



**Mestrado Acadêmico em Administração
Área de Inovação para Competitividade**

FLAVIA RODRIGUES MACHADO OKUYAMA

**O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA A COCRIAÇÃO DE VALOR
NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO**

Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Cristina Bohnenberger

**Novo Hamburgo
Fevereiro/2022**

FLAVIA RODRIGUES MACHADO OKUYAMA

**O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA A COCRIAÇÃO DE VALOR
NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO**

Dissertação apresentada à Universidade Feevale como requisito parcial do Programa de Mestrado em Administração para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Cristina Bohnenberger

**Novo Hamburgo
Fevereiro/2022**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Okuyama, Flavia Rodrigues Machado.

O papel das capacidades dinâmicas para a cocriação de valor no contexto do empreendedorismo feminino / Flavia Rodrigues Machado Okuyama. – 2022.

77 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2022.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt; Coorientadora: Profª. Drª. Maria Cristina Bohnenberger”.

1. Cocriação de valor. 2. Capacidades dinâmicas.
3. Empreendedorismo feminino. I. Título.

CDU 658

Bibliotecária responsável: Janice Moser Corrêa – CRB 10/2315

FLAVIA RODRIGUES MACHADO OKUYAMA

Dissertação, com o título: O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA A COCRIAÇÃO DE VALOR NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade FEEVALE.

Aprovado em 23 de fevereiro de 2022.

Aprovado por:

Orientador – Prof. Dr. Serje Schmidt
Universidade FEEVALE

Banca Examinadora – Prof. Dr. Flávio Regio Brambilla
Universidade de Santa Cruz do Sul

Banca Examinadora – Profa. Dra. Raquel Engelman Machado
Universidade FEEVALE

RESUMO

Esse trabalho apresenta uma análise sobre a influência das capacidades dinâmicas na cocriação de valor no ambiente do empreendedorismo feminino. Tanto a teoria das capacidades dinâmicas, como a cocriação de valor são temas bastante discutidos ao longo das últimas décadas, porém a confluência entre os dois assuntos ainda é um campo de estudos pouco explorado, menos ainda quando se trata de investigar como esse fenômeno ocorre em negócios desenvolvidos por mulheres. Assim esse estudo amplia as discussões sobre a falta de uma visão estratégica na gestão dos empreendimentos neste contexto de negócios. Esta compreensão possibilita o desenvolvimento de métodos capazes de conduzir a cocriação de valor em vista de obter vantagem competitiva, portanto, uma significativa contribuição para área da administração e para o contexto do empreendedorismo feminino. O objetivo dessa pesquisa é identificar como as capacidades dinâmicas contribuem para a cocriação de valor em empreendimentos femininos. Tendo em vista este objetivo, uma revisão da literatura buscou identificar as relações entre os dois temas principais e o contexto empírico. A partir destas relações, foram analisados modelos conceituais existentes na literatura e que estabelecem relação entre a teoria das capacidades dinâmicas e a cocriação de valor. Assim, buscou-se adaptar estes modelos conceituais para aplicar no ambiente do empreendedorismo feminino, para verificá-los por meio de uma abordagem qualitativa que utilizou entrevistas semiestruturadas. Com base nestas teorias, o *framework* conceitual foi testado em campo e os dados apontaram que embora as mulheres empreendedoras não visam de maneira intencional estabelecer uma estratégia para cocriar valor com clientes, parceiros e fornecedores, esse é um fato que ocorre naturalmente conforme as demandas do dia a dia, e que se dá pelo ao contexto social das mulheres na sociedade. A espontaneidade favorece que as capacidades dinâmicas sejam propulsoras para a cocriação de valor, quando as empreendedoras se orientam para o aprendizado e para o alinhamento de objetivos. Consequência pelas quais os empreendimentos pesquisados se mantêm sustentáveis em meio ao dinamismo do mercado, dada a facilidade com que absorvem os conhecimentos através da cocriação de valor, leva a adaptações de condições e a geração de ideias. Todavia, a falta de organização dos processos dinâmicos, impedem uma melhor vantagem competitiva e as empreendedoras que souberem transformar tais recursos em uma estratégia relacional poderão levar seus empreendimentos a um outro patamar no ambiente de negócios.

Palavras-chave: Cocriação de valor. Capacidades Dinâmicas. Empreendedorismo Feminino.

ABSTRACT

This work presents an analysis of the influence of dynamic capabilities on value co-creation in the female entrepreneurship environment. Both the theory of dynamic capabilities and value co-creation are topics that have been widely discussed over the last few decades, but the confluence among the two subjects is still an underexplored field of study, even less when it comes to investigating how this phenomenon occurs in businesses run by women. This work addresses the lack of strategic vision in the management of this kind of business. Such understanding may allow the development of methods to use the value cocreation aiming to obtain competitive advantage, therefore, a contribution to the field of study of business management and the women entrepreneurship context. The purpose of this research is to identify how dynamic capabilities contribute to value co-creation in women-managed ventures. From this objective, the literature review sought to identify the relationships between the three themes. Based on these relationships, existing conceptual models that establish a relationship between dynamic capabilities theories and value co-creation were analyzed. Thus, we sought to adapt these concepts models to apply in the empirical environment, to be verified through a qualitative approach that used semi-structured interviews. Based on these theories, the conceptual framework was field-tested and the data indicated that although women entrepreneurs do not intentionally aim to establish a strategy to co-create value with customers, partners and suppliers, this is a fact that occurs naturally according to the demands of the day by day, and that takes place through the social context of women in society. Spontaneity favors dynamic capabilities that drive the co-creation of value, when female entrepreneurs are oriented towards learning and aligning goals. As a consequence of which the researched enterprises remain sustainable amidst the dynamism of the market, given the ease with which they absorb knowledge through value co-creation, it leads to adaptations of conditions and the generation of ideas. However, the lack of organization of the dynamic processes hinders the achievement of better results in competitive advantage and entrepreneurs who know how to transform these resources into a relational strategy will be able to take their projects to another level in the business environment.

Keywords: Value cocreation. Dynamic Capabilities. Female Entrepreneurship.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1	Evolução das Premissas Fundacionais SDL.....	20
Quadro 2	Empreendedorismo e suas Dimensões nas últimas décadas..	23
Quadro 3	Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras.....	27
Quadro 4	Elementos Específicos nas CDs que se relacionam com as Premissas Fundacionais da SDL.....	30
Quadro 5	Proposições de Liu e Zhao (2020) e os Elementos Específicos nas CDs que se relacionam com a CCs.....	36
Quadro 6	PAs – Temas – Perguntas do Questionário.....	42
Quadro 7	Contexto profissional das entrevistadas.....	43
Quadro 8	Análise de conteúdo – presença.....	64
Quadro 9	Percepção da confirmação ou não das PAs.....	64
Figura 1	Pontos de interseção entre CDs, CCs e o Empreendedorismo Feminino.....	32
Figura 2	<i>Framework</i> de VBS de Liu e Zhao (2020).....	35

