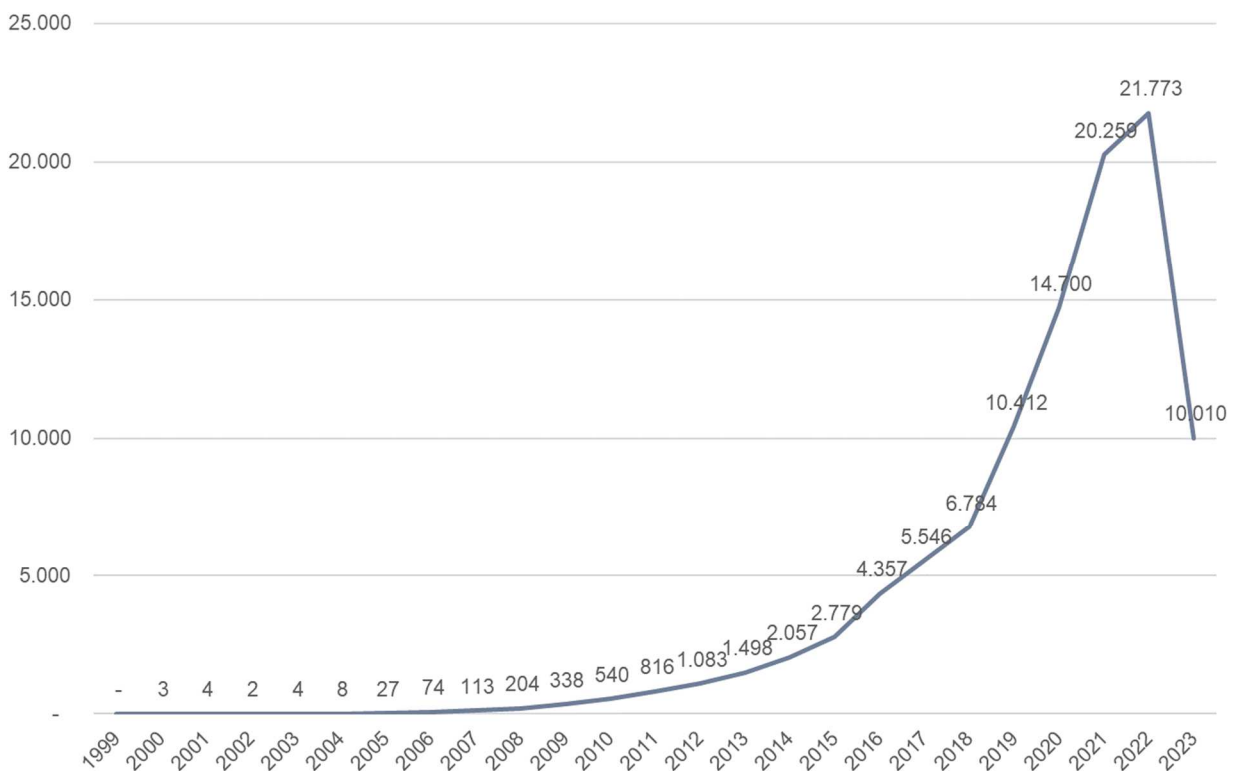


Fonte: Autor (2023).

Dentre os periódicos de maior volume de publicações, podem ser destacados *Journal of Business Research* (162 artigos), *Industrial Marketing Management* (137 artigos), *Sustainability* (145 artigos), *Journal of Business Industrial Marketing* (97 artigos), *Journal of Service Management* (82 artigos), *Journal of Services Marketing* (83 artigos), *Journal of Service Theory and Practice* (68 artigos), *European Journal of Marketing* (59 artigos), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (51 artigos), *Frontiers in Psychology* (50 artigos) e *Marketing Theory* (49 artigos).

Os 3.397 artigos apresentaram crescimento constante no volume de citações, totalizando cerca de 103.442 citações em 47.698 artigos no período 1999-2023, com média acima de 4.300 citações/ano, indicando relevância do tema. A Figura 4 exibe a evolução do volume de citações no período, onde é possível notar aumento significativo a partir de 2018, com 6.784 citações, para 10.412 citações em 2019, 14.700 citações em 2020, 20.259 citações em 2021, atingindo 21.773 citações em 2022.

Figura 4 - Evolução das citações dos artigos sobre Cocriação de Valor (WoS)



Fonte: Autor (2023).

Cerca de 7.337 autores contribuíram para 3.397 artigos que obtiveram 103.442 citações sobre tema Cocriação de Valor no período de 1999 a 2023, com uma média de 2,16 autores por artigo e 14 citações por autor. A Tabela 1 estabelece uma relação de autores mais relevantes a partir de volume de citações, número de artigos publicados, e *h-index*_a do autor, no período. O *h-index* parte do pressuposto de que número de citações recebidas por um cientista é melhor indicador da relevância de sua pesquisa que número de artigos publicados ou respectivos periódicos (Hirsch; Buena-Casal, 2014).

Tabela 1 - Cocriação de Valor: autores x impacto (WoS)

#	Autores	Artigos	Citações	<i>h_a</i>
1	Vargo SL	21	12.262	19
2	Edvardsson B	27	1.961	18
3	McCull-Kennedy JR	18	2.113	15
4	Hollebeek LD	16	4.420	13
5	Gronroos C	13	2.330	12
6	Jaakkola E	13	1.963	12
7	Lusch RF	12	10.737	11
8	Buhalis D	16	1.121	11
9	Parida V	15	935	11
10	Maglio, P	10	1.693	10
11	Tronvoll B	14	1.320	10
12	Skalen P	12	1.138	10
13	Hajli N	13	760	10
14	Chem T	10	828	9
15	Thaichon P	11	223	9

Fonte: Autor (2023).

Um autor tem *h-index* se h de seus N_p artigos tiverem pelo menos h citações cada e os outros $(N_p - h)$ artigos tiverem $\leq h$ citações cada (Hirsch; Buena-Casal, 2014). Stephen Vargo, autor do artigo mais citado, também possui o maior volume de citações (12.262) e o maior *h-index* (19), com 21 artigos no período. Verifica-se a presença de autores com maior volume de publicações, sem que isso implique maior volume de citações, a exemplo de Bo Edvardson, com 27 artigos e 1.961 citações.

A Tabela 2 apresenta os artigos mais citados sobre o tema Cocriação de Valor no período, com número total de citações e a média de citações por ano (\bar{x}) no período.

Tabela 2 - Cocriação de Valor: artigos mais citados (WoS)

#	Artigo	Citações média/ano	
1	VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to new dominant logic for marketing. Journal of Marketing , v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.	7.020	351
2	PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science , v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.	1.873	117,1
3	BRODIE, R. J. <i>et al.</i> Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. Journal of Service Research , v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.	1.700	130,8
4	VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science , v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.	1.509	188,6
5	BRODIE, R. J. <i>et al.</i> Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. Journal of Business Research , v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.	1.506	136,9
6	LUSCH, R. F.; NAMBISAN, S. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. Management Information Systems Quarterly , v. 39, n. 1, p. 155-171, 2015.	867	96,3
7	OSTROM, A. L. <i>et al.</i> Service research priorities in a rapidly changing context. Journal of Service Research , v. 18, n. 2, p. 127-159, 2015.	841	93,4

#	Artigo	Citações média/ano	
8	EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B.; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. Journal of the Academy of Marketing Science , v. 39, n. 2, p. 327-339, 2011	807	62,1
9	GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory , v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.	794	61,1
10	YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. Journal of Business Research , v. 66, n. 9, p. 1279-1284, 2013	751	68,3

Fonte: Autor (2023).

Os dez artigos mais citados relacionados na Tabela 2 somam 17.668 citações (19% do total); o artigo mais citado e maior média no período é *Evolving to new dominant logic for marketing* (Vargo; Lusch, 2004), com total de 7.020 citações e média de 351 citações. O artigo menos citado é *Customer value-creation behavior: Scale development and validation* (Yi; Gong, 2013), e o de menor média de citações é *Value co-creation in service logic: A critical analysis* (Grönroos, 2011).

2.1.2 Valor e Cocriação de Valor

O conceito de valor é uma das bases fundamentais do Marketing e tem sido estudado por diferentes ângulos (Minerbo; Kleinaltenkamp; Brito, 2021). Considera-se para este estudo, três definições de valor: valor de troca, valor em uso e valor relacional.

Valor de troca refere-se ao valor monetário de um produto ou serviço que é percebido por um cliente ou fornecedor, de um conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviços e sociais recebidos em troca do preço pago por um produto ou oferta de serviço, levando em consideração as ofertas e preços alternativos disponíveis. Esta percepção pode ocorrer no momento da compra, quando o cliente ou empresa está considerando diferentes opções e tomando uma decisão sobre qual produto ou serviço comprar, ou após o uso do produto ou serviço, quando o cliente ou empresa avalia o valor percebido do que receberam em troca do preço pago (Lyons; Brennan, 2019)

Valor em uso são as consequências percebidas pelo cliente decorrentes do uso de uma solução, incluindo quão bem ela atende às suas necessidades e as compensações que eles fazem ao usá-lo. As soluções de negócios são definidas como uma combinação de processos e recursos de fornecedores e clientes para criar valor coletivo e individual em uso, monitorado e otimizado por meio de processos de auditoria de valor. Esta percepção ocorre depois que o produto ou serviço foi usado e o cliente teve a chance de experimentar os benefícios e as consequências de usá-lo (Lyons; Brennan, 2019).

Valor relacional refere-se ao valor criado através das relações entre um cliente e um fornecedor, conceituada em três dimensões: econômica, psicológica ou comportamental e estratégica. A dimensão econômica refere-se aos benefícios financeiros que um cliente obtém de um relacionamento com o fornecedor. A dimensão psicológica refere-se aos benefícios emocionais e psicológicos que um cliente obtém de um relacionamento com o fornecedor. A dimensão comportamental refere-se às ações e comportamentos em que um cliente se envolve como resultado de um relacionamento com o fornecedor. A dimensão estratégica refere-se aos benefícios de longo prazo que um cliente obtém de um relacionamento com o fornecedor (Eggert *et al.*, 2018).

A percepção do valor relacional pode ocorrer a qualquer momento durante relacionamento, tendendo a mudar com tempo, à medida que relacionamento se desenvolve e evolui. O valor relacional é um conceito de longo prazo que pode ser avaliado ao longo do tempo, tanto durante quanto após término do relacionamento. As primeiras menções à Cocriação de Valor na literatura ocorreram em meados dos anos 2000, com surgimento de visões alternativas à criação de valor associada à produção industrial isoladamente (Ramirez, 1999), à criação de valor centrada internamente à empresa (Prahalad; Ramaswamy, 2000), e à lógica econômica baseada na troca de bens (Vargo; Lusch, 2004).

Autores seminais descrevem bases para conceituação da Cocriação de Valor a partir das raízes históricas dos conceitos de valor de troca (objetivo) e valor utilitário (subjetivo) (Ramirez, 1999), da evolução do papel dos clientes, de audiência passiva para atores ativos e fonte de competências para organizações (Prahalad; Ramaswamy, 2000), e a lógica em que provisão de serviços é fundamental para as trocas econômicas ao invés de bens (Vargo; Lusch, 2004). Mesmo Porter (1992, p.31), ao definir conceito de cadeia de valor na década de 80, descrevia necessidade das

organizações se articularem com outros atores, como fornecedores, distribuidores e clientes, de modo a alcançar e sustentar vantagens competitivas.

A Cocriação de Valor como estratégia organizacional e competitiva ganhou evidência a partir de novas lógicas de relacionamento entre fornecedores e clientes, a exemplo da Lógica Dominante de Serviço (LDS) (Vargo; Lusch, 2004, 2008) e a Lógica de Serviço (Grönroos, 2008, 2011; Grönroos; Gummerus, 2014). O valor não é mais algo criado e entregue, na forma de bens e serviços, como no paradigma tradicional, denominado Lógica Dominante de Bens (LDB) (Vargo; Lusch, 2004). O valor é cocriado pelo cliente e pelo prestador de serviço, por meio de processos contínuos de aprendizagem e adaptação mútuas, onde o cliente não é um receptor passivo de valor, mas sim um cocriador ativo de valor (Vargo; Lusch, 2008).

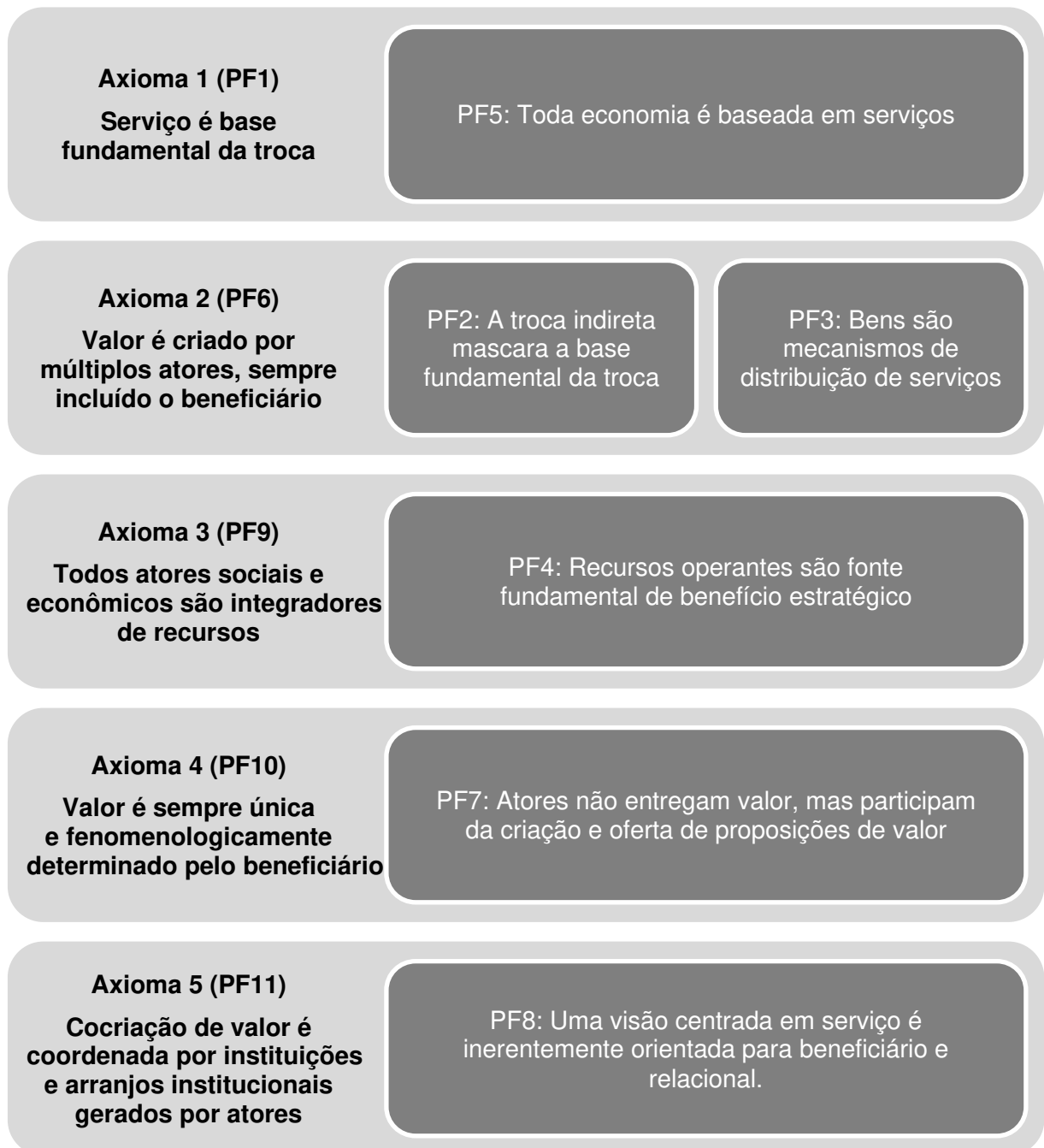
A LDS caracteriza-se por 5 axiomas que agrupam 11 premissas fundamentais (PF) (Figura 5) e explicam Cocriação de Valor a partir da troca de serviços (Vargo; Lusch, 2016). No Axioma 1, correspondente à premissa PF1, serviço (singular) é base fundamental da troca e implica em fazer algo em benefício de outro ator, diferenciando-se de “serviços” (plural), que implica em unidades de produção, como bens intangíveis, conforme LDB. Essa última conotação está associada à perspectiva de que “indústrias de serviços” trocam unidades de produção intangível, a exemplo de diplomas ou horas de crédito produzidas por uma universidade (Lusch; Vargo, 2019).

A premissa PF5: Todas as economias são economias de serviços, derivada do Axioma 1, postula que todas atividades econômicas envolvem troca de serviços, não apenas bens, mas são subvalorizados e sub-representados nas classificações econômicas tradicionais. À medida que especialização aumenta, mais atividades econômicas passam a ser baseadas em serviços, e distinção entre bens e serviços torna-se menos relevante. Portanto, a premissa PF5 sugere que todas economias devem ser vistas como economias de serviços, onde troca de conhecimentos e habilidades especializadas é o principal motor da atividade econômica (Vargo; Lusch, 2004).

O Axioma 2 tem suas origens na premissa PF6 que afirma que valor é cocriado por ações de múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário, muitas vezes inconscientes uns dos outros, que contribuem para seu bem-estar. Mais especificamente, é processo de aumentar bem-estar (viabilidade) de um ator por meio da integração dos recursos disponíveis dos ecossistemas de serviços dos quais faz parte. Sistemas humanos e todas sociedades compreendem atores especializados,

com interdependências, muitas vezes em escala massiva, caracterizando assim Cocriação de Valor como propósito da troca e, portanto, fundamental para os mercados (Lusch; Vargo, 2008; 2019).

Figura 5 - Axiomas e Premissas Fundamentais da Lógica Dominante de Serviços



Fonte: adaptado de Lusch e Vargo (2019, p. 16).

O Axioma 2 abrange premissas fundamentais PF2 e PF3; a premissa "PF 2: A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca" lembra que a forma como pessoas trocam bens e serviços mudou do comércio direto para comércio indireto, por meio de sistemas verticais de marketing e grandes organizações. A crescente divisão do trabalho levou ao foco a monetização das transações e diminuição na interação direta entre clientes e empresas, tornando a troca de habilidades especializadas menos visível. Portanto, não obstante tipo de organização, o processo fundamental não muda; as pessoas trocam suas habilidades especializadas, frequentemente coletivas e distribuídas, pelas habilidades individuais e coletivas de outras pessoas (Vargo; Lusch, 2004; 2008; Lusch; Vargo, 2019).

Em complemento à premissa fundamental anterior, a premissa "PF3: Bens são mecanismos de distribuição para prestação de serviços" declara que produtos tangíveis (bens) não são componentes fundamentais da troca econômica. O denominador comum da troca é aplicação de conhecimento especializado, habilidades mentais e trabalho físico, não escambo de mercadorias, desafiando visão tradicional. Bens atuam como plataformas que auxiliam fornecimento de benefícios além das funções básicas do produto, em torno dos quais clientes realizam experiências, satisfazendo necessidades de ordem superior (Vargo; Lusch, 2004; 2008; Lusch; Vargo, 2019).

O Axioma 3 deriva da premissa PF9 que expõe que todos atores (i.e. indivíduos ou organizações) são integradores de recursos, como habilidades, conhecimento, tecnologia e ativos físicos. Atores combinam esses recursos de maneira única para criar valor, na forma de produtos, serviços, experiências ou relações, por meio da colaboração e cooperação. Tal arranjo implica numa abordagem sustentável e ética para troca, levando em consideração uso de recursos de forma responsável e equitativa e considerando as consequências de longo prazo de suas ações (Lusch; Vargo, 2019; Vargo, 2009; Vargo; Lusch, 2006).

O Axioma 3 abrange a premissa PF4 que menciona que recursos operantes são fonte fundamental de benefício estratégico e não apenas recursos tangíveis, como bens ou recursos naturais. Recursos operantes são conhecimento e habilidades para usar esses recursos tangíveis, também denominados recursos operandos, de forma eficaz e criar valor. Num restaurante, por exemplo, cozinha e ingredientes (recursos operandos) são insuficientes para criar valor e demandam conhecimento e habilidades

para preparar e servir comida de forma a atender às necessidades de seus clientes (recursos operantes) (Vargo; Lusch, 2019; Vargo; Lusch, 2008).

No Axioma 4, correspondente à premissa PF10, valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo usuário que dele se beneficia, devido ao fato que valor não é propriedade objetiva de um produto ou serviço, mas sim experiência subjetiva, única para cada indivíduo. Isso ocorre porque valor é determinado pelas necessidades, preferências e experiências únicas do indivíduo, enfatizando assim a importância de entender necessidades e preferências de clientes individuais. Da mesma forma, destaca-se necessidade de focar na experiência subjetiva de valor, em vez de tentar criar uma medida objetiva de valor (Vargo; Lusch, 2019; Vargo; Lusch, 2015).

O Axioma 4 abrange a premissa PF7, que afirma que atores (indivíduos ou organizações) não podem entregar valor uns aos outros, mas apenas participar da criação e oferta de propostas de valor. Isto decorre do fato que valor não é algo criado por um ator e depois entregue a outro como produto ou serviço, mas algo cocriado por vários atores trabalhando juntos, trazendo seus próprios recursos, conhecimentos e habilidades. Como consequência, diferentes mentalidade e habilidades se fazem necessárias aos atores para elaboração das propostas de valor, incluindo capacidade de colaborar, comunicar e inovar (Vargo; Lusch, 2019; Vargo; Lusch, 2015).

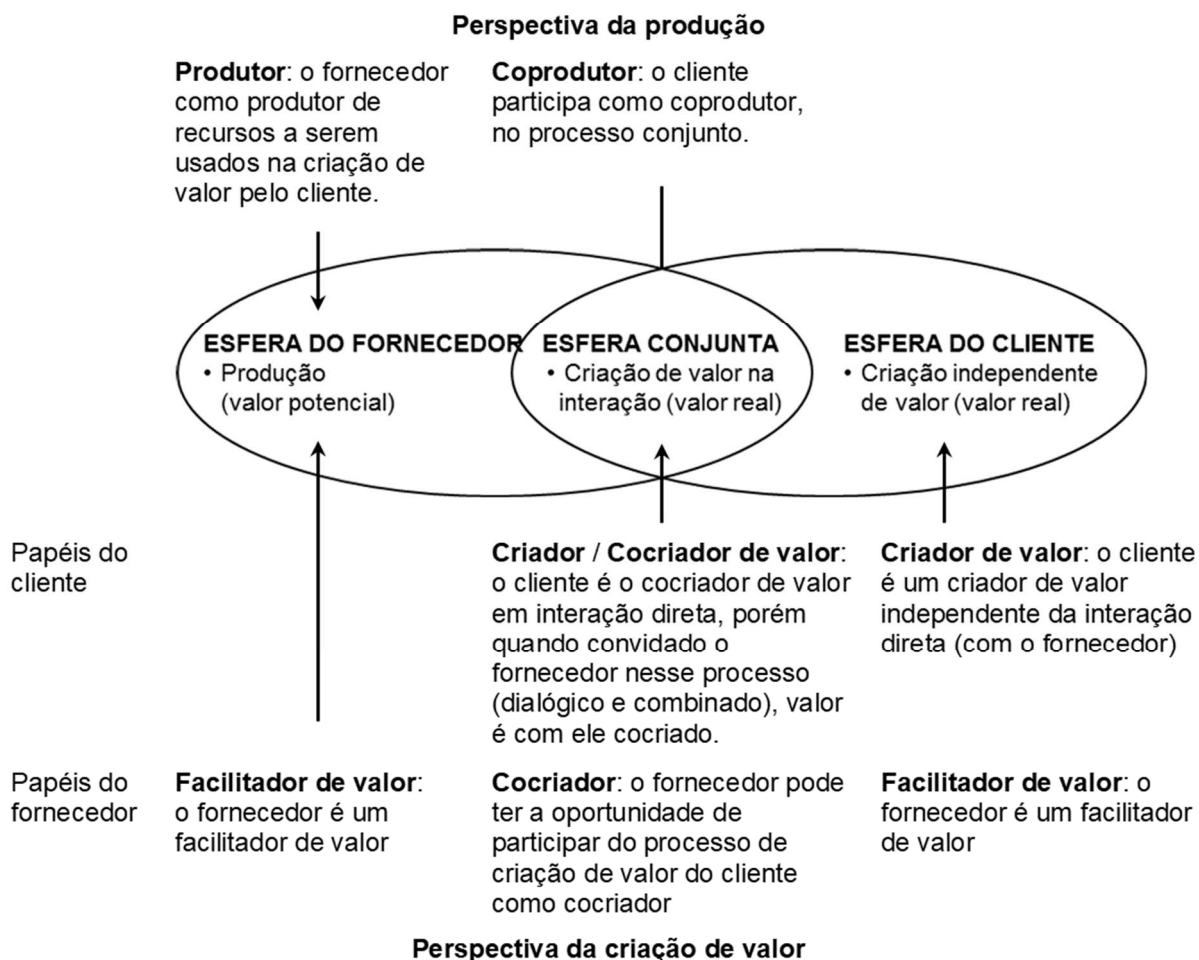
O Axioma 5, derivado da premissa PF11, expõe que Cocriação de Valor é um processo complexo e dinâmico, que requer coordenação e cooperação entre múltiplos atores, coordenado por instituições e arranjos institucionais gerados por atores. Instituições são regras, normas, crenças e outras estruturas sociais que permitem e restringem ação e tornam a vida social previsível e significativa; arranjos institucionais são conjuntos de instituições que trabalham juntas para atingir objetivos comuns. Ao criar instituições e arranjos institucionais, os atores podem estabelecer normas, regras e alinhar interesses, que facilitam cooperação e colaboração com vistas à Cocriação de Valor que beneficiará a todos (Vargo; Lusch, 2019; Vargo; Lusch, 2015).

O Axioma 5 contempla a premissa PF8, que postula que uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para beneficiário e relacional, implicando que necessidades e interesses do beneficiário, e não do provedor, devem ser foco da criação e troca de valor. Como descrito anteriormente na premissa PF6, cabe ao provedor de serviços trabalhar em conjunto com beneficiário para criar valor, implicando em mudança na maneira como atores pensam sobre seus papéis no

processo de criação de valor. O significado de “relacional”, no entanto, difere da LDB, associada a transações repetidas, como na gestão de relacionamento com cliente; a LDS reconhece que trocas de serviço e criação de valor são complexas e multifacetadas (ver FP9 e FP10) (Vargo; Lusch, 2019).

Para desenvolver uma compreensão gerencial relevante dos construtos valor e criação de valor, Grönroos e Voima (2013) propuseram um modelo operacional de três esferas, a saber, fornecedor, cliente e conjunta, utilizando apenas o construto valor em uso (Figura 6). A esfera de atuação do fornecedor é fechada à participação do cliente, a esfera de atuação do cliente é fechada à participação do fornecedor, e a esfera de atuação conjunta conta com a participação de ambos. Em cada esfera, papéis e objetivos de fornecedor e cliente são diferentes, não necessariamente dispostos de forma linear, onde o processo de criação de valor pode ser iterativo e começar em qualquer uma delas.

Figura 6 - Modelo de valor de Grönroos e Voima



Fonte: adaptado de Grönroos (2017).

Na esfera do fornecedor, ações para facilitar criação de valor são tomadas pela empresa, compilando recursos e processos numa oferta de valor potencial, que se materializará em valor real (valor em uso) nos processos de consumo e criação de valor pelo cliente. Na esfera conjunta, os dois atores se encontram e se interagem diretamente, num processo dialógico, fora do qual não há Cocriação de Valor; atores podem trocar papéis, provedor se torna o cliente e cliente se torna provedor de serviços (Figura 6). Na esfera do cliente (experencial), fora das interações diretas, o valor de uso (valor real) emerge através da acumulação de experiências do usuário com recursos e processos (e seus resultados) em contextos sociais, físicos, mentais, temporais e/ou espaciais (Grönroos, 2017; Grönroos; Voima, 2013).

Do ponto de vista gerencial, a cocriação pode ter consequências positivas e negativas; interações com clientes tratadas de maneira acima do normal, tendem a um impacto favorável no comportamento futuro de compra e consumo do cliente. No entanto, a existência de cocriações e interações diretas com clientes introduz elemento de risco no processo de valor. O gerenciamento de interações com clientes pode ser problemático se as interações forem implementadas sem atenção suficiente ao seu impacto no processo de valor dos clientes (Grönroos, 2017).

Com objetivo de quantificar Cocriação de Valor, Ranjan e Read (2016) desenvolveram um modelo com base em levantamento bibliográfico sobre o tema, identificando dois estágios distintos em seu processo: coprodução e valor em uso (Figura 6). Embora a combinação desses dois construtos seja teoricamente necessária para descrever Cocriação de Valor, um volume significativo de estudos anteriores (79%) no conjunto de dados considerou apenas um deles. Isto levou os autores a utilizarem os resultados da revisão para isolar dois construtos de ordem superior, coprodução e valor em uso, e expor três construtos subjacentes a cada um deles (Figura 7).

A coprodução consiste no trabalho em conjunto com clientes ou na participação do processo de design do produto ou serviço. Esta colaboração tem três formas: (1) compartilhamento do conhecimento com a empresa, direta ou indiretamente; (2) interação tanto com funcionários quanto com produtos / serviços, oferecendo engajamento para que empresas e clientes possam entender o valor que estão fornecendo uns aos outros; e (3) clientes podem ser psicologicamente envolvidos no processo de coprodução (Ranjan; Read, 2016, 2017).

Figura 7 - Elementos do construto Cocriação de Valor



Fonte: adaptado de Ranjan e Read (2017).

O valor em uso, por sua vez, é descrito por três aspectos: (1) avaliação experiencial do cliente da proposição de produto ou serviço; (2) ações em rede entre consumidores, que reforçam suas crenças e identidades e resultam em associações e relacionamentos que enriquecem a vida dos clientes; (3) identidade do processo de uso, criando personalização - valor de consumo exclusivo através do prazer de fazer. (Ranjan; Read, 2016, 2017). A descrição da relação entre construtos, associada a algumas das referências mais recentes que deram base à sua definição, encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Construtos de 1ª e 2ª ordem vinculados à Cocriação de Valor

Construtos	Referências
Coprodução	Chathoth <i>et al.</i> (2012); Hu e McLoughlin (2012); Chen <i>et al.</i> (2011); Etcheverri e Skalen (2011)
Conhecimento (ideia; criatividade)	Enz e Lambert (2012); Grover e Kohli (2012); Powell e Swart (2010); Kristensson <i>et al.</i> (2008)
Equidade (acesso; transparência; alinhamento; compartilhamento de poder)	Arvidsson (2011); Hoyer <i>et al.</i> (2010); Boselli <i>et al.</i> (2008); Gummesson (2008)
Interação (interação; diálogo)	Grönroos (2012); Hunt <i>et al.</i> (2012); McColl-Kennedy <i>et al.</i> (2012); Parry <i>et al.</i> (2012)
Valor em uso	Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012); Cova <i>et al.</i> (2011); Edvardsson <i>et al.</i> (2011); Macdonald <i>et al.</i> (2011)
Experiência (experiência de valor; coexperiência; valor de uso; empatia; benefícios)	Edvardsson <i>et al.</i> (2010); Snepenger <i>et al.</i> (2007); Maclaran e Brown (2005); Bolton <i>et al.</i> (2004)
Personalização (único; orientação do consumidor)	Pongsakornrunsilp e Schroeder (2011); Oh e Teo (2010); Tynan <i>et al.</i> (2010); Fuller (2009)
Relacionamento (envolvimento; rede; intercâmbio duradouro; engajamento; interdependência; colaboração)	Strandvik <i>et al.</i> (2012); Chandler e Vargo (2011); Gummerus e Pihlström (2011); Williams e Aitken (2011)

Fonte: adaptado de Ranjan e Read (2016).

Após extração dos indicadores e escalas das variáveis identificadas na revisão da literatura, remoção de duplicidades, análise de multicolinearidade, validação e refinamento, Ranjan e Read (2016) chegaram a um instrumento contendo 24 variáveis (Quadro 2). Como já descrito, estas variáveis compõem seis construtos de primeira ordem que, por sua vez, compõem dois construtos de segunda ordem, coprodução de valor e valor em uso, resultando na geração de um índice de Cocriação de Valor, de terceira ordem. Somente este artigo já recebeu mais de 10.100 citações, em mais de 7.500 artigos e 500 publicações (WoS, 2023), comprovando assim sua relevância.

Quadro 2 - Variáveis do construto Cocriação de Valor

Construtos	Variáveis	Ref. Teórico
Coprodução		
Conhecimento (ideia; criatividade)	K1 A outra parte esteve aberta às minhas ideias e sugestões sobre seus produtos existentes ou para desenvolvimento de novo produto.	Ordanini e Pasini (2008)
	K2 A outra parte me forneceu informações e exemplos suficientes	Auh <i>et al.</i> (2007)
	K3 Eu gastaria meu tempo e esforço de boa vontade para compartilhar minhas ideias e sugestões com a outra parte, a fim de ajudá-lo a melhorar ainda mais seus produtos [serviços] e processos.	Chen <i>et al.</i> (2011)
	K4 A outra parte me proporcionou ambiente e oportunidade favorável para oferecer sugestões e ideias.	Chen <i>et al.</i> (2011)
Equidade (acesso; transparência; alinhamento; partilha de poder)	E1 A outra parte teve fácil acesso às informações sobre minhas preferências.	Bolton e Saxena-lyer (2009); Fisher e Smith (2011); Hoyer <i>et al.</i> (2010)
	E2 Os processos da outra parte estão alinhados com meus requerimentos (ou seja, da maneira que eu desejo como eles estejam).	Prahalad e Ramaswamy (2002); Fisher e Smith (2011)
	E3 A outra parte considerou meu papel tão importante quanto o dele no processo.	Edvardsson <i>et al.</i> (2010)
	E4 Nós compartilhamos um papel igual na determinação do resultado final do processo.	Edvardsson <i>et al.</i> (2010); Payne <i>et al.</i> (2009)
Interação (interação; diálogo)	I1 Durante o processo, eu pude expressar convenientemente meus requerimentos específicos.	Edvardsson <i>et al.</i> (2011); Ordanini <i>et al.</i> (2011)
	I2 A outra parte transmitiu aos seus clientes informações relevantes relacionadas ao processo.	Merz <i>et al.</i> (2009); Prahalad e Ramaswamy (2004a)

Construtos	Variáveis	Ref. Teórico
Interação (interação; diálogo)	I3 A outra parte permitiu interação suficiente dos clientes em seus processos de negócios (desenvolvimento produto, marketing, auxílio a outros clientes etc.).	Chen <i>et al.</i> (2011)
	I4 A fim de obter maior benefício do processo, eu precisei desempenhar papel proativo durante minha interação (ou seja, tive que aplicar minha habilidade, conhecimento, tempo etc.).	Hunt <i>et al.</i> (2012); Zhang e Chen (2008)
Valor em uso		
Experiência (experiência de valor; coexperiência; valor de uso; empatia; benefícios)	X1 Foi uma experiência memorável para mim (ou seja, a memória do processo durará um bom tempo).	Ballantyne e Varey (2008); Lusch e Vargo (2006)
	X2 Dependendo da natureza de minha participação, minhas experiências no processo [projeto] podem ser diferentes de outros clientes.	Edvardsson <i>et al.</i> (2005); Heinonen e Strandvik (2009)
	X3 Foi possível para um cliente melhorar o processo [projeto] pela experimentação e tentativa de coisas novas.	Ballantyne e Varey (2008)
Personalização (único; orientação do consumidor)	P1 O benefício, valor ou diversão do processo [projeto] dependeu do usuário e sua condição de uso.	Etgar (2008); Karpen <i>et al.</i> (2012)
	P2 A outra parte tentou servir às necessidades individuais de cada um de seus clientes.	Macdonald <i>et al.</i> (2011)
Personalização (único; orientação do consumidor)	P3 Cada cliente, dependendo de seu gosto, escolha ou conhecimento, envolve-se diferentemente no processo (ou com o produto).	Sandström <i>et al.</i> (2008); Macdonald <i>et al.</i> (2011)
	P4 A outra parte fornece, no geral, uma boa experiência, além do benefício “funcional”.	Macdonald <i>et al.</i> (2011); Lemke <i>et al.</i> (2011)

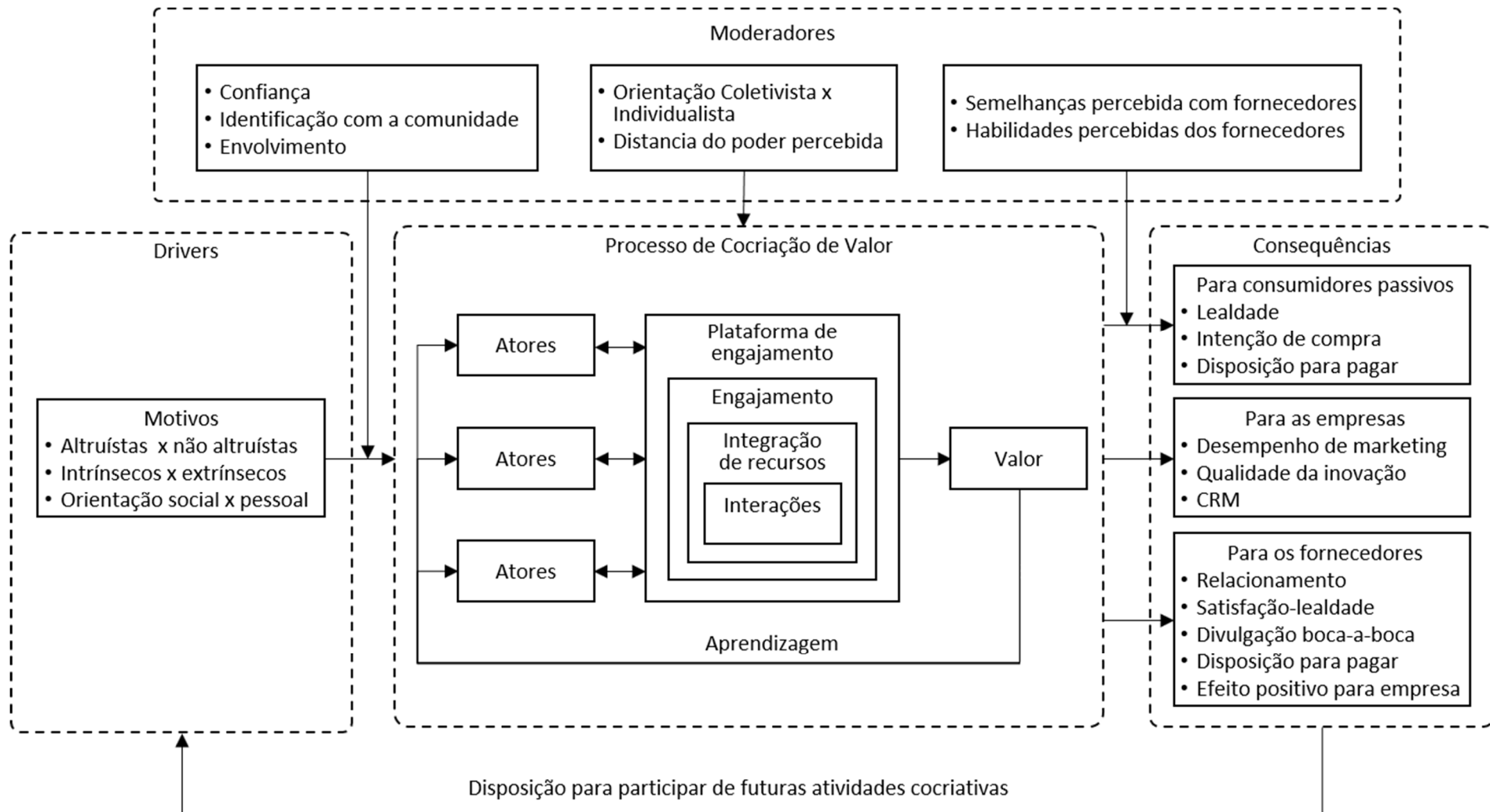
Construtos	Variáveis	Ref. Teórico
Relacionamento (envolvimento; rede; intercâmbio duradouro; engajamento; interdependência; colaboração)	R1 A facilitação estendida da outra parte é necessária para os clientes desfrutarem plenamente do processo (ou produto).	Williams e Aitken (2011); Wong <i>et al.</i> (2010)
	R2 Eu senti um apego ou relacionamento com a outra parte.	Merz <i>et al.</i> (2009); Payne <i>et al.</i> (2009)
	R3 Havia geralmente um grupo, comunidade ou rede de clientes fãs da outra parte.	Sawhney <i>et al.</i> (2005); Williams e Aitken (2011)
	R4 A outra parte é reconhecida porque seus clientes costumam espalhar palavras positivas a seu respeito em suas redes sociais.	Ng <i>et al.</i> (2009); Chandler e Vargo (2011)

Fonte: adaptado de Ranjan e Read (2016).

Motivados pela natureza emergente e crescente atenção recebida pelo tema, Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) propuseram quadro teórico (*framework*) para construto Cocriação de Valor, com base em revisão sistemática da literatura num período de dez anos (Figura 8). Esse *framework* é composto pelos blocos: processos principais, atores envolvidos, motivações, tipos de valor cocriado, plataformas de engajamento, moderadores, consequências esperadas e mensuração da Cocriação de Valor. Dentre as oportunidades para futuras pesquisas, autores incluem experiência da Cocriação de Valor, a exemplo da identificação de antecedentes e design e gestão da experiência de valor (Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016).

Plataforma de engajamento refere-se a qualquer lugar onde atores possam interagir e trocar recursos para criar valor conjunto, permitindo diálogo, transparência e acesso ilimitado à informação, com benefícios e riscos partilhados. Plataformas de engajamento podem ser *online* ou *offline*; essa característica não determina eficiência da cocriação de valor, que depende, ao invés disso, do design da própria plataforma. Dentre seus principais atributos encontra-se a estrutura interacional, que define número de atores envolvidos e suas interações dentro do processo, delimitando ambiente para interações dos atores (Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016).

Figura 8 - *Framework* do construto Cocriação de Valor



Fonte: adaptado de Leclercq, Hammedi e Poncin (2016).

2.1.3 Cocriação de valor entre atores interorganizacionais

Dado o volume de publicações descrito inicialmente, o conceito Cocriação de Valor abrange uma miríade de pontos de vista para a troca econômica e social entre os atores interorganizacionais que, para facilidade de entendimentos podem ser organizados em papéis e práticas de colaboração (Kohtamäki; Rajala, 2016). Nas relações de cocriação, os atores podem atuar como cliente, fornecedor, ou apoiar esses dois papéis, facilitando coprodução de proposições de valor do fornecedor, ou cocriação da experiência de valor para o cliente (Figura 9).

Figura 9 - Possíveis papéis dos atores na cocriação

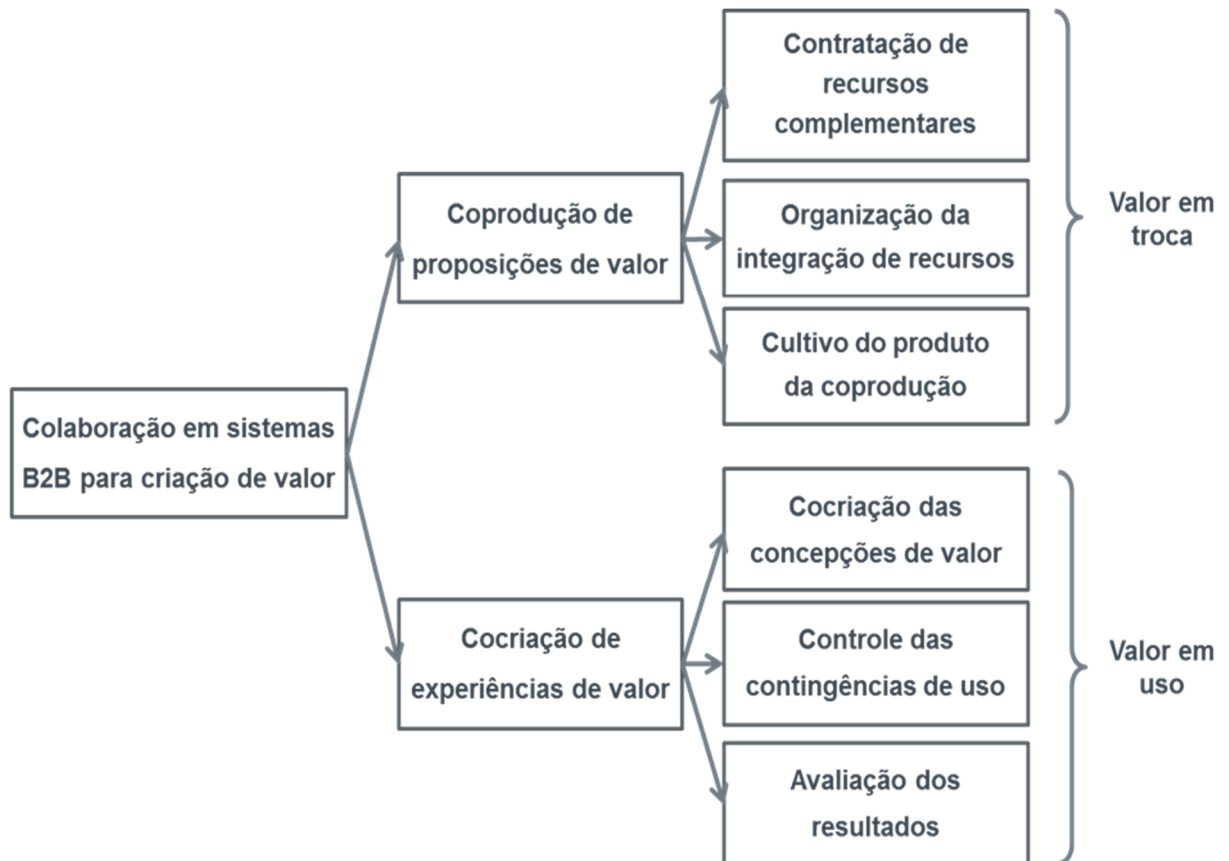


Fonte: adaptado de Kohtamäki e Rajala (2016).

As práticas de colaboração decorrentes desses papéis podem ser classificadas quanto a favorecerem valor de troca (coprodução de proposições de valor) ou valor em uso (cocriação de experiências de valor) (Kohtamäki; Rajala, 2016). Coprodução

de proposições de valor abrange contratação de recursos complementares, organização da integração de recursos e cultivo do produto da coprodução, enquanto cocriação de experiências de valor contempla cocriação das concepções de valor, controle das contingências de uso e avaliação dos resultados (Figura 10).

Figura 10 - Práticas de colaboração interorganizacional para criação de valor



Fonte: adaptado de Kohtamäki e Rajala (2016).

Numa perspectiva ecossistêmica, vários fatores concorrem para desempenho dos papéis e práticas de Cocriação de Valor nos níveis micro, meso, macro (Frow *et al.*, 2014) e meta, afetando Cocriação de Valor e inovação resultantes (Barile *et al.* 2022). Bonamigo *et al.* (2020), por exemplo, identificaram onze facilitadores e quatro inibidores da Cocriação de Valor. Os facilitadores identificados foram: (1) envolvimento dos atores; (2) sinergia entre os participantes; (3) complementaridade de recursos; (4) relações pessoais entre atores; (5) compatibilidade de valores; (6) conhecimento especializado; (7) confiança; (8) proximidade geográfica; (9) troca de informações por meios tecnológicos; (10) estabelecimento de uma rede de criação de valor; (11) governança. Os inibidores reconhecidos foram: (1) incompatibilidade entre

atores; (2) inexperiência dos atores no contexto da Cocriação de Valor; (3) falta de mensuração da Cocriação de Valor; (4) oportunismo no compartilhamento de informações (Bonamigo *et al.*, 2020).

Por sua vez, Pathak, Ashok e Tan (2022) organizaram os fatores de influência da Cocriação de Valor em um framework de contextos dos atores interorganizacionais - clientes, organizacional, tecnológico e ambiental - num total de dezesseis itens (Figura 11). Ao explorar formas de Cocriação de Valor, os autores identificaram cinco formas: coconcepção de ideias, codesign, comarketing, feedback, coconcepção para a competição.

Figura 11 - Dimensões relacionadas à Cocriação de Valor



Fonte: adaptação de Pathak, Ashok e Tan (2022).

A partir da análise da literatura, identificaram-se seguintes fatores sociais potencialmente constitutivos do construto Cocriação de Valor: compatibilidade, complementaridade, confiança, conhecimento, coprodução, envolvimento, equidade, experiência, governança, personalização, proximidade, rede de criação de valor, relações pessoais, sinergia, troca de Informações e valor em uso.

Compatibilidade de Valores, na forma de filosofias de negócios, culturas organizacionais e valores semelhantes entre atores, facilita comunicação e estabelecimento de metas comuns. A sinergia proveniente da compatibilidade de valores promove relações interempresariais harmoniosas e impulsiona trabalho em equipe. A identificação entre participantes, baseada em valores compartilhados, tem um impacto positivo na cocriação de valor e na eficiência organizacional (Bonamigo *et al.*, 2020)

Complementaridade de recursos indica combinação de recursos distintos e conexos entre diferentes atores envolvidos na cocriação de valor que leva a geração de soluções inovadoras e eficazes. A união de ativos tangíveis e intangíveis, como conhecimento especializado e tecnologias, impulsiona criação de valor e incentiva colaboração entre empresas, expandindo o capital intelectual e gerando vantagem competitiva (Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016; Ranjan; Read, 2021; 2016).

Confiança mútua entre atores é um pilar para cocriação de valor, fomentando compartilhamento de informações, recursos e tomada de riscos conjunta; relações baseadas na confiança fortalecem laços entre *stakeholders* e melhoram desempenho da cocriação de valor em relações B2B. Confiança facilita transferência de conhecimento, abertura a novas ideias e busca por soluções inovadoras em conjunto (Sales-Vivó; Gil-Saura; Gallarza, 2020; Getz *et al.*, 2023)

Conhecimento, experiência e habilidades especializados dos parceiros são elementos importantes para desenvolvimento de soluções inovadoras; fornecedores qualificados atuam como facilitadores na cocriação de valor, fornecendo expertise técnica e auxiliando clientes na tomada de decisões mais assertivas. No entanto, é importante que gestores gerenciem assimetria de conhecimento, garantindo que todos envolvidos possuam expertise suficiente para compreender e utilizar soluções propostas (Sales-Vivó; Gil-Saura; Gallarza, 2020; Ranjan; Read, 2021; 2016).

Coprodução representa abordagem em que empresas e clientes colaboram ativamente, combinando seus conhecimentos, habilidades e recursos para

desenvolvimento conjunto de produtos/serviços. Essa colaboração se manifesta através do compartilhamento de expertise, sugestões, feedback e tomadas de decisão conjuntas, com o objetivo de criar soluções mais inovadoras e personalizadas às necessidades dos clientes. Participação ativa dos clientes, desde concepção até desenvolvimento, transcende papel tradicional de meros consumidores, transformando-os em cocriadores de valor (Ranjan; Read, 2021; 2017; 2016).

Envolvimento, a participação e engajamento dos atores são pré-requisitos para cocriação de valor em relações entre organizações; participação ativa dos clientes, compartilhando necessidades, expectativas e objetivos de negócios, molda soluções eficazes e impulsiona cocriação de valor. No entanto, fornecedores devem incentivar e motivar clientes a mobilizar recursos nesse processo colaborativo, reconhecendo que insegurança em relação a utilidade de suas informações pode ser obstáculo à participação plena (Bonamigo *et al.*, 2020; Ranjan; Read, 2021; 2016).

Equidade abrange distribuição justa dos benefícios, mas também se estende à justiça e reciprocidade na interação entre atores envolvidos; equidade reconhece e valoriza diversas contribuições dos atores, desde compartilhamento de conhecimento e habilidades até alocação de recursos. Essa abordagem permite que todos participantes percebam justiça no processo de cocriação, fomentando confiança, comprometimento e relacionamentos mutuamente benéficos (Goetz *et al.*, 2022; Ranjan; Read, 2017; 2016).

Experiência transcende a utilização de um produto ou serviço, abrangendo dimensões emocionais, sociais e cognitivas vivenciadas pelo cliente durante processo de interação com empresa e outros atores. Esta perspectiva experiencial, englobando aplicação de habilidades, construção conjunta de significado e percepção de benefícios, possibilita agregação de valor a clientes e molda sua percepção de valor. A gestão da experiência exige compreensão de expectativas e práticas dos clientes, personalização de interações e construção de relacionamentos duradouros, impulsionando cocriação de valor em múltiplos aspectos (Ranjn; Read, 2016; Grönroos; Voima, 2013).

Mecanismos de governança, com regras claras e bem definidas, garante organização e segurança no processo de cocriação de valor, prevenindo comportamentos oportunistas. Regras e normas pré-estabelecidas, em contratos ou acordos de cooperação, protegem propriedade intelectual, definem responsabilidades

e minimizam riscos na colaboração entre empresas. A governança eficaz promove confiança entre participantes, estabelecendo estrutura para cocriação de valor (Fang; Chen; Yang, 2021; Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016)

Personalização refere-se à capacidade de adaptar produtos, serviços e experiências a necessidades, preferências e características únicas de cada cliente; essa exclusividade no processo de geração de valor, que considera atributos individuais do cliente, permite reconfiguração da proposta de valor da empresa. Como resultado, personalização possibilita criação de valor único de consumo por meio da satisfação de necessidades específicas e construção de experiências memoráveis. (Ranjn; Read, 2017; 2016).

Proximidade geográfica, em alguns casos, pode facilitar comunicação face a face, troca de conhecimento tácito e redução de custos operacionais; localização próxima entre atores pode contribuir para maior interação e colaboração, agilizando tomada de decisão e implementação de soluções. No entanto, é importante considerar que distância geográfica também pode impulsionar inovação, incentivando busca por soluções criativas para superar barreiras físicas (Bonamigo *et al.*, 2020)

Estabelecimento de Rede de Criação de Valor, por meio de redes de empresas, conectadas por relações de colaboração, permite acesso a diferentes recursos, competências e conhecimentos. Redes de criação de valor proporcionam ambiente propício para desenvolvimento conjunto de soluções, inovação e troca de experiências entre atores. A participação em redes estratégicas garante vantagem competitiva às empresas, impulsionando cocriação de valor e alcance de resultados superiores (Ranjan; Read, 2021; 2016; Fang; Chen; Yang, 2021).

Relações Pessoais na forma de laços de amizade, empatia e proximidade entre atores contribui para criação de ambiente colaborativo e de confiança mútua; afinidade entre participantes facilita comunicação, compartilhamento de informações e construção de objetivo comum na cocriação de valor. Em áreas de serviços interativos, como educação, a proximidade entre clientes e fornecedores incentiva a postura proativa dos clientes na cocriação de valor (Bonamigo *et al.*, 2020; Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016).

Sinergia proveniente da interação entre participantes gera resultados positivos como aumento da eficiência nos processos de Cocriação de Valor, pois empresas podem alcançar resultados superiores àqueles que obteriam individualmente, criando

efeito multiplicador no valor gerado. Sinergia se manifesta na forma de interações, comunicação aberta e trabalho colaborativo entre clientes, fornecedores e demais *stakeholders*, impulsionando a cocriação de valor em relações B2B (Bonamigo *et al.*, 2020; Ranjan; Read, 2021; 2017; 2016).

Troca de Informações por meios tecnológicos aprimoram fluxo de informações entre *stakeholders* e promovem colaboração; Internet das coisas (IoT), em particular, torna fluxo de informações mais transparente, eficiente e disponível, e possibilita otimização de processos e inovação em modelos de negócios. Comunicação eficaz, impulsionada pela tecnologia, permite a integração entre empresas, clientes e parceiros, fomentando a cocriação de valor (Ferenhof *et al.*, 2024; Bonamigo *et al.*, 2020).

Valor em uso representa avaliação experiencial do cliente sobre um produto ou serviço, além de seus atributos funcionais e em consonância com suas motivações, competências, ações, processos e desempenhos individuais. Manifesta-se por meio de aplicação mútua de habilidades na forma de recursos dos atores, resultando em estágios integrados de transformação e criação de valor a clientes. Essa perspectiva enfatiza que valor não é criado apenas pela empresa, mas emerge durante uso e ao longo do tempo, através de um processo cumulativo que reflete experiências e percepções do cliente (Ranjan; Read, 2021; 2017; 2016).

2.2 Qualidade do relacionamento

Esta seção compõe-se de duas partes: análise bibliométrica do conceito Qualidade do Relacionamento e Qualidade do Relacionamento entre atores interorganizacionais.

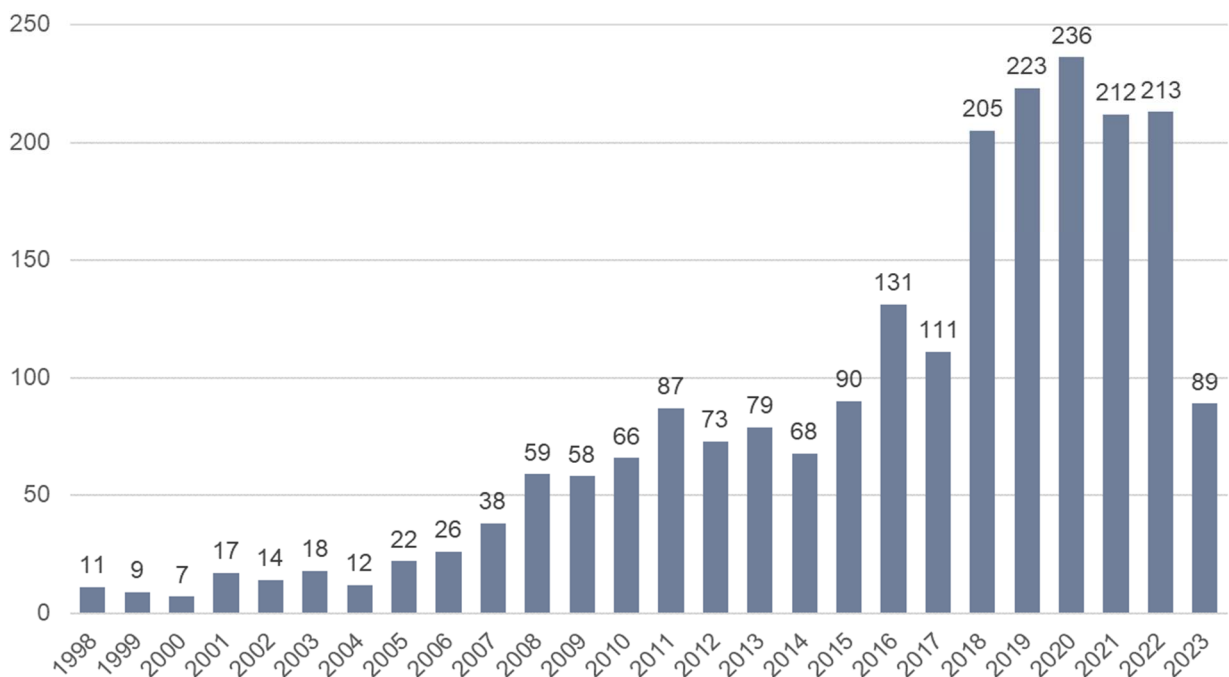
2.2.1 Análise bibliométrica do conceito Qualidade do Relacionamento.

Para realização desta análise, aplicou-se a equação de busca [*relationship* NEAR/1 *quality* (Tópico)] à base de dados *Web of Science Core Collection* (WoS), no período de 1945 até 2023. Da mesma maneira que na subseção anterior, a escolha por essa base de dados se deveu por conveniência e representatividade, pois a base de dados WoS dispõe de ferramentas de análise e significativa cobertura de publicações na área de negócios quando comparada a outras bases. Esta busca inicial resultou

em 15.043 artigos, em 226 categorias WoS; para minimizar a dispersão, aplicaram-se filtros “Artigos, Acesso prévio, e Artigos de revisão” no campo “Tipos de documento” e “*Business, Management, Economics, Public Administration*” no campo “Categorias da *Web of Science*”.

Aplicação desse filtro levou a 2.252 artigos que geraram 94.315 citações em 62.963 artigos no período de 1968 a 2023, com média de 41,9 citações por artigo e um crescimento a partir de 1998, demonstrando interesse consistente pelo tema. A Figura 12 apresenta a evolução das publicações sobre Qualidade do Relacionamento; dentro da curva de crescimento destacam os anos de crescimento significativo com 2011 (87 artigos), 2016 (131 artigos) e 2018 (205 artigos), com ápice em 2020 (236 artigos).

Figura 12 - Evolução da literatura sobre Qualidade do Relacionamento (WoS)

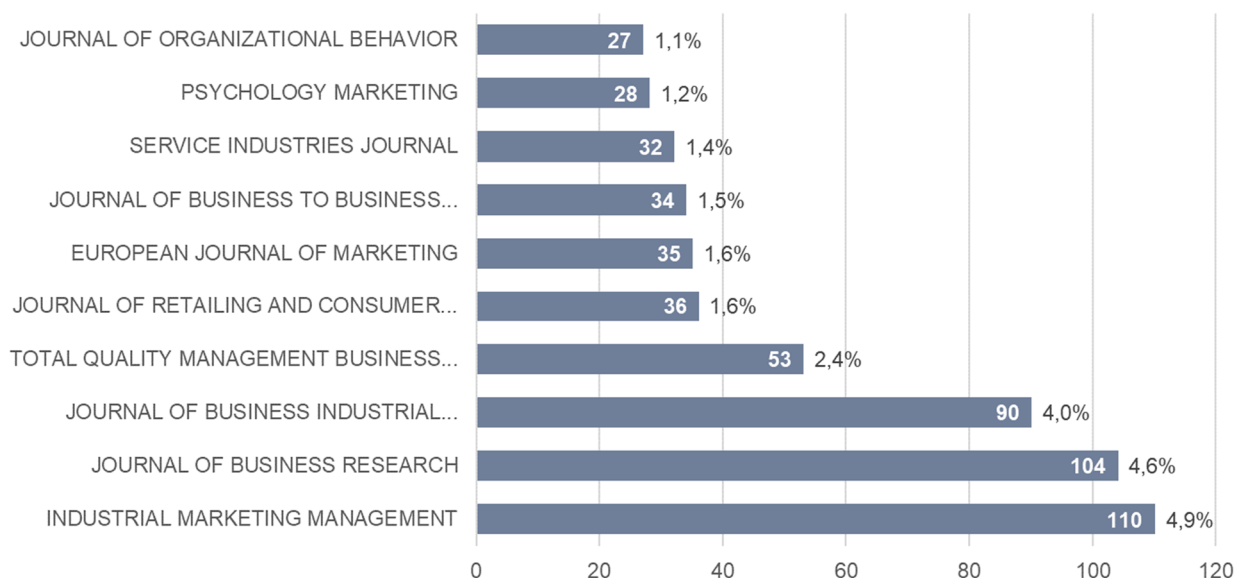


Fonte: Autor (2023).

Os 2.252 artigos foram publicados em cerca de 485 periódicos, onde os dez periódicos mais representativos compreenderam cerca de 24% do volume total de

publicações; a publicação com maior volume de artigos correspondeu a 4,9% do total e a menor com 1,1% (Figura 13).

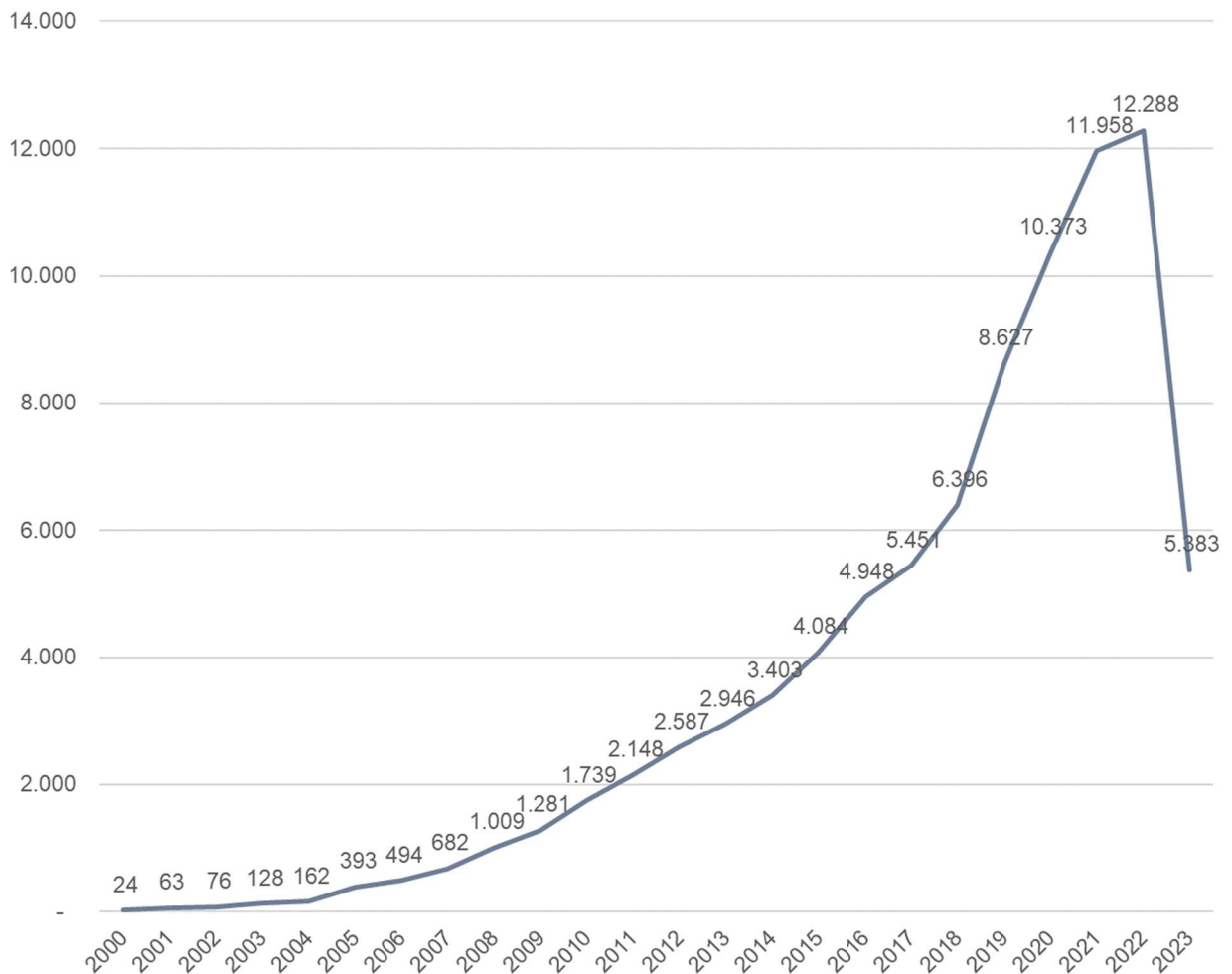
Figura 13 - Qualidade do Relacionamento: principais periódicos (WoS)



Fonte: Autor (2023).

Os 2.252 artigos apresentaram crescimento significativo no volume de citações, totalizando cerca de 94.315 citações em 62.978 artigos no período 1968-2023, com uma média acima de 1.700 citações/ano, desde 1968, e a média acima de 3.300 citações/ano a partir de 1998, indicando a relevância do tema. A Figura 14 exhibe a evolução do volume de citações no período, com máximo em 2022, com cerca de 12.288 citações.

Figura 14 - Qualidade do Relacionamento: evolução das citações (WoS)



Fonte: Autor (2023).

Cerca de 5.018 autores contribuíram para 2.252 artigos que obtiveram 94.315 citações sobre tema Cocriação de Valor no período de 1968 a 2023, com uma média de 2,22 autores por artigo e 18,8 citações por autor. A Tabela 3 estabelece uma relação de autores mais relevantes a partir de volume de citações, número de artigos publicados, e *h-index* do autor, no período.

Tabela 3 - Qualidade do Relacionamento: autores x impacto (WoS)

#	Autor	Artigos	Citações	h_a
1	Leonidou LC	16	654	12
2	Ferris GR	10	544	9

#	Autor	Artigos	Citações	h _a
3	Aykol B	11	261	9
4	Skarmeas D	8	400	8
5	Svensson G	18	196	8
6	Johnson LW	7	1.172	7
7	Naude P	10	368	7
8	Leonidou CN	7	326	7
9	Nyadzayo MW	9	324	7
10	Itani OS	9	293	7
11	Casidy R	10	177	7
12	Palmatier RW	6	2.401	6
13	Hajli N	6	524	6
14	Lee S	7	461	6
15	Tjosvold D	9	238	6

Fonte: Autor (2023).

Leonidas Leonidou possui maior *h-index* (12) e segunda maior quantidade de artigos (16) no período, enquanto Robert Palmatier apresenta maior quantidade de citações (2.401) com menor *h-index* e menor quantidade de artigos (6). Goran Svensson é autor com maior quantidade publicações (18) e a segunda menor quantidade de citações (196). Riza Casidy possui menor quantidade de citações (177) e segundo menor *h-index* (7).

A Tabela 4 apresenta artigos mais citados sobre tema Qualidade do Relacionamento no período, com total de citações e média de citações por ano (\bar{x}).

Tabela 4 - Qualidade do Relacionamento: artigos mais citados (WoS)

#	Artigo	Citações	média/ ano
1	FOURNIER, S. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. Journal of Consumer Research , v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.	3.589	138,0
2	CROSBY, L. A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing , v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990.	2.136	62,8
3	PALMATIER, R. W. <i>et al.</i> Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. Journal of Marketing , v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.	1.644	91,3
4	YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. Strategic Management Journal , v. 22, n. 6-7, p. 587-613, 2001.	1.592	69,2
5	CHEN, C. F.; CHEN, F. S. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. Tourism Management , v. 31, n. 1, p. 29-35, 2010.	1.261	90,1
6	DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. Journal of Marketing , v. 65, n. 4, p. 33-50, 2001.	1.116	48,5
7	BIGNE, J. E.; SANCHEZ, M. I.; SANCHEZ, J. Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. Tourism Management , v. 22, n. 6, p. 607-616, 2001.	1.013	44,0
8	HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. Journal of Marketing , v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996.	982	35,1
9	VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management , v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.	817	62,8
10	SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N.; JOHNSON, L. W. The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. Journal of Retailing , v. 75, n. 1, p. 77-105, 1999.	807	32,3

Fonte: Autor (2023).

Os dez artigos mais citados relacionados na Tabela 4 somam 14.957 citações (16% do total); o artigo mais citado e maior média é *Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research* (Fournier, 1998), com total de 3.589 citações e média de 138 citações. O artigo menos citado e de menor média de citações é *The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment* (Sweeney; Soutar; Johnson, 1999).

2.2.2 Qualidade do Relacionamento entre atores interorganizacionais.

O relacionamento entre atores é fator relevante para Cocriação de Valor, conforme descrito anteriormente na premissa PF8: Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para beneficiário e relacional (Vargo; Lusch, 2019). No processo de Cocriação de Valor, clientes interagem com prestadores de serviços com expectativa de obter recompensas adequadas, tangíveis, intangíveis ou derivadas da experiência do próprio relacionamento. Da mesma forma, organização precisa de relacionamentos fortes com stakeholders, posto que ações tomadas pela organização influenciam interesses dos stakeholders, que, por sua vez, afetam desempenho da organização, e assim maximizar valor (Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016).

Conceitos de qualidade de serviço e valor em uso em contextos de serviços parecem representar mesmo fenômeno empírico, apesar de suas diferentes tradições teóricas. Medir qualidade do serviço percebida pelo cliente em suas experiências de valor pode ser um bom *proxy* para avaliar valor em uso em contextos de serviço. Isto demanda atenção na gestão contínua da qualidade, em suas dimensões empíricas, para facilitar criação de valor em uso (Medberg; Grönroos, 2020).

Quando nenhuma solução é fornecida ao problema do cliente, ele naturalmente se sente pior; no entanto, somente resolver seu problema não é suficiente para que valor de uso seja positivo, se o serviço não for fornecido na forma que o cliente aprecie (Medberg; Grönroos, 2020). Dada a complexidade e a multiplicidade fatores, a Qualidade do Relacionamento deve ser medida como construção composta para permitir a análise do envolvimento e desempenho de organizações em contextos B2B (Høgevold *et al.*, 2021; Li *et al.*, 2020).

A Qualidade do Relacionamento refere-se à avaliação geral do grau em que um relacionamento atinge expectativas das partes relacionais e atende suas

necessidades; é construída sobre encontros passados positivos e leva à expectativa de interação futura entre as partes. Acredita-se que Qualidade do Relacionamento forma núcleo do marketing de relacionamento porque reflete a importância e a força dos relacionamentos entre as partes. Dentre os benefícios identificados entre clientes estão maior probabilidade de Cocriação de Valor e menor propensão de mudança para concorrentes, futuras oportunidades de vendas, aumento da fidelidade e retenção e, por fim, melhor desempenho financeiro (Høgevold *et al.*, 2021).

Para Li *et al.* (2020), Qualidade do Relacionamento é um construto ordem superior que consiste em três construtos de ordem inferior classificados em duas dimensões. Os construtos de ordem inferior são confiança, comprometimento e investimento específico da transação, ao passo que dimensões são reações afetivas e tendências de ação. Confiança e comprometimento referem-se à dimensão reações afetivas, enquanto investimento relaciona-se a dimensão tendências de ação.

Lasrado, Thaichon e Nyadzayo (2023) também conceituaram Qualidade do Relacionamento como construto de ordem superior, formado por várias dimensões, além das três populares (confiança, comprometimento e satisfação), destacando-se qualidade do serviço. A Qualidade do Relacionamento influencia fortemente outros resultados, como fidelidade do cliente e desempenho da empresa, e desempenha um papel crítico na formação de outras variáveis, como capacidade de tomada de decisão, construção de relacionamento, capacidade de vendas, envolvimento do cliente, compartilhamento de negócios e episódios de socialização (Lasrado; Thaichon; Nyadzayo, 2023).

Fatores sociais são importantes para garantir relacionamentos resilientes e confiáveis, colaboração eficiente e resultado correspondente; três fatores sociais são considerados fundamentais para Cocriação de Valor nos ecossistemas da cadeia de suprimentos: confiança, comprometimento e mentalidade para ecossistema (Goetz *et al.*, 2023). Confiança reduz custos de transação, promove compartilhamento de informações e mitiga comportamentos oportunistas; comprometimento reflete dedicação a relacionamentos de longo prazo e trabalhar objetivos comuns; mentalidade orientada a ecossistema prioriza objetivos compartilhados em relação a interesses individuais (Goetz *et al.*, 2023).

Satisfação social e satisfação econômica atuam de forma diferente no relacionamento B2B; enquanto satisfação social pode ser introduzida como dimensão

básica da Qualidade do Relacionamento, um construto de segunda ordem, satisfação econômica é mantida como resultado. Além disso, mediação da Cocriação de Valor na cadeia Qualidade do Relacionamento – satisfação econômica fornece melhores efeitos que quando atua como antecedente. Efeito de mediação da Cocriação de Valor é mais forte na relação fabricante-fornecedor do que na relação fabricante-varejista (Sales-Vivó; Gil-Saura; Gallarza, 2021).

A Qualidade do Relacionamento de uma firma permite Cocriação de Valor entre seus parceiros funcionais, e na cadeia de valor de uma empresa individual, como resultado da coordenação interfuncional. O valor é criado de forma independente pelas funções organizacionais usando seus recursos individuais, mas também cocriado quando há coordenação interfuncional e maior Qualidade do Relacionamento durante as interações. Orientação de longo prazo, compartilhamento de informações, satisfação, comprometimento, confiança e compatibilidade de objetivos, possibilitam a criação de benefício mútuo no resultado de experiências em interfaces entre as partes (Mukhtar; Azhar, 2020)

Ao identificar que diferentes correntes de pesquisa incluíram aspectos distintos de organizações trabalhando juntas em seus modelos e/ou estudos empíricos, Mysen e Svensson (2010) propuseram um construto de ordem superior, META RELQUAL. Esse construto superior, constituído inicialmente por doze construtos de primeira ordem e posteriormente a dez (Mysen; Svensson, 2010; Svensson; Mysen, 2011), foi alvo de sucessivas validações (Svensson *et al.*, 2013; Mpingajira; Svensson; Mysen, 2015; Mostert; Zietsman; Svensson, 2019; Høgevoid *et al.*, 2021). O Quadro 3 apresenta construtos associados a algumas das referências mais recentes que deram base à sua definição, e descritos a seguir.

Quadro 3 - Construtos de primeira ordem vinculados ao construto RELQUAL.

Construtos	Referências
Ativos específicos	Mpinganjira <i>et al.</i> (2015); Chiou e Shen (2012); Claycomb e Frankwick (2010)
Comprometimento	Russel-Bennett <i>et al.</i> (2007); Morgan e Hunt (1994); Stanko <i>et al.</i> (2007)

Construtos	Referências
Confiança	Barry e Graca (2019); Ferro <i>et al.</i> (2016); Chiou e Droge (2006)
Continuidade	Palmatier (2008); Dyer e Singh (1998); Lusch e Brown (1996)
Cooperação	Payan e Svensson (2007); Woo e Ennew (2004); Huntley (2006)
Colaboração	Mpinganjira <i>et al.</i> (2015); Huiskonen e Pirttilä (2002); Anderson <i>et al.</i> (1994)
Dependência	Dash <i>et al.</i> (2006); Casciaro e Piskorski (2005); Lusch e Brown (1996)
Formalização	Dahlstrom e Nygaard (1999); Naudé e Holland (1996); Smith (1998b)
Oportunismo	Samaha <i>et al.</i> (2011); Hawkins <i>et al.</i> (2008); Dahlstrom e Nygaard (1999)
Satisfação	Moliner <i>et al.</i> (2007); Ulaga e Eggert (2006); Abdul-Muhmin (2005)

Fonte: adaptado de Svensson; Mysen (2011) e Høgevold *et al.* (2021). Nota: este modelo refere-se ao conceito original de Meta RelaQual

Ativos específicos, também denominados investimentos específicos de transação ou investimentos idiossincráticos, abrangem ativos físicos e humanos que são dedicados a um determinado relacionamento de troca (Høgevold *et al.*, 2021). Esses ativos representam recursos personalizados e adaptados às necessidades daquela relação comercial em particular. Embora ativos específicos possibilitem criação de valor maior para relação em questão, sua utilidade se torna limitada em outros contextos de troca (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019).

A relevância dos ativos específicos para qualidade das relações interorganizacionais reside no fato de que eles sinalizam comprometimento mútuo e interesse na manutenção da relação a longo prazo (Mysen; Svensson, 2010). A presença de ativos específicos reduz custos de transação ao longo do tempo, mas, por outro lado, pode gerar custos de mudança significativos caso uma das partes decida substituir o parceiro de troca (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Compreender dinâmica dos ativos específicos é importante para aumentar eficiência

na extração de benefícios adicionais do relacionamento e servir como "comprometimento confiável" entre compradores e fornecedores (Li *et al.*, 2020).

Comprometimento em relações interorganizacionais reflete desejo persistente de manter relacionamento, mesmo diante de dificuldades e potenciais sacrifícios, mediante a expectativas ou ainda fé; convence parceiros a acreditar que resultados do relacionamento são importantes e mutualmente benéficos (Li *et al.*, 2020). Essa busca pela estabilidade e continuidade se manifesta na disposição de investir tempo, recursos e esforços para que colaboração entre as partes seja frutífera e perdure ao longo do tempo (Svensson; Mysen, 2011). A presença do comprometimento mútuo sinaliza importância atribuída à relação e crença de que benefícios de longo prazo superam desafios pontuais (Høgevold *et al.*, 2021).

Comprometimento como fator social de qualidade do relacionamento interorganizacional influencia diretamente predisposição a cooperação, coordenação e investimento conjunto (Li *et al.*, 2020). Quando as partes se percebem comprometidas com sucesso mútuo, comunicação se torna mais transparente, resolução de conflitos é facilitada e busca por soluções inovadoras e mutuamente benéficas é incentivada (Høgevold *et al.*, 2021). Em última instância, comprometimento contribui para longevidade da relação, construção de confiança mútua e obtenção de vantagem competitiva sustentável para partes envolvidas (Høgevold *et al.*, 2020).

Confiança representa expectativa de que organizações envolvidas num relacionamento cumprirão suas obrigações e agirão de forma justa, mesmo quando há chance para oportunismo (Mysen; Svensson, 2010). Confiança é fundamental para reduzir incerteza inerente a relacionamentos interorganizacionais, incentivando atribuição de intenções de cooperação ao parceiro (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Em ambientes permeados pela confiança, empresas se sentem mais seguras para se engajar em atividades conjuntas e compartilhar informações sensíveis, reduzindo necessidade de mecanismos de controle rígidos (Svensson; Mysen, 2011).

A importância da confiança reside em sua capacidade de promover cooperação, coordenação e investimento em ativos específicos, elementos essenciais para qualidade do relacionamento interorganizacional (Svensson; Mysen, 2011). Confiança mútua reduz percepção de risco e oportunismo, diminuindo custos de transação e facilitando comunicação e processo decisório (Mysen; Svensson, 2010).

No limite, a confiança contribui para longevidade do relacionamento, geração de valor mútuo e obtenção de vantagem competitiva sustentável (Høgevold *et al.*, 2021).

Continuidade refere-se a expectativa compartilhada entre partes de que a relação perdurará no futuro, implicando na probabilidade de interações e transações contínuas (Høgevold *et al.*, 2021). Essa expectativa de continuidade sinaliza intenção de colaboração a longo prazo, indo além de trocas pontuais e visando benefícios mútuos num horizonte de tempo estendido (Høgevold *et al.*, 2020). Importante notar que continuidade se distingue de lealdade, pois expectativa de relacionamento duradouro pode ser motivada por outros fatores, como custos de mudança elevados, falta de alternativas disponíveis ou simplesmente inércia (Høgevold *et al.*, 2021).

A importância da continuidade em relações interorganizacionais reside em sua capacidade de influenciar diretamente disposição das empresas em investir na relação, compartilhar informações e buscar soluções conjuntas para desafios. (Høgevold *et al.*, 2020). A expectativa de interações futuras incentiva desenvolvimento de mecanismos de coordenação, alinhamento de objetivos e investimentos em ativos específicos, elementos que contribuem para a construção de relações mais estáveis e igualmente benéficas (Høgevold *et al.*, 2020). A continuidade, portanto, atua como catalisador para criação de valor a longo prazo e desenvolvimento de laços mais fortes entre organizações, consolidando relação e ampliando oportunidades de crescimento conjunto (Høgevold *et al.*, 2020).

A cooperação, como fator social, se manifesta nas ações complementares e coordenadas realizadas pelas partes envolvidas numa relação, visando alcançar benefícios comuns parceiro (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). No contexto das relações interorganizacionais, cooperação se traduz na disposição das empresas em trabalhar em conjunto, compartilhando informações, recursos e conhecimentos para alcançar objetivos comuns (Li *et al.*, 2020). Essa postura colaborativa se reflete em atividades como resolução conjunta de problemas, desenvolvimento conjunto de produtos e busca conjunta por soluções inovadoras (Høgevold *et al.*, 2021).

Cooperação na relações interorganizacionais contribui para construção de laços de confiança, aumento da eficiência e geração de valor para partes envolvidas (Høgevold *et al.*, 2020). A cooperação facilita comunicação, coordenação de atividades e resolução de conflitos, criando ambiente propício à longevidade da relação e ao alcance de vantagem competitiva sustentável (Høgevold *et al.*, 2021).

Em um cenário de crescente complexidade e interdependência entre organizações, capacidade de cooperar se torna ainda mais importante para sucesso das relações interorganizacionais (Krishna, 2023).

Colaboração pode ser entendida como trabalho conjunto entre organizações para alcançar objetivos comuns, que se manifesta por meio de coordenação de atividades, compartilhamento de recursos e informações, e busca por soluções mutuamente benéficas (Li *et al.*, 2020). Colaboração se diferencia da mera troca transacional, pois implica num relacionamento de longo prazo, baseado em interdependência e busca por criação de valor conjunta (Høgevold *et al.*, 2020). A Colaboração proporciona comunicação eficiente e alinhamento de ações, aumentando chance de superação de desafios e de sucesso na realização de objetivos compartilhados, que seriam impossíveis individualmente, impulsionando inovação e competitividade (Li *et al.*, 2020).