LISTA DE SIGLAS

CDs	Capacidades Dinâmicas
CCs	Cocriação de valor
RBV	Empresa Baseada em Recursos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MEI	Microempreendedor Individual
PA	Proposição Adaptada
SDL	Lógica Dominante de Serviços
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VBS	Venda Baseada em Valor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS	11
2.1	OBJETIVO GERAL	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	AS CAPACIDADES DINÂMICAS	12
3.2	LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR	17
3.3	O CONTEXTO DA PESQUISA	22
3.3.1	Empreendedorismo Feminino	24
3.3.2	Capacidades Dinâmicas, a Cocriação de Valor e o Empreendedorismo Feminino	28
3.4	APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL	33
4	METODOLOGIA	41
4.1	AMOSTRA	43
4.2	COLETA DE DADOS.....	44
4.2.1	Tema 1: Início e estrutura da organização	44
4.2.2	Tema 2: Aprendizados de fora da organização e sua influência para a construção da postura estratégica	45
4.2.3	Tema 3: Integração no uso do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional	46
4.2.4	Tema 4: A influência do compartilhamento de informações entre todos os envolvidos: parceiros, fornecedores e equipe para processo de cocriação de valor	46
4.2.5	Tema 5: Percepção empreendedora para mudanças	47
5	AVALIAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS	49
5.1	PA1: A AUTONOMIA E A ORIENTAÇÃO DE AVALIAÇÃO ESTÃO POSITIVAMENTE RELACIONADAS AO EMPREENDEDORISMO FEMININO	49
5.2	PA2: A REDE DE SUPORTE COLABORATIVO (INTERDEPARTAMENTAL E PARCERIAS) TEM UM EFEITO POSITIVO NO EMPREENDEDORISMO FEMININO ..	53
5.3	PA3: A SISTEMATIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E PROCESSOS DESEMPENHADOS PELA EMPREENDEDORA TEM UM EFEITO POSITIVO NO SEU NEGÓCIO	56
5.4	PA4: A CAPACIDADE DE AGIR DIANTE DA NECESSIDADE DE MUDANÇA TEM IMPACTO POSITIVO NO EMPREENDEDORISMO FEMININO	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO	75

1 INTRODUÇÃO

Num cenário de mercado cada vez mais dinâmico e influenciado pelo acesso fácil à informação é possível perceber a necessidade de organizações estruturadas para um ambiente de negócios que visa a colaboração entre empresas e seus diversos *stakeholders*: clientes, funcionários, parceiros e fornecedores. As empresas que compreendem a importância desse movimento a favor da cooperação, tendem a se beneficiar de soluções mais efetivas e do desenvolvimento sustentável de seus negócios, haja vista diversos desafios que o empreendedorismo impõe (KIM; SONG; TRICHE, 2014).

No Brasil, por exemplo, onde o ambiente de negócios lida com problemáticas de ordem econômica e de políticas públicas, ser empreendedor requer dinamismo para solucionar dificuldades e criação de ideias a fim de gerar oportunidades (MARQUES *et al.*, 2020). Por isso empresas que estiverem mais voltadas para o estabelecimento de parcerias e aprendizado mútuo se tornarão mais preparadas para oferecerem melhores serviços e produtos (FABRIZIO *et al.*, 2021).

Segundo pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019), no Brasil 38,7% da população adulta está envolvida em algum tipo de atividade empreendedora. Sendo que no estágio de empreendedorismo inicial quase não há diferença entre o percentual de homens e mulheres, diferente do estágio de empreendedorismo estabelecido, que compreende empresas com no mínimo três anos e meio de atuação, em que os homens representam 18,4%, enquanto o sexo feminino tem uma representatividade de 13,9%.

A diferença nos dados são um reflexo da trajetória das mulheres na sociedade, pois demonstram que as barreiras culturais limitadoras ainda existem nesse processo de inserção da mulher no mercado de trabalho (LEAL *et al.*, 2020). E por tais condições que muitas vezes as mulheres encontram no empreendedorismo a motivação para se manterem ativas no mercado, bem como se torna um sinônimo de autonomia e até equidade de renda, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019).

Para Cardella, Sánchez e Garcia (2020), os fatores culturais de um país e suas percepções com relação ao papel da mulher na sociedade também são pontos influenciadores sobre a atitude em relação ao empreendedorismo e corroboram com alguns traços psicológicos que favorecem a iniciativa de comando dos negócios.

Entre essas características de gerenciamento, está um estilo de comportamento definido principalmente por ações que visam o compartilhamento da estrutura organizacional, de flexibilidade, integração e orientação para a ação, predominando a valorização do indivíduo (MACHADO, 1999).

A maneira como as mulheres empreendem apresenta modelos desiguais para desenvolver empresas, apontando para uma administração que fortalece as ações de valor, mas falta compreender como os recursos dinâmicos estão presentes nessas ações.

As capacidades dinâmicas (CDs) explicam como as empresas podem alcançar e sustentar vantagem competitiva com uma estratégia baseada em recursos, prevendo rotinas e processos internos, como meios pelos quais as organizações têm condições para reagir às movimentações de mercado de forma inovadora e tecnológica (TEECE; PISANO, 1994).

A cocriação de valor (CC), nascente da Lógica Dominante de Serviços (SDL) em *marketing*, abriu espaço para uma nova visão sobre o modo de desenvolver serviços e produtos. Uma perspectiva que prevê inovação em processo com base no diálogo e na entrega de valor estruturado em conjunto com clientes e *stakeholders* (VARGO; LUSCH, 2004).

Juntas, as duas abordagens conseguem estabelecer um vínculo quando a estrutura de uma empresa trabalha sob a orientação de processos, que visam capturar valor e se adaptar ao ambiente em busca de crescimento, pois dessa forma é possível identificar oportunidades de mercado (WILDEN *et al.*, 2019).

Nesse sentido, o trabalho apresentado aqui revela a importância da aplicação das CDs nos empreendimentos administrados por mulheres, que trabalham sob um modelo de gestão descentralizada e voltadas ao aprendizado contínuo. Com isso a pesquisa vem responder a seguinte questão: **como as CDs influenciam a CC de valor no contexto do empreendedorismo feminino?**

Na tentativa de responder essa pergunta, a pesquisa foi buscar na literatura modelos conceituais que estabeleceram a relação entre CDs e CC. Posteriormente, aplicou-se o *framework* conceitual adaptado, utilizando o método de pesquisa qualitativa através de um roteiro de entrevista semiestruturado, no ambiente empírico do empreendedorismo feminino.

Intensificar os estudos a respeito do papel das CDs para a CC sob a perspectiva de empreendimentos femininos demonstra ser uma pesquisa inovadora e capaz de ampliar as questões relacionadas ao modo estratégico como as mulheres veem seus empreendimentos. Em três importantes bases de periódicos, Scopus, ESBCO e *Web of Science* foram encontrados apenas cinco artigos que verificam a relação entre CDs e a CC, e nenhum dos artigos mencionavam a respeito do empreendedorismo feminino especificamente.

De acordo com Wilden *et al.* (2019), o encontro entre as CDs e a CC aponta para uma abordagem estruturada em que a CC pode se tornar uma circunstância de vantagem competitiva, quando os recursos são direcionados para uma estratégia relacional. Da contribuição acadêmica, esse estudo esclarece se o modelo de gerenciamento descentralizado e voltado ao aprendizado com que as mulheres aplicam em seus negócios se associam a processos de CDs devidamente planejados para CC.

Ao compreender como os empreendimentos administrados por mulheres lidam com esse tipo de recurso, empiricamente esse estudo poderá facilitar o estabelecimento de estratégias que levem a obtenção de vantagem competitiva nesse contexto de negócios. Considerando que os modelos de pesquisas aplicadas que visam esclarecer questões relacionadas ao cenário empresarial tendem parecer instintivamente associados à figura do homem empreendedor (CARDELLA; SÁNCHEZ; GARCIA, 2020).

As seções a seguir estão compostas pelos objetivos, seguidos do referencial teórico que apresenta os conceitos e a teoria que nortearam esse trabalho. No capítulo 3 está disposto os procedimentos metodológicos adotados, para na sequência expor os resultados obtidos em campo. No capítulo 5, faz-se uma discussão e conclusão dos achados nessa pesquisa.

2 OBJETIVOS

Segue abaixo objetivos geral e específicos desse estudo.

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como as CDs contribuem para a CC em empreendimentos gerenciados por mulheres.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os pontos de interseção entre a teoria das CDs e a CC, visando entender de que forma esses pontos se alinham no empreendedorismo feminino;
- b) Adequar os esquemas conceituais existentes visando aplicá-los no contexto empírico dos negócios administrados por mulheres;
- c) Investigar se esquema conceitual proposto se aplica no contexto do empreendedorismo feminino.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado aqui que está dividido em cinco subseções: (1) CDs que tratam sobre os principais conceitos abordados pela teoria; (2) SDL e CC; (3) Empreendedorismo Feminino; (4) CDs, a CC e o Empreendedorismo Feminino; (5) Apresentação do Modelo Conceitual.