Embora utilizados como sinônimos, colaboração e cooperação apresentam distinções; cooperação se caracteriza como postura, predisposição para trabalho conjunto, sem implicar, forçosamente, em definição de objetivos comuns (Høgevold *et al.*, 2021). Colaboração demanda nível mais profundo de engajamento, com definição clara de metas compartilhadas e busca conjunta por soluções para alcançar tais objetivos (Krishna, 2023). Assim, cooperação pode ser entendida como primeiro passo para construção de relações sólidas entre organizações, criando ambiente favorável a troca de informações e realização de ações coordenadas (Høgevold *et al.*, 2020). A colaboração, por sua vez, se estabelece em um estágio mais avançado da relação, com base na confiança mútua e no comprometimento com o sucesso conjunto, resultando em maior compartilhamento de recursos e desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras (Li *et al.*, 2020).

Dependência descreve grau em que uma organização precisa manter um relacionamento específico com outra para atingir seus objetivos, em função do acesso a recursos essenciais ou mercados. parceiro (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). O grau de dependência pode variar entre parceiros, resultando em interdependência simétrica (dependência mútua equilibrada) ou assimétrica (um parceiro é mais dependente do que o outro) (Høgevold *et al.*, 2021). A importância da dependência na qualidade das relações interorganizacionais é significativa, pois influencia diretamente dinâmica de poder, cooperação e risco de conflitos.

Altos níveis de dependência mútua ou interdependência simétrica podem promover cooperação, comunicação e coordenação, pois ambos parceiros reconhecem valor da relação e esforçam para mantê-la (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). De outro lado, assimetria acentuada na dependência pode levar ao desequilíbrio de poder, aumentando risco de comportamentos oportunistas da parte do parceiro mais poderoso e gerando conflitos e instabilidade na relação (Mysen; Svensson, 2010). No entanto, dependência, mesmo assimétrica, pode motivar parceiro menos poderoso a investir na relação para assegurar os recursos dos quais depende (Vandchali; Cahoon; Chen, 2020).

Formalização refere-se ao grau de interações e tomadas de decisão entre partes reguladas por regras e procedimentos explícitos (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019); mecanismos, como contratos, normas, diretrizes e processos predefinidos, delimitam responsabilidades, expectativas e comportamentos esperados na relação (Høgevoid *et al.*, 2021). Formalização estabelece arcabouço estruturado para interação, para minimizar ambiguidades, prevenir conflitos e facilitar planejamento conjunto das atividades (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). A presença de regras claras e procedimentos predefinidos pode aumentar a previsibilidade das ações do parceiro, fortalecer a confiança mútua e reduzir o risco de oportunismo (Ferro-Soto *et al.*, 2022). Além disso, a formalização pode facilitar a coordenação de atividades complexas, otimizar a alocação de recursos e contribuir para a realização de objetivos compartilhados, consolidando a relação a longo prazo (Ferro-Soto *et al.*, 2024).

Oportunismo, como fator social em relações interorganizacionais, é definido como busca do interesse próprio com astúcia, envolvendo comportamentos como mentira, trapaça e distorção de informações para obter vantagem (Ferro-Soto *et al.*, 2024). Diferencia-se da busca tradicional de interesse próprio pela presença da astúcia, que implica num esforço calculado para enganar ou confundir a outra parte na relação (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Embora risco de oportunismo esteja sempre presente, ele não se manifesta em todas relações, pois fatores como valores compartilhados e confiança podem mitigar comportamentos oportunistas (Mysen; Svensson, 2010).

A presença de oportunismo nas relações interorganizacionais pode minar confiança, impactar negativamente cooperação e reduzir percepção de valor da relação. A expectativa de comportamentos oportunistas de um dos parceiros pode

levar a necessidade de mecanismos de controle mais rígidos, aumentando custos de transação e reduzindo eficiência da relação (Jang; Park, 2019). Em contraste, crença na integridade e comportamento ético do parceiro, ou seja, confiança, promove cooperação, comunicação aberta e busca por soluções mutuamente benéficas, contribuindo para qualidade e desempenho da relação (Mysen; Svensson, 2010).

Satisfação, como fator social, representa estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos aspectos do relacionamento entre organizações (Høgevold; Svensson; Mpinganjira, 2021) e reflete percepção de que necessidades e expectativas dentro da relação estão sendo atendidas de forma justa e eficaz (Jyh-Liang *et al.*, 2022). Essa avaliação positiva se baseia no histórico de interações bem-sucedidas e capacidade do relacionamento em gerar valor para partes envolvidas (Li *et al.*, 2020), servindo como indicador da saúde e sucesso da relação (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Altos níveis de satisfação estão diretamente relacionados à qualidade da relação e podem levar a comportamentos positivos, como intenção de continuar relação, maior cooperação e lealdade (Ferro-Soto *et al.*, 2023); falta de satisfação, por outro lado, pode resultar em conflitos, redução da cooperação e mesmo término da relação (Ferro-Soto *et al.*, 2024b).

A expansão da quantidade tradicional de construtos incluídos na estrutura conceitual do META RELQUAL se propõe a obter uma perspectiva multidimensional das relações fabricante-fornecedor (Svensson; Mysen, 2011). Por consequência, o modelo pode ser usado para revelar e abordar pontos fracos e fortes nas relações comerciais de entrada (*inbound*) e saída (*outbound*) entre empresas. Ao mesmo tempo, META RELQUAL destaca a complexidade e multiplicidade de facetas que influenciam o resultado das relações comerciais com base nas perspectivas do comprador e do vendedor (Høgevold *et al.*, 2021).

Ao investigar a relação entre Qualidade do Relacionamento e desempenho de redes interorganizacionais, Santos (2021) adota um recorte do modelo META RELQUAL, considerando cinco construtos de primeira ordem. Buscando analisar a influência da Qualidade do Relacionamento no desempenho empresas de construção civil organizadas em consórcio, o autor contempla construtos de confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação (Santos, 2021). A relação dos construtos selecionados pelo autor e a descrição de suas respectivas variáveis encontram-se no Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis dos construtos RELQUAL

Construtos	Variáveis		Ref. teórico
Confiança	TRU1	Nosso parceiro cumpre suas promessas	Raza-Ullah e Kostis (2020)
	TRU2	Nosso parceiro sempre foi imparcial em suas negociações conosco	Raza-Ullah e Kostis (2020)
	TRU3	Nosso parceiro nos ajuda quando precisamos	Raza-Ullah e Kostis (2020)
	TRU4	Nosso parceiro nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato	Kwok <i>et al.</i> (2019)
Comprometimento	CMT1	Ambos os parceiros do Consórcio estavam dispostos a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso	Kwok <i>et al.</i> (2019)
	CMT2	Ambos os parceiros do Consórcio forneceram pessoas experientes para os projetos	Kwok <i>et al.</i> (2019)
	CMT3	Ambos os parceiros do Consórcio estavam empenhados em tornar os projetos um sucesso	Kwok <i>et al.</i> (2019)
	CMT4	Temos um alto nível de comprometimento com este parceiro	Mysen e Svensson (2010)
Colaboração	COL1	Tentamos integrar nossas ideias às deles para chegar a uma decisão em conjunto	Lu e Wang (2017)
	COL2	Colaboramos com eles para chegar a decisões aceitáveis para nós	Lu e Wang (2017)
	COL3	Tentamos trabalhar com eles para obter uma compreensão adequada de um problema	Lu e Wang (2017)
	COL4	Trabalhamos em conjunto com este parceiro	Mysen e Svensson (2010)
Cooperação	COP1	A cooperação da minha empresa com este parceiro é uma prioridade	Svensson e Mysen (2011)
	COP2	Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e este parceiro	Mysen e Svensson (2010)

Construtos	Variáveis		Ref. teórico
	COP3	Tentamos conduzir negócios em uníssono com este parceiro	Mysen e Svensson, (2010)
	COP4	Nosso relacionamento com este parceiro é cooperativo	Svensson e Mysen (2011)

Fonte: adaptado de Santos (2021).

2.3 Relações Interorganizacionais de Inovação

Organizações aumentam sua amplitude de colaboração, abrindo suas fronteiras a mais parceiros de inovação, adquirindo e integrando conhecimentos, competências e recursos complementares e, por sua vez, melhorando seu desempenho inovador (Nalmpanti; Wong; Oghazi, 2024; Gu; Hu; Hou, 2022). As interações entre organizações representam uma estratégia interessante pela qual conhecimento e recursos sobre inovações são transferidos ao longo da cadeia de suprimentos (Pace; Miles, 2020), requerendo experiência, compreensão, informações e habilidades para se obter sucesso (Berniak-Woźny; Szelagowski, 2022). O domínio do conhecimento e seu compartilhamento tornaram-se ativos estratégicos no cenário empresarial a ponto do conhecimento ser usado para alimentar inovações e alcançar vantagem competitiva em parcerias B2B (Ferenhof *et al.*, 2022).

Como descrito anteriormente, a Cocriação de Valor consiste em coprodução de valor e valor em uso, que envolvem mobilização de recursos do cliente para serem combinados com recursos técnicos e competências do fornecedor na coprodução da oferta (Bonamigo *et al.*, 2020). Relações interorganizacionais podem variar de transacionais até colaborativas de longo prazo (Heikka e Nätti, 2018); relacionamentos em busca de soluções inovativas caracterizam-se pela proximidade e longa duração, em função da dependência da partilha de conhecimento (Heikka, 2020). A proposta de valor é desenhada em conjunto pelo fornecedor e pelo cliente, dependendo assim da integração de recursos de ambos; a coprodução ocorre na inventividade conjunta, produção conjunta e codesign (Bonamigo *et al.*, 2020).

Entretanto, clientes não atuam como coprodutores voluntariamente, pois por vezes se sentem inseguros quanto à usabilidade de suas informações e recursos, devido à assimetria de conhecimento entre as partes (Heikka; Nätti, 2018). A relação

pode ser facilitada mediante a envolvimento e sinergia dos atores, complementaridade de recursos, relações pessoais, compatibilidade de valores, confiança, conhecimento especializado, proximidade geográfica e uso da tecnologia (Bonamigo *et al.*, 2020). Organizações podem recorrer a diversos relacionamentos para obter conhecimento necessário para conquistar vantagens competitivas, porém a principal fonte de conhecimento para inovação, em especial para organizações com baixa intensidade tecnológica (*low tech firms*), vem dos fornecedores (Pace; Miles, 2020).

A Cocriação de Valor demanda que processos tradicionais de relacionamento, gestão e coordenação, baseados em comando e controle, sejam substituídos por processos colaborativos e participativos, dentro de um modelo de orquestração (Bonamigo *et al.*, 2022). Falta de confiança e de visão holística para gestão integrada apresenta-se como fator limitante à colaboração entre atores para cocriar soluções e inovação (Bonamigo *et al.*, 2024), e à exploração do potencial alcançável por essas iniciativas (Borota; Bonamigo; Andrade, 2023). Orquestrar Cocriação de Valor e capturar valor em espaços de inovação requer não apenas capacidades colaborativas, mas também confiança para impulsionar atividades de inovação; assim, a confiança contribui positivamente para a Cocriação de Valor (Goetz *et al.*, 2023)

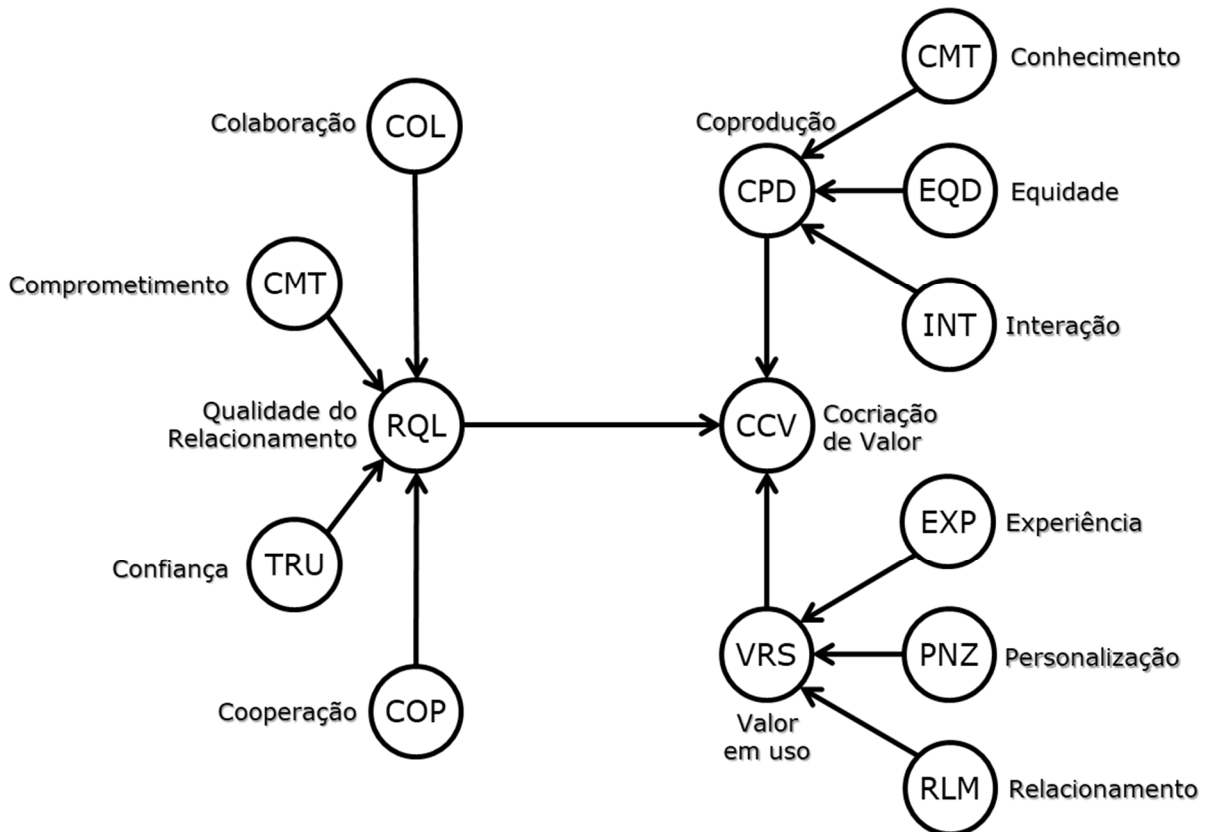
Nesse contexto, confiança possui papel fundamental para comunicação de valor em todas fases do relacionamento entre parceiros, desde o início, durante a fase de vendas, até sua consolidação, constituindo-se numa base sólida para sua construção (Heikka, 2023). A partilha de conhecimento é estrategicamente muito sensível e pode rapidamente transformar relações cooperativas em competitivas; mesmo o melhor controle não pode substituir confiança em caso de dúvida (Goetz *et al.*, 2023). O desafio da orquestração numa relação de Cocriação de Valor em Conhecimento Intensivo é restabelecer relações entre empresas, analisando como seu trabalho conjunto cria valor e melhora sua integração entre elas; uma mudança na forma de interagir entre parceiros pode oferecer benefícios inovadores aos envolvidos (Bonamigo *et al.*, 2024),

2.4 Modelo estrutural da pesquisa

O suporte teórico fornecido pela revisão da literatura a partir dos objetivos deste estudo permitiu acreditar que Qualidade do Relacionamento pudesse influenciar

positivamente Cocriação de Valor, representados esquematicamente na Figura 15. A natureza formativa dos construtos Qualidade do Relacionamento (como variável antecedente) e Cocriação de Valor (como variável dependente) implicou na definição das hipóteses a partir de seus construtos constitutivos de ordem inferior para esta verificação.

Figura 15 - Construtos Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor



Fonte: Autor (2023).

Uma vez definidos construtos de ordem inferior de ambos construtos, descreve-se a hipótese geral (em relação aos construtos de ordem superior) e o respectivo detalhamento a partir dos construtos de ordem inferior, ilustrado na Figura 16. Organizou-se a modelagem de hipóteses por construtos antecedentes, facilitando execução de análises e elaboração de conclusões; às hipóteses específicas, associadas aos construtos de primeira ordem, segue-se a hipótese geral, associada ao construto de ordem superior. Assim, formulam-se as hipóteses específicas (H1 a H4) deste estudo, a saber:

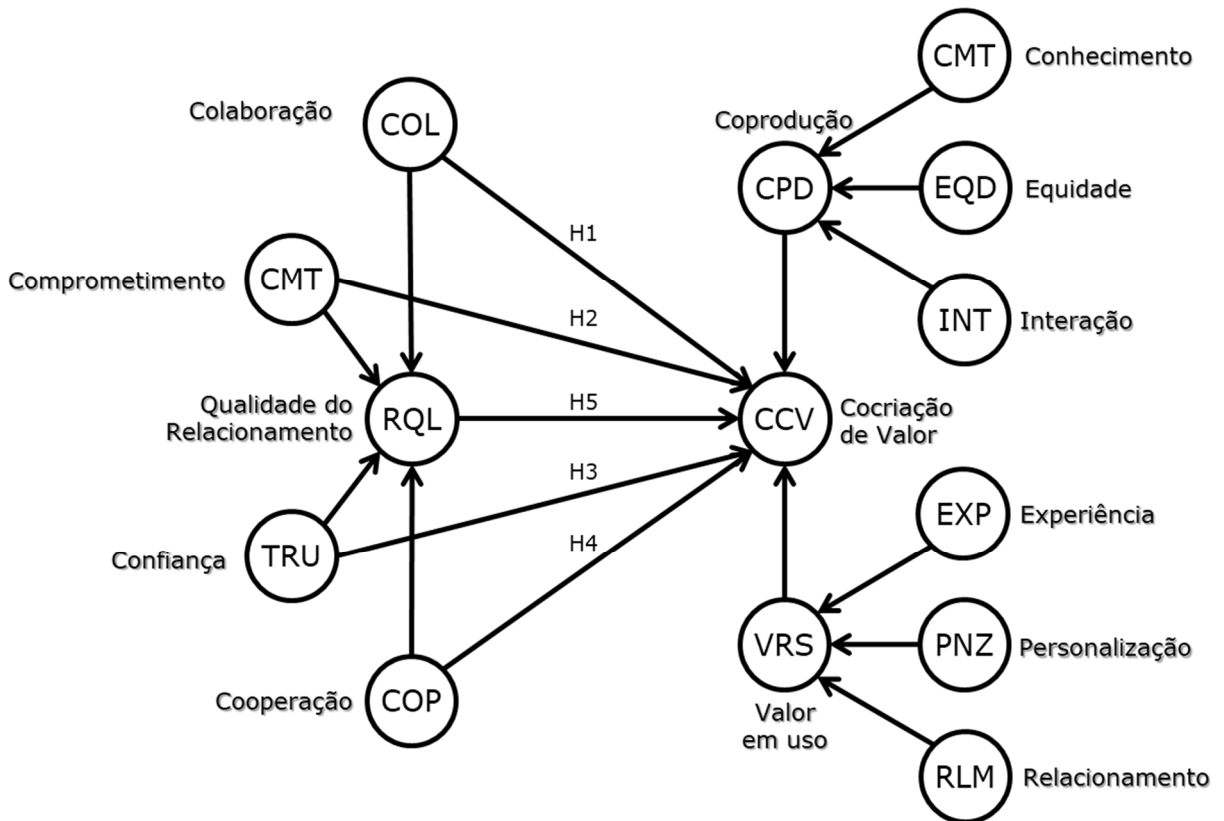
H1: Colaboração influencia positivamente Cocriação de Valor.

H2: Comprometimento influencia positivamente Cocriação de Valor.

H3: Confiança influencia positivamente Cocriação de Valor.

H4: Cooperação influencia positivamente Cocriação de Valor.

Figura 16 - Hipóteses de pesquisa



Fonte: Autor (2023).

A hipótese geral (H5) deste estudo, explorando relação entre construtos de ordem superior Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor (Figura 16), é arrolada a seguir:

H5: Qualidade do Relacionamento influencia positivamente Cocriação de Valor.

Os Quadros 5 e 6 apresentam a descrição das variáveis dos construtos de primeira ordem de Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, respectivamente, de acordo com revisão da literatura e adotados para este estudo.

Quadro 5 - Variáveis do construto Qualidade do Relacionamento

Construtos	Variáveis	
Confiança	TRU1	PARCEIRO cumpre suas promessas
	TRU2	PARCEIRO sempre foi imparcial em suas negociações conosco
	TRU3	PARCEIRO nos ajuda quando precisamos
	TRU4	PARCEIRO nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato
Comprometimento	CMT1	PARCEIRO estava disposto a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso
	CMT2	PARCEIRO forneceu pessoas experientes para os projetos
	CMT3	PARCEIRO estava empenhado em tornar os projetos um sucesso
	CMT4	Temos um alto nível de comprometimento com PARCEIRO
Colaboração	COL1	Tentamos integrar nossas ideias às do PARCEIRO para chegar a uma decisão em conjunto
	COL2	Colaboramos com PARCEIRO para chegar a decisões aceitáveis para nós
	COL3	Tentamos trabalhar com PARCEIRO para obter uma compreensão adequada de um problema
	COL4	Trabalhamos em conjunto com PARCEIRO
Cooperação	COP1	A cooperação da minha empresa com PARCEIRO é uma prioridade
	COP2	Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e PARCEIRO
	COP3	Tentamos conduzir negócios em uníssono com PARCEIRO
	COP4	Nosso relacionamento com PARCEIRO é cooperativo

Fonte: adaptado de Santos (2021).

Quadro 6 - Variáveis do construto Cocriação de Valor

Coprodução

Conhecimento (ideia; criatividade)	K1	PARCEIRO esteve aberto às minhas ideias e sugestões sobre seus produtos [serviços] existentes ou para desenvolvimento de novo produto [serviço].
	K2	PARCEIRO me forneceu informações e exemplos suficientes
	K3	Eu gastaria meu tempo e esforço de boa vontade para compartilhar minhas ideias e sugestões com PARCEIRO, a fim de ajudá-lo a melhorar ainda mais seus produtos [serviços] e processos.
	K4	PARCEIRO me proporcionou ambiente e oportunidade favorável para oferecer sugestões e ideias.

Equidade (acesso; transparência; alinhamento; partilha de poder)	E1	PARCEIRO teve fácil acesso às informações sobre minhas preferências.
	E2	Processos do PARCEIRO estão alinhados com meus requerimentos (ou seja, da maneira que eu desejo como eles estejam).
	E3	PARCEIRO considerou meu papel tão importante quanto o dele no processo [projeto].
	E4	Nós compartilhamos um papel igual na determinação do resultado final do processo [projeto].

Interação (interação; diálogo)	I1	Durante o processo [projeto], eu pude expressar convenientemente meus requerimentos específicos.
	I2	PARCEIRO transmitiu aos seus clientes informações relevantes relacionadas ao processo [projeto].
	I3	PARCEIRO permitiu interação suficiente dos clientes em seus processos de negócios (desenvolvimento de produto, marketing, auxílio a outros clientes etc.).
	I4	A fim de obter maior benefício do processo [projeto], eu precisei desempenhar papel proativo durante minha interação (ou seja, tive que aplicar minha habilidade, conhecimento, tempo etc.).

Valor em uso

Experiência (experiência de valor; coexperiência; valor de uso; empatia; benefícios)	X1	Foi uma experiência memorável para mim (ou seja, a memória do processo durará um bom tempo).
	X2	Dependendo da natureza de minha participação, minhas experiências no processo [projeto] podem ser diferentes de outros clientes.
	X3	Foi possível para um cliente melhorar o processo [projeto] pela experimentação e tentativa de coisas novas.

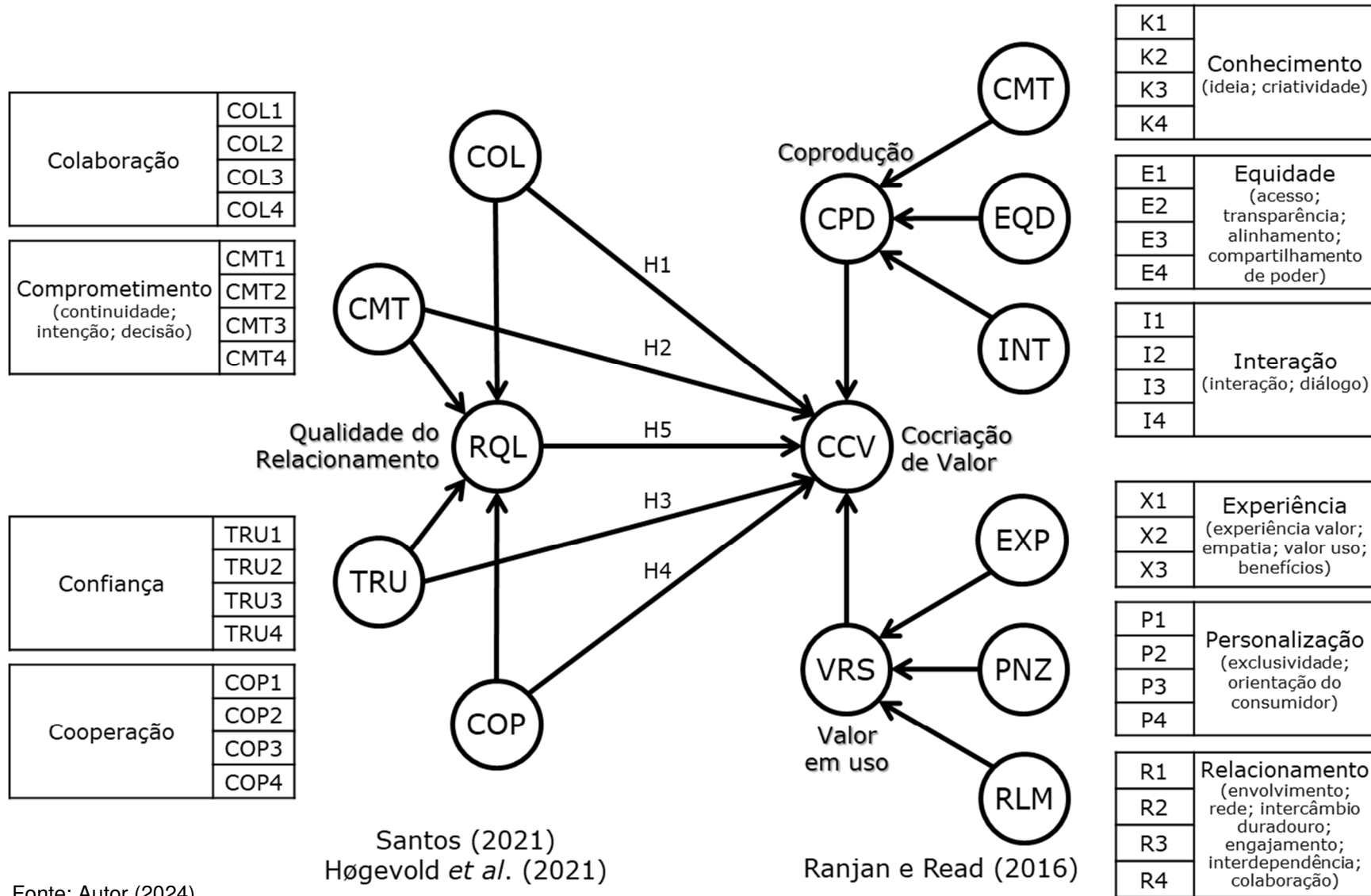
Personalização (único; orientação do consumidor)	P1	O benefício, valor ou diversão do processo [projeto] dependeu do usuário e sua condição de uso.
	P2	PARCEIRO tentou servir às necessidades individuais de cada um de seus clientes.
	P3	Cada cliente, dependendo de seu gosto, escolha ou conhecimento, envolve-se diferentemente no processo (ou com o produto).
	P4	PARCEIRO fornece, no geral, uma boa experiência, além do benefício “funcional”.

Relacionamento (envolvimento; rede; intercâmbio duradouro; engajamento; interdependência; colaboração)	R1	A facilitação estendida [serviços adicionais oferecidos] do PARCEIRO é necessária para os clientes desfrutarem plenamente do processo (ou produto).
	R2	Eu senti um apego ou relacionamento com PARCEIRO.
	R3	Havia geralmente um grupo, comunidade ou rede de clientes fãs do PARCEIRO.
	R4	PARCEIRO é reconhecido porque seus clientes costumam espalhar palavras positivas a seu respeito em suas redes sociais.

Fonte: adaptado de Ranjan e Read (2016).

Concluindo este capítulo, apresenta-se *framework* síntese desta pesquisa, contemplando principais autores selecionados, hierarquia dos construtos Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, respectivas variáveis e hipóteses de pesquisa estudadas (Figura 17).

Figura 17 - Construtos, variáveis, autores e hipóteses de pesquisa



Fonte: Autor (2024)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta procedimentos metodológicos compreendendo perspectivas fundamentais, caracterização da pesquisa, universo, amostra, instrumento de pesquisa, modelo de tratamento e análise dos dados, lócus e participantes da pesquisa.

3.1 Perspectivas fundamentais

As pesquisas devem ser apresentadas a partir de aspectos mais gerais para mais específicos, objetivando sua melhor compreensão (Gil, 2022); refletem perspectivas fundamentais do pesquisador em ontologias, epistemologias e paradigmas de pesquisa, que condicionam seu desenvolvimento (Creswell; Poth, 2018). Ontologia concerne à natureza da realidade e suas características; a realidade é múltipla quando vista por múltiplas perspectivas (Creswell, 2014); perspectivas ontológicas podem ser organizadas num *continuum*, em Realismo, Realismo Crítico, Realismo Histórico e Relativismo. Este estudo apoia-se na perspectiva do Realismo Crítico, que se refere à crença de que existem verdades objetivas, que podem ser compreendidas, mas sempre de forma imperfeita (Bingham; Mitchell; Carter, 2023).

Epistemologia relaciona-se às crenças sobre o que é conhecimento, sua formação, e como afirmações sobre conhecimento são justificadas (Creswell, 2014); assim como na ontologia, as perspectivas epistemológicas podem ser organizadas num *continuum*, em Objetivismo, Construcionismo e Subjetivismo. Este estudo apoia-se na perspectiva do Construcionismo, que se refere à orientação de que conhecimento é criado na interação entre sujeito e objeto (Bingham; Mitchell; Carter, 2023). Dessa forma, essa perspectiva epistemológica alinha-se com a perspectiva ontológica do Realismo Crítico, conforme descrito inicialmente.

Paradigma de pesquisa é um conjunto básico de crenças que organizam teorias às quais cientistas são apresentados e estão predispostos a gostar, fornecendo informações sobre como teorias são desenvolvidas e depois colocadas em ação empiricamente (Creswell; Poth, 2018). Assim como anteriormente em ontologias e epistemologias, paradigmas de pesquisa podem ser organizados num *continuum*, em Positivismo, Pós-Positivismo, Construcionismo, Crítico/Transformativo

e Pós-Estruturalismo. Adotou-se neste estudo o paradigma Pós-Positivismo que se baseia em pressupostos positivistas, com algumas ressalvas e expansões; reconhece-se que objetividade nem sempre é possível; no entanto, subjetividade pode e deve ser minimizada através de metodologias e métodos de investigação rigorosos. O Pós-Positivismo sustenta que conhecimento pode ser descoberto, mas a verdade não é absoluta e nem tudo pode ser conhecido; assim, o Pós-Positivismo alinha-se com a ontologia Realista Crítica e a epistemologia Construcionista (Bingham; Mitchell; Carter, 2023).

3.2 Caracterização da pesquisa

Pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras, segundo critérios previamente definidos, a exemplo de área de conhecimento, finalidade, nível de explicação e métodos adotados (Gil, 2022). Assim, é plausível classificar esta pesquisa como de finalidade aplicada, voltada à aquisição de novos conhecimentos às Ciências Sociais Aplicadas, no campo de Administração, com vistas à solução do problema prático da influência da Qualidade do Relacionamento na Cocriação de Valor em Relações Interorganizacionais de Inovação. Quanto ao seu propósito geral, trata-se de pesquisa descritiva, com objetivo de descrever características daquele fenômeno e identificar possíveis relações entre suas variáveis.

Essa caracterização pressupõe uma perspectiva pós-positivista, numa filosofia determinística, na qual causas provavelmente determinam efeitos ou resultados, com intenção de reduzir ideias a um conjunto de hipóteses de pesquisa a ser testado. O conhecimento resultante é baseado na observação e na mensuração da realidade, na forma de medidas numéricas, que representam comportamentos de indivíduos de um grupo representativo do fenômeno estudado. As medidas permitem testar, verificar e refinar hipóteses, que, por sua vez, darão lugar a teorias, para melhor compreensão do ambiente e do mundo (Creswell; Creswell, 2021, Bingham; Mitchell; Carter, 2023).

3.3 Abordagem da pesquisa

Em função da caracterização da pesquisa e da natureza dos dados, adotou-se abordagem quantitativa, não experimental, que procura testar teorias objetivas,

examinando relação entre variáveis medidas numericamente. Os dados foram coletados por pesquisa de campo pelo método de levantamento de corte transversal, caracterizado pela interrogação direta de grupo significativo de pessoas, cujo comportamento acerca do problema estudo se deseja conhecer, num determinado momento do tempo. A abordagem quantitativa é mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados; seu objetivo é medir e permitir teste de hipóteses, evitando possíveis erros de interpretação (Bukve, 2019; Marconi; Lakatos, 2022).

3.4 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados escolhida foi questionário, composta de conjunto ordenado de questões submetidas ao pesquisado, a serem respondidas por escrito, sem presença do pesquisador, para se obter informações necessárias à pesquisa (Marconi; Lakatos, 2021). Essa técnica apresenta vantagens como possibilitar contato com respondentes inacessíveis de outra forma, uso de incentivos para aumentar o índice de respostas, maior cobertura geográfica sem aumento nos custos e coleta de dados rápida. Dentre as limitações estão impossibilidade de ajudar pesquisado em questões mal compreendidas, controle e verificação em desconhecimento das circunstâncias de preenchimento e grande número de perguntas sem resposta (Marconi; Lakatos, 2021; Gil, 2019; Cooper; Schindler, 2016); o Quadro 7 apresenta compilação de vantagens e desvantagens da utilização de questionários.

Quadro 7 - Questionário como técnica de coleta de dados

Características	Autores		
	1	2	3
Vantagens			
a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.	x	x	x
b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	x	x	
c) Abrange uma área geográfica mais ampla, sem aumento dos custos.	x	x	x
d) Implica menores gastos com pessoal, posto que não exige treinamento dos pesquisadores.	x	x	
e) Permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma (cargo ou localização).	x		x
f) Podem ser usados incentivos para aumentar o índice de respostas.			x

Vantagens	1	2	3
g) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.	x		x
h) Garante anonimato das respostas.		x	x
i) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	x		
j) Permite que as pessoas o respondam quando julgarem mais conveniente.	x	x	x
k) Não expõe pesquisados à influência do entrevistador.	x	x	
l) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	x		
m) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	x		
n) Permite uso de instrumentos de coleta de dados mais complexos.			x
o) Permite maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento	x		
Limitações	1	2	3
a) Baixo índice de resposta em alguns modos.	x		x
b) Não oferece garantia de devolução devidamente preenchido, implicando em possível diminuição da representatividade da amostra.	x	x	
c) Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.	x	x	
d) Não é possível intervenção do entrevistador para aprofundamento ou explicação.	x	x	x
e) O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil controle e verificação.	x	x	
f) Não pode ser longo ou complexo, pois apresenta alta probabilidade de não ser respondido.		x	x
g) São necessárias listas de endereçamento precisas.			x
h) Normalmente os respondentes que devolvem o questionário representam os extremos da população – respostas distorcidas.			x
i) A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.	x		
j) Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.		x	
k) Na leitura de todas as perguntas antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.	x		
l) A devolução tardia prejudica a programação ou sua utilização.	x		
m) Necessidade de ambiente com pouca distração para responder ao questionário			x
n) Nem sempre é a pessoa escolhida quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.	x		x
n) Exige um universo mais homogêneo.	x		
Autores: (1) Marconi; Lakatos, 2021; (2) Gil, 2019; (3) Cooper; Schindler, 2016			

Os dados foram coletados por meio de questionário autoadministrado, disponibilizado em sítio eletrônico aos respondentes, preenchido e devolvido automaticamente, compondo banco de dados facultado ao pesquisador. As perguntas formuladas foram padronizadas e submetidas aos respondentes da mesma forma e levaram em conta conteúdo das informações necessárias, sua utilidade e nível sociocultural dos respondentes. A configuração do sítio eletrônico permitiu controle sobre recebimento, visualização, preenchimento e envio dos formulários, garantindo a seleção dos totalmente preenchidos pelos respondentes.

3.5 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir da revisão da literatura e as perguntas extraídas de instrumentos de pesquisa validados academicamente para os construtos chave, Qualidade do Relacionamento (Santos, 2021; Høgevold *et al.*, 2021) e Cocriação de Valor (Ranjan e Read, 2016). O instrumento de pesquisa foi pré-testado junto a um grupo de 50 respondentes dentro do perfil de participantes da pesquisa e validado estatisticamente. A Figura 16 apresenta uma síntese de autores, construtos e variáveis, descritos na revisão da literatura, que compõem instrumento de pesquisa, cujo exemplo pode ser encontrado no Anexo A.

3.6 Participantes da pesquisa

O lócus deste estudo constitui-se de organizações participantes de projetos de inovação, aqui definidos como processo de construção de novas soluções de negócio baseado na produção de conhecimentos, com organizações parceiras, no território nacional. As organizações parceiras apresentam-se como entidades externas, intervenientes ativas no processo de inovação compartilhada, como fornecedoras, clientes ou intermediárias. As organizações participantes foram identificadas a partir de um painel de respondentes, uma amostra de entrevistados que concordam em oferecer informações em troca de gratificações, cupons, informações ou dinheiro, mantidos por firmas que vendem seus resultados (Malhotra, 2020).

O painel é usado como conjunto de respondentes a partir do qual a organização de pesquisa pode retirar amostras representativas ou específicas com base nas

características relevantes dos membros do painel (Cooper; Schindler, 2016). Dados abrangentes sobre demografia, estilo de vida e propriedade de produtos são coletados à medida que cada respondente é admitido no painel e são atualizados periodicamente. As taxas de resposta em painéis são substancialmente melhores em relação ao processo de amostragem aleatória devido ao comprometimento dos membros do painel com a participação nos levantamentos (Malhotra, 2020).

O painel utilizado pertence à Painel TAP, organização brasileira com sede em Osasco (SP), atuante em 15 países, com cerca de 19 milhões de respondentes cadastrados, selecionados e qualificados a partir de mais de 300 atributos. Os respondentes são agrupados em seis painéis - B2B, B2C, Tomadores de Decisão, Consumidores, Saúde, Internacional. Para este estudo, foram selecionados os painéis B2B, composto de responsáveis por decisões estratégicas dentro das empresas, e Tomadores de Decisão, com empresários, sócios, diretores, gerentes, profissionais *C-level*, atuantes em organizações com faturamento anual acima de um milhão de reais.

A amostragem utilizou método não-probabilístico de tipicidade (Marconi; Lakatos, 2021; Gil, 2019) ou julgamento (Malhotra, 2020; Cooper; Schindler, 2016); a amostragem não probabilística caracteriza-se por não usar formas aleatórias de seleção, confiando no julgamento do pesquisador (Malhotra, 2020). A amostragem por tipicidade ou julgamento ocorre quando pesquisador seleciona membros da amostra para atender alguns critérios representativos (Gil, 2019); dependendo da capacidade do pesquisador, conclusões obtidas são generalizadas para população de interesse (Marconi; Lakatos, 2021). A determinação do tamanho amostral levou em consideração as recomendações da literatura sobre tratamento estatístico utilizando equações estruturais, com base em técnica de estimação, complexidade do modelo (quantidade construtos e variáveis) e comunalidade (Hair *et al.*, 2019).

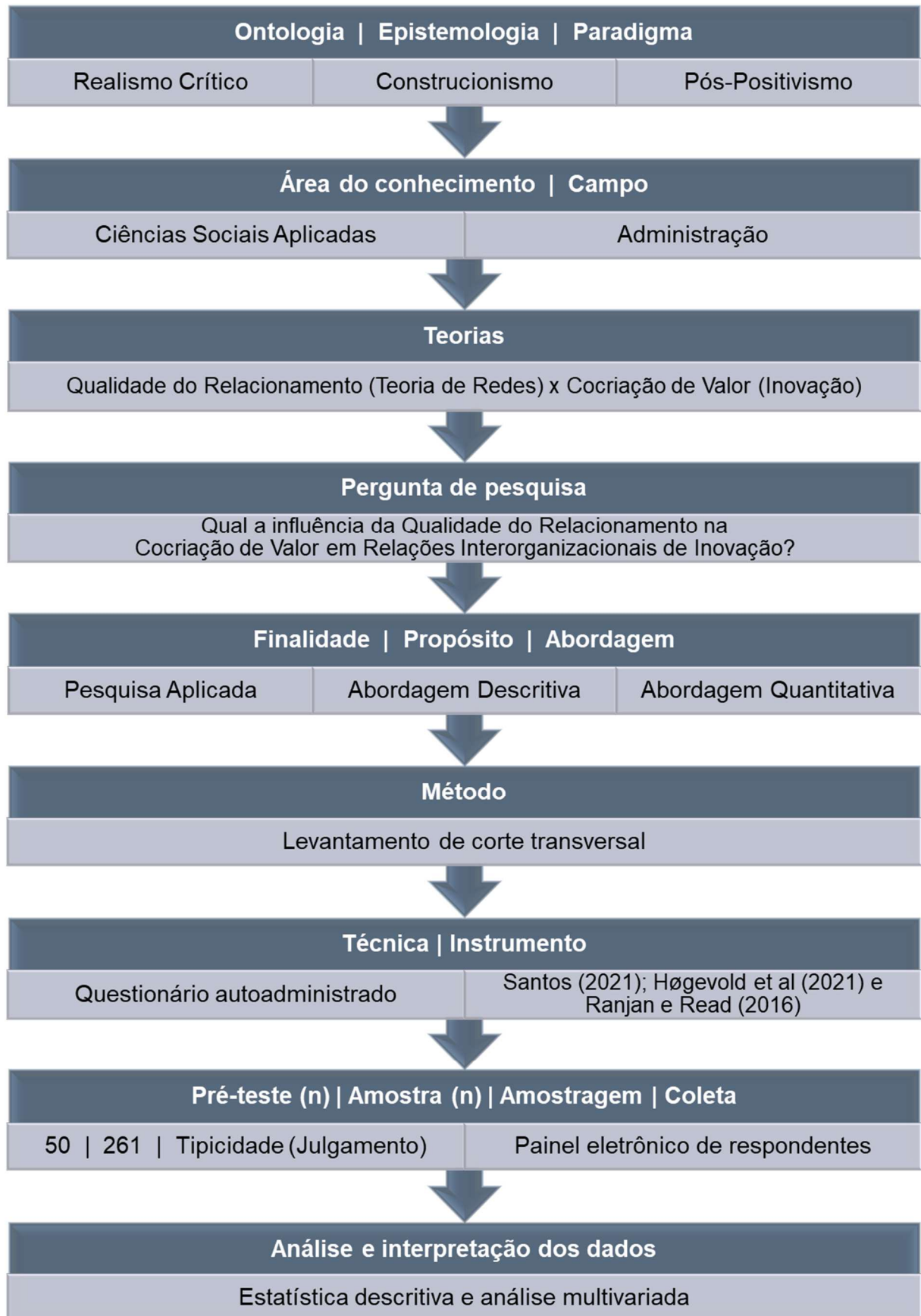
3.7 Tratamento e análise de dados

Os dados obtidos foram analisados com uso de técnicas estatísticas, envolvendo estatística descritiva e análise multivariada, em particular modelagem de equações estruturais. A estatística descritiva apresenta características como frequência, medidas de tendência central (média, mediana e moda), dispersão, variâncias e desvios padrão, e valores discrepantes (*outliers*) na distribuição dos

dados (Ho, 2006). Análise multivariada refere-se a todas técnicas estatísticas que analisam simultaneamente múltiplas medições em indivíduos ou objetos; análise fatorial verifica validade das questões de cada construto (Hair *et al.*, 2019). A modelagem de equações estruturais busca explicar relações entre múltiplas variáveis examinando estrutura das inter-relações expressas numa série de equações, que retratam relações entre construtos e variáveis envolvidas na análise (Hair *et al.*, 2019).