3.1 AS CAPACIDADES DINÂMICAS

A capacidade de resposta das empresas para lidar com as incertezas do ambiente externo em tempo hábil e rápida inovação, característica advinda com o desenvolvimento da globalização econômica é chamada de CDs. O meio ambiente onde os negócios estão inseridos também são considerados um fator de forte influência para o desempenho das organizações, resultando na transição das estratégias de adaptação, integração e reconfiguração de recursos e habilidades internas (WANG et al., 2019).

A teoria das CDs tem suas origens na perspectiva da Teoria do Crescimento da Firma, proposta por Edith Penrose em 1959, que chamou a atenção para os aspectos internos das organizações. A autora ofereceu importantes contribuições sobre como as organizações crescem a partir de um conjunto de oportunidades percebidas pelos gestores das organizações e diversificação dos recursos, não importando o tamanho das empresas (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019).

Outra perspectiva relevante para fortalecimento das CDs foi o avanço dos estudos da visão da Empresa Baseada em Recursos (RBV), apresentada por Wernerfelt (1984 *apud* WAHG; AHMED, 2007). A RBV trouxe um olhar para a perspectiva de desempenho, elevando a compreensão da gestão estratégica das empresas para mais tarde essa discussão se estender para uma abordagem de vantagem competitiva que enfatiza forças externas Porter (1986 *apud* WAHG; AHMED, 2007), ou seja numa estratégia com base no mercado e seus concorrentes (WANG; AHMED, 2007).

Teece e Pisano (1994) trouxeram um novo e expandido paradigma sobre como a vantagem competitiva é obtida nas organizações com base numa estratégia fundamentada em recursos, perspectivas de inovação, competências internas e externas e o termo CDs (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019).

Ao expandirem a visão sobre a obtenção de vantagem competitiva, o termo “capacidades dinâmicas” foi desdobrado a fim de enfatizar aspectos principais que as perspectivas anteriores não tinham como foco. Como o termo “dinâmico” que se refere a inconstância do ambiente, requerendo respostas rápidas frente ao ritmo acelerado da inovação e a imprevisibilidade dos mercados futuros, e o termo “recursos” que prevê o papel do gerenciamento estratégico, estabelecendo a reconfiguração de habilidades, recursos e competências organizacionais internas e externas, em resposta a esse dinamismo do ambiente (TEECE; PISANO, 1994).

Os microfundamentos que estruturam o conceito das CDs tratam das habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas. Todos os aspectos que sustentam a possibilidade detectar o ambiente (*sensing*), perceber as oportunidades (*seizing*) e reconfigurar os recursos (*reconfiguring*) do espaço empresarial (TEECE, 2007).

Essas atividades são essencialmente estratégicas e precisam ser acompanhadas sob um ponto de vista processual que ocorre ao longo do tempo. Compreendendo o delineamento de soluções para os consumidores, o desenho do modelo de negócios, a seleção de protocolos para o processo decisório, a seleção de negócios complementares e a construção de comprometimento (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019).

Segundo Teece (2007), os recursos dinâmicos possibilitam que as empresas criem, implantem e até mesmo protejam seus ativos intangíveis de maneira que reconheçam os novos desafios e busquem entender como é possível se reinventar através de processos que vão além de produtos ou tecnologia associada ao digital.

Para Fabrizio *et al.* (2021), um elemento-chave da capacidade dinâmica é a empresa saber aproveitar suas habilidades gerenciais para refinar seus modelos de negócios, a partir de um fluxo dinâmico, onde as características intrínsecas irão sustentar a vantagem competitiva e gerar maior desempenho se comparadas aos demais competidores de mercado.

Os microfundamentos das CDs são estruturas difíceis de serem implantadas, porém quando alcançadas no mais alto nível, a organização pode ser considerada intensamente empreendedora, pois a partir disso inovações são criadas tanto para se moldar ao ambiente quanto para criar alternativas, em colaboração com outras empresas (BULGACOV; TAKAHASHI, 2019).

Wang e Ahmed (2007) delinearão três componentes principais que juntos explicam os mecanismos das empresas para alinhar a vantagem de recursos internos à vantagem competitiva baseada no mercado externo, sendo eles: a capacidade adaptativa, a capacidade de absorção e a capacidade inovadora. A capacidade adaptativa compreende a flexibilidade estratégica de recursos internos e o alinhamento desses recursos com a demanda externa. A capacidade de absorção refere-se ao aprendizado com parceiros, de forma que o conhecimento externo integre informações que se transformarão em conhecimentos incorporado na empresa. E a capacidade inovadora, se define em orientar estratégias inovadoras com comportamentos e processos (WANG; AHMED, 2007).

Uma capacidade dinâmica provém de um conjunto de tarefas rotinizadas desempenhadas pela empresa, e o fator que diferencia uma capacidade dinâmica de uma capacidade comum são os níveis de atividades que ela pode vir a desenvolver internamente. Ou seja, enquanto uma capacidade comum envolve desempenho de funções, as CDs permitem que a empresa integre, construa e reconfigure recursos internos e externos para lidar com a rapidez do ambiente de negócios (TEECE; LEIH, 2016).

Para Wang et al. (2019), a capacidade de flexibilidade operacional é uma defesa para que a empresa se adapte mais rapidamente às informações que fluem do ambiente externo para dentro da organização, cabe as equipes interpretarem a ideias e confrontarem com as rotinas de sucesso e com isso abrir espaço para novas oportunidades identificadas. As rotinas das organizações podem ser estáticas ou dinâmicas, as rotinas estáticas permitem que a empresa replique determinadas tarefas já executadas, mas com melhorias e mutações; e as rotinas dinâmicas visam inovação em processos e produtos com o objetivo de obter a incorporação de um novo aprendizado (PIERCE; BOERNER; TEECE, 2008).

Em termos de integração de competências esse é um processo de aprendizagem social e coletivo, pois dessa maneira não acontece apenas uma imitação do que já se faz ou foi feito, mas porque há contribuições a partir de ações conjuntas que abrem espaço para o aprendizado organizacional. Ajudando a empresa a construir uma postura estratégica que une a repetição com a experimentação, permitindo que tarefas sejam executadas cada vez melhores e reconhecendo rotinas disfuncionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Bogers *et al.* (2019) apontam que a mudança em rotinas deve vir orquestrada pelo alinhamento de ativos tangíveis e intangíveis e isso requer transferência de recursos de talento e financeiros. Afinal, mudar as rotinas de forma instantânea pode custar caro e por isso o acompanhamento sustentável das mudanças está na capacidade de recombinação e reconfigurar a estrutura organizacional. Dessa forma, à medida que a empresa cresce serão as rotinas estáticas que garantirão a eficiência operacional (TEECE, 2007).

Teece e Leih (2016) destacam que a razão e a análise de um bom gerenciamento são apenas elementos que fazem parte do processo, a consciência em detectar oportunidades disponíveis oriundas de uma capacidade empreendedora é fundamental no que tange as CDs. Empresas que funcionam sob uma orientação empreendedora visam a integração de captura de valor por meio da capacidade de absorção de recursos intangíveis, recebidos da amplitude de fontes de informações e colaboração a que se expõem (FABRIZIO *et al.* 2021).

Por esse motivo, organizações que estão voltadas para si mesmas tendem a ser prejudicadas pelo dinamismo do ambiente, pois a capacidade de se reconfigurar e se transformar é uma habilidade organizacional a ser compreendida, para então ser praticada (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Afinal são as capacidades gerenciais que podem reforçar as CDs, e estas afetam indiretamente o desempenho e a competitividade por meio da orientação estratégica (FABRIZIO *et al.*, 2021).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), uma estratégia de distintos modos de governança pode ser um bom incentivo para o esforço organizacional em conjunto, pois proporciona um nível de integração importante que gera ações criativas na tomada de decisão. Numa adesão ao gerenciamento multinível, o papel da liderança se estabelece em alinhar diretrizes e se concentra na integração de conhecimentos implícitos para encontrar maneiras de implantar as oportunidades, integralmente dentro da organização (PENG; LIN, 2017).