Concluindo este capítulo, apresenta-se sumário do delineamento deste estudo, organizado em blocos; no primeiro bloco, Ontologia, Epistemologia e Paradigma; no segundo, Area do conhecimento e Campo de pesquisa; no terceiro, Principais teorias que embasaram o estudo. No quarto bloco apresenta-se Pergunta de pesquisa norteadora do estudo; no quinto, aspectos gerais de Finalidade, Propósito e Abordagem da pesquisa; no sexto, Método de coleta de dados. Respectivos Técnica e Instrumento de coleta de dados encontram-se no sétimo bloco; no oitavo, tamanhos de grupo de Pré-teste e Amostra, estratégias de Amostragem e de Coleta de dados; no nono e último bloco, técnicas de Análise e Interpretação dos dados (Figura 18).

Figura 18 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Autor (2024), adaptado de Bingham; Mitchell; Carter (2023) e Gil (2022)

4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta resultados da pesquisa, contendo os tópicos caracterização do locus de pesquisa, respondentes da pesquisa, resultados obtidos e análise dos resultados.

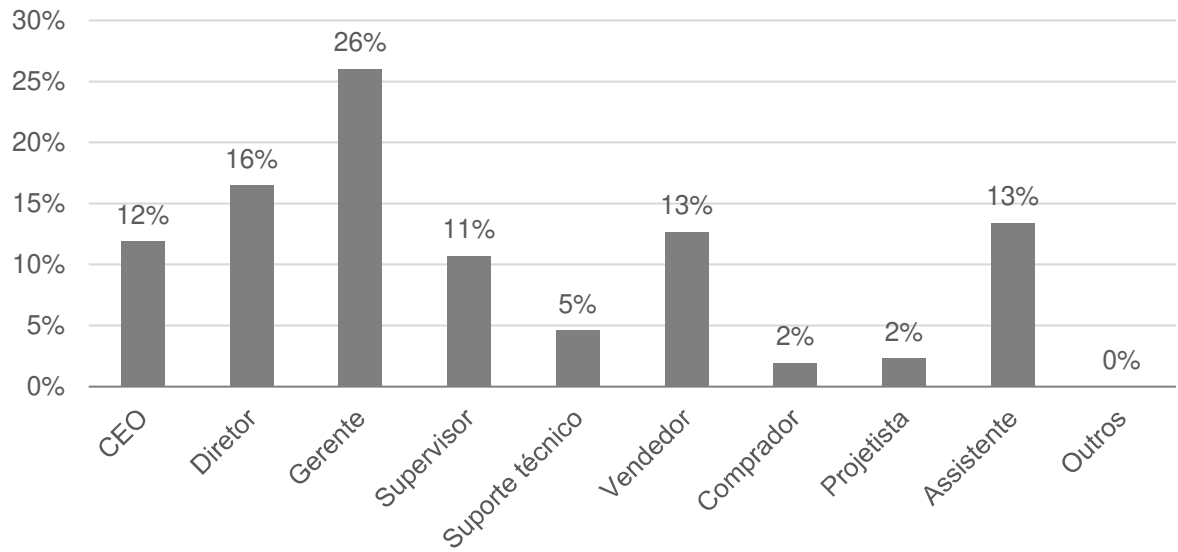
4.1 Caracterização do locus da pesquisa

O locus deste estudo constitui-se de organizações participantes de projetos de inovação, aqui definidos como processo de construção de novas soluções de negócio baseado na produção de conhecimentos, com organizações parceiras, no território nacional. As organizações participantes foram identificadas a partir do painel de respondentes, pertencente à Painel TAP, uma organização brasileira, com sede em Osasco (SP), atuante em 15 países, com cerca de 19 milhões de respondentes cadastrados, selecionados e qualificados a partir de mais de 300 atributos. Para este estudo, foram selecionados os painéis B2B, composto de responsáveis por decisões estratégicas dentro das empresas, e Tomadores de Decisão, com empresários, sócios, diretores, gerentes, profissionais *C-level*, atuantes em organizações com faturamento anual acima de um milhão de reais.

4.2 Respondentes da pesquisa

O instrumento de coleta foi visto por 915 membros dos painéis a partir de sua disponibilização; 845 membros (92%) enviaram suas respostas e cerca de 261 membros (28%) retornaram questionários válidos. Cerca de 65% dos respondentes ocupam posição de liderança em suas organizações, sendo 12% são Presidentes (CEO), 16% são diretores, 26% são gerentes e 11% são supervisores. A Figura 19 apresenta o perfil dos demais respondentes.

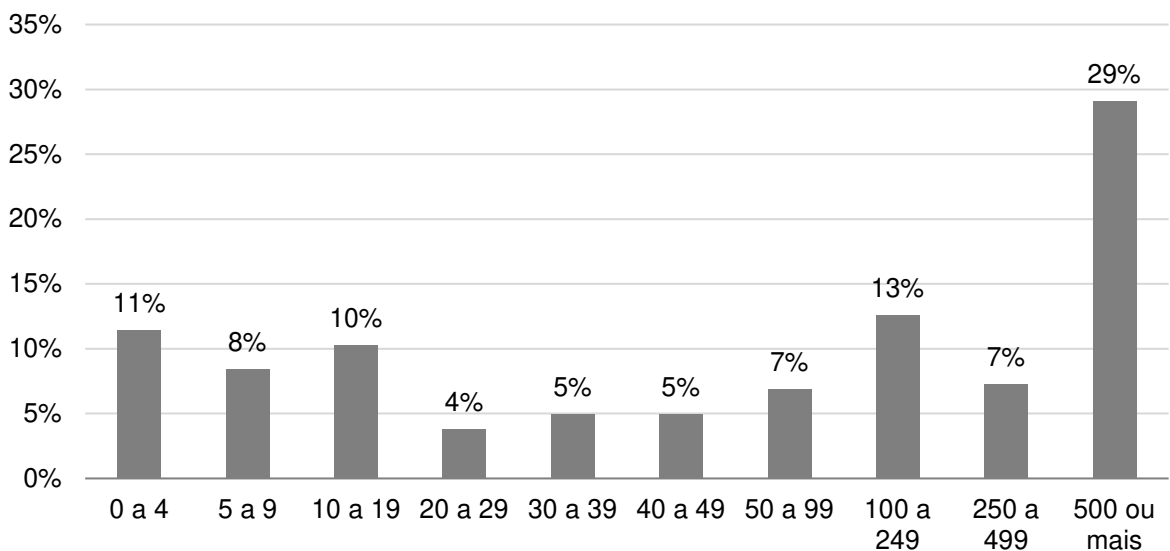
Figura 19 - Perfil dos respondentes (n=261)



Fonte: Autor (2024)

Cerca de 49% de respondentes pertencem a organizações com 100 ou mais funcionários diretos, donde 29% em organizações com 500 ou mais funcionários, 7% entre 250 e 499 funcionários e 13% entre 100 e 249 funcionários; a Figura 20 apresenta o perfil das organizações dos demais respondentes.

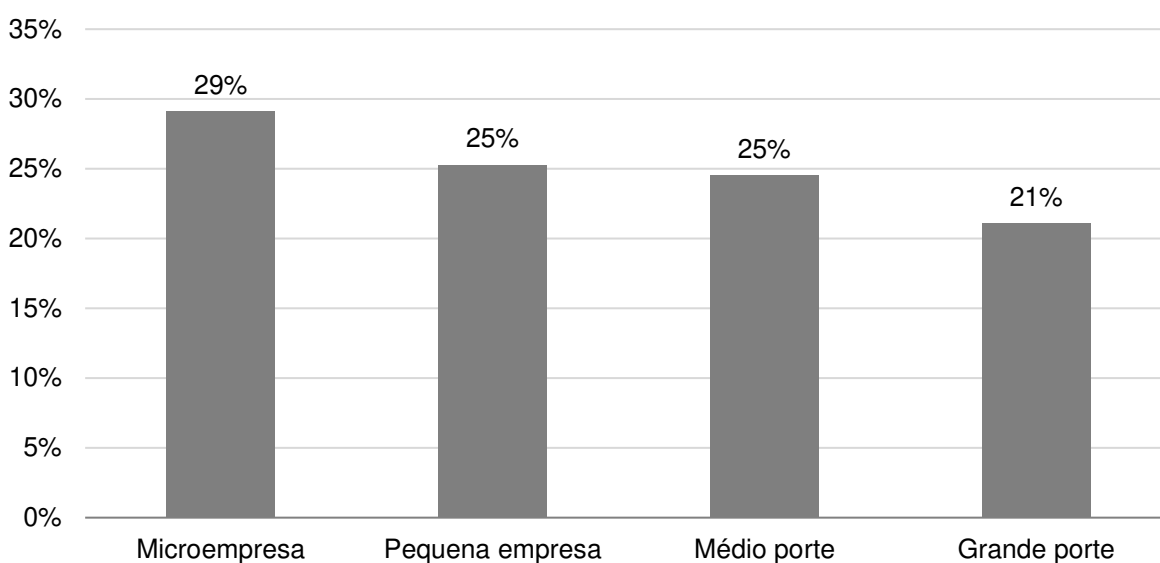
Figura 20 - Quantidade de funcionários das organizações dos respondentes (n=261)



Fonte: Autor (2024)

Segundo BNDES (2024), microempresas possuem renda anual menor ou igual a R\$360 mil; pequenas empresas, renda anual maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões; empresas de médio porte, renda anual maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões e empresas de grande porte, renda anual maior que R\$300 milhões. Cerca de 46% de respondentes pertencem a organizações de médio e grande porte, donde 21% de grande porte e 25% de médio porte; a Figura 21 apresenta o perfil das organizações dos demais respondentes.

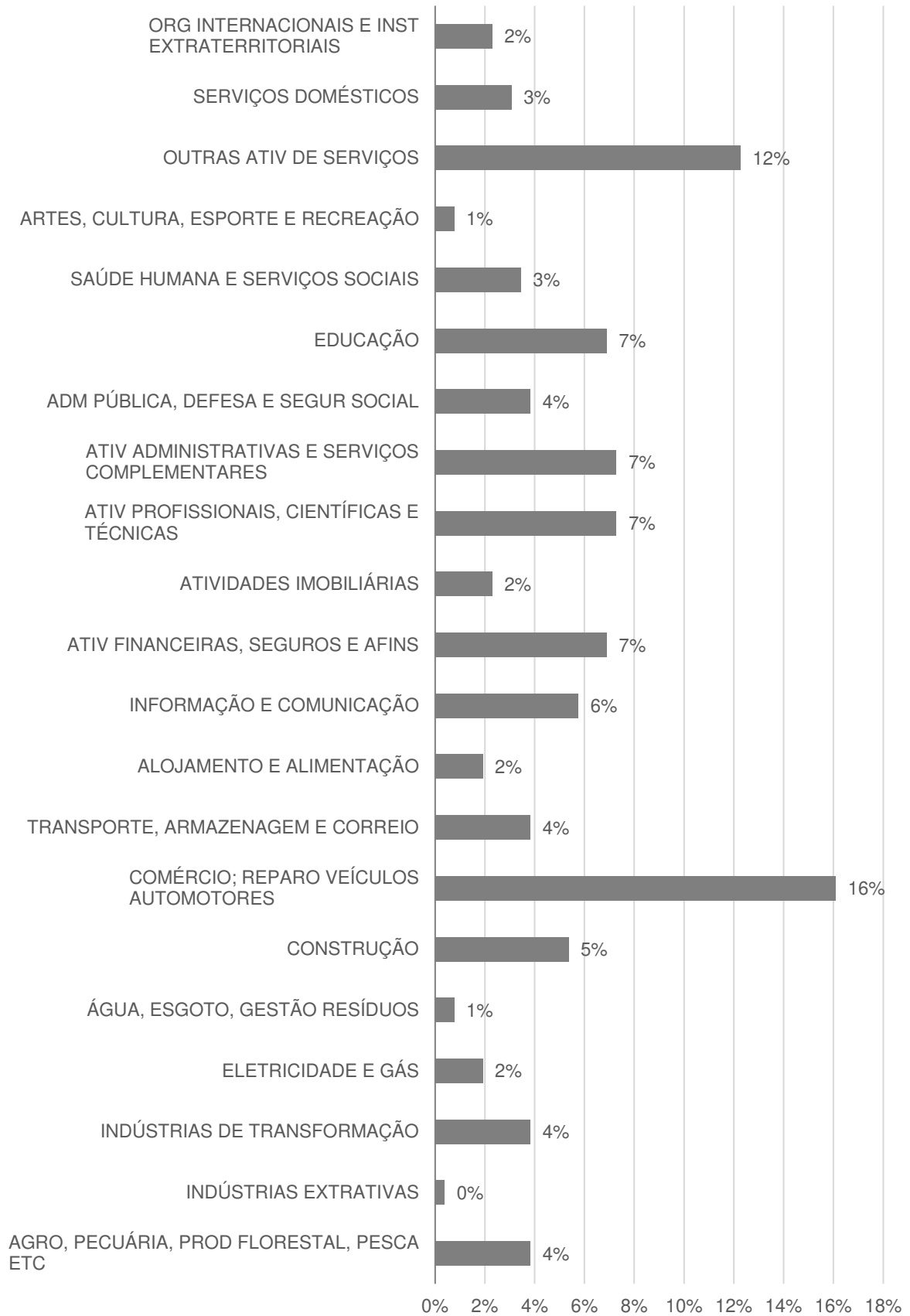
Figura 21 - Porte da organização dos respondentes (n=261)



Fonte: Autor (2024)

De acordo com Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (IBGE, 2024), todas seções da classificação encontram-se representadas dentre organizações dos respondentes desta pesquisa, com predominância das atividades relacionadas à serviços. Aproximadamente 16,1% dos respondentes pertencem a organizações de comércio ou reparo de veículos automotores, 12,3% a outras atividades de serviços, 7,3% a atividades administrativas e serviço complementares, e 7,3% a atividades profissionais, científicas e técnicas (Figura 22).

Figura 22 - Área de atuação das organizações dos respondentes (CNAE)



Fonte: Autor (2024)

4.3 Estratégia de análise de dados

Os dados quantitativos provenientes da pesquisa foram submetidos a análise estatística descritiva e multivariada, com utilização de aplicativos de software JASP v.18 (JASP Team, 2023) e SmartPLS 4 (Ringle *et al.*, 2024). A estatística descritiva teve como finalidade descrever e sintetizar principais características dos dados observados, por meio de elementos não textuais, particularmente itens (métricas) do tipo Likert; para essas análises foi utilizado JASP v.18. A análise multivariada foi desenvolvida em SmartPLS 4, por meio do ajuste de modelos PLS-SEM para testar as hipóteses da pesquisa.

Neste estudo foi utilizada principalmente abordagem PLS-SEM, devido a (i) complexidade dos modelos de medida (modelo hierárquico de terceira ordem, por exemplo); e (ii) condição de que todos construtos são formativos (Mohamad *et al.*, 2019; Hair *et al.*, 2017). Abordagem PLS-SEM oferece avaliação simultânea de modelos de mensuração (estágio 1) em conjunto com modelo estrutural (estágio 2). No caso do primeiro estágio, a avaliação dos modelos de mensuração compósitos se deu em termos da multicolinearidade (fator inflação da variância - VIF < 5), contribuição absoluta [*outer weights* significativos a partir de inferências *bootstrap two-tailed* (IC95%) por *bias corrected and accelerated* (Bca) com $n = 10.000$] e relativa (*outer loadings* > 0,5) dos itens (Apêndice C).

O ajuste do modelo estrutural seguiu sequência proposta por Rogers; Barboza (2024): Estágio 1: ajuste dos modelos de mensuração compósitos, como indicado; Estágio 2: avaliação dos coeficientes de determinação (R^2); valores e significância dos coeficientes de caminho a partir da inferência *bootstrap [one-tailed* (IC95%) por *bias-corrected and accelerated* (Bca) com $n = 10.000$]) (Apêndice C).

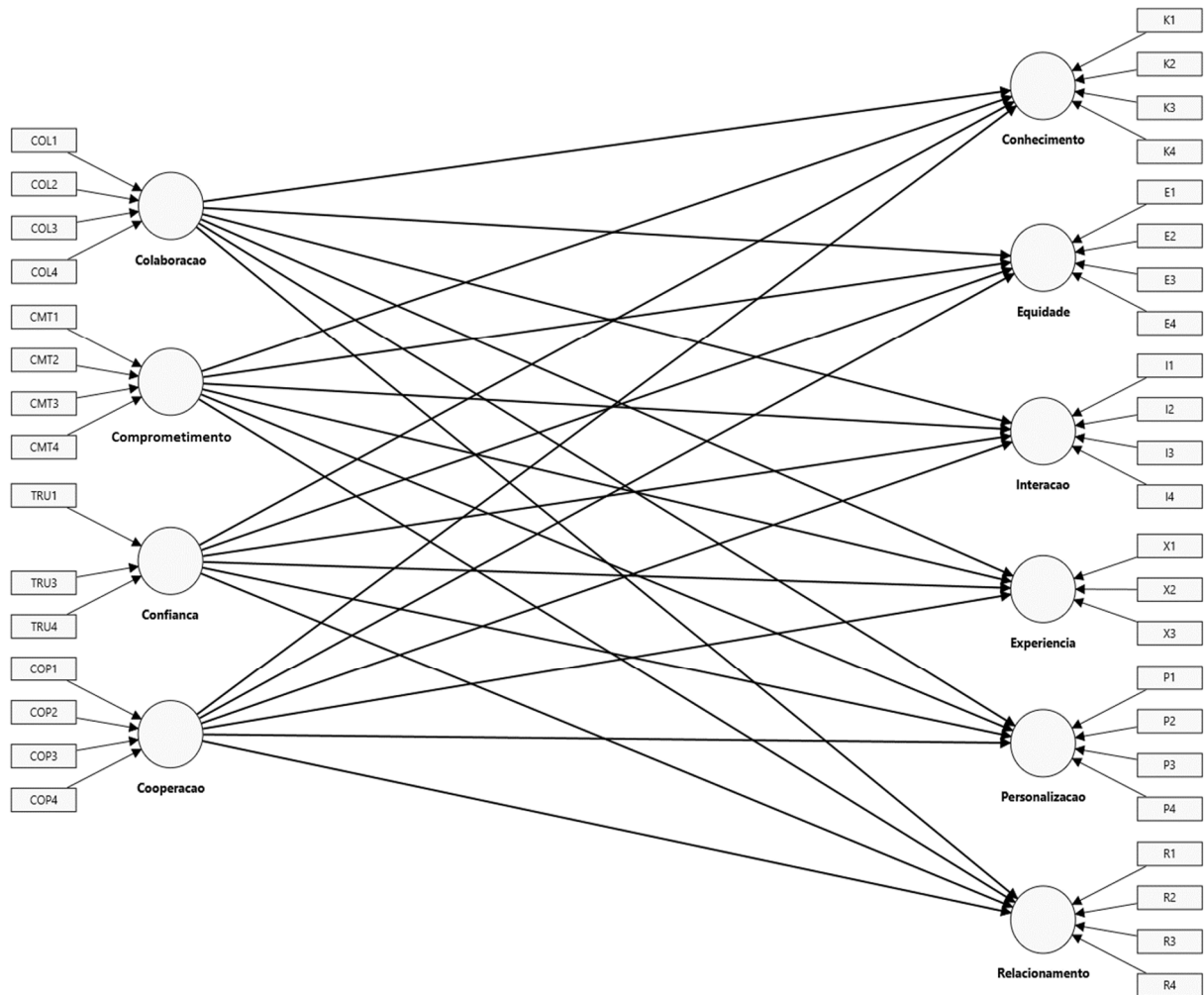
Por último, coeficientes (ou relações) de caminho (para avaliar H1 a H5) e tamanho do efeito (f^2) foram igualmente avaliados, assim como poder preditivo *out-of-sample*, via *PLSPredict Analysis* por meio das medidas Q2 e RMSE/MAE. Como foram ajustados dois modelos para testar-se hipóteses da pesquisa, considerou-se adicionalmente critérios de perda e informação (SRMR, dULS, dG e BIC) para compará-los em termos de ajustes (Apêndice C).

Os procedimentos para ajuste dos modelos de medida de segunda/terceira ordem seguiram os recomendados por Sarstedt *et al.* (2019). Adotou-se método *two-*

stage: (1º) ajuste e identificação do modelo de medida de ordem inferior (*lower-order constructs* - LOC), se necessário com indicadores repetidos nos construtos de ordem superior (*higher-order constructs* - HOC), e cômputo de escores dos LOC, para no segundo estágio (2º), esses escores serem itens dos HOC. Utilizou-se apenas *Model B*, pois todos construtos são formativos, e *path weighting scheme* para estimativa dos parâmetros do algoritmo PLS (Henseler, 2021).

Especificamente, sob perspectiva operacional, para avaliação das hipóteses da pesquisa, no primeiro estágio, identificou-se e avaliou-se construtos de ordem inferior (LOC) (Figura 23); esse primeiro estágio é comum ao ajuste de todos LOC e, a partir dele, o cálculo dos escores.

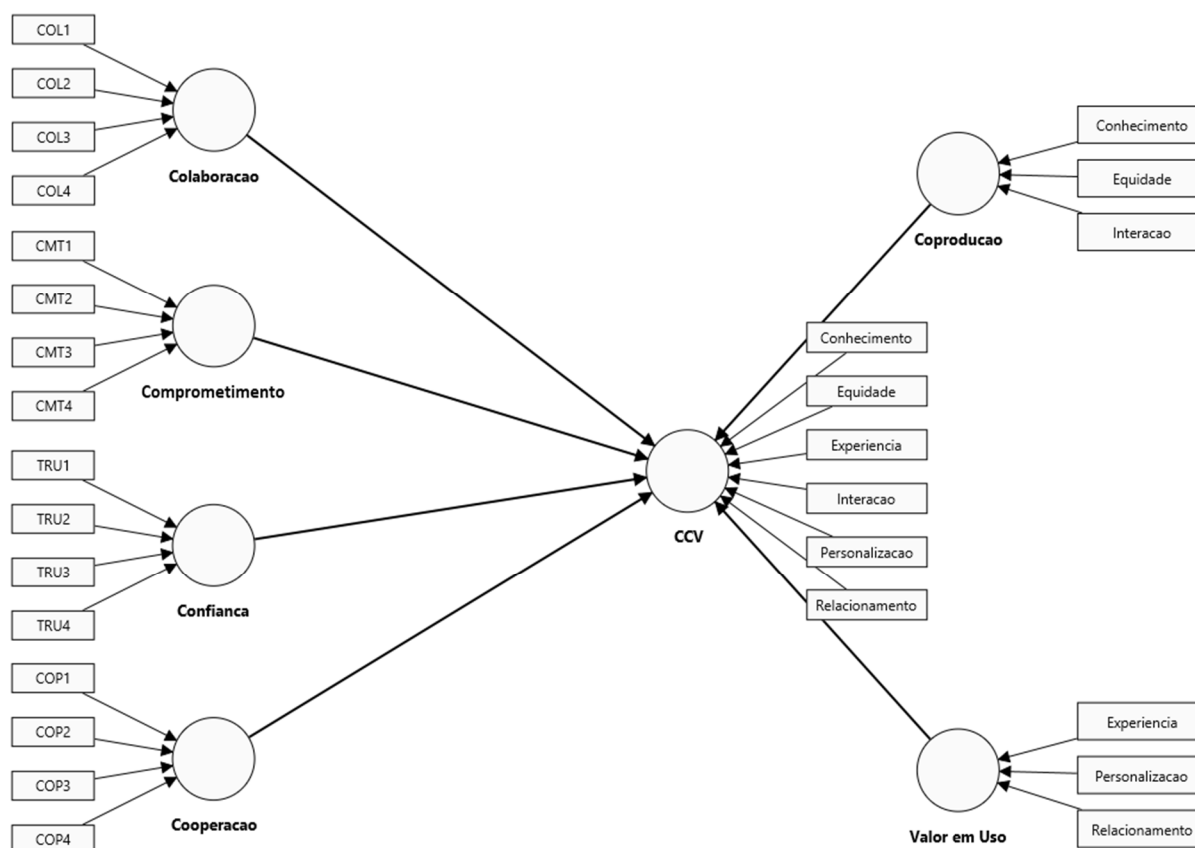
Figura 23 - Modelo Operacional do Primeiro Estágio



Fonte: Autor (2024)

Reconhecendo-se Cocriação de Valor (CCV) como construto de terceira ordem, torna-se necessário estágio intermediário para calcular seus construtos constitutivos de segunda ordem, Coprodução e Valor em Uso (Figura 24). Nesse estágio, lançou-se mão do método *repeated indicators* para identificar Cocriação de Valor e não se previu construto de segunda ordem Qualidade do Relacionamento, à medida que, inicialmente, pretendeu-se testar H1 a H4, ou seja, a influência dos LOC de Qualidade do Relacionamento sobre Cocriação de Valor. Os procedimentos e critérios seguidos para avaliação dos modelos conceituais propostos (Figura 23 e Figura 24) estão alinhados com recomendações da literatura (Rogers; Barboza, 2024).

Figura 24 - Modelo Operacional do 2º Estágio para Coprodução e Valor em Uso

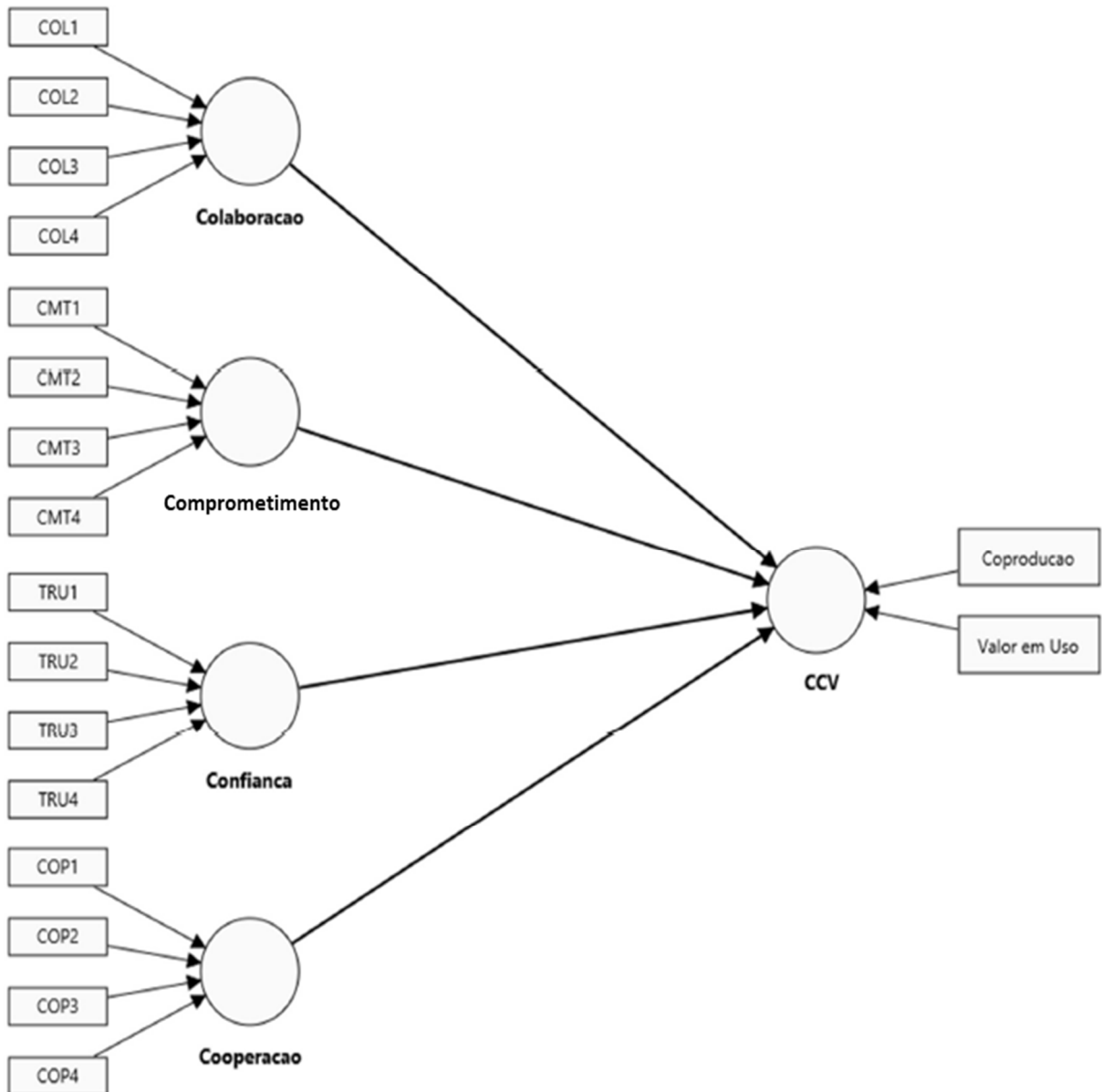


Fonte: Autor (2024)

Por fim, dois modelos operacionais (segundo estágio) foram desenvolvidos no sentido de se avaliar cinco hipóteses da pesquisa: (i) modelo para avaliar H1 a H4 (Figura 25), e (ii) modelo para avaliar H5 (Figura 26). No primeiro modelo, não se utilizou escores LOC de Qualidade do Relacionamento (RQL), mas os próprios construtos Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperacao para avaliar

influência positiva sobre construto de terceira ordem Cocriação de Valor (CCV) que, nesse caso, é composto pelos escores dos construtos de segunda ordem Coprodução e Valor em Uso (Figura 25).

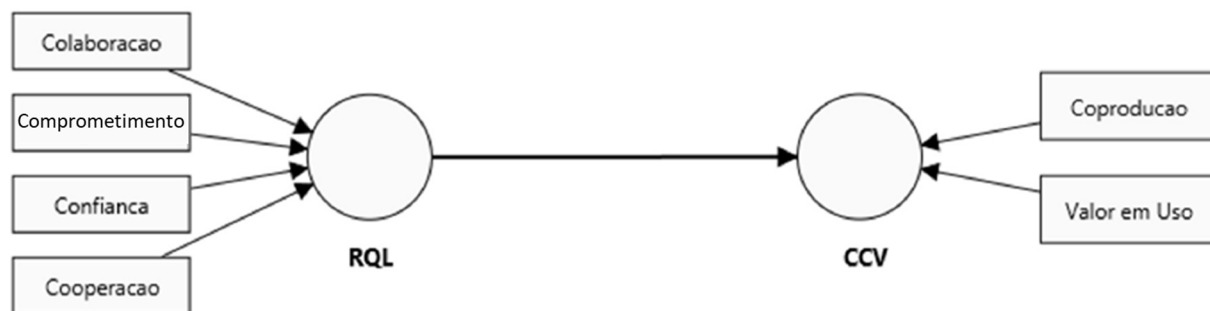
Figura 25 - Modelo Operacional do Segundo Estágio para CCV (H1 a H4)



Fonte: Autor (2024)

No segundo modelo, lançou-se mão de escores dos LOC de RQL para formar construto de segunda ordem RQL e avaliar H5, ou seja, se existe influência positiva de RQL sobre CCV (Figura 26).

Figura 26 - Modelo Operacional para testar H5



Fonte: Autor (2024)

4.4 Resultados e avaliação das hipótese propostas

A análise iniciou com 261 observações, não havendo registro de ausência de valores; a multicolinearidade entre itens (métricas), preliminarmente, não sugeriu presença importante ($VIF < 3,0$, com exceção de dois itens com $VIF < 4,0$). Nesse sentido, optou-se por avaliá-la com maior zelo no contexto dos ajustes dos modelos de mensuração formativos. Reconhecendo-se relevância de detecção de *outliers* multivariados para este estudo, em detrimento de univariados, procedeu-se avaliação qualitativa de perfil dos indivíduos, não havendo indicação de potenciais *outliers*.

Não se avaliou a normalidade multivariada, pois não se assumiu essa hipótese em função do uso do método não paramétrico *bootstrap*; no entanto, utilizou-se três filtros para avaliar o engajamento da amostra:

- i) Exclusão de indivíduos com preenchimento do questionário em dois minutos, resultando na eliminação de 4 respostas;
- ii) Exclusão de indivíduos com apenas um mês de trabalho efetivo na organização atual, eliminando-se 2 respostas;
- iii) Exclusão de indivíduos com respostas sem variabilidade nas respostas, admitindo-se que desvio-padrão (DP) = 0 nas respostas recomendavam eliminação; segundo esse critério, 37 respostas foram descartadas.

Com base nesses três critérios elencados para avaliar engajamento dos respondentes, restou uma amostra de 218 indivíduos ($261 - 4 - 2 - 37 = 218$).

4.4.1 Análise Descritiva

Tabela 5 - Tempo do questionário e Tempo na organização (respondentes)

	Tempo do questionário	Tempo na organização	Qtd de projetos
<i>Valid</i>	218	218	218
<i>Missing</i>	0	0	0
<i>Mean</i>	451.041	7.893	5.032
<i>Std. Deviation</i>	860.815	6.500	3.163
<i>Minimum</i>	130.000	0.667	1.000
<i>Maximum</i>	12545.000	50.000	10.000

Fonte: Autor (2024)

Tabela 6 - Cargo dos respondentes

Cargo	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Assistente	31	14.220	14.220	14.220
CEO	23	10.550	10.550	24.771
Comprador	4	1.835	1.835	26.606
Diretor	34	15.596	15.596	42.202
Gerente	56	25.688	25.688	67.890
Projetista	5	2.294	2.294	70.183
Supervisor	24	11.009	11.009	81.193
Suporte técnico	12	5.505	5.505	86.697
Vendedor	29	13.303	13.303	100.000
<i>Missing</i>	0	0.000		
Total	218	100.000		

Fonte: Autor (2024)

Tabela 7 - Quantidade de funcionários

Qtd funcionários	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0 a 4	27	12.385	12.385	12.385
5 a 9	18	8.257	8.257	64.220
10 a 19	25	11.468	11.468	23.853
20 a 29	10	4.587	4.587	38.991
30 a 39	11	5.046	5.046	51.376
40 a 49	10	4.587	4.587	55.963
50 a 99	15	6.881	6.881	71.101
100 a 249	23	10.550	10.550	34.404
250 a 499	16	7.339	7.339	46.330
500 ou mais	63	28.899	28.899	100.000
<i>Missing</i>	0	0.000		
Total	218	100.000		

Fonte: Autor (2024)

Tabela 8 - Faturamento da organização

Fatur. organização	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Empresa de grande porte	47	21.560	21.560	21.560
Empresa médio porte	49	22.477	22.477	44.037
Microempresa	66	30.275	30.275	74.312
Pequena empresa	56	25.688	25.688	100.000
Missing	0	0.000		
Total	218	100.000		

Fonte: Autor (2024)

Tabela 9 - Estatísticas descritivas dos indicadores

	Mean	Median	Observ min	Observ max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises test
Qualidade do Relacionamento								
CMT1	4,243	4,000	1,000	5,000	0,868	0,816	-1,045	3,053
CMT2	4,225	4,000	1,000	5,000	0,862	0,317	-0,928	2,943
CMT3	4,413	5,000	1,000	5,000	0,763	1,389	-1,233	4,234
CMT4	4,390	5,000	1,000	5,000	0,829	1,566	-1,323	4,410
COL1	4,372	5,000	1,000	5,000	0,787	1,117	-1,163	3,873
COL2	4,367	5,000	1,000	5,000	0,848	1,925	-1,420	4,066
COL3	4,321	5,000	1,000	5,000	0,828	1,411	-1,197	3,514
COL4	4,505	5,000	1,000	5,000	0,737	2,041	-1,468	5,559
COP1	4,294	4,000	1,000	5,000	0,811	0,472	-0,951	3,286
COP2	4,372	5,000	2,000	5,000	0,787	0,053	-0,992	4,000
COP3	4,106	4,000	1,000	5,000	0,874	0,894	-0,913	2,481
COP4	4,500	5,000	1,000	5,000	0,692	2,241	-1,378	5,069
TRU1	4,408	5,000	2,000	5,000	0,756	0,172	-1,031	4,260
TRU3	4,317	5,000	1,000	5,000	0,838	1,008	-1,171	3,536
TRU4	4,193	4,000	1,000	5,000	0,943	0,286	-0,989	3,043
Cocriação de Valor								
Conhec	0,000	0,109	-3,018	1,111	1,000	-0,280	-0,707	0,775
Equidade	0,000	0,208	-3,130	1,176	1,000	-0,459	-0,602	0,630
Experienc	0,000	0,212	-2,760	1,092	1,000	-0,761	-0,560	1,028
Interacao	0,000	0,142	-2,969	1,169	1,000	-0,411	-0,628	0,567
Personaliz	0,000	0,224	-3,186	1,089	1,000	0,558	-0,988	0,917
Relacion	0,000	0,232	-3,030	1,056	1,000	-0,175	-0,815	0,964

Fonte: Autor (2024)

4.4.2 Análise Multivariada: modelagem de equações estruturais

Nesta seção discute-se ajuste dos modelos de mensuração de acordo com critérios apresentados no estágio 1.2 do Apêndice C - Principais critérios de decisão para um modelo PLS-SEM, a saber: Validade Convergente, Colinearidade e Significância e Relevância. Embora a tese esteja orientada para ajustes de modelos de ordem superior (HOC), a avaliação dos modelos de ordem inferior (LOC) se dá de acordo com mesmos critérios. Assim, foram mantidos mesmos critérios no segundo estágio e escores dos LOC, entendidos como itens (métricas) dos HOC.

4.4.2.1 Construtos de 1ª ordem (LOC)

Ajuste dos construtos de 1ª ordem desenvolveu-se, de maneira geral, sem problemas; única questão a ser narrada envolve apenas item TRU2, que apresentou carga fatorial não relevante e, dessa forma, foi excluído para rodada subsequente. Essa rodada resultou nos valores apresentados nas Tabela 5 e Tabela 6, onde verifica-se totalidade dos itens apresentando VIF < 3 e carga fatorial > 0,50. Quase todos pesos fatoriais são significativos (p-valor < 0,05), mas aqueles que não são, possuem carga fatorial > 0,50.

Tabela 10 - Validade convergente dos modelos de mensuração formativos de RQL

HOC	LOC	Item	Média	DP	VIF	Carga	Peso	p-valor
Qualidade do Relacionamento	Confiança	TRU1	4,408	0,756	1,514	0,795	0,376	0,001
		TRU3	4,317	0,838	1,908	0,925	0,624	0,000
		TRU4	4,193	0,943	1,779	0,735	0,152	0,112
	Comprometimento	CMT1	4,243	0,868	1,747	0,736	0,224	0,011
		CMT2	4,225	0,862	1,784	0,719	0,124	0,091
		CMT3	4,413	0,763	2,554	0,900	0,407	0,000
		CMT4	4,390	0,829	1,772	0,855	0,432	0,000

HOC	LOC	Item	Média	DP	VIF	Carga	Peso	p-valor
	Colaboração	COL1	4,372	0,787	2,867	0,847	0,172	0,029
		COL2	4,367	0,848	2,527	0,874	0,398	0,000
		COL3	4,321	0,828	1,598	0,750	0,248	0,000
		COL4	4,505	0,737	1,882	0,840	0,374	0,000
	Cooperação	COP1	4,294	0,811	2,086	0,790	0,186	0,016
		COP2	4,372	0,787	1,996	0,832	0,316	0,000
		COP3	4,106	0,874	1,450	0,756	0,338	0,000
		COP4	4,500	0,692	1,812	0,835	0,392	0,000

Nota: HOC = *higher-order component*; DP = desvio-padrão; VIF = fator de inflação da variância. P-valor do peso fatorial obtido por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *two-tailed* BCA (*bias corrected and accelerated*). Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. Carga e peso são valores médios das 10.000 subamostras. Valores condizentes com primeiro estágio do método *two-stage* para estimativa de construtos de ordem superior (Figura 23). Espera-se VIF < 5,0, carga fatorial > 0,50 e/ou p-valor do peso fatorial < 0,05.