Para Teece (2007), as organizações que investem na descentralização de decisões são as mais propensas ao desenvolvimento de CDs, pois muitas vezes a medida em que as informações circulam entre os setores acontece o encontro dos elementos que compõem a eficácia da comunicação. O movimento coordenado de rotinas como essas, dita de forma importante a movimentação de desempenho no nível interno da empresa e é responsável por uma variação no relacionamento com

fornecedores e outros parceiros externos. Movimento que em pequenas empresas pode ser definido como uma capacidade de resposta a inovação em nichos de mercado, quando agrega valor existente para o cliente a partir da customização das estratégias do ambiente (PENG; LIN, 2017).

As CDs evidenciam que empresas que tratam seus processos gerenciais com rigidez são as mais desafiadas pelo mercado, mesmo assim rotinas e procedimentos internos não devem ser drasticamente alterados, sem que a sua trajetória seja levada em consideração. Uma organização empreendedora tem em si a capacidade de identificar mudanças importantes e propiciar adaptações necessárias de forma construída e sem imposição de conflitos (PIERCE; BOERNER; TEECE, 2008).

O papel de empreendedores e gestores de empresas é estar atento a identificação de oportunidades fulgentes ao mesmo tempo que precisa efetuar as mudanças corporativas necessárias para a criação empresarial. Suas funções são a essência das CDs, da mesma forma que o seu desempenho astuto é crítico para a teoria da gestão estratégica (AUGIER; TEECE, 2008).

No caso de pequenas e médias empresas decidirem sobre seus investimentos estratégicos é um fator de grande importância, pois a relação entre os recursos e as capacidades de desempenho podem ser valiosos atributos competitivos se correlacionados à flexibilidade organizacional que dispõem (FABRIZIO *et al.*, 2021).

Por isso a capacidade de detecção é o que pode ajudar as empresas a identificar e avaliar quais conhecimentos externos são a chave para o crescimento lucrativo e sustentável daquelas ideias que não servem para serem realocadas pela empresa (BOGERS *et al.*, 2019). O papel moderador da proatividade exige de empreendedores e gestores atenção de quais determinantes estratégicos proporcionam a manutenção da vantagem competitiva frente aos concorrentes de mercado (FABRIZIO *et al.*, 2021).

Integrar, construir e reconfigurar essa é a base das CDs e, por consequência, a fonte para se obter vantagem competitiva. Os conhecimentos externos precisam ser transformados em natureza estratégica organizacional não apenas em atributos replicáveis e as competências técnicas precisam estar contidas nas rotinas, estabelecidas no conhecimento coletivo da empresa, ou seja, componentes tácitos capazes de determinar o desempenho como um diferencial da empresa (PIERCE; BOERNER; TEECE, 2008).

Uma empresa que busca em seus recursos de propriedade intelectual a demonstração na habilidade de inovar é uma empresa que usa de uma grande fonte de vantagem competitiva. Afinal a inovação gerencial é um importante suporte para uma empresa obter competitividade sustentável, a implementação de decisões e a transformação de oportunidades são recursos de inovação (WANG et al., 2019).

Assim os temas relacionados às CDs discutem, em geral, os processos comportamentais das organizações, incluindo suas rotinas, recursos intelectuais e a capacidade de empreender, de forma a alinhar a gestão estratégica a um bom desempenho no mercado sob a perspectiva de obter vantagem competitiva. É a capacidade de adaptação em ambientes de mudanças rápidas e incertezas acentuadas que todas as empresas precisam melhorar seu desempenho para se tornarem competitivas e a capacidade de entender o mercado, aproveitar oportunidades e recriar é que sustenta a abordagem estratégica das CDs.

3.2 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR

Segundo Vargo e Lusch (2004), nas últimas décadas as empresas passaram a perceber os potenciais benefícios intrínsecos em suas transações fazendo do relacionamento uma possibilidade para se inovarem, por meio de processos que realizem a CC.

A partir dessa premissa, os autores trouxeram um novo conceito de significado de valor junto às empresas, onde ao invés das ofertas serem distribuídas das unidades de produção e área do *marketing* para os consumidores, estes devem assumir um papel ativo e fazer parte da construção daquilo que desejam consumir (VARGO; LUSCH, 2004).

O primeiro artigo sobre a SDL (VARGO; LUSCH, 2004) apresentou uma visão diferenciada para as organizações, que propõem o envolvimento e a participação de clientes em vista de trocar valor com as empresas, sob uma perspectiva que ultrapassa a troca de bens por dinheiro. Seja consumindo algo ou ainda utilizando um produto, a estrutura integrada previu uma orientação sobre criação de valor em termos de troca de serviço prestado por serviço adquirido (VARGO; LUSCH, 2017).

Convencionalmente, se costuma julgar o valor das coisas com base na troca de dinheiro por ações ou bens, porém num sistema que envolve serviço, o valor está associado também ao bem-estar e na troca do valor em uso (VARGO; MAGLIO;

AKAKA, 2008). Nesse caso, o termo valor em uso e o processo de criar valor pode ser definido como uma série de atividades realizadas pelos consumidores para satisfazer seus objetivos particulares (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2007).

A CC não é uma transferência de atividades, nem uma personalização externa de produtos e serviços, porque o conceito de cocriação se fundamenta no valor único de cada indivíduo. Possibilitando, dessa forma, que empresas aprendam mais com seus consumidores e obtenham novas ideias através do diálogo e do relacionamento (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Para que haja CC, segundo Payne, Storbacka e Frow (2007), o fluxo de consumo precisa despertar um interesse diferenciado nos consumidores, de forma que o cliente se sinta parte do processo de criação, tornando a experiência de compra um fator valioso e cada vez mais personalizado em que a percepção no uso é um elemento essencial para a determinação do valor.

Um modelo mental para as organizações, que caracteriza o *marketing* como um agregador de vínculos a propriedades materiais e recursos imateriais, elevando a discussão sobre a obtenção de valor centrada em serviços e propiciando o desencadeamento de uma série de processos sociais e econômicos. Esses processos são focados em recursos operacionais com os quais a empresa está constantemente se esforçando para fazer propostas de valor melhores do que seus concorrentes (VARGO; LUSCH, 2004).

Tais fundamentos evidenciam que a SDL não deve se limitar a um departamento que gerencia o *marketing*, pois não há um local único onde a criação de valor possa se configurar. Porém, a cocriação ocorre dentro dos diversos níveis que constitui uma organização: desde funcionários de produção, vendas e demais departamentos até fornecedores e todas as outras partes envolvidas no sistema de serviço (VARGO; LUSCH, 2007).

Também não pode se basear apenas a medição de dados ou pesquisas de satisfação do cliente, mas deve incorporar um entendimento profundo das experiências vivenciadas por eles. A gestão de um processo de CC precisa contemplar o gerenciamento dos conhecimentos tácitos e implícitos das empresas, bem como projetar suas atividades e infraestrutura de modo a abrir uma comunicação unidirecional que envolva os consumidores num diálogo de relacionamento com a empresa (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2007).

O modelo estrutural da CC prevê o aprimoramento de conhecimentos através de colaborações interorganizacionais, contemplando o gerenciamento do relacionamento com as partes interessadas, a fim de incorporar novas ideias ou aprimorar as já existentes em uma fonte de capital social e intelectual (SHAMS; KAUFMANN, 2016).

Para Ramaswamy e Ozcan (2018), as interações para a CC emergem de um ambiente que propicia a interatividade, seja por meio de plataformas de engajamento, organizações estruturantes ou redes compartilhadas, que gera vínculos entre os atores aumentando as chances de criação de resultados valiosos.