Fonte: Autor (2024)

Tabela 11 - Validade convergente dos modelos de mensuração formativos de CCV

HOC	LOC	Item	Média	DP	VIF	Carga	Peso	p-valor
Coprodução	Conhecimento	K1	4,161	0,917	1,600	0,777	0,320	0,000
		K2	4,202	0,926	1,858	0,782	0,246	0,000
		K3	4,298	0,828	1,475	0,764	0,330	0,000
		K4	4,234	0,870	1,733	0,812	0,364	0,000
	Equidade	E1	4,239	0,887	1,384	0,719	0,354	0,000
		E2	4,156	0,842	1,323	0,850	0,565	0,000
		E3	4,188	0,975	1,680	0,721	0,270	0,021
		E4	4,055	1,095	1,583	0,600	0,080	0,475

HOC	LOC	Item	Média	DP	VIF	Carga	Peso	p-valor
	Interação	I1	4,243	0,824	1,843	0,789	0,271	0,001
		I2	4,243	0,841	1,722	0,752	0,241	0,001
		I3	4,174	0,902	1,539	0,835	0,461	0,000
		I4	4,312	0,792	1,237	0,664	0,314	0,000
	Experiência	X1	4,344	0,816	1,194	0,726	0,432	0,000
		X2	4,101	0,976	1,240	0,592	0,201	0,015
		X3	4,229	0,884	1,303	0,874	0,630	0,000
Valor em Uso	Personalização	P1	4,073	0,936	1,471	0,553	0,003	0,935
		P2	4,193	0,898	1,503	0,774	0,368	0,014
		P3	4,193	0,903	1,583	0,779	0,374	0,000
		P4	4,271	0,901	1,522	0,831	0,479	0,000
	Relacionamento	R1	4,239	0,937	1,425	0,743	0,326	0,001
		R2	4,358	0,802	1,817	0,888	0,505	0,000
		R3	4,023	0,984	1,355	0,634	0,181	0,054
		R4	4,330	0,790	1,665	0,752	0,232	0,023

Nota: HOC = *higher-order component*; DP = desvio-padrão; VIF = fator de inflação da variância. P-valor do peso fatorial obtido por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *two-tailed Bca* (*bias corrected and accelerated*). Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. Carga e peso são valores médios das 10.000 subamostras. Valores condizentes com primeiro estágio do método *two-stage* para estimativa de construtos de ordem superior (Figura 23). Espera-se VIF < 5,0, carga fatorial > 0,50 e/ou p-valor do peso fatorial < 0,05.

Fonte: Autor (2024)

4.4.2.2 Construtos de ordem superior (HOC)

O ajuste dos construtos de ordem superior desenvolveu-se, assim como para o ajuste dos modelos de medida dos construtos de 1ª ordem, de maneira geral, sem problemas. Porém, deve ser reconhecida a presença de quatro itens com VIF > 3; por outro lado, esses 4 itens apresentam-se dentro dos parâmetros aceitáveis (VIF < 5). Os modelos de segunda ordem de RQL (Coprodução e Valor em Uso) apresentaram

todos pesos fatoriais significantes (p -valor $< 0,05$). Os itens Colaboração e Comprometimento (escores de seus LOCs) do RQL devem ser avaliados com maior cautela em função de $VIF > 4$. Os resultados do ajuste dos construtos de ordem superior estão exibidos nas Tabelas 7, 8 e 9.

Tabela 12 - Validade convergente dos modelos de 2ª ordem de RQL

HOC	LOC	VIF	Carga	Peso	p-valor
RQL	Colaboração	4,102	0,935	0,371	0,000
	Comprometimento	4,076	0,897	0,215	0,008
	Confiança	2,447	0,792	0,124	0,033
	Cooperação	2,489	0,903	0,395	0,000

Nota: HOC = *higher-order component*; LOC = *lower-order component* (itens do HOC); VIF = fator de inflação da variância. P-valor do peso fatorial obtido por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *two-tailed Bca (bias corrected and accelerated)*. Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. Carga e peso são valores médios das 10.000 subamostras. Valores condizentes com segundo estágio do método *two-stage* para estimativa de construtos de ordem superior (Figura 26). São esperados $VIF < 5,0$, carga fatorial $> 0,50$ e/ou p-valor do peso fatorial $< 0,05$.

Fonte: Autor(2024)

Tabela 13 - Validade convergente dos modelos de 2ª ordem de CCV

HOC	LOC	VIF	Carga	Peso	p-valor
Coprodução	Conhecimento	2,907	0,938	0,487	0,000
	Equidade	2,663	0,825	0,106	0,038
	Interação	1,778	0,864	0,429	0,000
Valor em Uso	Experiência	2,640	0,911	0,402	0,000
	Personalização	2,225	0,804	0,137	0,007
	Relacionamento	3,016	0,907	0,436	0,000

Nota: HOC = *higher-order component*; LOC = *lower-order component* (itens do HOC); VIF = fator de inflação da variância. P-valor do peso fatorial obtido por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *two-tailed Bca (bias corrected and accelerated)*. Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. Carga e peso são valores médios das 10.000 subamostras. Valores condizentes com segundo estágio do método *two-stage* para estimativa de construtos de ordem superior (Figura 24). São esperados $VIF < 5,0$, carga fatorial $> 0,50$ e/ou p-valor do peso fatorial $< 0,05$.

Fonte: Autor (2024)

Tabela 14 - Validade convergente dos modelos de 3ª ordem de CCV

HOC	LOC	VIF	Carga	Peso	p-valor
CCV	Coprodução	3,484	0,987	0,752	0,000
	Valor em Uso	3,484	0,914	0,279	0,001

Nota: HOC = *higher-order component*; LOC = *lower-order component* (itens do HOC); VIF = fator de inflação da variância. P-valor do peso fatorial obtido por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *two-tailed Bca (bias corrected and accelerated)*. Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. Carga e peso são valores médios das 10.000 subamostras. Valores condizentes com segundo estágio do método *two-stage* para estimativa de construtos de ordem superior (Figura 26). São esperados VIF < 5,0, carga fatorial > 0,50 e/ou p-valor do peso fatorial < 0,05.

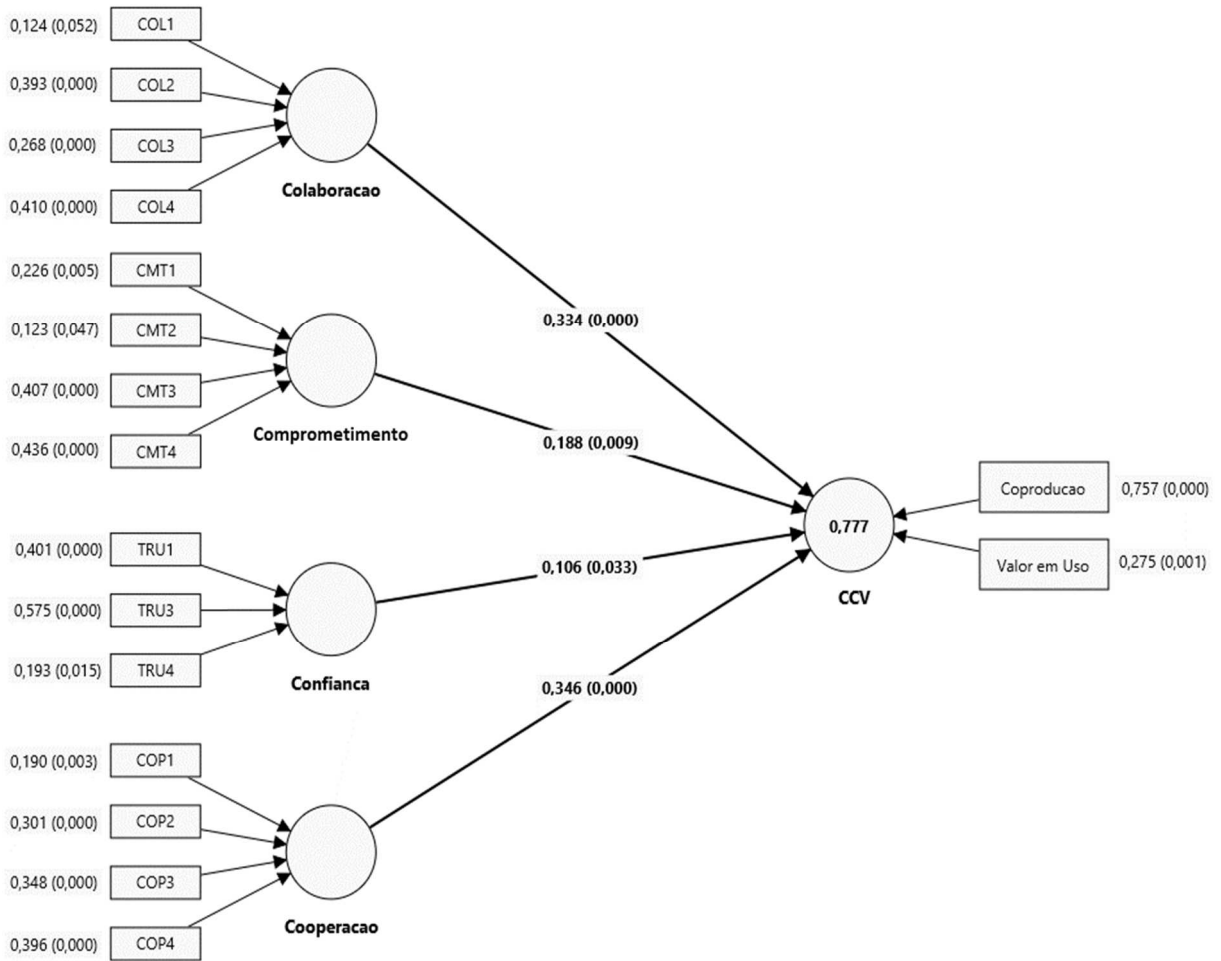
Fonte: Autor (2024)

Os itens Coprodução e Valor em Uso do construto CCV de 3ª ordem também apresentaram pesos fatoriais significantes (p-valor < 0,05); de forma geral, os modelos de mensuração compósitos, seja os LOC ou HOC, apresentaram ajustes satisfatórios, sem praticamente nenhuma alteração, exceto pela exclusão do item TRU2.

4.4.2.3 Modelos Estruturais

O primeiro modelo a ser considerado foi o para avaliação das hipóteses H1 a H4, contextualizado na Figura 24; naquele *framework*, construtos de 1ª ordem Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação (potenciais formadores da Qualidade do Relacionamento - RQL) influenciam diretamente CCV. A estimativa desse modelo conceitual encontra-se na Figura 27; nessa representação, estão estimativas pontuais dos pesos a partir do algoritmo PLS, sendo que médias das 10.000 subamostras *bootstrap* são exibidas na Tabela 10.

Figura 27 - Modelo para avaliação das hipóteses H1 a H4 (Figura 25)



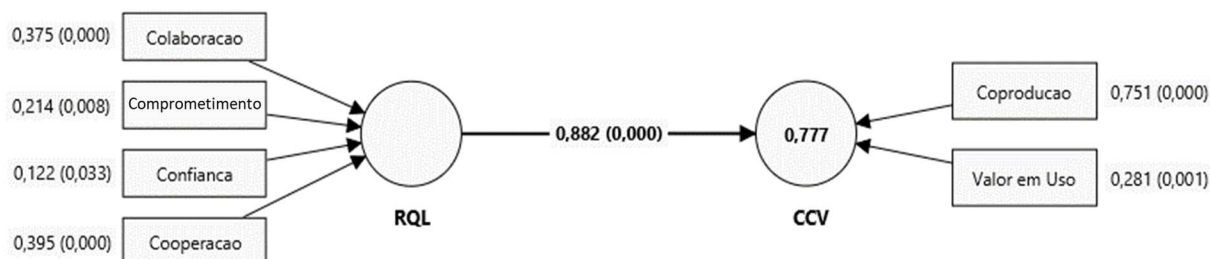
Nota: Valores fora dos parênteses são as estimativas pontuais dos pesos estruturais e fatoriais e, dentro dos parênteses, seus respectivos p-valor, calculados por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *one-tailed Bca* (*bias corrected and accelerated*). Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting* scheme e Model B, no SmartPLS 4. O valor dentro do círculo refere-se ao R² da variável endógena [até 0,25 (baixo); até 0,50 (médio); e acima de 0,75 (alto)]. SRMR (IC95%; IC99%) = 0,042 (0,042; 0,047); dULS (IC95%; IC99%) = 0,270 (0,269; 0,334); dG (IC95%; IC99%) = 0,218 (0,188; 0,218). IC95% e IC99% dizem respeito aos limites superiores do intervalo de confiança. Espera-se que os valores estimados das medidas de discrepâncias do modelo (SRMR, dULS e dG) sejam inferiores aos limites superiores, ou se para comparar modelos, quanto menor melhor.

Fonte: Autor (2024)

Reconhece-se que o primeiro modelo avaliado apresentou ajuste aceitável, em função de (i) alto valor de R² para única variável endógena (0,790); (ii) medidas de discrepâncias no limite de 99%; e (iii) caminhos significantes (p-valor < 0,05). Esse último quesito indica sustentação das hipóteses H1 a H4, ou seja, há evidências que Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação afetam positivamente Cocriação de Valor CCV. Os três primeiros construtos têm efeito passível de ser

considerado modesto ($f^2 < 0,15$), no entanto, Cooperação tem um efeito superior ($f^2 = 0,239$).

Figura 28 - Modelo para avaliação da hipótese H5 (Figura 26)



Nota: Valores fora dos parênteses são as estimativas pontuais dos pesos estruturais e fatoriais e, dentro dos parênteses, seus respectivos p-valor, calculados por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *one-tailed Bca* (*bias corrected and accelerated*). Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. O valor dentro do círculo refere-se ao R^2 da variável endógena [até 0,25 (baixo); até 0,50 (médio); e acima de 0,75 (alto)]. SRMR (IC95%; IC99%) = 0,042 (0,042; 0,047); dULS (IC95%; IC99%) = 0,270 (0,269; 0,334); dG (IC95%; IC99%) = 0,218 (0,188; 0,218). IC95% e IC99% dizem respeito aos limites superiores do intervalo de confiança. Espera-se que valores estimados das medidas de discrepâncias do modelo (SRMR, dULS e dG) sejam inferiores aos limites superiores, ou se para comparar modelos, quanto menor melhor.

Fonte: Autor (2024)

Tabela 15 - Efeitos diretos, tamanho de efeito e resumo das hipóteses da pesquisa

Efeito	Hipótese	Caminho	Coef.	p-valor	[95%IC]	f^2	Decisão
$R^2 = 0,790$	H1	Colaboração → CCV	0,328	0,000	0,221 0,448	0,136	Sustentada
	H2	Comprometimento → CCV	0,199	0,009	0,042 0,302	0,057	Sustentada
	H3	Confiança → CCV	0,107	0,033	0,016 0,205	0,027	Sustentada
	H4	Cooperação → CCV	0,347	0,000	0,249 0,443	0,239	Sustentada
	H5	RQL → CCV	0,886	0,000	0,845 0,906	3,768	Sustentada

Nota: Valores calculados por *bootstrapping* com 10.000 subamostras e *one-tailed Bca* (*bias corrected and accelerated*). Parâmetros estimados pelo algoritmo PLS, *path weighting scheme* e *Model B*, no SmartPLS 4. f^2 de Cohen [até 0,02 (baixo); até 0,15 (médio); e acima de 0,35 (alto)]. Para H1 a H4, o modelo considerado foi aquele operacionalizado na Figura 25 e estimado na Figura 27 com BIC = -301,258. Para H5, o modelo operacionalizado refere-se à Figura 26 e estimado na Figura 28, com BIC = -317,653. Os valores expressos na Tabela 10 referem-se aos valores médios das 10.000 subamostras (bootstrap). BIC = Bayesian information criterion (quanto menor, melhor).

Fonte: Autor (2024)

O modelo dedicado à avaliação da hipótese H5 mostrou-se mais parcimonioso, com critérios de perda e informação (SRMR, dULS e dG e BIC) menores que o primeiro modelo, para avaliação H1 a H4. Por exemplo, enquanto indicadores de perda para o primeiro modelo ficaram apenas no limite de 99%, para o segundo modelo, ficaram aquém do limite de 95%. O R^2 foi o mesmo (0,777), com único caminho de interesse (RQL → CCV) altamente significativo (p -valor < 0,05) e tamanho de efeito classificado como muito alto ($f^2 = 3,768$), de forma a corroborar o impacto relevantemente positivo de RQL sobre CCV.

Apesar de não haver interesse na comparação ou opção por um dos modelos, torna-se necessário o exame das hipóteses em ambos os modelos (Figura 27). Os parâmetros e resultados expressos na Tabela 16, resultantes de uma análise preditiva (*PLSPredict Analysis*), envolvendo o modelo mais parcimonioso (Figura 28) oferece uma estrutura conceitual com maior assertividade, ou seja, com menores medidas de erro dos itens Coprodução e Valor em Uso de CCV, do que o modelo com mais caminhos (Figura 27).

Cabe reconhecimento ainda que a comparação com modelo linear (LM) (Tabela 16), relacionado a Figura 28, mesmo sendo menos parcimonioso, apresenta alguns indicadores de qualidade melhores que o modelo PLS, com menores MAE e RMSE. Em ambos modelos, Q^2 é positivo para totalidade dos itens, remetendo a bom poder preditivo *out-of-sample* das duas propostas conceituais.

Tabela 16 - Poder preditivo do modelo ajustado *out-of-sample*

	Itens	PLS Predict		LM Predict		Q^2
		MAE	RMSE	MAE	RMSE	
H1-H4	Coprodução	0,391	0,520	0,400	0,541	0,732
	Valor em Uso	0,455	0,621	0,470	0,641	0,618
H5	Coprodução	0,383	0,511	0,384	0,511	0,742
	Valor em Uso	0,450	0,613	0,446	0,612	0,628

Nota: Análises executadas a partir do algoritmo PLS Predict no SmartPLS 4 com 10 *folds* (*cross-validation*) e 10 repetições. MAE = *mean absolute error*; RMSE = *root mean squared error*; PLS = *partial least squares*; LM = *linear model*; Q^2 = *cross-validated* R^2 . Espera-se valores positivos para Q^2 e que os resultados das medidas de erro (perda) sejam menores para o modelo PLS do que o modelo LM.

Fonte: Autor (2024)

Em síntese, considerando-se hipótese compreendendo construtos formativos, segundo perspectiva teórica adotada com base na literatura, modelos de mensuração de segunda e terceira ordem se ajustaram adequadamente e, posteriormente, hipóteses H1 a H5 foram sustentadas com nível de robustez reconhecida, em função da qualidade dos ajustes dos modelos estruturais.

5 DISCUSSÃO

O presente estudo mostra-se oportuno à medida que sugere interações nas relações entre fatores sociais e resultados de interações entre agentes organizacionais. Nesse sentido, esta pesquisa, a partir do inventário dos construtos de primeira ordem relacionados teoricamente ao construto de nível superior Qualidade do Relacionamento, busca identificar preditores da Cocriação de Valor no contexto de relações interorganizacionais de inovação. Da mesma forma, a pesquisa buscou identificar potenciais associações ou relações de causalidade entre os construtos estudados e, em particular, entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, em relações interorganizacionais de inovação.

5.1 Qualidade do Relacionamento

A partir da análise da literatura, identificaram-se seguintes fatores sociais potencialmente constitutivos do construto Qualidade do Relacionamento: Ativos específicos, Comprometimento, Confiança, Continuidade, Cooperação, Colaboração, Dependência, Formalização, Oportunismo e Satisfação. Ativos específicos, também denominados investimentos específicos de transação ou investimentos idiossincráticos, abrangem ativos físicos e humanos que são dedicados a um determinado relacionamento de troca (Høgevoid *et al.*, 2021). Esses ativos representam recursos personalizados e adaptados às necessidades daquela relação comercial em particular, mas de utilidade limitada noutros contextos de troca (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019).

Comprometimento em relações interorganizacionais reflete desejo persistente de manter relacionamento, mesmo diante de dificuldades e potenciais sacrifícios, mediante a expectativas ou ainda fé, assim como está associado ao convencimento de parceiros a acreditar que resultados do relacionamento são importantes e mutualmente benéficos (Li *et al.*, 2020). Essa busca pela estabilidade e continuidade se manifesta na disposição de investir tempo, recursos e esforços para que colaboração entre as partes seja frutífera e perdure ao longo do tempo (Svensson; Mysen, 2011). A presença do comprometimento mútuo sinaliza importância atribuída

à relação e crença de que benefícios de longo prazo superam desafios pontuais (Høgevold *et al.*, 2021).

Confiança representa expectativa de que organizações envolvidas num relacionamento cumprirão suas obrigações e agirão de forma justa, mesmo quando há chance para oportunismo (Mysen; Svensson, 2010). Confiança é fundamental para reduzir incerteza inerente a relacionamentos interorganizacionais, incentivando atribuição de intenções de cooperação ao parceiro (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Em ambientes permeados pela confiança, empresas se sentem mais seguras para se engajar em atividades conjuntas e compartilhar informações sensíveis, reduzindo necessidade de mecanismos de controle rígidos (Svensson; Mysen, 2011).

Continuidade refere-se a expectativa compartilhada entre partes de que a relação perdurará no futuro, implicando na probabilidade de interações e transações contínuas (Høgevold *et al.*, 2021). Essa expectativa de continuidade sinaliza intenção de colaboração a longo prazo, indo além de trocas pontuais e visando benefícios mútuos num horizonte de tempo estendido (Høgevold *et al.*, 2020). Importante notar que continuidade se distingue de lealdade, pois expectativa de relacionamento duradouro pode ser motivada por outros fatores, como custos de mudança elevados, falta de alternativas disponíveis ou simplesmente inércia (Høgevold *et al.*, 2021).

A cooperação, como fator social, se manifesta nas ações complementares e coordenadas realizadas pelas partes envolvidas numa relação, visando alcançar benefícios comuns ao parceiro (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). No contexto das relações interorganizacionais, cooperação se traduz na disposição das empresas em trabalhar em conjunto, compartilhando informações, recursos e conhecimentos para alcançar objetivos comuns (Li *et al.*, 2020). Essa postura colaborativa se reflete em atividades como resolução conjunta de problemas, desenvolvimento conjunto de produtos e busca conjunta por soluções inovadoras (Høgevold *et al.*, 2021).

Colaboração, entendida como trabalho conjunto entre organizações para alcançar objetivos comuns, se manifesta por meio de coordenação de atividades, compartilhamento de recursos e informações, e busca por soluções comuns (Li *et al.*, 2020). Colaboração se diferencia da mera troca transacional, pois implica num relacionamento de longo prazo, baseado em interdependência e busca por criação de valor conjunta (Høgevold *et al.*, 2020). Embora utilizados como sinônimos, colaboração e cooperação apresentam distinções; cooperação se caracteriza como

postura, predisposição para trabalho conjunto, sem implicar, forçosamente, em definição de objetivos comuns (Høgevold *et al.*, 2021). Colaboração demanda nível mais profundo de engajamento, com definição clara de metas compartilhadas e busca conjunta por soluções para alcançar tais objetivos (Krishna, 2023).

Dependência descreve grau em que uma organização precisa manter um relacionamento específico com outra para atingir seus objetivos, em função do acesso a recursos essenciais ou mercados. parceiro (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). O grau de dependência pode variar entre parceiros, resultando em interdependência simétrica (dependência mútua equilibrada) ou assimétrica (um parceiro é mais dependente do que o outro) (Høgevold *et al.*, 2021). A importância da dependência na qualidade das relações interorganizacionais é significativa, pois influencia diretamente dinâmica de poder, cooperação e risco de conflitos.

Formalização refere-se ao grau de interações e tomadas de decisão entre partes reguladas por regras e procedimentos explícitos (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Mecanismos, como contratos, normas, diretrizes e processos predefinidos, delimitam responsabilidades, expectativas e comportamentos esperados na relação (Høgevold *et al.*, 2021). Formalização estabelece arcabouço estruturado para interação, para minimizar ambiguidades, prevenir conflitos e facilitar planejamento conjunto das atividades (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019).

Oportunismo, como fator social em relações interorganizacionais, é definido como busca do interesse próprio com astúcia, envolvendo comportamentos como mentira, trapaça e distorção de informações para obter vantagem (Ferro-Soto *et al.*, 2024). Diferencia-se da busca tradicional de interesse próprio pela presença da astúcia, que implica num esforço calculado para enganar ou confundir a outra parte na relação (Mostert; Zietsman; Svensson, 2019). Embora risco de oportunismo esteja sempre presente, ele não se manifesta em todas relações, pois fatores como valores compartilhados e confiança podem mitigar comportamentos oportunistas (Mysen; Svensson, 2010).

Satisfação, como fator social, representa estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos aspectos do relacionamento entre organizações (Høgevold; Svensson; Mpinganjira, 2021) e reflete percepção de que necessidades e expectativas dentro da relação estão sendo atendidas de forma justa e eficaz (Jyh-Liang *et al.*, 2022). Altos níveis de satisfação estão diretamente relacionados à qualidade da

relação e podem levar a comportamentos positivos, como intenção de continuar relação, maior cooperação e lealdade (Ferro-Soto *et al.*, 2023); falta de satisfação, por outro lado, pode resultar em conflitos, redução da cooperação e mesmo término da relação (Ferro-Soto *et al.*, 2024b).

5.2 Cocriação de Valor em ambientes de inovação

A partir da análise da literatura, identificaram-se seguintes fatores sociais potencialmente constitutivos do construto Cocriação de Valor: compatibilidade, complementaridade, confiança, conhecimento, coprodução, envolvimento, equidade, experiência, governança, personalização, proximidade, rede de criação de valor, relações pessoais, sinergia, troca de Informações e valor em uso.

Compatibilidade de Valores, na forma de filosofias de negócios, culturas organizacionais e valores semelhantes entre atores, facilita comunicação e estabelecimento de metas comuns. A sinergia proveniente da compatibilidade de valores promove relações interempresariais harmoniosas e impulsiona trabalho em equipe. A identificação entre participantes, baseada em valores compartilhados, tem um impacto positivo na cocriação de valor e na eficiência organizacional (Bonamigo *et al.*, 2020)

Complementaridade de recursos indica combinação de recursos distintos e conexos entre diferentes atores envolvidos na cocriação de valor que leva a geração de soluções inovadoras e eficazes. A união de ativos tangíveis e intangíveis, como conhecimento especializado e tecnologias, impulsiona criação de valor e incentiva colaboração entre empresas, expandindo o capital intelectual e gerando vantagem competitiva (Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016; Ranjan; Read, 2021; 2016).

Confiança mútua entre atores é um pilar para cocriação de valor, fomentando compartilhamento de informações, recursos e tomada de riscos conjunta; relações baseadas na confiança fortalecem laços entre *stakeholders* e melhoram desempenho da cocriação de valor em relações B2B. Confiança facilita transferência de conhecimento, abertura a novas ideias e busca por soluções inovadoras em conjunto (Sales-Vivó; Gil-Saura; Gallarza, 2020; Getz *et al.*, 2023)

Conhecimento, experiência e habilidades especializados dos parceiros são elementos importantes para desenvolvimento de soluções inovadoras; fornecedores

qualificados atuam como facilitadores na cocriação de valor, fornecendo expertise técnica e auxiliando clientes na tomada de decisões mais assertivas. No entanto, é importante que gestores gerenciem assimetria de conhecimento, garantindo que todos envolvidos possuam expertise suficiente para compreender e utilizar soluções propostas (Sales-Vivó; Gil-Saura; Gallarza, 2020; Ranjan; Read, 2021; 2016).

Coprodução representa abordagem em que empresas e clientes colaboram ativamente, combinando seus conhecimentos, habilidades e recursos para desenvolvimento conjunto de produtos/serviços. Essa colaboração se manifesta através do compartilhamento de expertise, sugestões, feedback e tomadas de decisão conjuntas, com o objetivo de criar soluções mais inovadoras e personalizadas às necessidades dos clientes. Participação ativa dos clientes, desde concepção até desenvolvimento, transcende papel tradicional de meros consumidores, transformando-os em cocriadores de valor (Ranjan; Read, 2021; 2017; 2016).

Envolvimento, a participação e engajamento dos atores são pré-requisitos para cocriação de valor em relações entre organizações; participação ativa dos clientes, compartilhando necessidades, expectativas e objetivos de negócios, molda soluções eficazes e impulsiona cocriação de valor. No entanto, fornecedores devem incentivar e motivar clientes a mobilizar recursos nesse processo colaborativo, reconhecendo que insegurança em relação a utilidade de suas informações pode ser obstáculo à participação plena (Bonamigo *et al.*, 2020; Ranjan; Read, 2021; 2016).

Equidade abrange distribuição justa dos benefícios, mas também se estende à justiça e reciprocidade na interação entre atores envolvidos; equidade reconhece e valoriza diversas contribuições dos atores, desde compartilhamento de conhecimento e habilidades até alocação de recursos. Essa abordagem permite que todos participantes percebam justiça no processo de cocriação, fomentando confiança, comprometimento e relacionamentos mutuamente benéficos (Goetz *et al.*, 2022; Ranjan; Read, 2017; 2016).

Experiência transcende a utilização de um produto ou serviço, abrangendo dimensões emocionais, sociais e cognitivas vivenciadas pelo cliente durante processo de interação com empresa e outros atores. Esta perspectiva experiencial, englobando aplicação de habilidades, construção conjunta de significado e percepção de benefícios, possibilita agregação de valor a clientes e molda sua percepção de valor. A gestão da experiência exige compreensão de expectativas e práticas dos clientes,

personalização de interações e construção de relacionamentos duradouros, impulsionando cocriação de valor em múltiplos aspectos (Ranjn; Read, 2016; Grönroos; Voima, 2013).

Mecanismos de governança, com regras claras e bem definidas, garante organização e segurança no processo de cocriação de valor, prevenindo comportamentos oportunistas. Regras e normas pré-estabelecidas, em contratos ou acordos de cooperação, protegem propriedade intelectual, definem responsabilidades e minimizam riscos na colaboração entre empresas. A governança eficaz promove confiança entre participantes, estabelecendo estrutura para cocriação de valor (Fang; Chen; Yang, 2021; Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016)

Personalização refere-se à capacidade de adaptar produtos, serviços e experiências a necessidades, preferências e características únicas de cada cliente; essa exclusividade no processo de geração de valor, que considera atributos individuais do cliente, permite reconfiguração da proposta de valor da empresa. Como resultado, personalização possibilita criação de valor único de consumo por meio da satisfação de necessidades específicas e construção de experiências memoráveis. (Ranjn; Read, 2017; 2016).

Proximidade geográfica, em alguns casos, pode facilitar comunicação face a face, troca de conhecimento tácito e redução de custos operacionais; localização próxima entre atores pode contribuir para maior interação e colaboração, agilizando tomada de decisão e implementação de soluções. No entanto, é importante considerar que distância geográfica também pode impulsionar inovação, incentivando busca por soluções criativas para superar barreiras físicas (Bonamigo *et al.*, 2020)

Estabelecimento de Rede de Criação de Valor, por meio de redes de empresas, conectadas por relações de colaboração, permite acesso a diferentes recursos, competências e conhecimentos. Redes de criação de valor proporcionam ambiente propício para desenvolvimento conjunto de soluções, inovação e troca de experiências entre atores. A participação em redes estratégicas garante vantagem competitiva às empresas, impulsionando cocriação de valor e alcance de resultados superiores (Ranjan; Read, 2021; 2016; Fang; Chen; Yang, 2021).

Relações Pessoais na forma de laços de amizade, empatia e proximidade entre atores contribui para criação de ambiente colaborativo e de confiança mútua; afinidade entre participantes facilita comunicação, compartilhamento de informações e

construção de objetivo comum na cocriação de valor. Em áreas de serviços interativos, como educação, a proximidade entre clientes e fornecedores incentiva a postura proativa dos clientes na cocriação de valor (Bonamigo *et al.*, 2020; Leclercq; Hammedi; Poncin, 2016).

Sinergia proveniente da interação entre participantes gera resultados positivos como aumento da eficiência nos processos de Cocriação de Valor, pois empresas podem alcançar resultados superiores àqueles que obteriam individualmente, criando efeito multiplicador no valor gerado. Sinergia se manifesta na forma de interações, comunicação aberta e trabalho colaborativo entre clientes, fornecedores e demais *stakeholders*, impulsionando a cocriação de valor em relações B2B (Bonamigo *et al.*, 2020; Ranjan; Read, 2021; 2017; 2016).

Troca de Informações por meios tecnológicos aprimoram fluxo de informações entre *stakeholders* e promovem colaboração; Internet das coisas (IoT), em particular, torna fluxo de informações mais transparente, eficiente e disponível, e possibilita otimização de processos e inovação em modelos de negócios. Comunicação eficaz, impulsionada pela tecnologia, permite a integração entre empresas, clientes e parceiros, fomentando a cocriação de valor (Ferenhof *et al.*, 2024; Bonamigo *et al.*, 2020).

Valor em uso representa avaliação experiencial do cliente sobre um produto ou serviço, além de seus atributos funcionais e em consonância com suas motivações, competências, ações, processos e desempenhos individuais. Manifesta-se por meio de aplicação mútua de habilidades na forma de recursos dos atores, resultando em estágios integrados de transformação e criação de valor a clientes. Essa perspectiva enfatiza que valor não é criado apenas pela empresa, mas emerge durante uso e ao longo do tempo, através de um processo cumulativo que reflete experiências e percepções do cliente (Ranjan; Read, 2021; 2017; 2016).

5.3 Cotejamento Literatura x Resultados: hipóteses de pesquisa

O suporte teórico fornecido pela revisão da literatura a partir dos objetivos deste estudo permitiu acreditar que Qualidade do Relacionamento pudesse influenciar positivamente Cocriação de Valor (Figura 15). A natureza formativa dos construtos Qualidade do Relacionamento (antecedente) e Cocriação de Valor (consequente)

ofereceu o interesse pela investigação e a definição de hipóteses a partir de seus construtos constitutivos de ordem inferior para esta verificação.

Para teste das hipóteses, fez-se necessário analisar primeiramente influência de construtos de primeira ordem do construto de ordem superior Qualidade do Relacionamento. A hipótese H1 (**Colaboração influencia positivamente Cocriação de Valor - COL → CCV**) deste estudo apontou que Colaboração influencia positivamente Cocriação de Valor (Figura 27). O resultado apresenta informações relevantes alinhadas a dados disponíveis na literatura relacionada; como exposto, quanto maior a Colaboração (Nalmpanti; Wong; Oghazi, 2024; Gu; Hu; Hou, 2022; Li *et al.*, 2020).

Os indicadores de Colaboração utilizados neste estudo foram integração de ideias (COL1), tomada de decisão (COL2), compreensão conjunta de problemas (COL3) e trabalho conjunto (COL4) (Figura 27); colaboração na tomada de decisão e o trabalho conjunto são indicadores que geram maior efeito positivo sobre a Cocriação de Valor. Colaboração se manifesta por meio de coordenação de atividades, compartilhamento de recursos e informações, e busca por soluções mutuamente benéficas (Li *et al.*, 2020). A colaboração se estabelece num estágio mais avançado da relação, com base na confiança mútua e no comprometimento com sucesso conjunto, resultando em maior compartilhamento de recursos e desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras (Li *et al.*, 2020).

A hipótese H2 (**Comprometimento influencia positivamente Cocriação de Valor – CMT → CCV**) foi sustentada pelos indicadores dedicação de recursos (CMT1), pessoal experiente (CMT2), empenho com projeto (CMT3) e com parceiro (CMT4) (Figura 27). Empenho com projeto e com parceiro são indicadores de Comprometimento que mais influenciam Cocriação de Valor (Figura 26); disposição de investir recursos para que colaboração entre partes seja frutífera e perdure ao longo do tempo é manifestação da busca pela estabilidade e continuidade (Svensson; Mysen, 2011). Comprometimento em relações entre organizações reflete desejo de manter relacionamento, mesmo diante de dificuldades e sacrifícios, mediante a expectativas ou ainda fé; convence parceiros a acreditar que resultados do relacionamento são importantes e mutualmente benéficos (Li *et al.*, 2020).

A hipótese H3 (**Confiança influencia positivamente Cocriação de Valor – TRU → CCV**) foi sustentada com indicadores cumprimento de promessas (TRU1),

ajuda ao parceiro (TRU3) e fornecimento de informações (TRU4) (Figura 27). Cumprimento de promessas e ajuda ao parceiro são os indicadores que mais contribuem positivamente para Cocriação de Valor; indicador TRU2 foi excluído em função de sua baixa contribuição ao construto Qualidade do Relacionamento (baixa carga fatorial). Em ambientes permeados pela confiança, empresas se sentem mais seguras para se engajar em atividades conjuntas e compartilhar informações sensíveis, reduzindo necessidade de mecanismos de controle rígidos (Svensson; Mysen, 2011). Confiança mútua reduz percepção de risco e oportunismo, diminuindo custos de transação e facilitando comunicação e processo decisório (Mysen; Svensson, 2010); no limite, confiança contribui para longevidade do relacionamento, geração de valor mútuo e obtenção de vantagem competitiva sustentável (Høgevold *et al.*, 2021).

A hipótese H4 (**Cooperação influencia positivamente Cocriação de Valor – COP → CCV**) considerou que Cooperação influencia positivamente Cocriação de Valor, com indicadores cooperação como prioridade organizacional (COP1), atitude cooperativa com parceiros (COP2), alinhamento com parceiro (COP3) e relacionamento cooperativo (COP4). Alinhamento com parceiro e relacionamento cooperativo são indicadores que mais influenciam positivamente Cocriação de Valor (Figura 27); Cooperação contribui para construção de laços de confiança, aumento da eficiência e geração de valor para partes envolvidas (Høgevold *et al.*, 2020).

Embora utilizados como sinônimos, colaboração e cooperação apresentam distinções; cooperação se caracteriza como postura, predisposição para trabalho conjunto, sem implicar, forçosamente, em definição de objetivos comuns (Høgevold *et al.*, 2021). Colaboração demanda nível mais profundo de engajamento, com definição clara de metas compartilhadas e busca conjunta por soluções para alcançar tais objetivos (Krishna, 2023). Assim, cooperação pode ser entendida como primeiro passo para construção de relações sólidas entre organizações, criando ambiente favorável a troca de informações e realização de ações coordenadas (Høgevold *et al.*, 2020).

A sustentação das hipóteses H1 a H4 apresentadas no primeiro modelo (Figura 27), em alinhamento com a literatura, remeteu à investigação e adoção de H5 (**Qualidade do Relacionamento influencia positivamente Cocriação de Valor – RQL → CCV**) num modelo linear (Figura 28), A hipótese H5 foi sustentada de maneira

consistente e significativa, indicando que Qualidade do Relacionamento influencia de maneira positiva Cocriação de Valor, conforme aponta literatura. A Cocriação de Valor demanda que processos tradicionais de relacionamento, gestão e coordenação, baseados em comando e controle, sejam substituídos por processos colaborativos e participativos, dentro de um modelo de orquestração (Bonamigo et al., 2022).

Relacionamentos em busca de soluções inovativas caracterizam-se pela proximidade e longa duração, em função da dependência da partilha de conhecimento (Heikka, 2020). Organizações podem recorrer a diversos relacionamentos para obter conhecimento necessário para inovação, porém a principal fonte de conhecimento, em especial para organizações com baixa intensidade tecnológica (*low tech firms*), vem dos fornecedores (Pace; Miles, 2020). Entretanto, clientes não atuam como coprodutores voluntariamente, pois por vezes se sentem inseguros quanto à usabilidade de suas informações e recursos, devido à assimetria de conhecimento entre as partes (Heikka; Nätti, 2018).

Assim, é possível propor dois modelos originais, validados de maneira consistente e significativa, com construtos de primeira e segunda ordem em relação a um construto de terceira ordem, para explicar influência da Qualidade do Relacionamento como antecedente a Cocriação de Valor em ambientes inovativos. O primeiro modelo propõe relação de interação entre construtos de primeira ordem constitutivos da Qualidade do Relacionamento (Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação) e Cocriação de Valor. O segundo oferece uma perspectiva consistente da relação entre construto de segunda ordem Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, atendendo à lacuna identificada na literatura (Lasrado; Thaichon; Nyadzayo, 2023; Li, 2021; Li et al., 2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações estão inseridas em redes de relações sociais que afetam seu sucesso potencial nos mercados; isto é especialmente relevante em atividades de inovação, onde o sucesso da inovação depende da combinação de conhecimento de várias fontes heterogêneas e cada vez mais externas à organização. Práticas de construção de relacionamentos proporcionam aplicação dos princípios da Lógica de Serviços, onde atividade do cliente é essencial a processos de integração de recursos e criação de valor (FitzPatrick, *et al.*, 2015). Relações sociais criam oportunidades de cooperação ao aprofundar consciência, comprometimento e confiança entre parceiros na relação (Ritala, Armila, Blomqvist, 2009).

Assim, este trabalho se propôs a avançar no conhecimento da associação entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor entre parceiros organizacionais em relações de Inovação, mediante à pergunta de pesquisa: a Qualidade do Relacionamento entre parceiros organizacionais está associada positiva e significativamente à Cocriação de Valor em Relações Interorganizacionais de Inovação? Esta pergunta de pesquisa traduziu-se no seguinte objetivo geral: a investigação da Qualidade do Relacionamento como potencial preditora de Cocriação de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais de Inovação.

Ao objetivo geral seguiu-se objetivos específicos: (i) inventário crítico dos construtos de primeira ordem formadores do construto de nível superior Qualidade do Relacionamento; (ii) seleção justificada de construtos de primeira ordem e métricas validadas úteis no estudo do construto Cocriação de Valor; (iii) identificação de potenciais associações ou relações de causalidade entre construtos estudados e, em particular, entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, em Relações Interorganizacionais de Inovação.

O lócus do estudo constitui-se de organizações participantes de projetos de inovação e, nesse sentido, como processo de construção de novas soluções de negócio baseado na produção de conhecimentos, com organizações parceiras. As organizações parceiras apresentam-se como entidades externas, intervenientes ativas no processo de inovação compartilhada, como fornecedoras, clientes ou intermediárias; a orquestração desses atores é elemento fundamental para cocriação

em cadeias de valor (Bonamigo *et al.*, 2024; Borota; Bonamigo; Andrade, 2023; Goetz *et al.* 2023).

Todos objetivos foram atingidos de maneira sustentável, com (i) elaboração do inventário, e posterior seleção e teste, de potenciais construtos de primeira ordem – Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação – formadores do construto Qualidade do Relacionamento; (ii) seleção de construtos de primeira ordem – Conhecimento, Equidade, Interação, Experiência, Personalização, Relacionamento – e métricas validadas úteis formadores do construto Cocriação de Valor; (iii) avaliação de relações entre construtos estudados e, em particular, entre Qualidade do Relacionamento e Cocriação de Valor, em relações interorganizacionais de inovação; (iv) proposição de modelagem conceitual de relações de associação com robustez e significância.

6.1 Implicações teóricas

Este estudo contribui para uma nova abordagem ao conhecimento existente sobre Redes Organizacionais, concentrando-se em Cocriação de Valor em Relacionamentos Interorganizacionais de Inovação, ainda não discutidos extensivamente na literatura. Mais especificamente, como principal contribuição, resultados deste estudo proporcionam um avanço da compreensão sobre influência Qualidade do Relacionamento como antecedente da Cocriação de Valor em ambientes inovativos. O trabalho se alinha com estudos anteriores (Pace; Miles, 2020; Leclerq; Hammedi; Poncin, 2016) e estende o entendimento sobre Relações Interorganizacionais de Inovação.