Na visão da SDL, fornecedores e beneficiários desempenham um papel único e as interações acontecem por meio da integração de recursos e aplicação de competências, numa lógica de serviço por serviço que envolve troca, adaptabilidade e, assim, cria valor para si e para os outros (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

A troca de serviços pode acontecer a partir de diversos níveis: micro (ator para ator), meso (tríade de atores que fazem trocas diretas e indiretas) ou macro (sistemas de atores), mas a CC só acontece a partir do engajamento do ator com os recursos disponibilizados (STORBACKA *et al.*, 2016).

Os recursos integrados capazes de criar valor estão divididos em duas categorias: recursos operantes e recursos operando. Os operantes são bens intangíveis, baseados em conhecimentos e, portanto, possuem a característica de atuar sobre outros recursos para contribuir para a criação de valor. O oposto são os recursos operando, que se referem a bens tangíveis e requerem que ações sejam tomadas para que eles se tornem de valor (VARGO; LUSCH, 2004).

Quando Vargo e Lusch (2004) apresentaram as oito premissas fundamentais da SDL, o lócus da visão de *marketing* em serviços foi alicerçado em um modelo de processo de aprendizado contínuo centrado na melhoria dos recursos operacionais, operantes e operandos. Contudo, conforme os estudos avançaram, o movimento de refinamento da linguagem associada à CC trouxe novas perspectivas em termos da ciência de serviços, ampliando-a inclusive para uma aplicação mais abrangente de ecossistemas (VARGO; LUSCH, 2016).

Os ecossistemas de serviços são estruturas sociais capazes de captar soluções e produzir ações em conjunto entre muitos atores, de forma que a ação combinatória de recursos e novos conhecimentos contemplam a CC e os esforços

colaborativos dispendidos impulsionam a inovação a partir da SDL (STORBACKA *et al.*, 2016). O ecossistema de serviços compreende ainda a integração de atores com recursos conectados por arranjos institucionais compartilhados, que atende uma provisão mútua de troca de valor por meio da troca de serviços, promovendo um comportamento cooperativo e coordenado entre esses atores (VARGO; LUSCH, 2016).

Dessa forma, Vargo e Lusch (2016) consolidam uma atualização das premissas fundamentais da SDL, conforme o Quadro 1, numa versão que abarca as necessidades transcendentais dos mercados e do avanço da teoria a partir de uma perspectiva em *marketing* que se apoia em ações conjuntas prevendo a CC.

Quadro 2 - Evolução das Premissas Fundacionais SDL

Premissa Fundacional	2004	2008	Versão atualizada (ano 2016)
FP1	Aplicação de técnicas especializadas e conhecimento é unidade fundamental da troca.	Serviço é a base fundamental da troca.	Sem mudança: status de axioma.
FP2	Troca indireta mascara a unidade fundamental de troca.	Troca indireta mascara a base fundamental da troca.	Sem mudança.
FP3	Mercadorias são mecanismos de distribuição para provisão de serviços.	Sem mudança.	Sem mudança.
FP4	Conhecimento é a origem fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são a origem fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são origem fundamental do benefício estratégico.
FP5	Todas as economias são economias de serviço.	Sem mudança.	Sem mudança.
FP6	O cliente é sempre o coprodutor.	O cliente é sempre um cocriador de valor.	Valor é cocriado por múltiplos atores sempre incluindo o beneficiário: status de axioma.
FP7	A empresa só pode fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, mas somente oferecer proposta de valor.	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor.
FP8	A visão centrada em serviço é orientada ao cliente e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao consumidor e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao beneficiário e relacional.
FP9		Todo ator social e econômico são integradores de recurso.	Sem mudança: status de axioma.

FP10		Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem mudança: status de axioma.
FP11			CC é coordenada através das instituições geradas pelos atores e arranjos institucionais. Status de axioma.

Fonte: Vargo e Lusch (2016) traduzido pela autora.

Esse movimento de ampliação representa uma importante abordagem sobre o papel de cada ator que compõem o cenário dos ecossistemas de serviços, pois apesar de todos trabalharem em vista do mesmo objetivo: integrar recursos, a aplicação na troca de serviços precisa acontecer sob uma orientação dinâmica e sistêmica, em que todos veem o processo como uma única identidade (VARGO; LUSCH, 2016).

Segundo Payne, Storbacka e Frow (2007), a experiência baseada em relacionamentos coloca ênfase numa fonte de vantagem competitiva, pois leva a processos de aprendizado, planejamento, oportunidades de criação e cocriação seja de artefatos ou oportunidades, implementação de soluções, gerenciamento de encontros e gestão de conhecimentos. Assim, quanto mais atores compartilham uma instituição maior é o dinamismo entre a troca de serviços, e esse compartilhamento entre atores propicia resultados crescentes e amplia o processo de CC para além de atividades operacionais de uma empresa (VARGO; LUSCH, 2016).

Seguindo essa visão, para uma mentalidade empreendedora, Shams e Kaufmann (2016) apontam que a CC é uma boa oportunidade para obter vantagem competitiva. Levando em conta que o empreendedor pode aproveitar as oportunidades que surgem de relacionamentos e interações para fazer disso recursos dinâmicos e intangíveis em vista da estimulação da cultura de sua empresa.

É importante observar que apesar das inovações tecnológicas estarem cada vez mais presentes na vida diária das pessoas, as propostas de valor não devem ficar condicionadas a isso. Tendo em vista que novas soluções de mercado podem emergir a partir de ideias compartilhadas capazes de envolver mudanças de ordem institucional (AKAKA; VARGO; WIELAND, 2016).

Dessa forma, a CC vem construir uma abordagem para o *marketing*, em vista de propiciar que as organizações centrem seus esforços no estreitamento de

relacionamentos. Segundo Shams e Kaufmann (2016), de maneira geral, empreendedores possuem a característica de serem transformadores, a sua proatividade, energia e comprometimento tendem a não limitar suas ações, e seus esforços visam oportunidades em parcerias estruturadas fontes que propiciam a CC. Esse contexto visa encontrar oportunidades mais vantajosas e benéficas, condicionadas as respostas advindas dos próprios mercados.

3.3 O CONTEXTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo identificar como as capacidades dinâmicas contribuem para a cocriação de valor em empreendimentos gerenciados por mulheres, portanto, se faz necessário apresentar o referencial teórico referente contexto em que se aplicou a pesquisa.

O empreendedorismo é um assunto que tem instigado diversas pesquisas no universo acadêmico nos últimos tempos, tendo em vista que a atividade vem aumentando em vários países do mundo e é um fenômeno que abrange motivações que impulsionam o mercado em vista de crescimento econômico e inovação.

A ocorrência do empreendedorismo é um enfoque que desperta vários pontos de vistas e percepções de diferentes áreas de pesquisas, ao que se refere a estímulos, a comportamentos e a necessidades, pois o termo empreendedor está profundamente associado a inovação, criatividade e intuição (FILION, 1999). Compreende-se por empreendedor aquelas pessoas que buscam vencer um desafio pessoal, por isso a expressão está totalmente relacionada à superação de dificuldades, à doação de sacrifícios particulares e à necessidade de auto realização (DEGEN, 2009).

A vontade de ganhar dinheiro, desprendida de uma condição salarial; o desejo de sair de uma rotina para levar ideias adiante; o propósito de desenvolver algo em benefício da sociedade são alguns dos motivos particulares que impulsionam os indivíduos a concretizarem seus próprios empreendimentos (DEGEN, 2009). A compreensão do comportamento do empreendedor também deve considerar as definições de pessoas obstinadas e criativas, pois conseguem projetar o cenário em que irão construir seus negócios e situações alternativas para planejar e agir

transformando suas realidades, sem deixar de lado o aprendizado contínuo (FILION, 1999).

Há anos os pesquisadores vêm tentando determinar um perfil comportamental do empreendedor, mas a complexidade do assunto impede um consenso científico, devido a cada área de pesquisa investigar aspectos inerentes ao seu contexto e, conforme destaca Filion (1999), os fatores amplos como religião, cultura familiar, ambiente impedem de chegar a um perfil conclusivo.

Mais recentemente, Schmidt *et al.* (2018) aponta um panorama sobre a evolução nas pesquisas que abrangem as dimensões e conceitos do perfil empreendedor, citados na literatura das últimas décadas, modelo este apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Empreendedorismo e suas Dimensões nas últimas décadas

Dimensões (e conceitos relacionados)	1970 e antes	1971 para 1980	1981 para 1990	1991 para 2000	2001 para 2010	2011 e depois
Autoeficácia (autoconfiança, autonomia, etc.)	(Davids e Bunting, 1963)	(Hornaday e Aboud, 1971; Timmons, 1978)	(Welsh e White, 1981)	(Lumpkin e Dess, 1996; Robinson, Stimpson, Huefner e Hunt, 1991)	(Baughn, Cao, Le, Lim e Neupert, 2006; Gelderen <i>et al.</i> , 2008; Gürol e Atsan, 2006; Harris e Gibson, 2008; Harris, Gibson and Taylor, 2007; Markman and Baron, 2003; Parnell, Shwiff, Yalin e Langford, 2003)	(Bolton e Lane, 2012; Moruku, 2013)
Persistência (perseverança, tenacidade, etc.)		(Sexton, 1980; Timmons, 1978)		(Chen <i>et al.</i> , 1998)	(Gelderen <i>et al.</i> , 2008; Markman e Baron, 2003)	
Planejador (eficácia da organização)	(Davids e Bunting, 1963; Sutton, 1954)	(Borland, 1975; Palmer, 1971; Timmons, 1978)	(Welsh e White, 1981)	(Chen <i>et al.</i> , 1998; Robinson <i>et al.</i> , 1991)	(Gürol e Atsan, 2006; Harris e Gibson, 2008; Harris <i>et al.</i> , 2007; Okhomina, 2007; Parnell <i>et al.</i> , 2003)	
Líder (necessidade de poder, fonte de autoridade formal, etc.)	(Weber, Henderson e Parsons, 1964)	(Hornaday e Aboud, 1971; Winter, 1973)			(Parnell <i>et al.</i> , 2003)	

Inovador (criativo, tolerância à ambiguidade)	(Schumpeter, 1934)	(Hornaday e Aboud, 1971; Timmons, 1978)		(Chen et al., 1998; Robinson et al., 1991)	(Gelderen <i>et al.</i> , 2008; Gürol e Atsan, 2006; Harris & Gibson, 2008; Harris <i>et al.</i> , 2007; Okhomina, 2007)	(Bolton, 2012; Bolton e Lane, 2012; Moruku, 2013)
Detector de oportunidade (necessidade de realização, visão, etc.)	(Davids e Bunting, 1963; McClelland, 1953; Schumpeter, 1934)	(Hornaday e Aboud, 1971; Liles, 1976; Sexton, 1980; Timmons, 1978)		(Chen et al., 1998; Lumpkin e Dess, 1996; Robinson et al., 1991)	(Gelderen <i>et al.</i> , 2008; Gürol e Atsan, 2006; Harris e Gibson, 2008; Harris <i>et al.</i> , 2007; Markman and Baron, 2003; Okhomina, 2007)	(Bolton, 2012; Bolton e Lane, 2012; Moruku, 2013)
Tomador de risco (assumidor de risco, tomador de desafio, etc.)	(McClelland, 1953; Mill, 1848)	(Palmer, 1971; Timmons, 1978)	(Welsh e White, 1981)	(Chen <i>et al.</i> , 1998)	(Gelderen <i>et al.</i> , 2008; Gürol e Atsan, 2006)	(Bolton, 2012; Bolton e Lane, 2012; Moruku, 2013)
Sociável (capital social, suporte social)		(Hornaday e Aboud, 1971)			(Baughn <i>et al.</i> , 2006; Markman e Baron, 2003)	
Número médio de dimensões por estudo	1.6	2.6	3.0	3.7	3.8	3.7

Fonte: Schmidt *et al.* (2018, p. 3-4).

O inconformismo com determinadas situações leva a ânsia por mudanças e, enquanto a maioria das pessoas não se mostram dispostas a sacrificar horas de seu lazer e da vida particular em favor do trabalho, o indivíduo empreendedor busca assumir riscos e responsabilidades, motivados pela tarefa de manter seus negócios sustentáveis e com isso concretizar seus objetivos (DEGEN 2009).

3.3.1 Empreendedorismo Feminino

Da mesma forma que o tema empreendedorismo de maneira geral apresenta muitas discussões, mais especificamente o empreendedorismo feminino também se mostra um relevante campo para análise, tendo em vista suas características ainda mais particulares (MOORE 1990).

Principalmente ao levar em conta o contexto histórico da mulher na sociedade, que por anos esteve impedida de exercer funções que fugissem as tarefas do lar, e que por isso, atualmente veem no empreendedorismo uma maneira de ocupar

espaços no mercado de trabalho, seja por autoestima ou por necessidade remuneração para o sustento (CARDELLA; SÁNCHEZ; GARCIA, 2020).

No Brasil, bem como em outros países em desenvolvimento, muitas mulheres ingressam no setor do empreendedorismo de maneira informal, basicamente exercendo funções no comércio ou empresas familiares, normalmente em firmas de pequena escala, autofinanciadas e com baixa tecnologia investida (MARQUES *et al.*, 2020).

Conforme Cardella, Sánchez e Garcia (2020), a visão estereotipada e centrada no homem que sugestiona o desempenho em atividades empresariais importantes e de sucesso cria uma barreira adicional frente aos demais desafios que se impõem ao processo de empreender para as mulheres. Entre outros desses desafios destacam-se: a baixa probabilidade em obter financiamentos em termos de capital de risco e o conflito entre questões familiares com o trabalho que também representa um obstáculo para o crescimento de seus negócios.

Para Dawa *et al.* (2021) a discriminação com base no sexo, idade e etnia leva as mulheres a criar postos de trabalho de forma autônoma, preferindo em alguns casos se concentrar em empreendimentos pequenos, em que elas próprias podem administrar sem a necessidade de contratar muitos funcionários ou até mesmo nem contratar, pois prioriza questões associadas a liberdade de seus objetivos.

No ano de 2006, no Brasil foi implementada a Lei Complementar 123/06, que instituiu a categoria de Microempreendedor Individual (MEI), oportunizando que milhares de cidadãos brasileiros, entre mulheres e homens empreendedores de micro negócios, tivessem garantias de benefícios previdenciários, legalização facilitada e sem custo, além de apoio a acesso financeiro junto a instituições (SEBRAE, 2011).

Mesmo assim, os dados apontados pelo GEM (2019) mostram que no Brasil o índice de mulheres que abandonam o empreendedorismo é maior se comparado aos homens. E esse comportamento deve-se ao fato que (i) negócios femininos são menos longevos, levando em consideração os maiores desafios enfrentados; (ii) muitas buscam no empreendedorismo uma forma de sustento temporário, em momentos em que a renda familiar está muito baixa, abandonando a atividade nos casos em que a renda melhora; (iii) o envolvimento com as atividades do lar.

Porém, apesar de os indicadores apontarem menor permanência de mulheres no ramo do empreendedorismo que os homens, é interessante destacar que o nível médio de escolaridade das mulheres é de um ano superior à média dos homens (GEM, 2019). Talvez porque do mesmo modo que a dissonância entre compromissos familiares e trabalho pode ser um aspecto desencorajador, pode também gerar uma expectativa contrária, quando as mulheres buscam no empreendedorismo uma maneira de equilibrar os afazeres domésticos com a carreira profissional e com isso alcançar independência pessoal (CARDELLA; SÁNCHEZ; GARCIA, 2020).