Este estudo fornece novos conhecimentos sobre Qualidade do Relacionamento como construto de segunda ordem e de seus fatores sociais constitutivos, construtos de primeira ordem Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação. Literatura existente concentra-se na determinação e descrição de diferentes elementos antecedentes da Cocriação de Valor, como engajamento (Leclerq; Hammedi; Poncin, 2016), colaboração (Nalmpanti; Wong; Oghazi, 2024; Gu; Hu; Hou, 2022), ou confiança (Heikka; Nätti, 2018). Entretanto estudos não abordam contexto específico da Qualidade do Relacionamento e seus fatores sociais constitutivos como estratégia para Cocriação de Valor .

Este estudo contribui para literatura ao oferecer um cenário da Qualidade do Relacionamento como preditor robusto da Cocriação de Valor em Relacionamento Interorganizacionais dedicados a processos de Inovação, fornecendo elementos que permitirão melhor entendimento em campos como Inovações Organizacionais, Fontes de Inovação Tecnológica, Estratégias de Inovação Empresarial, Transferência Tecnológica e Relacionamentos Interorganizacionais

6.2 Implicações gerenciais

Ao propor dois modelos validados, este estudo oferece *insights* práticos sobre gestão da inovação em relações organizacionais e interorganizacional, a partir do monitoramento e gestão de elementos da Qualidade do Relacionamento, fatores sociais Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação. Essa prática permite o desenvolvimento de instrumentos e mesmo de programas gerenciais para monitorização e gestão da Inovação, auxiliando no desenvolvimento e captação de recursos para obtenção de benefícios mútuos.

6.3 Limitações e propostas de estudos futuros

O estudo tomou como base os fatores sociais Colaboração, Comprometimento, Confiança e Cooperação como construtos de primeira ordem formativos do construto de segunda ordem Qualidade do Relacionamento. Estudos futuros podem ser desenvolvidos considerando-se novos arranjos com demais fatores sociais identificados no levantamento, como construtos de primeira ordem. Estudos futuros podem ser desenvolvidos considerando análises específicas e comparativas por tipos de indústria e respectivos portes; da mesma forma, quanto ao perfil do cargo dos respondentes, permitindo novas análises, específicas e comparativas, quanto a influência do perfil do cargo nos resultados.

Dentro da perspectiva de redes organizacionais, este estudo se concentrou em díades de relacionamento interorganizacional de inovação, com predominância em relações cliente-fornecedor. Estudos de aprofundamento podem ser propostos considerando-se fatores sociais de qualidade em múltiplos relacionamentos em ecossistemas de inovação. Dentro do contexto de gestão da inovação, modelos propostos levam em conta fatores sociais como construtos de primeira ordem do

construto Qualidade do Relacionamento como fator antecedente do construto Cocriação de Valor (de terceira ordem).

REFERÊNCIAS

- ARYAN, Venkat; BERTLING, Juergen; LIEDTKE, Christa. Topology, typology, and dynamics of commons-based peer production: On platforms, actors, and innovation in the maker movement. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 63-79, 2021.
- BARILE, Sergio; GRIMALDI, Mara; LOIA, Francesca; SIRIANI, Carlos A. Technology, value Co-Creation and innovation in service ecosystems: Toward sustainable Co-Innovation. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 2759, 2020.
- BASHIR, Makhmoor; NAQSHBANDI, M. Muzamil; FAROOQ, Rayees. Business model innovation: a systematic review and future research directions. **International Journal of Innovation Science**, v. 12, n. 4, p. 457-476, 2020.
- BASHIR, Makhmoor; VERMA, Rajesh. Internal factors & consequences of business model innovation. **Management Decision**, v. 57, n. 1, p. 262-290, 2019.
- BATTISTI, Enrico; MIGLIETTA, Nicola; NIRINO, Niccolò; VILLASALERO DIAZ, Manuel. Value creation, innovation practice, and competitive advantage: Evidence from the FTSE MIB index. **European Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 2, p. 273-290, 2019.
- BERNIAK-WOŹNY, Justyna; SZELAĞOWSKI, Marek. Towards the assessment of business process knowledge intensity - a systematic literature review. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 40-61, 2022.
- BIGNE, J. Enrique; SANCHEZ, M. Isabel; SANCHEZ, Javier. Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. **Tourism Management**, v. 22, n. 6, p. 607-616, 2001.
- BINGHAM, Andrea J.; MITCHELL, Robert; CARTER, Daria S. **A practical guide to theoretical frameworks for social science research**. New York: Routledge, 2024.
- BNDES. Porte de empresa. **Portal BNDES**. 2024. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.
- BONAMIGO, Andrei; COSTA, Camila M.; MORAIS, João V. An integrative framework to driver innovation among dairy actors. **International Journal of Innovation**, v. 12, n. 1, p. e24025 - e24025, 2024.
- BONAMIGO, Andrei; FRECH, Camila Guimarães; LOPES, Ana Carolina Custódio. Facilitators and inhibitors of value co-creation in the industrial services environment. **Journal of Service Theory and Practice**, 2020.
- BONAMIGO, Andrei; FRECH, Camila Guimarães; LOPES, Ana Carolina Custódio. Value co-creation in the B2B context: a diagnosis of knowledge management based on multiple case studies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2021.

BOROTA, Fabio R. D.; BONAMIGO, Andrei; ANDRADE, Herlandí de S. Implications of value co-creation in agro-industrial services. **International Journal of Innovation**, v. 11, n. 1, p. e22014 - e22014, 2023.

BRODIE, Roderick J.; HO, Vincent; YEN, Derek. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

BRODIE, Roderick J.; HOLLEBEEK, Linda D.; ILIC, Ana; JURIC, Biljana. Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.

BUKVE, Oddbjørn. **Designing Social Science Research**. Cham: Springer, 2019.

CAINELLI, Giulio; MARCHI, Valentina; GRANDINETTI, Roberto. Do knowledge-intensive business services innovate differently? **Economics of Innovation and New Technology**, v. 29, n. 1, p. 48-65, 2020.

CAMBRA-FIERRO, Jesus; MELERO-POLO, Iguacel; SESE, F. Javier. Customer value co-creation over the relationship life cycle. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 3, p. 336-355, 2018.

CARR, Deborah; BOYLE, Elizabeth Heger; CORNWELL, Benjamin; CORRELL, Shelley; CROSNOE, Robert; FREESE, Jeremy; WATERS, Mary C. **Art and Science of Social Research**. New York: WW Norton & Company, 2018.

CHEN, Ching-Fu; CHEN, Fu-Shian. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 29-35, 2010.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESSWELL, John W.; POTH, Cheryl. **Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2021.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990.

DE WULF, Kristof; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; IACOBUCCI, Dawn. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 33-50, 2001.

DEHLING, Sebastian; EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bård. How do actors coordinate for value creation? A signaling and screening perspective on resource integration. **Journal of Services Marketing**, v. 36, n. 9, p. 18-26, 2022.

DOST, Mir; BADIR, Yuosre F. Generation or adoption? The role of social capital. **Management Decision**, v. 57, n. 7, 2019.

DOWNS, James B.; HOSSFELD, Oliver; VELAMURI, Vivek K. The EC-LQO five-factor framework: An alternative lens for business model innovation in highly knowledge-intensive industries. **Managerial and Decision Economics**, v. 40, n. 3, p. 309-320, 2019.

EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bård; GRUBER, Thorsten. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 327-339, 2011.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang; FROW, Pennie; PAYNE, Adrian. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80-90, 2018.

FANG, Shih-Chieh; CHEN, Ching-Hui; YANG, Chen-Wei. Implementing a Value Co-creation Network: Some Lessons from Taiwan's Steel Industry. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 28, n. 1, p. 67-79, 2021.

FERENHOF, Helio Aisenberg; BONAMIGO, Andrei; ROSA, Louise Georgina; VIEIRA, Thiago Coelho. Theoretical B2B knowledge management framework focused on value co-creation. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 54, n. 2, p. 424-451, 2024

FERRO-SOTO, Carlos; RUIZ-FERNÁNDEZ, David; GARCÍA-BENITO, María Teresa; GARCÍA-MARTÍN, María Teresa. Modeling partners' behavior in long-lasting B2B supply chain relationships. **Mathematics**, v. 12, n. 3, p. 399, 2024.

ERRO-SOTO, Carlos; PADÍN, Carmen; MPINGANJIRA, Mercy; SVENSSON, Goran; HØGEVOLD, Nils. The influence of economic and non-economic satisfaction on formalization, specific investments, and dependence in B2B relationships. **Operations and Supply Chain Management: Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 463-471, 2015.

FOURNIER, Susan. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.

FRANKLIN, Drew; MARSHALL, Roger. Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 170-181, 2019.

FROW, Pennie *et al.* Value propositions: A service ecosystems perspective. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014.

FUTTERER, Fabian; HEIDENREICH, Sven; SPIETH, Patrick. Is new always better? How business model innovation affects consumers' Adoption behavior. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, n. 5, p. 2374-2385, 2022.

GASPARY, Eliana; MOURA, Gilnei Luiz De; WEGNER, Douglas. How does the organisational structure influence a work environment for innovation? **International**

Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 24, n. 2-3, p. 132-153, 2020.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

GOETZ, Franziska *et al.* Investigating social factors and their impact on value co-creation in supply chain ecosystems. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, v. 16, n. 1, p. 69-89, 2023.

GONÇALVES, João Carlos A. R. *et al.* A cognitive BPM theory for knowledge-intensive processes. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 465-488, 2023.

GRIECO, Cecilia. Innovating the innovated: Business model innovation process in sharing economy companies. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 860-871, 2021.

GRÖNROOS, Christian. On value and value creation in service: a management perspective. **Journal of Creating Value**, v. 3, n. 2, p. 125-141, 2017.

GRÖNROOS, Christian. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.

GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.

GRÖNROOS, Christian; GUMMERUS, Johanna. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 3, p. 206-229, 2014.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

GU, Yanzhang; HU, Longying; HOU, Chenxuan. Leveraging diverse ecosystem partners for innovation: the roles of regional innovation environment and partnership heterogeneity. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, p. 1-20, 2022.

HAIR JR, Joe F. *et al.* PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2017.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. Andover: Cengage, 2019.

HALL, Kristina K. Lindsey *et al.* Collaboration, feedback, and performance: Supply chain insights from service-dominant logic. **Journal of Business Research**, v. 146, p. 385-397, 2022.

- HARTLINE, Michael D.; FERRELL, Orville C. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996.
- HEIKKA, Eija-Liisa. Constructing customer knowledge in knowledge-intensive customer relationships. **Knowledge and Process Management**, v. 27, n. 4, p. 251-261, 2020.
- HEIKKA, Eija-Liisa; NÄTTI, Satu. Evolving value propositions in knowledge-intensive business services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 8, p. 1153-1164, 2018.
- HENSELER, Jörg. **Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables**. Guilford Publications, 2021.
- HIDALGO, Antonio; HERRERA, Rafael. Innovation management and co-creation in KIBs: An approach to the ICT services sector. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, p. 120278, 2020.
- HIRSCH, Jorge E.; BUELA-CASAL, Gualberto. The meaning of the *h-index*. **International Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 14, n. 2, p. 161-164, 2014.
- HO, Robert. **Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS**. Boca Raton: Chapman and Hall/CRC, 2006.
- HØGEVOLD, Nils M. *et al.* Continuity, coordination and cooperation as mediators between economic and non-economic satisfaction—a sales perspective. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 6, p. 1752-1773, 2020.
- HØGEVOLD, Nils M. *et al.* META-RELQUAL in business relationships: a sales perspective. **International Journal of Business Excellence**, v. 23, n. 4, p. 472-497, 2021.
- HØGEVOLD, Nils M.; SVENSSON, Gøran; MPINGANJIRA, Mercy. A seller perspective on economic and non-economic satisfaction as precursors to formalisation, specific investments and dependence in business relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 51, n. 3, p. 281-304, 2021.
- IBGE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas. **CONCLA. IBGE**. 2024. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/estrutura/atividades-economicas-estrutura/cnae>.
- JASP Team. **JASP** Computer software. Versão 0.19.0. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://jasp-stats.org/>
- JIANG, Hong; GAO, Sipeng; ZHAO, Shukuan; CHEN, Hong. Competition of technology standards in Industry 4.0: An innovation ecosystem perspective. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 37, n. 4, p. 772-783, 2020.

J 1

JYH-LIANG, Guan; LEE, Tzong-Ru; ROBERTS-LOMBARD, Mornay; SVENSSON, Göran; HØGEVOLD, Nils. Exploring opportunism, conflict, noneconomic satisfaction and economic satisfaction in a B2B context—A buyer and seller perspective. **South African Journal of Business Management**, v. 53, n. 1, p. 12, 2022.

KOHTAMÄKI, Marko; RAJALA, Risto. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 4-13, 2016.

KRISHNA, Ram. Dyadic, network and ecosystem alliances: systematic literature review and research agenda. **Journal of Strategy and Management**, v. 16, n. 2, p. 235-263, 2023.

KWOK, Francis; SHARMA, Piyush; GAUR, Sanjaya Singh; UENO, Akiko. Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: **International Business Review**, v. 28, n. 5, p. 101481, 2019.

LASRADO, Flevy; THAICHON, Park; NYADZAYO, Munyaradzi W. Exploring the role of relationship management and relationship quality in B2B: empirical insights and future research directions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 5, p. 1055-1086, 2023.

LECLERCQ, Thomas; HAMMEDI, Wafa; PONCIN, Ingrid. Ten years of value cocreation: An integrative review. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 31, n. 3, p. 26-60, 2016.

LI, Gang. The impact of supply chain relationship quality on knowledge sharing and innovation performance: evidence from Chinese manufacturing industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 5, p. 834-848, 2021.

LI, Yi; ZHANG, Ying; XU, Jinpeng; FENG, Taiwen. The impacts of customer involvement on the relationship between relationship quality and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 2, p. 270-283, 2020.

LI, Yi; ZHANG, Ying; XU, Jinpeng; FENG, Taiwen. The impacts of customer involvement on the relationship between relationship quality and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 2, p. 270-283, 2020.

LU, Wenxue; WANG, Jishuang. The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, p. 1483-1494, 2017.

LUSCH, Robert F.; NAMBISAN, Satish. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. **Management Information Systems Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 155-171, 2015.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen. An Overview of Service-Dominant Logic . In: VARGO, Stephen; LUSCH, Robert F. **The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic**. London: SAGE, 2019, c. 1.

- LYONS, Paul; BRENNAN, Louis. Assessing value from business-to-business services relationships: temporality, tangibility, temperament, and trade-offs. **Journal of Service Research**, v. 22, n. 1, p. 27-43, 2019.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: an applied orientation**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2020.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021.
- MEDBERG, Gustav; GRÖNROOS, Christian. Value-in-use and service quality: do customers see a difference?. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 30, n. 4/5, p. 507-529, 2020.
- MINERBO, Claudio; KLEINALTENKAMP, Michael; BRITO, Luiz Artur Ledur. Unpacking value creation and capture in B2B relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 92, p. 163-177, 2021.
- MOHAMAD, Mahadzirah; AFTHANORHAN, Asyraf; AWANG, Zainudin; MOHAMMAD, Morliyati. Comparison between CB-SEM and PLS-SEM: Testing and confirming the maqasid syariah quality of life measurement model. **The Journal of Social Sciences Research**, v. 5, n. 3, p. 608-614, 2019.
- MOSTERT, Pierre; ZIETSMAN, Mariette; SVENSSON, Göran. A validation of META-RELQUAL under South African micro-enterprise banking customers. **International Journal of Business Excellence**, v. 18, n. 4, p. 549-569, 2019.
- MPINGANJIRA, Mercy; SVENSSON, Göran; MYSEN, Tore. META-RELQUAL construct validation: A South African study. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 6, n. 4, 2015.
- MUKHTAR, Umer; AZHAR, Tashfeen Mahmood. Inter-functional coordination to co-create value within integrated value chains for competitive supply chain. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 11-22, 2020.
- MUSTAK, Mekhail. Customer participation in knowledge intensive business services: Perceived value outcomes from a dyadic perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 76-87, 2019.
- MYSEN, Tore; SVENSSON, Göran. RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 2, p. 119-131, 2010.
- NALMPANTI, Athanasia D.; WONG, Chee Yew; OGHAZI, Pejvak. Collaborating for innovation: The inhibiting role of constraints. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 9, n. 3, p. 100504, 2024.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4. ed. Paris/Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

OSTROM, Amy L.; PARASURAMAN, A.; BOWEN, D.; PATRÍCIO, L.; VOSS, C. A. Service research priorities in a rapidly changing context. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 2, p. 127-159, 2015.

PACE, Lisa A.; MILES, Ian. The influence of KIBS-client interactions on absorptive capacity-building for environmental innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 4, pp. 553-580, 2020.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PATHAK, Buddhi; ASHOK, Mona; TAN, Yin Leng. Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. **The Service Industries Journal**, v. 42, n. 3-4, p. 178-205, 2022.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PIETREWICZ, Lesław. Technology, business models and competitive advantage in the age of Industry 4.0. **Management Issues**, v. 17, n. 2 (82), p. 32-52, 2019.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

RAMIREZ, Rafael. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 49-65, 1999.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. **Industrial Marketing Management**, v. 99, p. 79-96, 2021.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. The Six Faces of Value Co-creation: A Field Guide for Executives. **Rutgers Business Review**, v. 2, n. 1, Spring, 2017.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016.

RAZA-ULLAH, Tatbeeq; KOSTIS, Angelos. Do trust and distrust in cooperation matter to performance?. **European Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 367-376, 2020.

RITALA, Paavo; ARMILA, Leila; BLOMQUIST, Kirsimarja. Innovation orchestration capability - Defining the organizational and individual level determinants. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 569-591, 2009.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven; BECKER, Jan-Michael. Smart Partial Least Squares Structural Equation Modeling Computer Software (Smart PLS-SEM). Versão 4. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.smartpls.com/>

ROGERS, Pablo; BARBOZA, Flavio. **Unlocking VB-SEM: Practical PLS-SEM Tutorial Using JASP for Variance-Based Structural Equation Modeling**. Center for Open Science, 2024. Disponível em: <https://osf.io/preprints/osf/2ne8f>

ROYO-VELA, Marcelo; SERRANO, Mariell Velasquez. Value Co-Creation Process and Measurement in 4.0 SMEs: An Exploratory Research in a B2B Marketing Innovation Context. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 1, p. 20, 2021.

SAHA, Victor; GOYAL, Praveen; JEBARAJAKIRTHY, Charles. Value co-creation: a review of literature and future research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 3, 2022.

SALES-VIVÓ, Vicente; GIL-SAURA, Irene; GALLARZA, Martina G. Comparing relationship of quality-satisfaction models: effects of B2B value co-creation. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 7, p. 941-957, 2021.

SANTOS, Avelino Peron. **Qualidade do relacionamento e desempenho financeiro de redes interorganizacionais: uma análise de consórcios de empresas de construção civil**. 2021. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Paulista, São Paulo, 2021.

SARSTEDT, Marko et al. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal**, v. 27, n. 3, p. 197-211, 2019.

STEINER, Bodo; BRANDHOFF, Moritz. An analysis of configurations of relationship quality dimensions to explain sources of behavioral outcomes in globalized manufacturing. **European Journal of Marketing**, v. 55, n. 13, p. 1-40, 2021.

SVENSSON, Göran; MYSEN, Tore. A construct of META-RELQUAL: measurement model and theory testing. **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 227-244, 2011.

SWEENEY, Julian C.; SOUTAR, Geoffrey N.; JOHNSON, Lester W. The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 77-105, 1999.

UNOSSC/UNDP - United Nations Office for South-South Cooperation / United Nation Development Program. **Good practices in South-South and Triangular Cooperation for Sustainable Development**. ONU, 2016.

VAN DIERENDONCK, Dirk. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VANDCHALI, Hadi Rezaei; CAHOON, Stephen; CHEN, Shu-Ling. Creating a sustainable supply chain network by adopting relationship management strategies. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 27, n. 2, p. 125-149, 2020.

VARGO, Stephen L. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 373-379, 2009.

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, n. 1, p. 5-23, 2016.

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

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

VENTURA, Rafael; QUERO, María José; DÍAZ-MÉNDEZ, Montserrat. The role of institutions in achieving radical innovation. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 38, n. 3, p. 310-324, 2020.

YAQUB, Muhammad Zafar *et al.* Network innovation versus innovation through networks. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 79-89, 2020.

YI, Youjae; GONG, Taeshik. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. **Journal of Business research**, v. 66, n. 9, p. 1279-1284, 2013.

YLI-RENKO, Helena; AUTIO, Erkkko; SAPIENZA, Harry J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 587-613, 2001.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

Quadro 8 - Questões administrativas e classificatórias

#	ID	BLOCO 1
1		Qual o seu cargo?
2		Há quanto tempo você está nesta organização?
3		Qual é localização de sua organização? (cidade / estado)
4		Qual é quantidade aproximada de funcionários diretos de sua organização?
	PO1	<input type="radio"/> 0 a 4
	PO2	<input type="radio"/> 5 a 9
	PO3	<input type="radio"/> 10 a 19
	PO4	<input type="radio"/> 20 a 29
	PO5	<input type="radio"/> 30 a 39
	PO6	<input type="radio"/> 40 a 49
	PO7	<input type="radio"/> 50 a 99
	PO8	<input type="radio"/> 100 a 249
	PO9	<input type="radio"/> 250 a 499
	PO10	<input type="radio"/> 500 ou mais
5		Qual é o faturamento aproximado anual de sua organização?
	PO11	<input type="radio"/> Microempresa: empresa com renda anual menor ou igual a R\$360 mil
	PO12	<input type="radio"/> Pequena empresa: empresa com renda anual maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões
	PO13	<input type="radio"/> Empresa médio porte: empresa com renda anual maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões
	PO14	<input type="radio"/> Empresa de grande porte: empresa com renda anual maior que R\$300 milhões
6		Qual é a área de atuação de sua organização?
	A	<input type="radio"/> AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA ETC
	B	<input type="radio"/> INDÚSTRIAS EXTRATIVAS (carvão mineral, petróleo bruto, minerais etc.)
	C	<input type="radio"/> INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO (fabricação de produtos alimentícios, bebidas, fumo, têxteis, vestuário, calçados etc.)
	D	<input type="radio"/> ELETRICIDADE E GÁS
	E	<input type="radio"/> ÁGUA, ESGOTO, GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO
	F	<input type="radio"/> CONSTRUÇÃO (edifícios, infraestrutura, serviços especializados etc.)
	G	<input type="radio"/> COMÉRCIO (varejista e atacadista); REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
	H	<input type="radio"/> TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO (terrestre, aquaviário, aéreo)
	I	<input type="radio"/> ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO (hotéis, restaurantes, e serviços similares)

#	ID	BLOCO 1
	J	<input type="radio"/> INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (mídia impressa, rádio, cinema, TV, telecom etc)
	K	<input type="radio"/> ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS
	L	<input type="radio"/> ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
	M	<input type="radio"/> ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS (jurídicas, contábeis, auditoria, consultoria, arquitetura, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, pesquisa de mercado, veterinária)
	N	<input type="radio"/> ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES (locação de mão de obra, agências de viagens, vigilância e segurança, serviços de limpeza, paisagismo, apoio administrativo)
	O	<input type="radio"/> ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL
	P	<input type="radio"/> EDUCAÇÃO
	Q	<input type="radio"/> SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS
	R	<input type="radio"/> ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO
	S	<input type="radio"/> OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS (organizações associativas, manutenção de equipamentos de informática, comunicação e objetos pessoais domésticos)
	T	<input type="radio"/> SERVIÇOS DOMÉSTICOS
	U	<input type="radio"/> ORGANISMOS INTERNACIONAIS E OUTRAS INSTITUIÇÕES EXTRATERRITORIAIS

7	Quantos projetos de inovação ¹ desenvolvidos com este Parceiro ² contaram com sua participação?
	¹ Projeto de inovação: processo de construção de novas soluções de negócio, baseado na produção de conhecimentos.
	² Parceiro: entidade externa participante ativa de processo de inovação compartilhada com a sua organização (como fornecedor, cliente ou intermediário)

PO15 1

PO16 2

PO17 3

PO18 4

PO19 5

PO20 6

PO21 7

PO22 8

PO23 9

PO24 10 ou mais

Quadro 9 - Questões sobre Qualidade do Relacionamento

#	ID		Discordo			Concordo	
8	TRU1	Parceiro cumpre suas promessas	1	2	3	4	5
9	TRU2	Parceiro sempre foi imparcial em suas negociações conosco	1	2	3	4	5
10	TRU3	Parceiro nos ajuda quando precisamos	1	2	3	4	5
11	TRU4	Parceiro nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato	1	2	3	4	5
12	CMT1	Parceiro estava disposto a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso	1	2	3	4	5
13	CMT2	Parceiro forneceu pessoas experientes para os projetos	1	2	3	4	5
14	CMT3	Parceiro estava empenhado em tornar os projetos um sucesso	1	2	3	4	5
15	CMT4	Temos um alto nível de comprometimento com fornecedor/parceiro	1	2	3	4	5
16	COL1	Tentamos integrar nossas ideias às do Parceiro para chegar a uma decisão em conjunto	1	2	3	4	5
17	COL2	Colaboramos com Parceiro para chegar a decisões aceitáveis para nós	1	2	3	4	5
18	COL3	Tentamos trabalhar com fornecedor/parceiro para obter uma compreensão adequada de um problema	1	2	3	4	5
19	COL4	Trabalhamos em conjunto com fornecedor/parceiro	1	2	3	4	5
20	COP1	A cooperação da minha empresa com Parceiro é uma prioridade	1	2	3	4	5

#	ID		Discordo			Concordo	
21	COP2	Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e fornecedor/parceiro	1	2	3	4	5
22	COP3	Tentamos conduzir negócios em uníssono com fornecedor/parceiro	1	2	3	4	5
23	COP4	Nosso relacionamento com Parceiro é cooperativo	1	2	3	4	5

Quadro 10 - Questões sobre Cocriação de Valor

#	ID		Discordo			Concordo	
24	K1	Parceiro esteve aberto às minhas ideias e sugestões sobre seus produtos [serviços] existentes ou para desenvolvimento de novo produto [serviço].	1	2	3	4	5
25	K2	Parceiro me forneceu informações e exemplos suficientes	1	2	3	4	5
26	K3	Eu gastaria meu tempo e esforço de boa vontade para compartilhar minhas ideias e sugestões com fornecedor/parceiro, a fim de ajudá-lo a melhorar ainda mais seus produtos [serviços] e processos.	1	2	3	4	5
27	K4	Parceiro me proporcionou ambiente e oportunidade favorável para oferecer sugestões e ideias.	1	2	3	4	5
28	E1	Parceiro teve fácil acesso às informações sobre minhas preferências.	1	2	3	4	5
29	E2	Processos do Parceiro estão alinhados com meus requerimentos (ou seja, da maneira que eu desejo como eles estejam).	1	2	3	4	5
30	E3	Parceiro considerou meu papel tão importante quanto o dele no processo [projeto].	1	2	3	4	5

#	ID		Discordo			Concordo	
31	E4	Nós compartilhamos um papel igual na determinação do resultado final do processo [projeto].	1	2	3	4	5
32	I1	Durante o processo [projeto], eu pude expressar convenientemente meus requerimentos específicos.	1	2	3	4	5
33	I2	Parceiro transmitiu aos seus clientes informações relevantes relacionadas ao processo [projeto].	1	2	3	4	5
34	I3	Parceiro permitiu interação suficiente dos clientes em seus processos de negócios (desenvolvimento de produto, marketing, auxílio a outros clientes etc.).	1	2	3	4	5
35	I4	A fim de obter maior benefício do processo [projeto], eu precisei desempenhar papel proativo durante minha interação (ou seja, tive que aplicar minha habilidade, conhecimento, tempo etc.).	1	2	3	4	5
36	X1	Foi uma experiência memorável para mim (ou seja, a memória do processo durará um bom tempo).	1	2	3	4	5
37	X2	Dependendo da natureza de minha participação, minhas experiências no processo [projeto] podem ser diferentes de outros clientes.	1	2	3	4	5
38	X3	Foi possível para um cliente melhorar o processo [projeto] pela experimentação e tentativa de coisas novas.	1	2	3	4	5
39	P1	O benefício, valor ou diversão do processo [projeto] dependeu do usuário e sua condição de uso.	1	2	3	4	5
40	P2	Parceiro tentou servir às necessidades individuais de cada um de seus clientes.	1	2	3	4	5

#	ID		Discordo			Concordo	
41	P3	Cada cliente, dependendo de seu gosto, escolha ou conhecimento, envolve-se diferentemente no processo (ou com o produto).	1	2	3	4	5
42	P4	Parceiro fornece, no geral, uma boa experiência, além do benefício “funcional”.	1	2	3	4	5
43	R1	A facilitação estendida [serviços adicionais oferecidos] do Parceiro é necessária para os clientes desfrutarem plenamente do processo (ou produto).	1	2	3	4	5
44	R2	Eu senti proximidade e confiança com fornecedor/parceiro.	1	2	3	4	5
45	R3	Havia geralmente um grupo, comunidade ou rede de clientes fãs do fornecedor/parceiro.	1	2	3	4	5
46	R4	Parceiro é reconhecido porque seus clientes costumam espalhar palavras positivas a seu respeito em suas redes sociais.	1	2	3	4	5

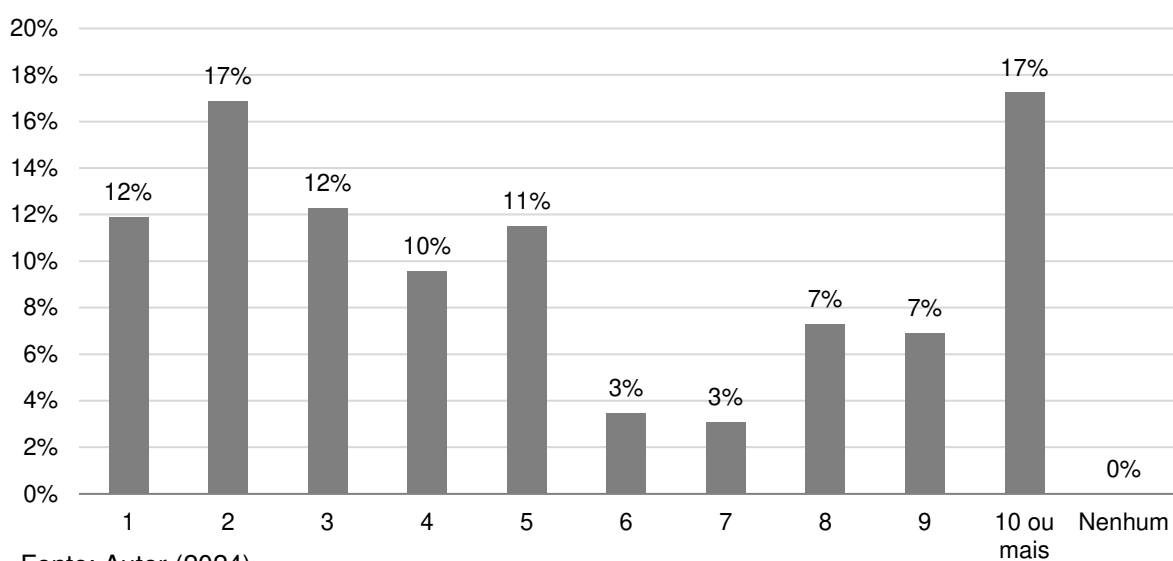
APÊNDICE B - Caracterização da base de dados (n=261)

#7 Quantos projetos de inovação¹ desenvolvidos com este Parceiro² contaram com sua participação?

¹ Projeto de inovação: processo de construção de novas soluções de negócio, baseado na produção de conhecimentos.

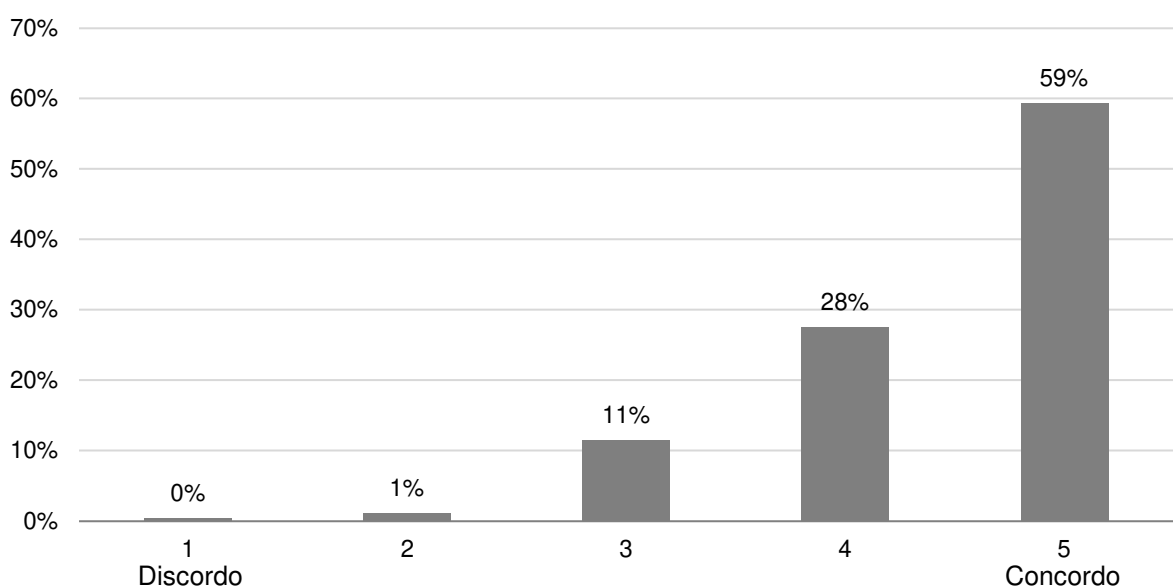
² Parceiro: entidade externa participante ativa de processo de inovação compartilhada com a sua organização (como fornecedor, cliente ou intermediário)

Figura 29 - Quantidade de projetos de inovação desenvolvidos pelo parceiro



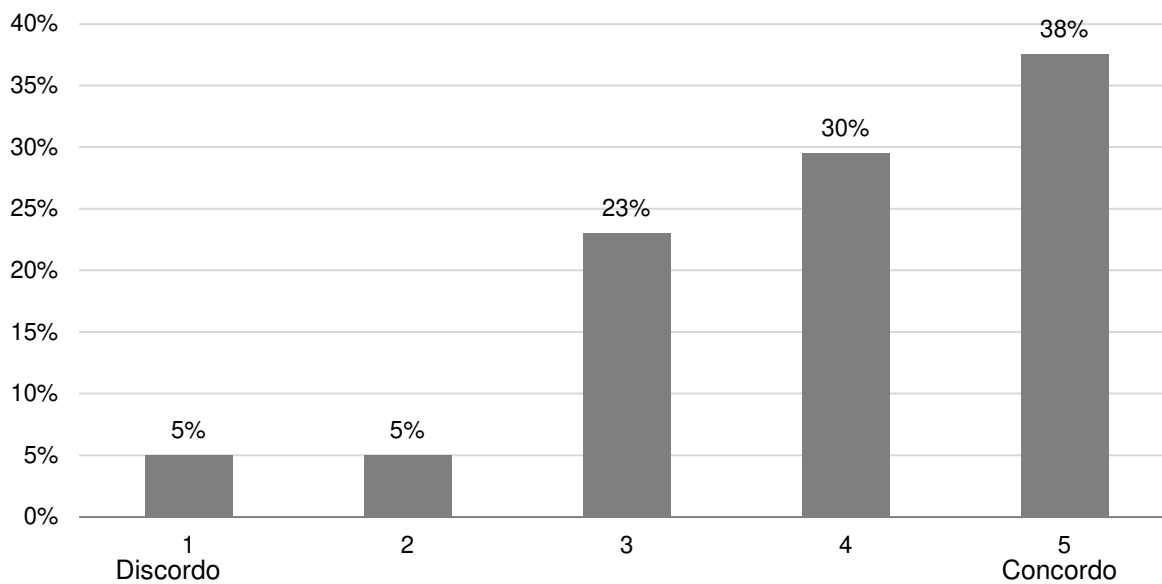
#8 Parceiro cumpre suas promessas

Figura 30 - Distribuição das respostas à questão #8



#9 Parceiro sempre foi imparcial em suas negociações conosco

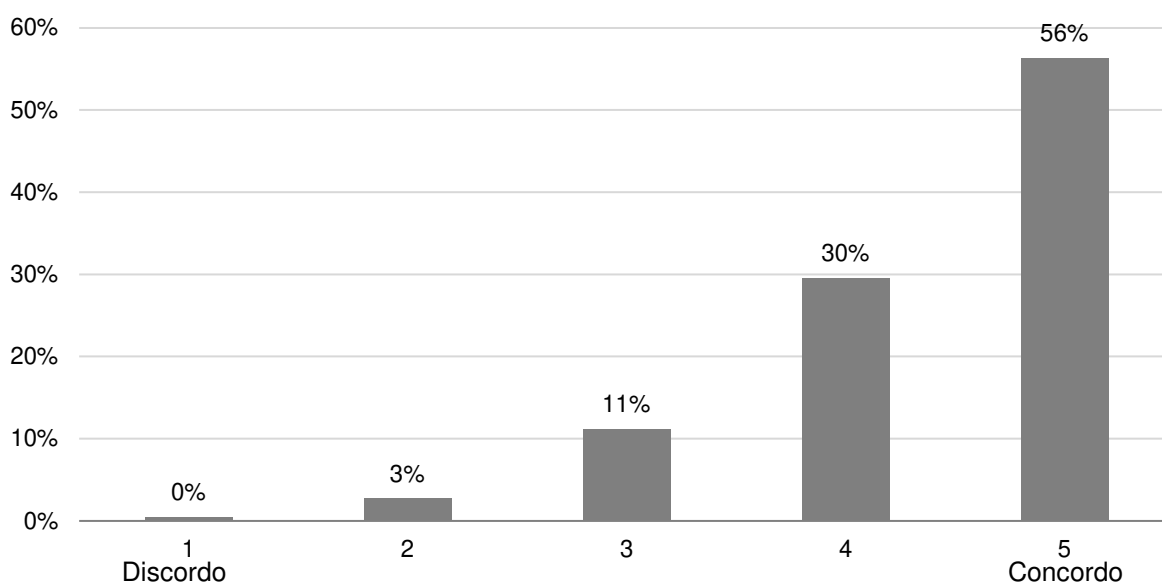
Figura 31 - Distribuição das respostas à questão #9



Fonte: Autor (2024)

#10 Parceiro nos ajuda quando precisamos

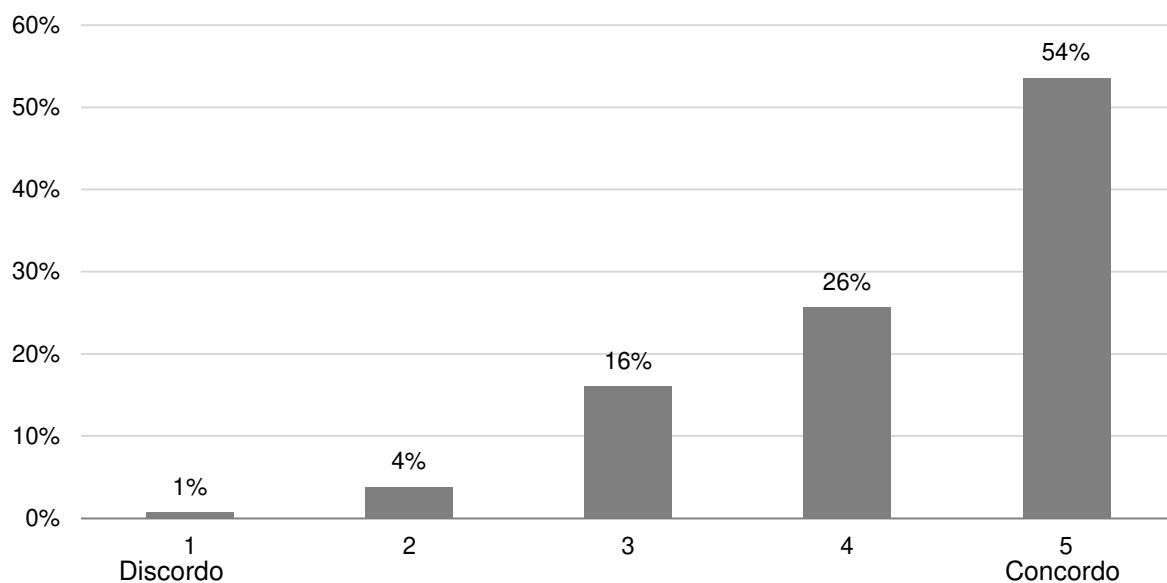
Figura 32 - Distribuição das respostas à questão #10



Fonte: Autor (2024)

#11 Parceiro nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato

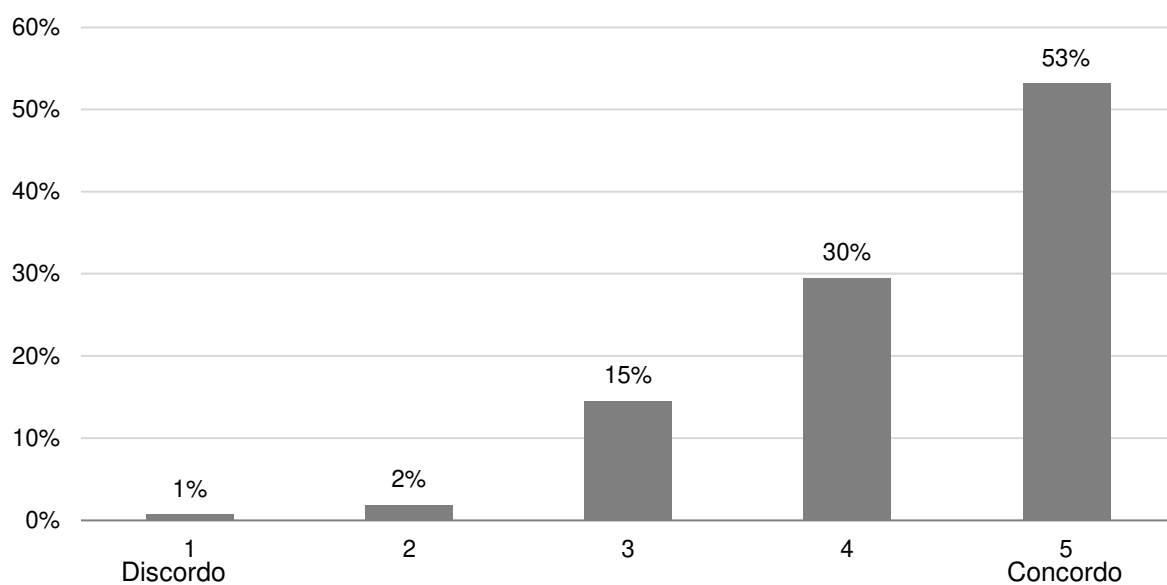
Figura 33 - Distribuição das respostas à questão #11