Para Marques *et al.* (2020), as mulheres também recorrem ao empreendedorismo quando se decepcionam com situações ocasionadas por líderes masculinos, procuram por algum nicho de mercado e encontram motivação em possuir um negócio para liderar. As mulheres tendem a desempenhar um tipo de empreendedorismo social, pois trabalham com o propósito de mudar aquele campo onde atuam, adotando a missão de criar e sustentar um valor que não é apenas privado, mas uma oportunidade de adaptar processos por meio de aprendizados contínuos (RYZIN *et al.*, 2009).

Segundo Dawa *et al.* (2021), no contexto de empresas femininas, as competências empreendedoras tendem a ser adquiridas em experiências de trabalho anteriores e por meio do estudo formal, demonstrando habilidade em reconhecer o valor das informações externas principalmente para desenvolver ou aprimorar ideias. Nesse sentido, desenvolve-se uma busca contínua por reconhecer novas oportunidades, adaptar e inovar para sustentar a responsabilidade para com seus clientes e os resultados avistados (RYZIN *et al.*, 2009).

Entre características gerenciais encontradas no comportamento das mulheres que empreendem, algumas estão relacionadas a um modo diferenciado de comando, dado o fato de que há um senso de responsabilidade que busca a melhor combinação na realização de suas tarefas, visando a satisfação de todos os envolvidos: empregados, clientes, família e comunidade (BUTTNER; MOORE, 1997).

Para Machado (1999), as mulheres lideram sob a perspectiva de uma visão de empresa compartilhada com relação ao poder e a informação, descentralizando atividades e respeitando as diferenças e a valorização dos demais, bem como motiva para realização do trabalho. As empresas pertencentes a mulheres são ainda

caracterizadas por um tipo de orientação dinâmica, mas bem controlada e que depende muito das habilidades e competências da proprietária, o que eleva a sobrevivência desse modelo de empreendimento a um conjunto único de recursos (DAWA *et al.*, 2021).

Com relação ao estilo e escolhas estratégicas, Machado (1999) traz que a mulheres tendem a se preocupar mais com a qualidade dos produtos que os homens, escolhem empregar mais mulheres do que homens e se permitem manter uma postura favorável ao envolvimento de familiares e redes informais de amigos ou parceiros de negócios no momento de uma tomada de decisão.

As mulheres também optam por resultados que colaboram para a satisfação de todas as partes, demonstram um comportamento analítico que investiga a concorrência e vivencia o aprendizado com seus erros. Todavia, quando a escolha é sobre investimentos financeiros há propensão ao conservadorismo e se envolver em situações que tendem a resultados incertos não parece ser uma opção (MACHADO, 1999).

Além disso, Buttner e Moore (1997) afirmam que a estrutura de uma organização liderada por mulheres foge dos padrões hierárquicos vistos nos modelos de estruturas comandadas por homens, pois a mulher empreendedora tende a propor um modelo circular, onde ela está ao centro conectada a seus colaboradores que ficam ao entorno, ligados uns aos outros como numa corrente.

Uma importante contribuição que aprofunda os estudos sobre a tendência do comportamento gerencial das mulheres empreendedoras é o de Machado (1999), que chegou no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de Liderança
<ul style="list-style-type: none"> - culturais e Sociais - segurança e satisfação no trabalho - satisfação dos clientes - responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> - ênfase na cooperação - baixo grau de formalismo - busca de integração e de boa comunicação - descentralização 	<ul style="list-style-type: none"> - caracteriza-se como tipo inovativa - busca de qualidade - busca de sobrevivência e crescimento - busca de satisfação geral 	<ul style="list-style-type: none"> - poder compartilhado - motivar os outros - valorizar o trabalho dos outros - atenção às diferenças individuais

Fonte: adaptado de Machado (1999, p. 5).

Além disso, ainda é afirmado que o desejo por realização como motivação para as mulheres empreenderem se estende à sua maneira de gerenciamento, por isso há uma necessidade de a oferta na qualidade dos serviços agradar a todos. Nesse contexto, sua habilidade é orientada fortemente para lidar com pessoas e não exatamente com as tarefas, caracterizando um comportamento indisciplinado, que desafia as regras e que procura maneiras diferenciadas para a resolução dos problemas, portanto as mulheres empreendedoras são diferenciadas e inovadoras no estilo de liderar (MACHADO, 1999).

Em geral, pesquisas apontam que as mulheres parecem mais motivadas para um cenário empresarial quando há objetivos sociais envolvidos e não tanto a questões ligadas a parte econômica ou material, de modo que empresas nesse perfil social parecem compartilhar objetivos, assistência mútua ou, ainda, estendem sua atenção ao apoio comunitário, o que promove a igualdade de oportunidades. E esses modelos de negócios favorecem principalmente as políticas de conciliação, como horários flexíveis que possibilitam alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, causa que fomenta o avanço de mulheres na carreira (CARDELLA; SÁNCHEZ; GARCIA, 2020).

Com tudo, as mulheres que empreendem apesar de se depararem com obstáculos de cunho social e pessoal para desenvolverem seus negócios, conseguem se destacar por uma capacidade de ambiestria para dar conta de seus papéis, mas, principalmente, pontuam a habilidade de desenvolver recursos importantes que tendem a ser inimitáveis.

3.3.2 Capacidades Dinâmicas, a Cocriação de Valor e o Empreendedorismo Feminino

Lidar com as oportunidades de mercado envolve uma série de decisões sobre investimentos, que não são apenas de ordem financeira, mas que definem estratégias que irão nortear um modelo de negócios. Levando em conta que a evolução dos mercados conta cada vez mais com uma perspectiva baseada na cooperação, a SDL passou a assumir a CC como uma transação de relacionamentos multidimensional, representada pela reciprocidade da troca (VARGO; LUSCH, 2016).

Nesse sentido, possibilita que as empresas passem a trabalhar sob uma perspectiva mais aberta a ideias cooperadas com clientes e demais atores que fazem parte da rede de sustentação. Num ecossistema de serviços, por exemplo, a CC é o principal elemento que fomenta esse mecanismo, pois as interações entre indivíduos e organizações são passíveis de desenvolver inúmeras trocas sociais e econômicas, gerando resultado positivo para uma ou mais partes envolvidas (WILDEN *et al.*, 2019).

Com ambientes de negócios cada vez mais complexos dado o dinamismo, é preciso que as organizações enxerguem além de benefícios econômicos como uma oferta de mercado. Afinal, o entendimento com clientes e outros parceiros encaminha a empresa para progressos técnicos e sociais, onde a CC tende a promover uma base de relacionamento alicerçada na confiança, obrigação mútua e expectativas que favorecem transações de sucesso (PREIKSCHAS *et al.*, 2017).

E a obtenção de vantagem estratégica pode vir a acontecer do estreitamento dos laços entre comprador e fornecedor, num movimento conjunto de esforço para a compreensão de soluções. Isso inclui a coleta de informações para vincular as experiências dos clientes à projeção de propostas de produtos, a coordenação de processos e o estabelecimento de redes de fornecedores (TEECE; PISANO, 1994).

Teece (2007) aborda que empresas intensamente empreendedoras tendem a se adaptar com facilidade a ecossistemas de negócios, pois a estrutura inteligente e desprendida propicia que essas empresas sejam capazes de ditar modelos de colaboração e com isso gerar inovação para outras empresas, instituições e entidades. A criação de uma inovação resulta principalmente de recursos dinâmicos mais eficazes que partiram da construção da CC, pois a colaboração leva à agilidade de processos e ao engajamento do cliente e tudo isso advém da capacidade de lidar com o alerta empreendedor (KIM; SONG; TRICHE, 2014).