Fonte: Autor (2024)

#12 Parceiro estava disposto a dedicar recursos necessários para tornar projeto um sucesso

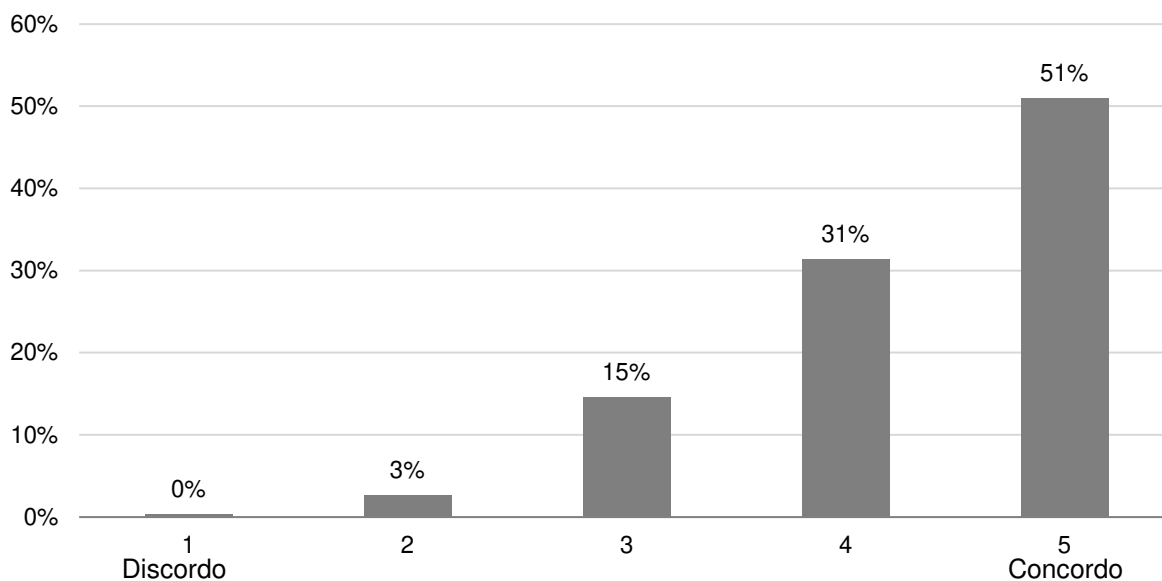
Figura 34 - Distribuição das respostas à questão #12



Fonte: Autor (2024)

#13 Parceiro forneceu pessoas experientes para os projetos

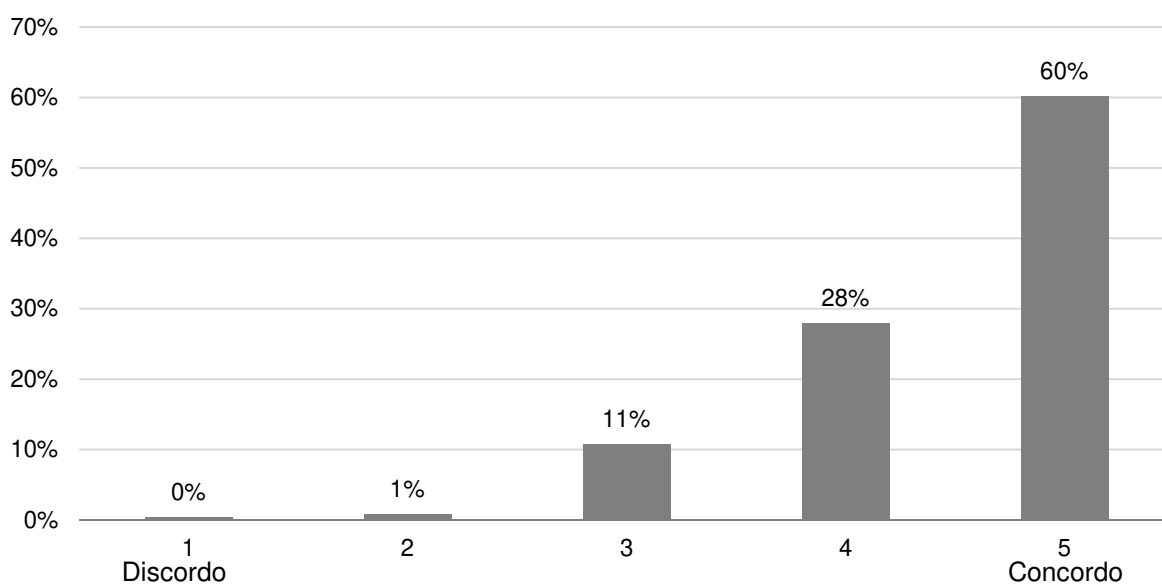
Figura 35 - Distribuição das respostas à questão #13



Fonte: Autor (2024)

#14 Parceiro estava empenhado em tornar os projetos um sucesso

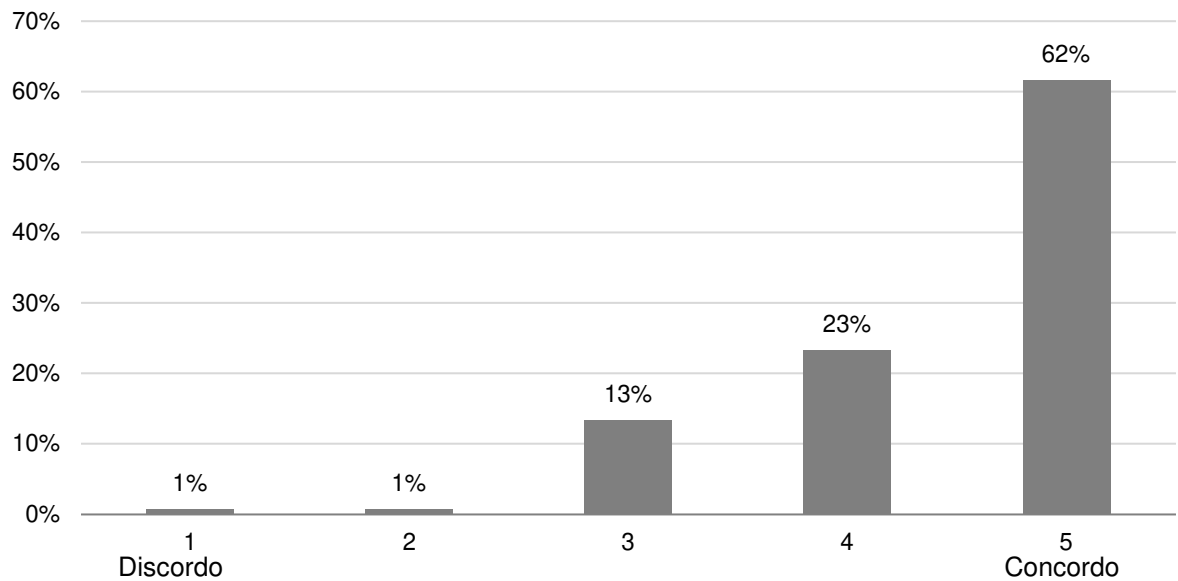
Figura 36 - Distribuição das respostas à questão #14



Fonte: Autor (2024)

#15 Temos um alto nível de comprometimento com fornecedor/parceiro

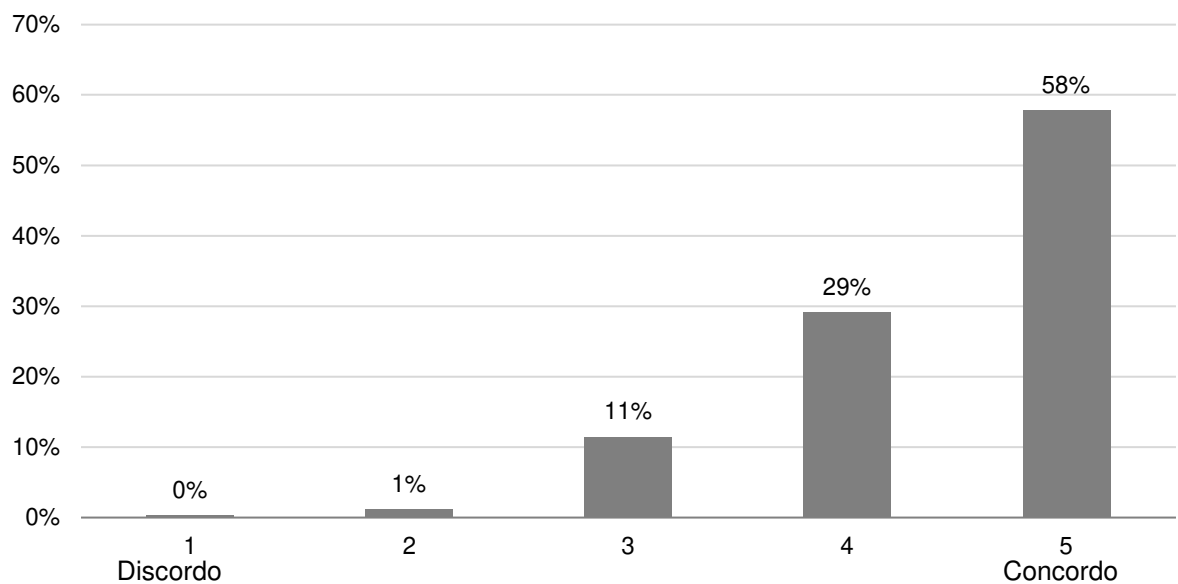
Figura 37 - Distribuição das respostas à questão #15



Fonte: Autor (2024)

#16 Tentamos integrar nossas ideias às do Parceiro para chegar a uma decisão em conjunto

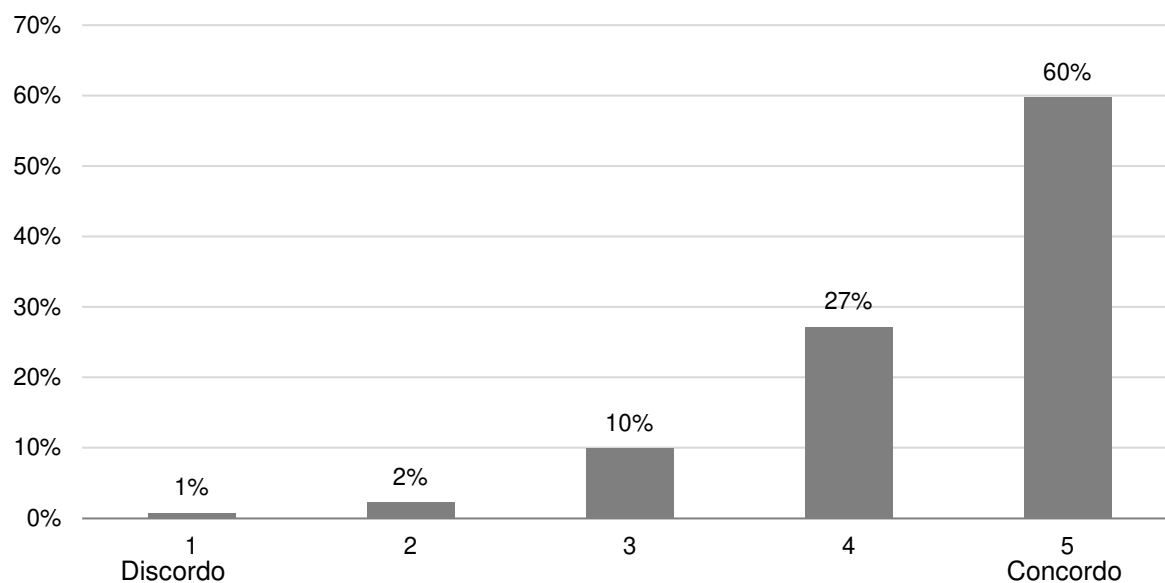
Figura 38 - Distribuição das respostas à questão #16



Fonte: Autor (2024)

#17 Colaboramos com Parceiro para chegar a decisões aceitáveis para nós

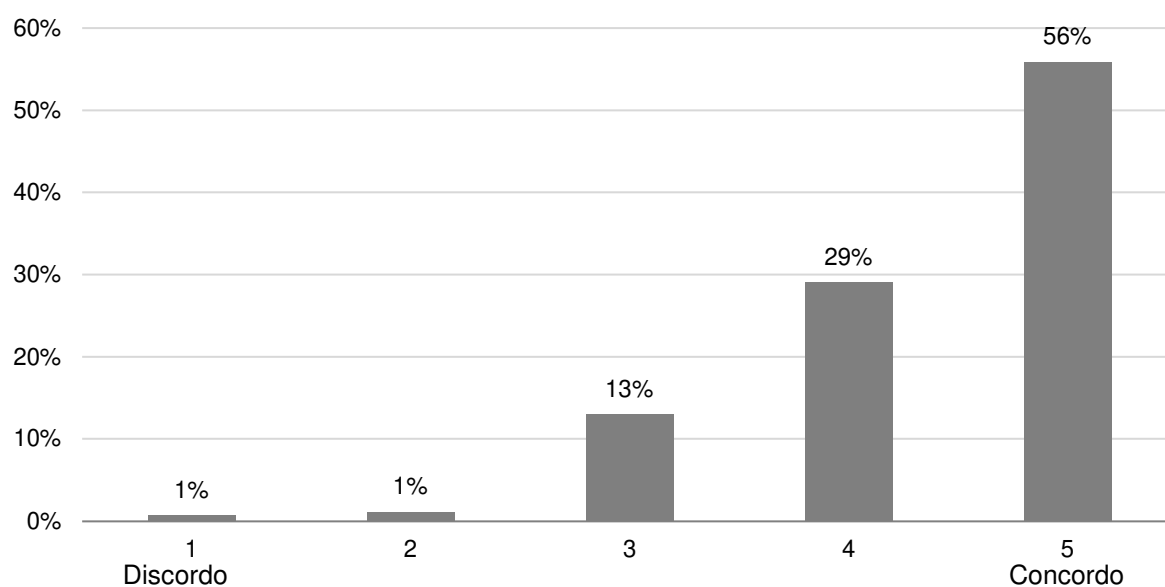
Figura 39 - Distribuição das respostas à questão #17



Fonte: Autor (2024)

#18 Tentamos trabalhar com fornecedor/parceiro para obter compreensão adequada de um problema

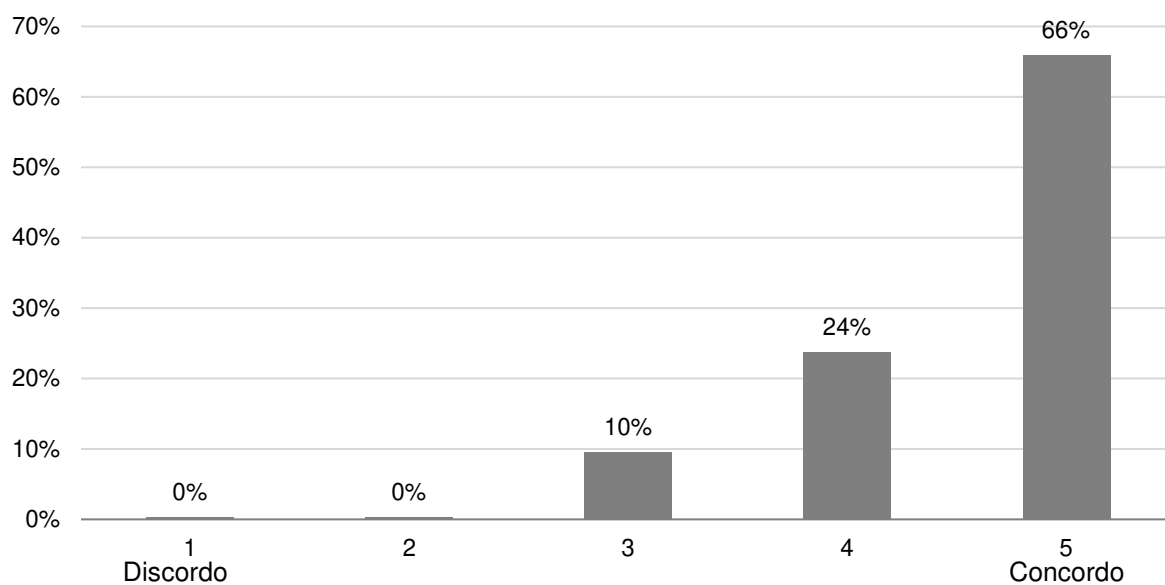
Figura 40 - Distribuição das respostas à questão #18



Fonte: Autor (2024)

#19 Trabalhamos em conjunto com fornecedor/ parceiro

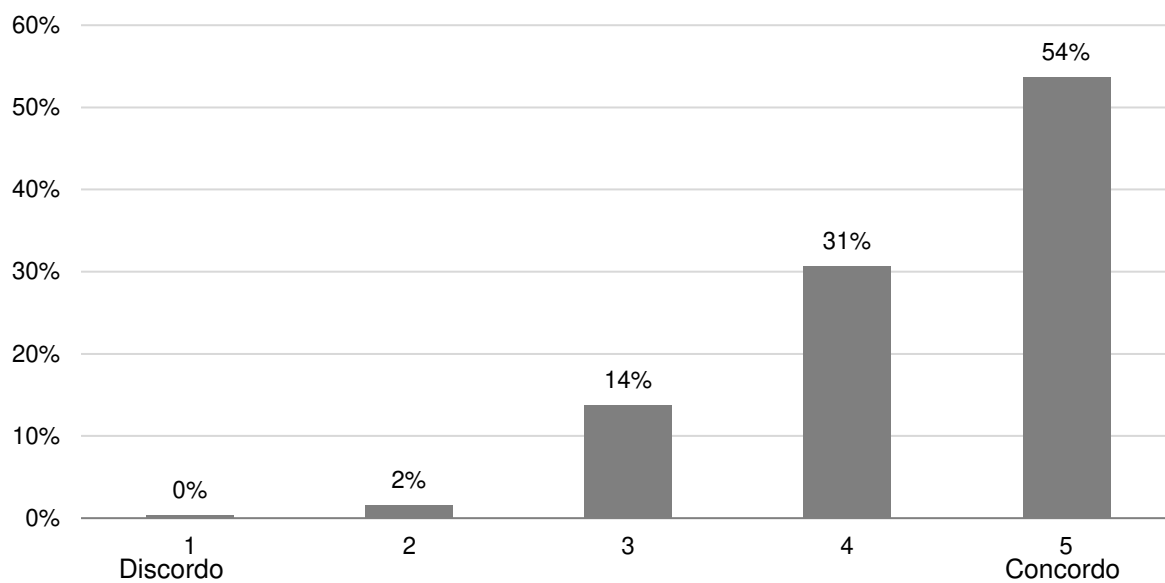
Figura 41 - Distribuição das respostas à questão #19



Fonte: Autor (2024)

#20 A cooperação da minha empresa com Parceiro é uma prioridade

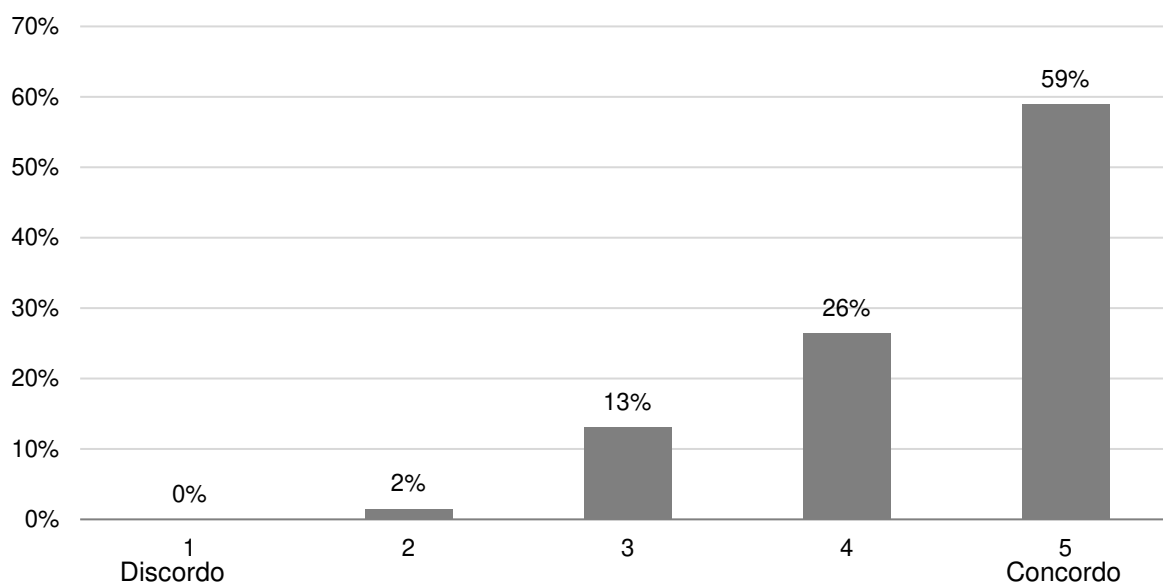
Figura 42 - Distribuição das respostas à questão #20



Fonte: Autor (2024)

#21 Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e fornecedor/parceiro

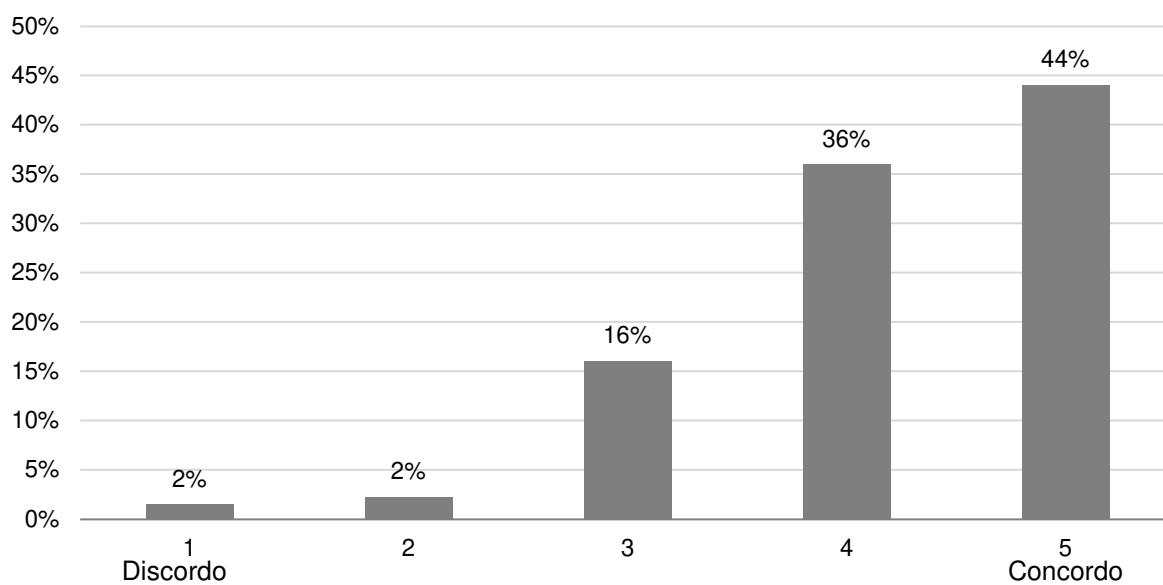
Figura 43 - Distribuição das respostas à questão #21



Fonte: Autor (2024)

#22 Tentamos conduzir negócios em uníssono com fornecedor/parceiro

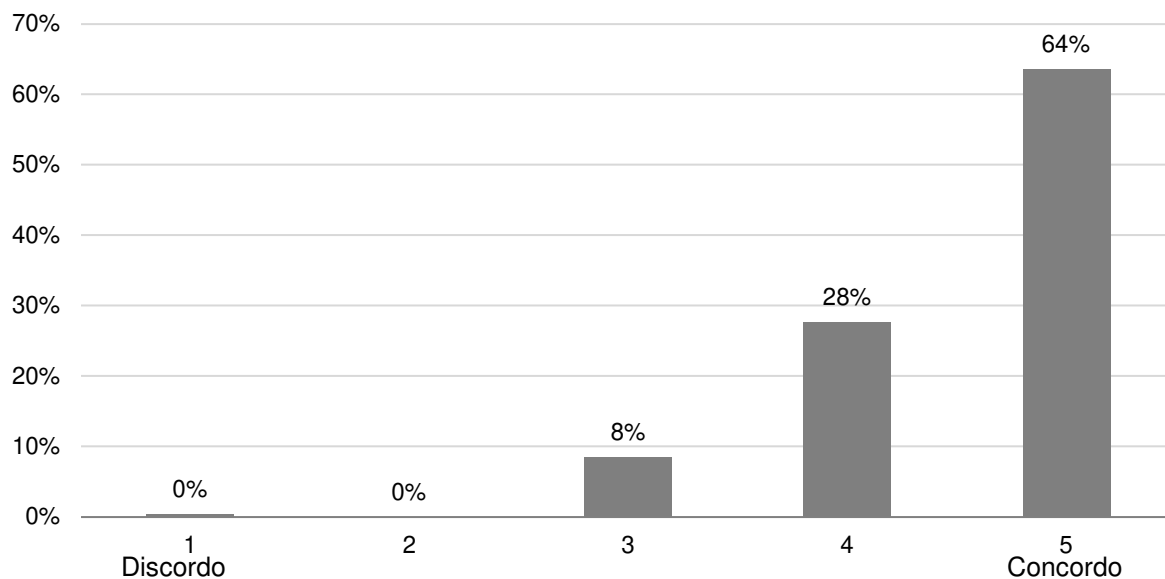
Figura 44 - Distribuição das respostas à questão #22



Fonte: Autor (2024)

#23 Nosso relacionamento com Parceiro é cooperativo

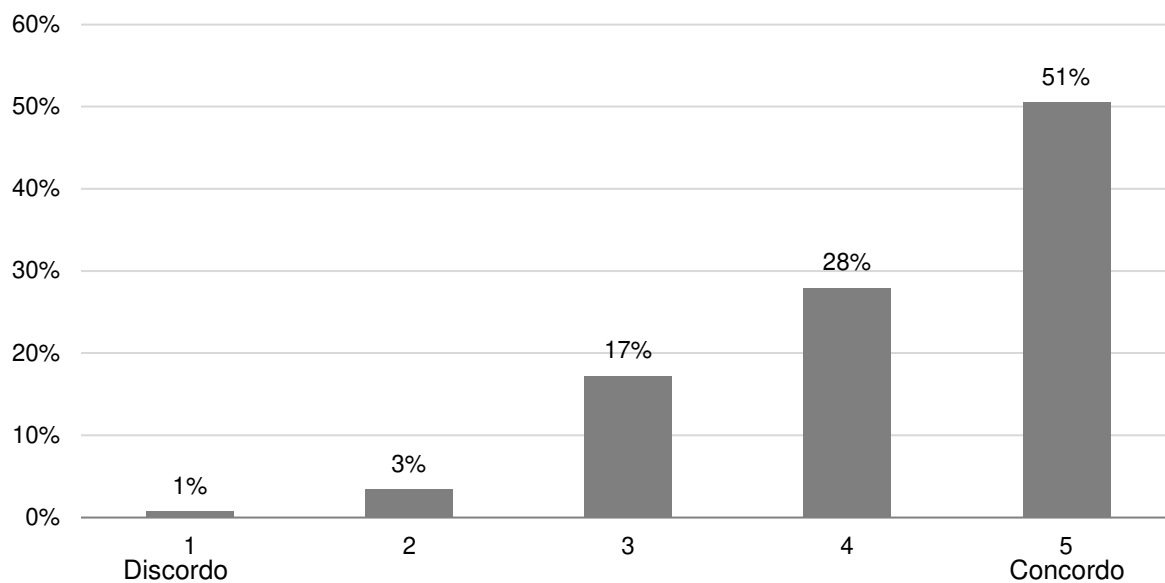
Figura 45 - Distribuição das respostas à questão #23



Fonte: Autor (2024)

#24 Parceiro esteve aberto às minhas ideias e sugestões sobre seus produtos [serviços] existentes ou para desenvolvimento de novo produto [serviço].

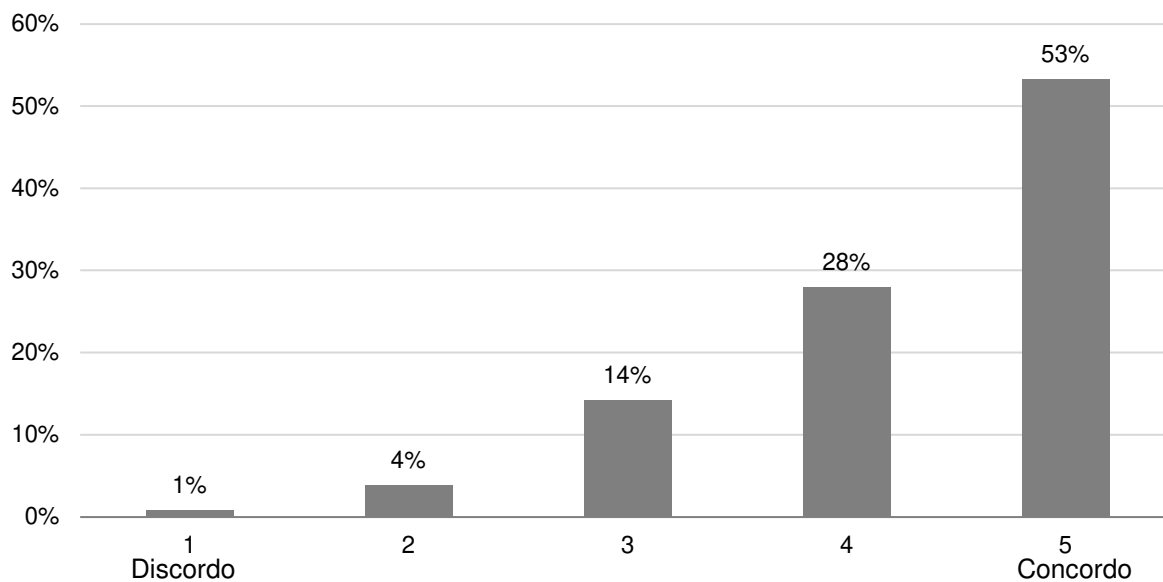
Figura 46 - Distribuição das respostas à questão #24



Fonte: Autor (2024)

#25 Parceiro me forneceu informações e exemplos suficientes

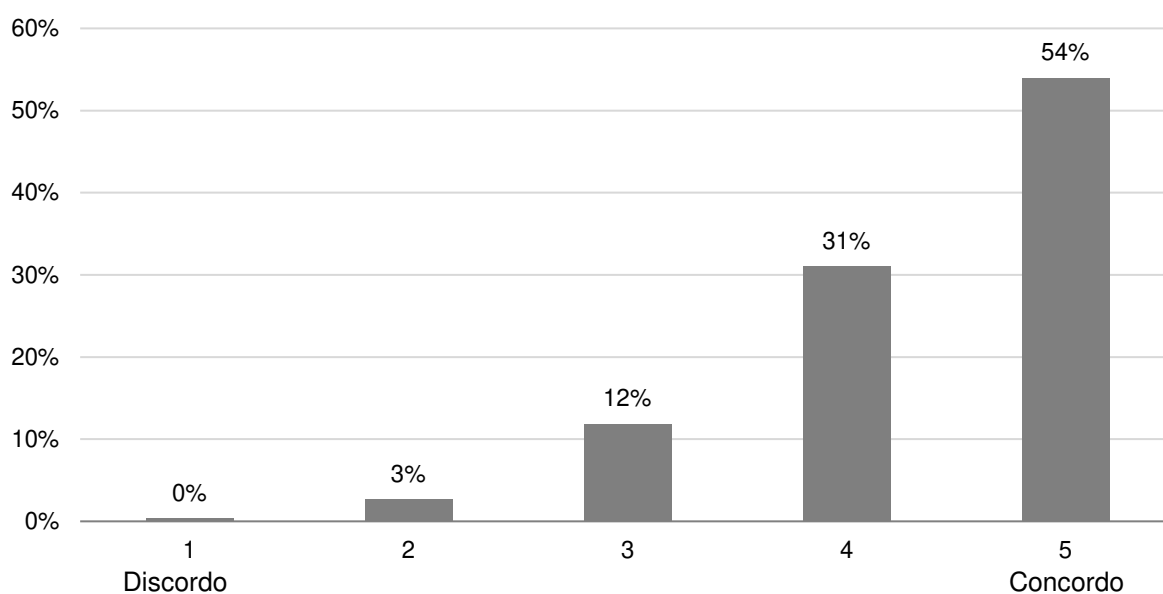
Figura 47 - Distribuição das respostas à questão #25



Fonte: Autor (2024)

#26 Eu gastaria meu tempo e esforço de boa vontade para compartilhar minhas ideias e sugestões com fornecedor/parceiro, a fim de ajudá-lo a melhorar ainda mais seus produtos [serviços] e processos

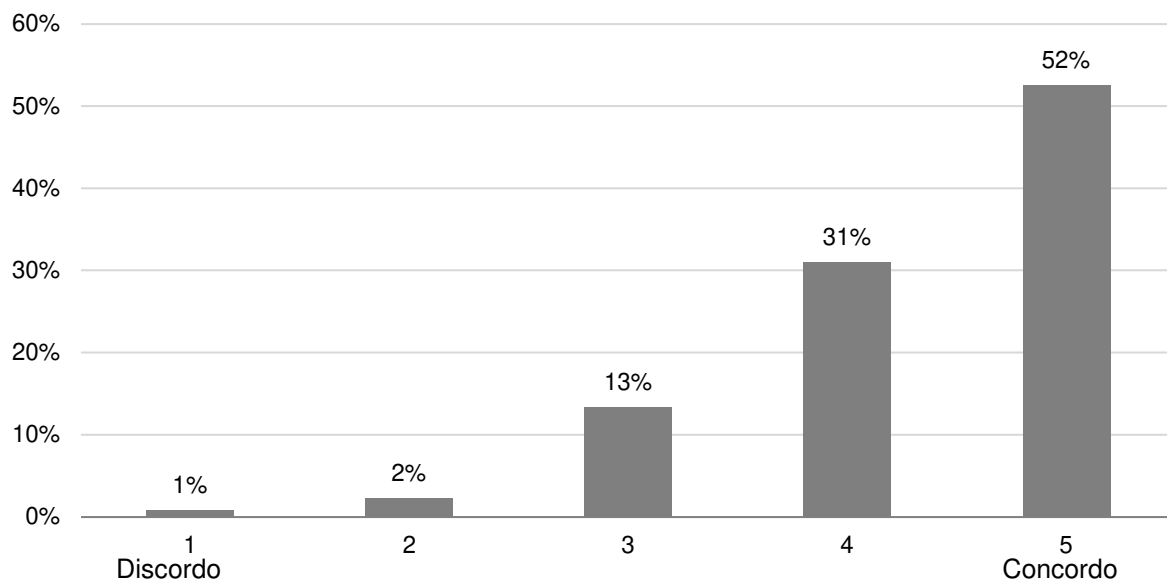
Figura 48 - Distribuição das respostas à questão #26



Fonte: Autor (2024)

#27 Parceiro me proporcionou ambiente e oportunidade favorável para oferecer sugestões e ideias.

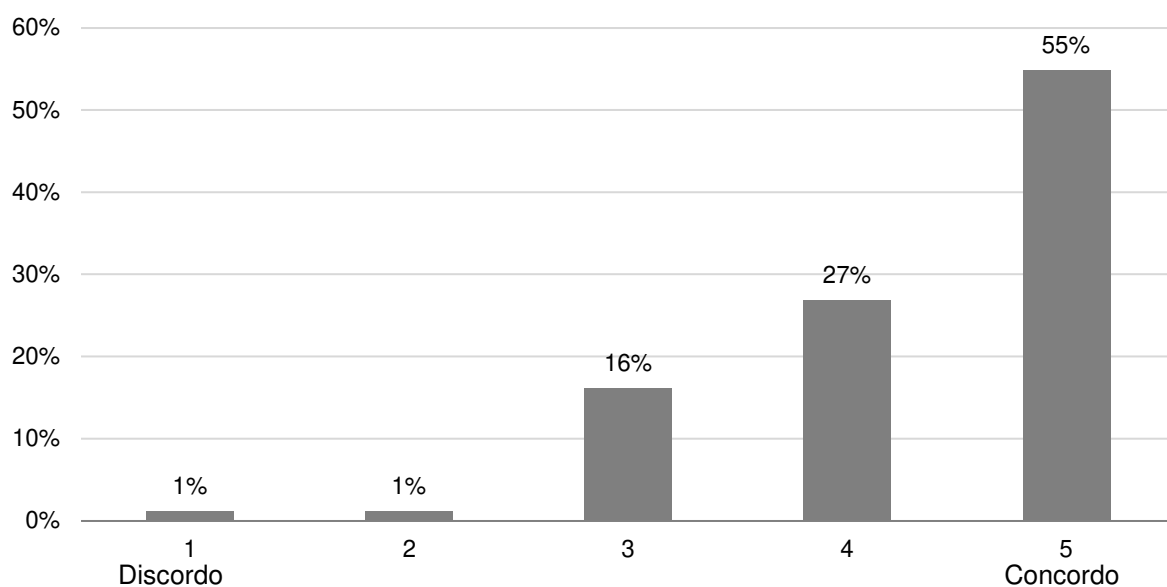
Figura 49 - Distribuição das respostas à questão #27



Fonte: Autor (2024)

#28 Parceiro teve fácil acesso às informações sobre minhas preferências

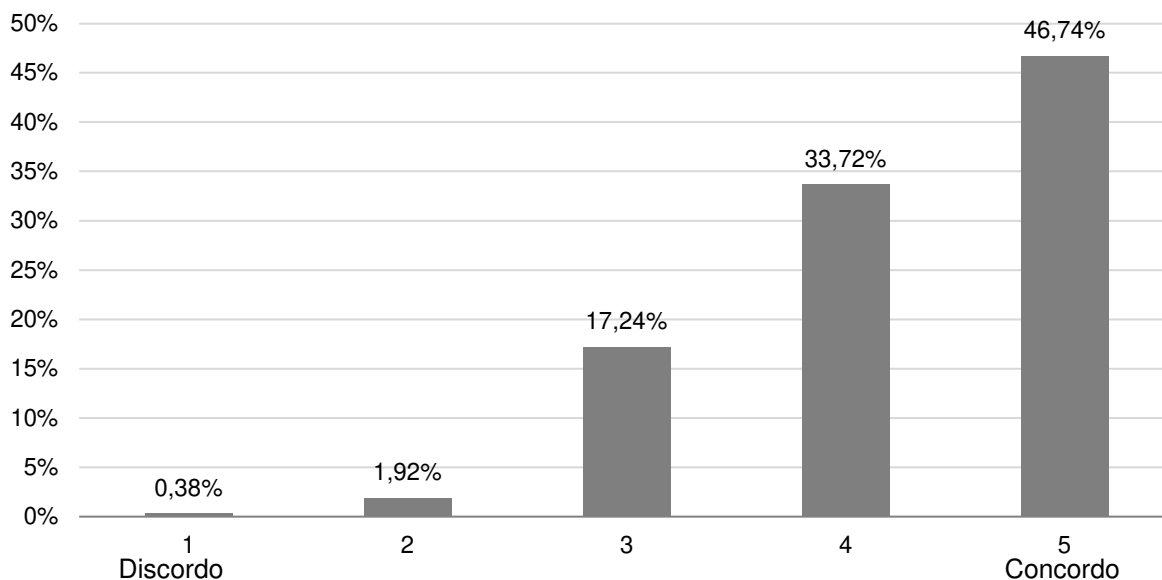
Figura 50 - Distribuição das respostas à questão #28



Fonte: Autor (2024)

#29 Processos do Parceiro estão alinhados com meus requerimentos (ou seja, da maneira que eu desejo como eles estejam).

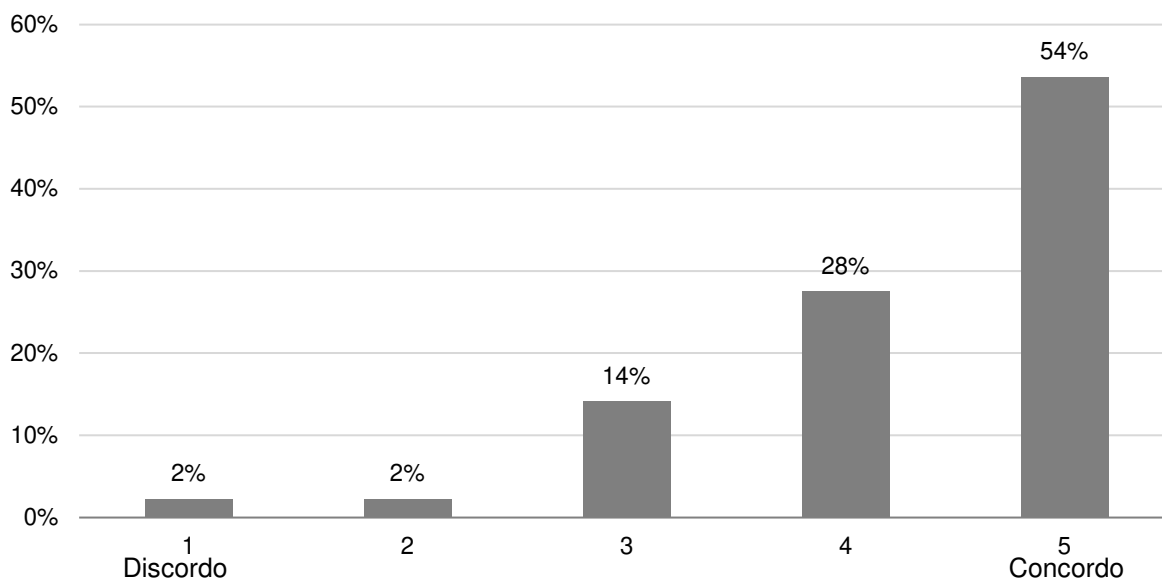
Figura 51 - Distribuição das respostas à questão #29



Fonte: Autor (2024)

#30 Parceiro considerou meu papel tão importante quanto o dele no processo [projeto].

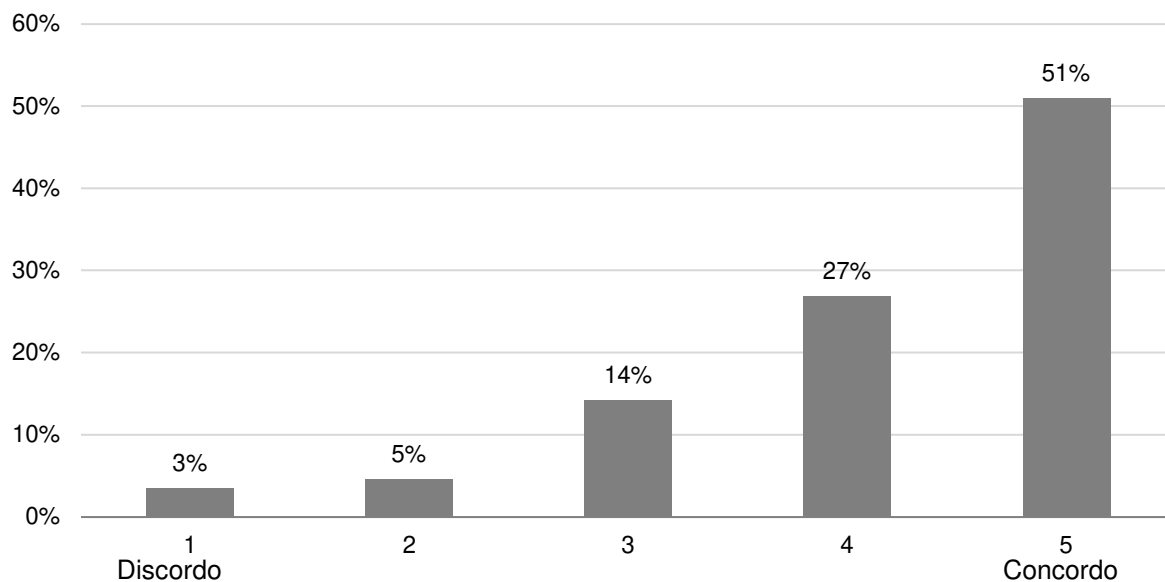
Figura 52 - Distribuição das respostas à questão #30



Fonte: Autor (2024)

#31 Nós compartilhamos um papel igual na determinação do resultado final do processo [projeto].

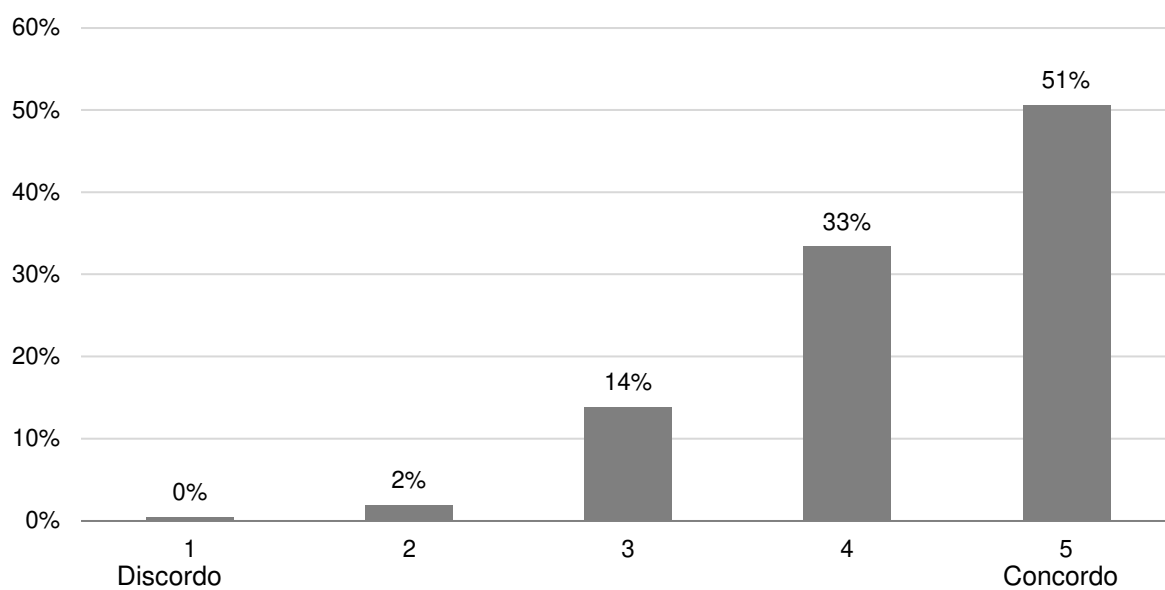
Figura 53 - Distribuição das respostas à questão #31



Fonte: Autor (2024)

#32 Durante o processo [projeto], eu pude expressar convenientemente meus requerimentos específicos.

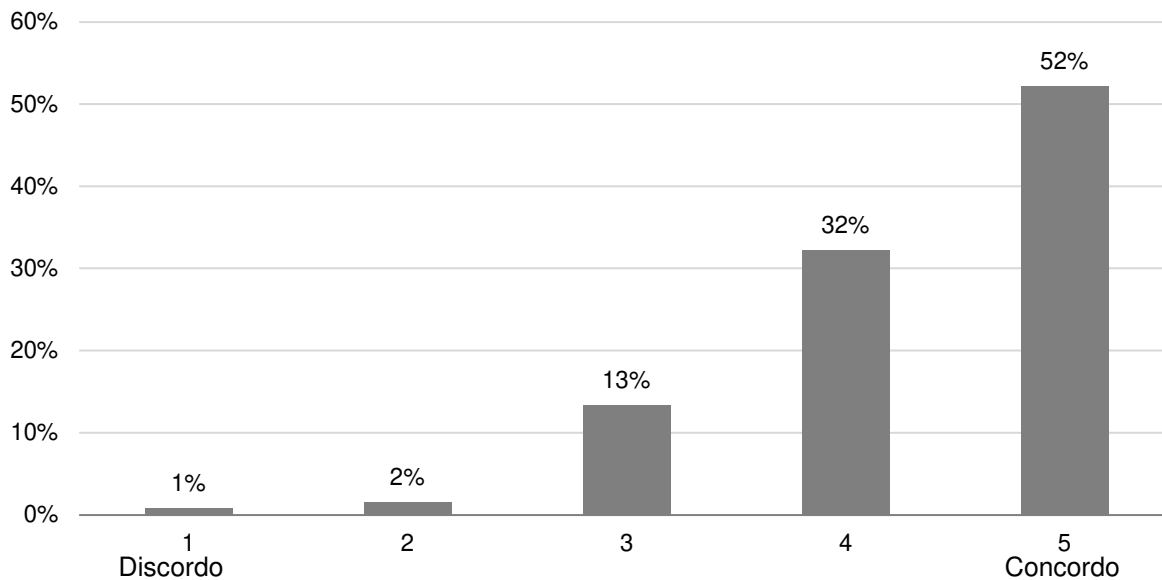
Figura 54 - Distribuição das respostas à questão #32



Fonte: Autor (2024)

#33 Parceiro transmitiu aos seus clientes informações relevantes relacionadas ao processo [projeto].

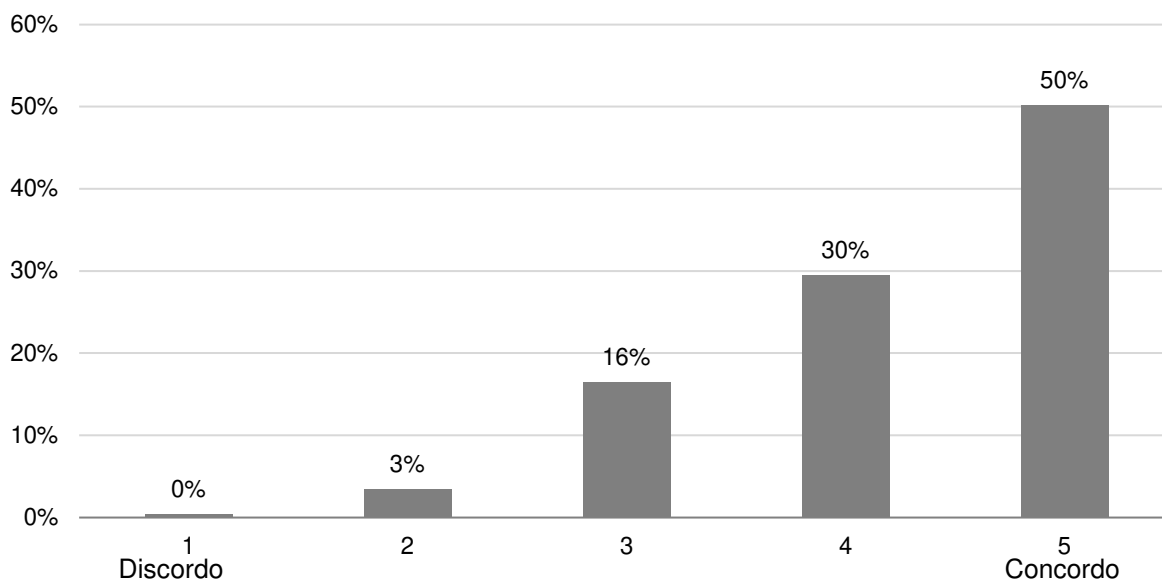
Figura 55 - Distribuição das respostas à questão #33



Fonte: Autor (2024)

#34 Parceiro permitiu interação suficiente dos clientes em seus processos de negócios (desenvolvimento de produto, marketing, auxílio a outros clientes etc.).

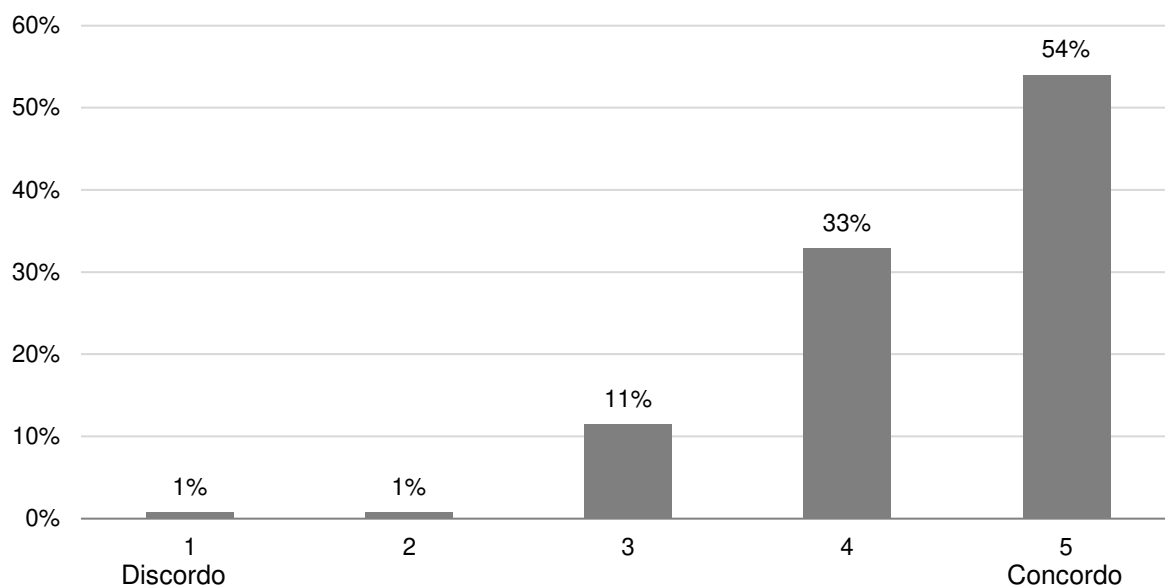
Figura 56 - Distribuição das respostas à questão #34



Fonte: Autor (2024)

#35 A fim de obter maior benefício do processo [projeto], eu precisei desempenhar papel proativo durante minha interação (ou seja, tive que aplicar minha habilidade, conhecimento, tempo etc.).

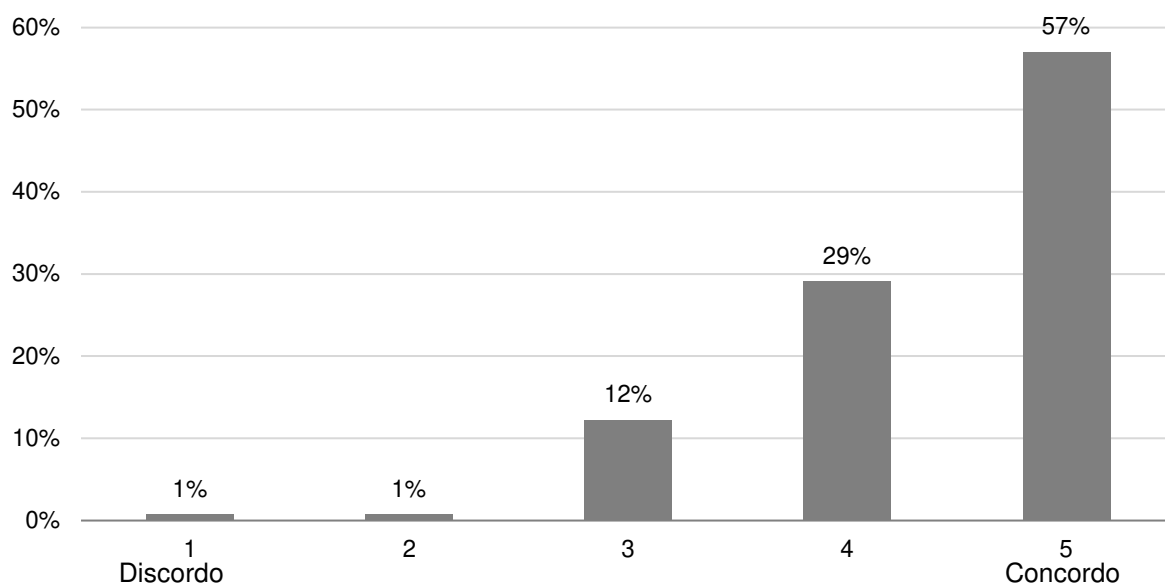
Figura 57 - Distribuição das respostas à questão #35



Fonte: Autor (2024)

#36 Foi uma experiência memorável para mim (ou seja, a memória do processo durará um bom tempo).

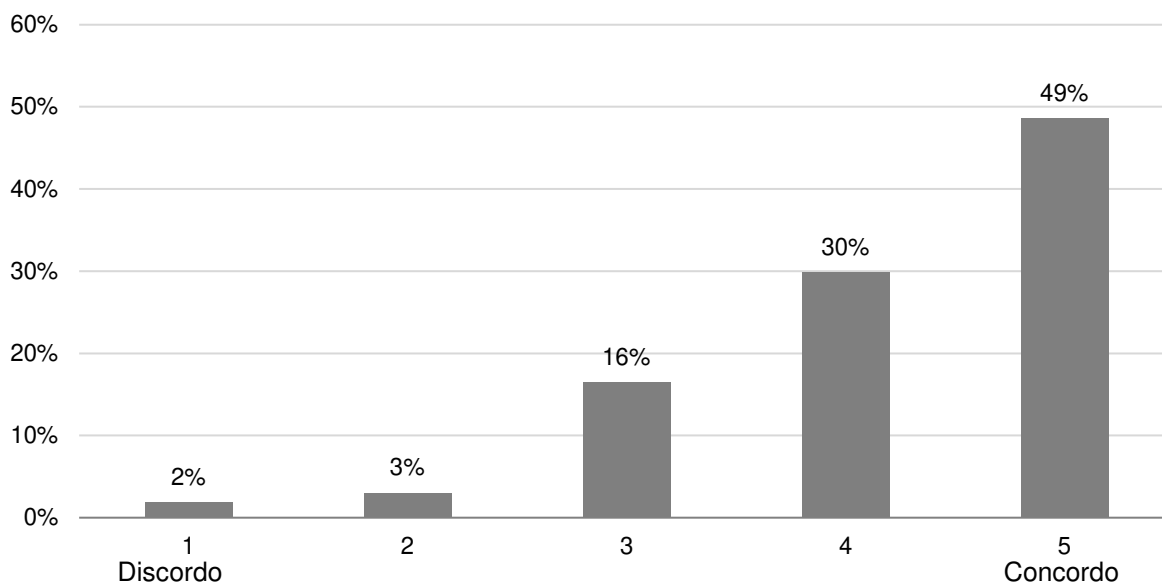
Figura 58 - Distribuição das respostas à questão #36



Fonte: Autor (2024)

#37 Dependendo da natureza de minha participação, minhas experiências no processo [projeto] podem ser diferentes de outros clientes

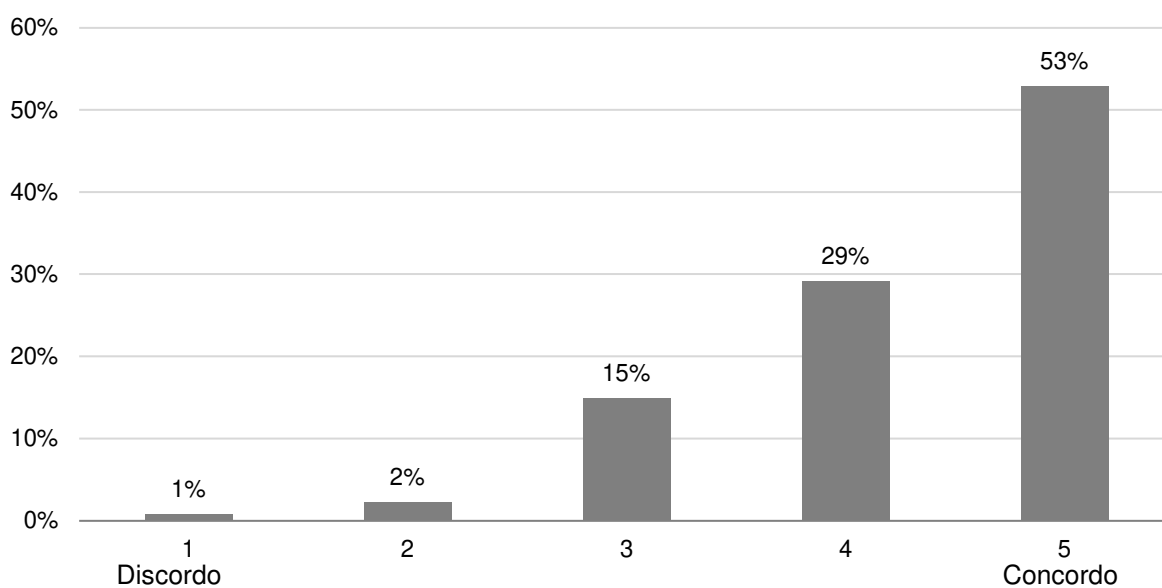
Figura 59 - Distribuição das respostas à questão #37



Fonte: Autor (2024)

#38 Foi possível para um cliente melhorar o processo [projeto] pela experimentação e tentativa de coisas novas

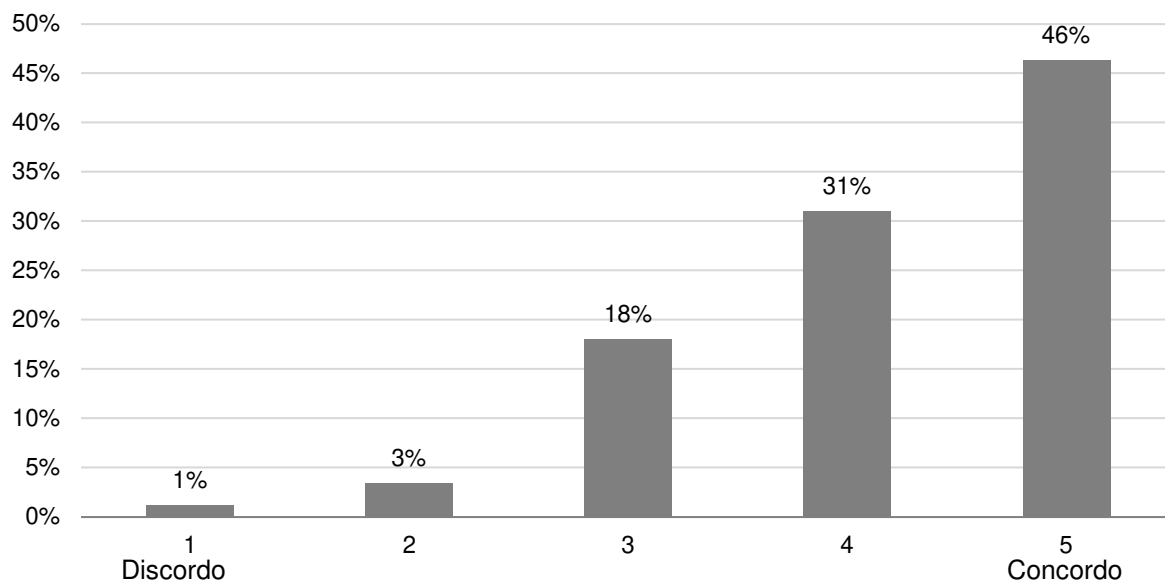
Figura 60 - Distribuição das respostas à questão #38



Fonte: Autor (2024)

#39 O benefício, valor ou diversão do processo [projeto] dependeu do usuário e sua condição de uso.

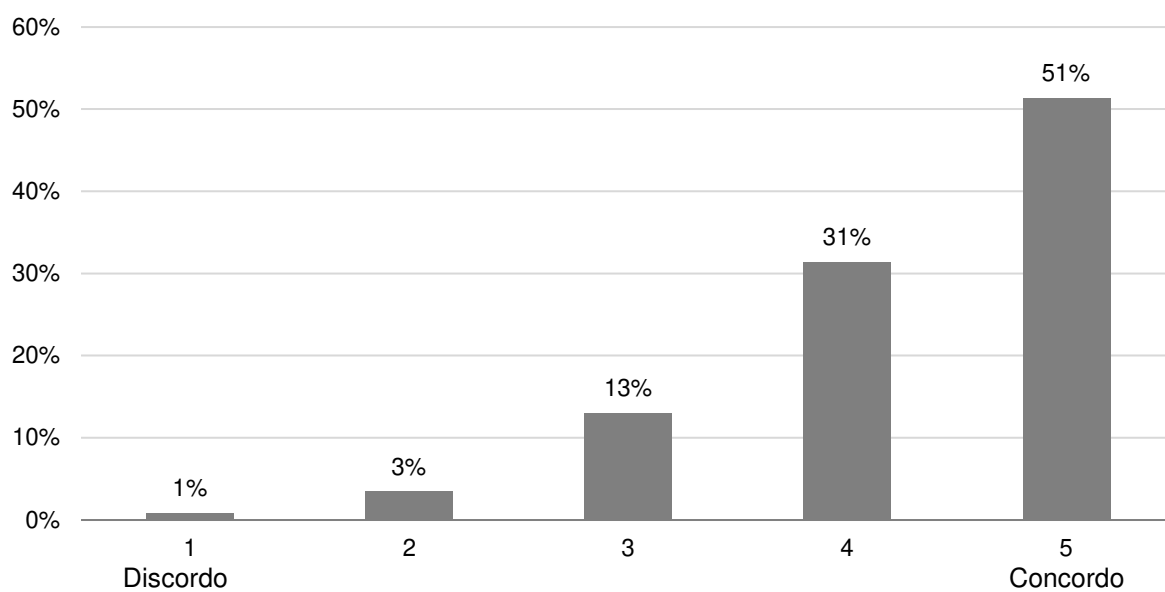
Figura 61 - Distribuição das respostas à questão #39



Fonte: Autor (2024)

#40 Parceiro tentou servir às necessidades individuais de cada um de seus clientes

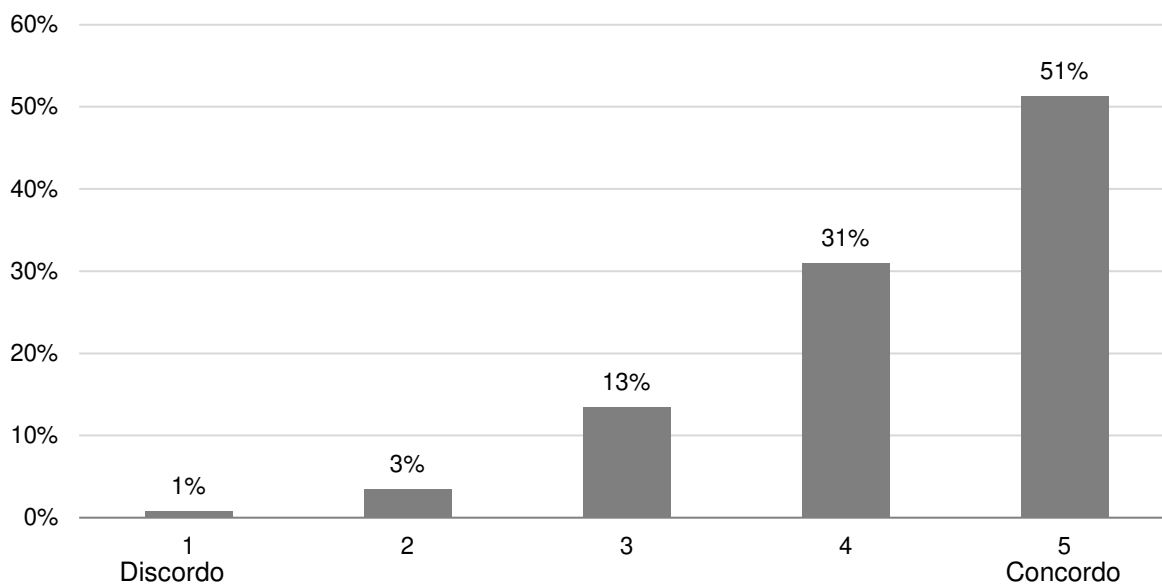
Figura 62 - Distribuição das respostas à questão #40



Fonte: Autor (2024)

#41 Cada cliente, dependendo de seu gosto, escolha ou conhecimento, envolve-se diferentemente no processo (ou com o produto).

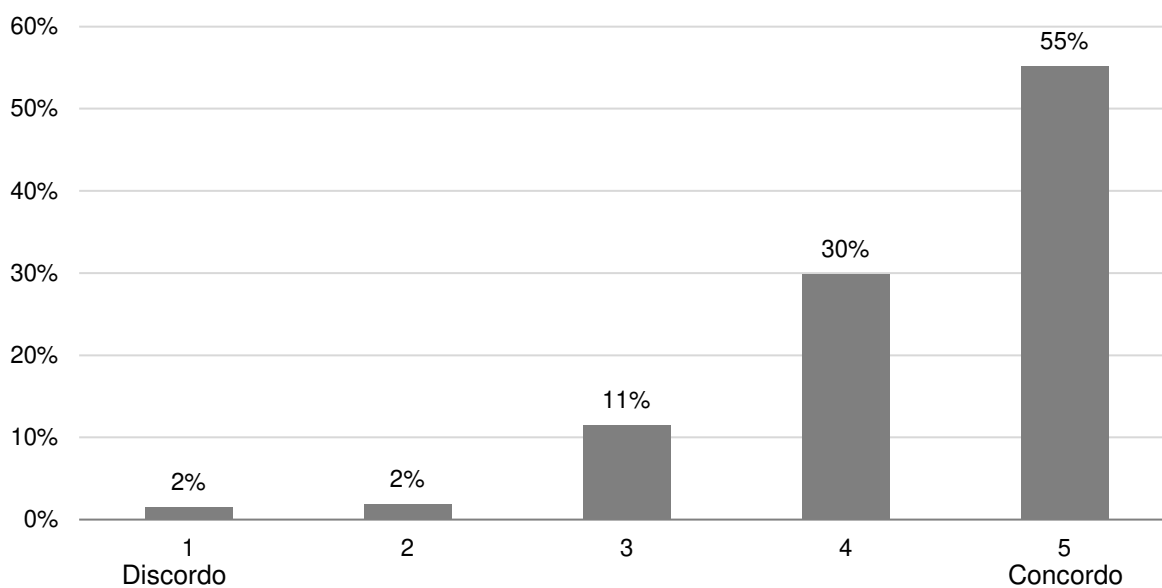
Figura 63 - Distribuição das respostas à questão #41



Fonte: Autor (2024)

#42 Parceiro fornece, no geral, uma boa experiência, além do benefício "funcional".

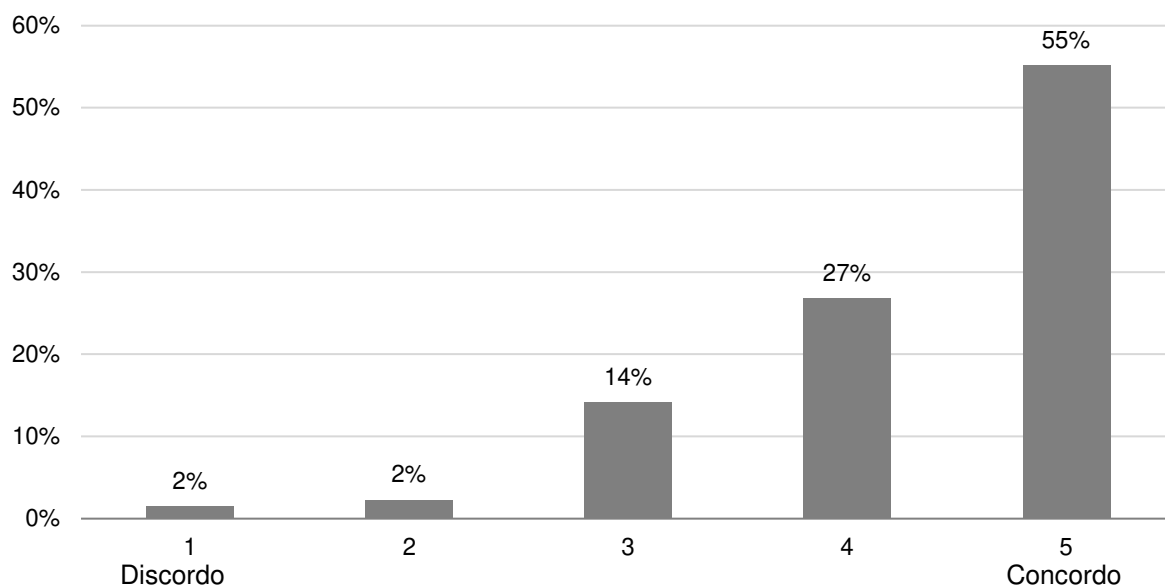
Figura 64 - Distribuição das respostas à questão #42



Fonte: Autor (2024)

#43 A facilitação estendida [serviços adicionais oferecidos] do Parceiro é necessária para os clientes desfrutarem plenamente do processo (ou produto).

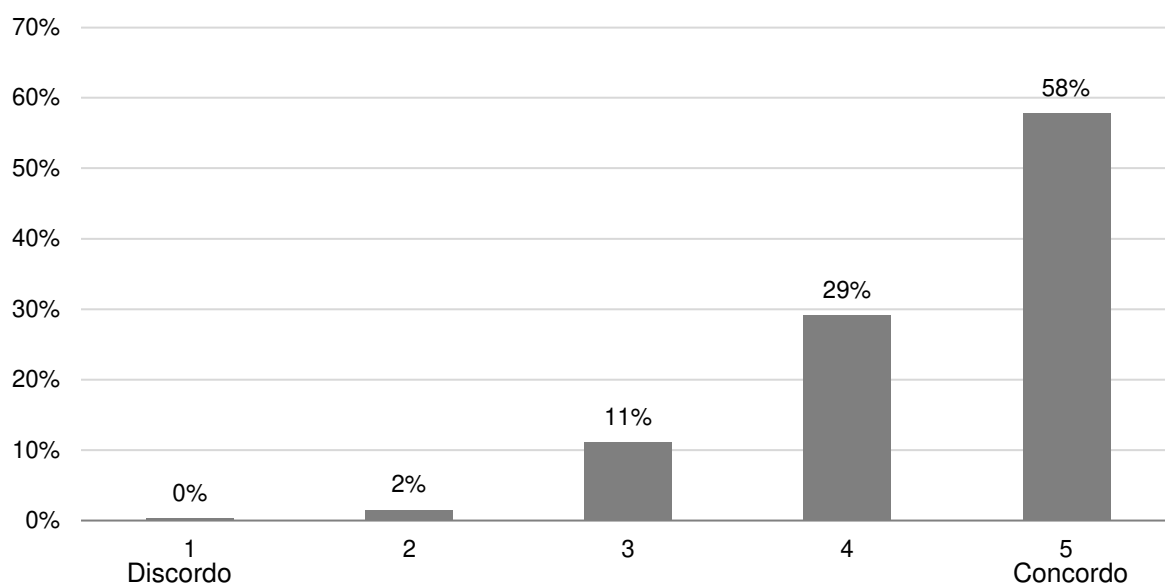
Figura 65 - Distribuição das respostas à questão #43



Fonte: Autor (2024)

#44 Eu senti proximidade e confiança com fornecedor/parceiro.

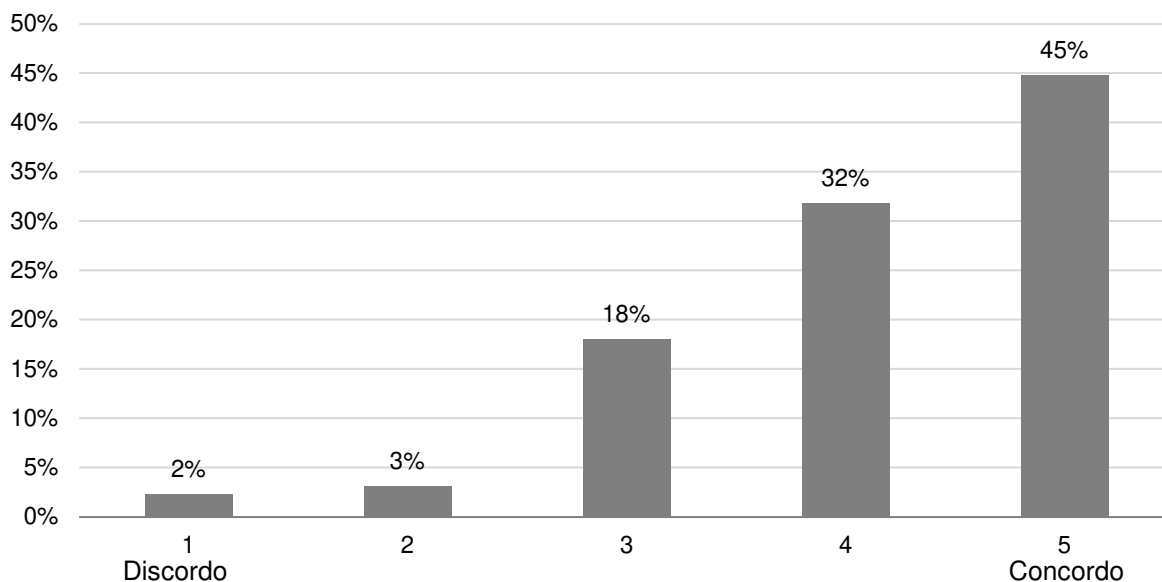
Figura 66 - Distribuição das respostas à questão #44



Fonte: Autor (2024)

#45 Havia geralmente um grupo, comunidade ou rede de clientes fãs do fornecedor/ parceiro.

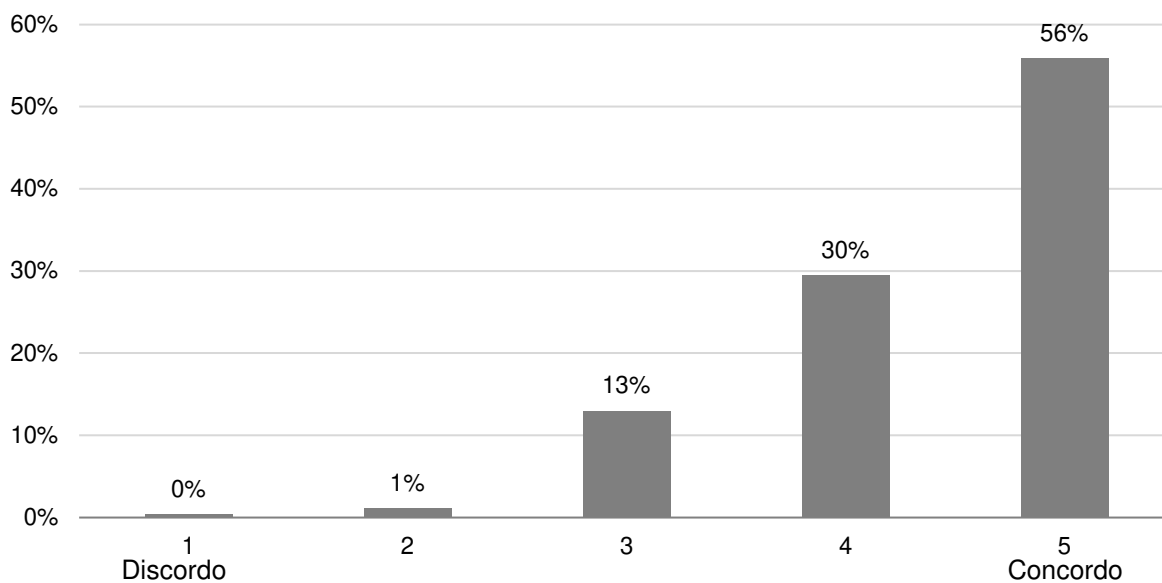
Figura 67 - Distribuição das respostas à questão #45



Fonte: Autor (2024)

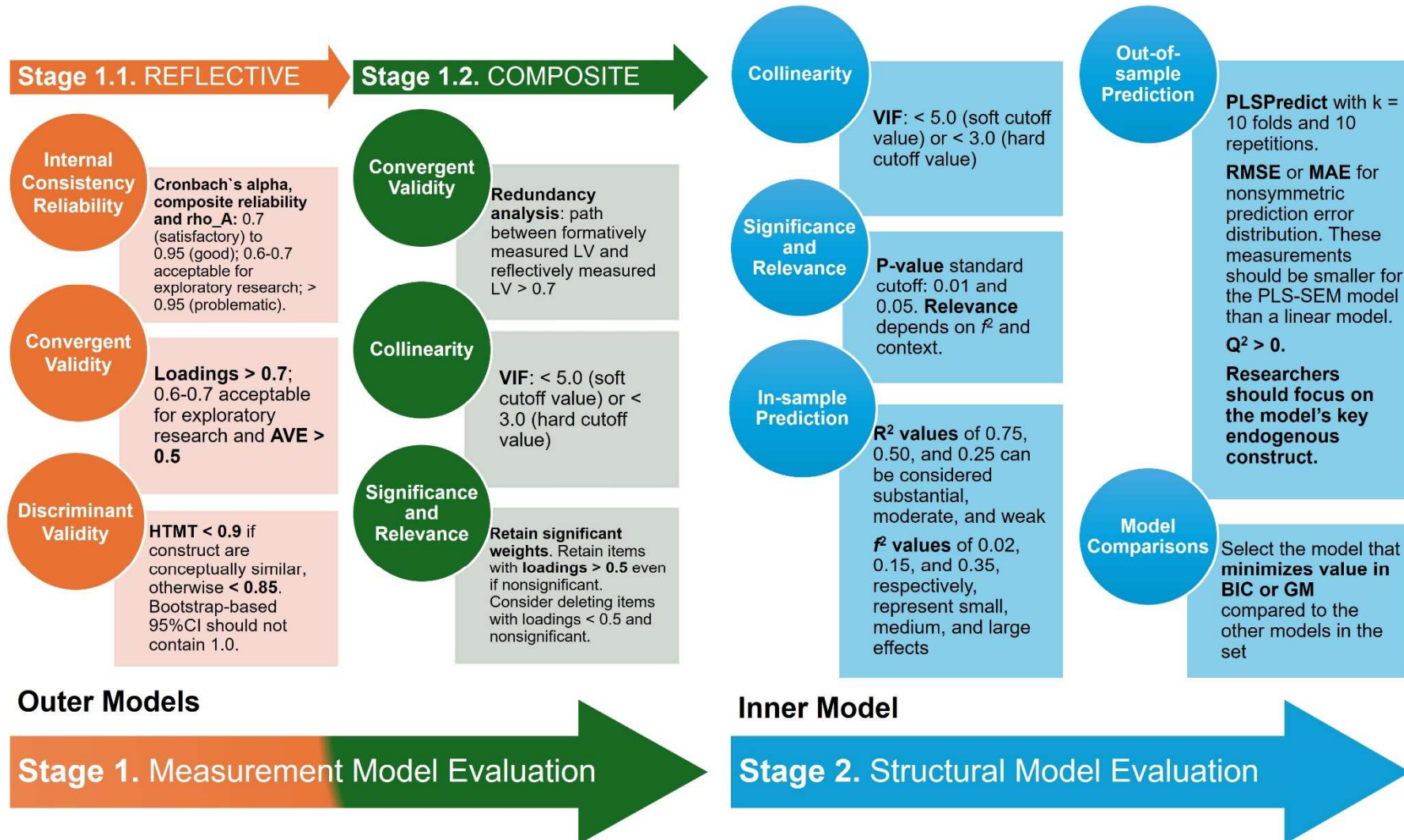
#46 Parceiro é reconhecido porque seus clientes costumam espalhar palavras positivas a seu respeito em suas redes sociais.

Figura 68 - Distribuição das respostas à questão #46



Fonte: Autor (2024)

APÊNDICE C - PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA UM MODELO PLS-SEM



Fonte: Rogers; Barboza (2024)

Um modelo PLS-SEM básico abrange pelo menos um modelo de medição formativo e/ou reflexivo; relações estruturais dentro do modelo podem ou não envolver mediação ou moderação. Nos casos em que modelo PLS-SEM carece de qualquer modelo de medição, ele é considerado uma análise de caminho, exigindo avaliação apenas no estágio 2; quando se trata de modelo de medição reflexivo, algoritmo PLSc (*Consistent PLS*) é empregado. Configurações padrão, consistentes na maioria dos softwares, incluem esquema de ponderação de caminho, Modelo A (pesos de correlação) para modelos reflexivos e Modelo B (pesos de regressão) para modelos formativos. O método Bootstrap, com intervalos de confiança de 95% e 10.000 reamostragens, é recomendado para avaliação estatística robusta (Rogers; Barboza, 2024).