Para Pitelis e Teece (2009) é preciso que os gestores se desprendam da administração de problemas do cotidiano, mas considerem que gerar soluções criativas a partir de propostas de valor para os clientes envolve a criação de mercados que projetam a empresa ao lócus da inovação, modelo que não se sustenta um sistema hierárquico. A adequação de um processo de CC não deve ser apenas encarada como um recurso a se tirar proveito, porque envolve um esforço intencional que gera alteração na base de recursos da empresa, por tal motivo é uma

competência importante que os gestores precisam saber promover, pois a modificação de rotinas só acontece o objetivo de atingir maior eficácia (PREIKSCHAS *et al.*, 2017).

Ainda em Preikschas *et al.* (2017), o processo relacional e a sua implantação são um esforço planejado que envolve o processo de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas na empresa, não sendo um movimento que acontece de repente. E à medida que essas organizações fazem adaptações para melhorar a prestação de seus serviços, essa integração e coordenação das atividades de rotinas internas se refletem claramente no relacionamento com fornecedores e parceiros externos (PIERCE; BOERNER; TEECE, 2008).

Embasada na literatura apresentada até aqui, é possível perceber que a CC e as capacidades possuem diversos construtos que se relacionam fortemente. Nesse sentido, com base nesses construtos o Quadro 4 propõem quatro elementos específicos que contribuem para o entendimento dessa relação.

Quadro 4 – Elementos Específicos nas CDs que se relacionam com as Premissas Fundacionais da SDL

Elementos principais das CDs	Premissas Fundacionais da SDL	Pontos de intercessão
Capacidade Adaptativa	FP4: Recursos operantes são a origem fundamental do benefício estratégico.	(I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para construção de uma postura estratégica.
Capacidade de Absorção	FP1: Serviço é a base fundamental de troca	(II) Integração no uso do conhecimento melhora o desempenho organizacional.
Capacidade Absorção	Axioma: CC é coordenada através de instituições, geradas pelos atores e arranjos institucionais.	(III) Desempenho interno provoca uma variação no relacionamento com <i>stakeholders</i> .
Capacidade Inovadora	FP8: A visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao beneficiário e relacional.	(IV) Percepção empreendedora para mudanças.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

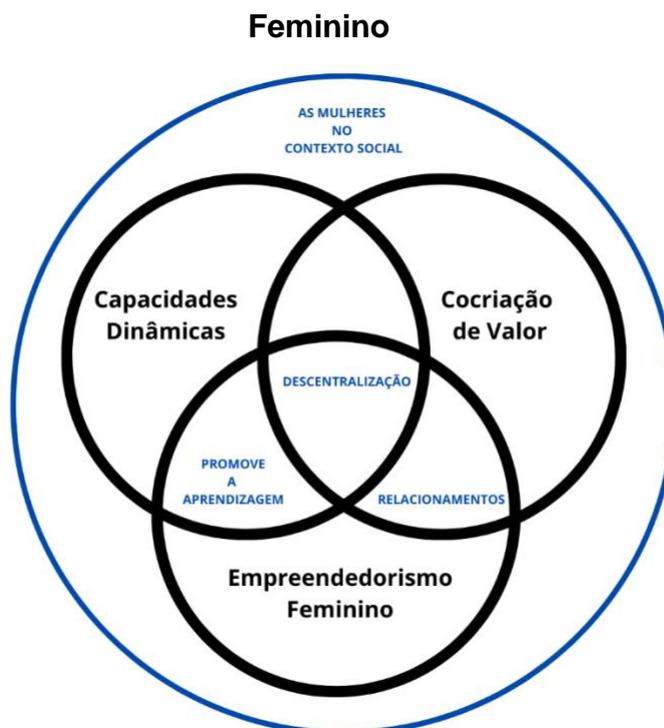
A literatura aponta para diversos pontos em comum entre a teoria das CDs, a teoria da CC e as características de desempenho dos empreendimentos femininos, mesmo quando se trata de pequenas empresas, pois seus recursos dependem muito da capacidade de absorção, que impulsiona a competitividade e, conseqüentemente, aumenta a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente (DAWA *et al.*, 2021).

Para Augier e Teece (2008), o fator responsável pelo processo evolutivo das CDs da organização está na maneira como o líder/empresário articula as metas, avalia as oportunidades, define a cultura, constrói a confiança e promove ou molda a aprendizagem. De modo que a maioria dos negócios pertencentes a mulheres dependem muito das habilidades e competências de suas proprietárias para se desenvolver, o que facilita o relacionamento com as partes interessadas, visto que o aumento da confiança para testar novas ideias atrai potenciais parceiros, funcionários, fornecedores, potencializando o acesso a outros recursos e ao crescimento (DAWA *et. al*, 2021).

Conforme o Quadro 3 apresentado nesse trabalho (MACHADO, 1999), o qual apresenta características comportamentais das mulheres ao empreender, objetivando uma visão ampliada de negócios, que se abre para a responsabilidade social, a satisfação do cliente, a valorização do trabalho de outros, descentralizando a comunicação em busca da sobrevivência e de crescimento no mercado. E a CC que reconhece em empreendedores a capacidade de reforçar o relacionamento com seus *stakeholders* de forma estratégica, identificando oportunidades, superando desequilíbrios e combinando recursos que irão contribuir com benefícios para a sociedade (SHAMS; KAUFMANN, 2016).

Pode-se dizer que os três assuntos, empreendedorismo feminino, CC e as CDs se relacionados, constituem três esferas que encontram pontos de interseção, conforme exemplifica a Figura 1.

Figura 1 – Pontos de interseção entre CDs, CCs e o Empreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As CDs apontam para a capacidade de avaliar oportunidades do ambiente e saber lidar com elas. As mulheres empreendedoras apresentam comportamentos que levam a um tipo de gerenciamento descentralizado e a base da CC se constitui na construção de relacionamentos que levam a movimentos de mercado, seja em produto ou serviço, mais adequados e com isso mais relevantes para clientes e empresas.

Conforme descreve Shams e Kaufmann (2016), o atual ambiente de negócios é competitivo e com recursos limitados, por isso desafia as partes interessadas a trabalharem em conjunto, projetando e realinhando processos, apoiando-se mutuamente e estabelecendo compromissos a longo prazo. Portanto, o potencial para identificar novas oportunidades a partir de ideias expandidas em aquisição de conhecimento mútuo permite que crescimentos sejam acessados, ponto que as mulheres de negócios com sua estrutura de governança conseguem alcançar (DAWA *et al.*, 2021).

Nesse contexto, é possível compreender que as mulheres envolvidas nos processos do empreendedorismo são capazes de lidar com os desafios que o gerenciamento de organizações impõe tanto quanto os homens. Porém, com uma

percepção singular que se volta para determinados aspectos, o que não necessariamente significa ausência de eficiência, mas um movimento desigual no mundo dos negócios.

Percebe-se que as mulheres demonstram perspicácia para se adaptar a ambientes dinâmicos, em vista de desenvolver negócios voltados à colaboração. As características inerentes ao sexo feminino como versatilidade, colaboração, sensibilidade e a facilidade para se adaptar ao ambiente tendem a gerar vivências que despertam a empatia, podendo inclusive demonstrar um comando de equipe inovador.

3.4 APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

A partir do entendimento dos quatro pontos de intercessão entre as CDs e a CC apontados acima, no Quadro 4, foi possível identificar que a estrutura conceitual desenvolvida por Liu e Zhao (2020) é o conteúdo encontrado que mais se aproxima do que essa pesquisa pretende esclarecer. Os autores apresentam um estudo composto por doze proposições que investigaram uma perspectiva de CC e de CDs na implementação bem-sucedida da Venda Baseada em Valor (VBS), de modo que a pesquisa apresentada aqui também investiga a perspectiva entre CC e CDs, porém alocada no contexto do empreendedorismo feminino.

As buscas pelos modelos conceituais que correlacionam a literatura das CDs e a CC aconteceram no mês julho de 2021 nas bases Scopus, ESBCO e *Web of Science*, escolhidas por serem bases que abrigam um número significativo de artigos científicos publicados nas principais revistas internacionais da área do *Marketing*.

Os termos de buscas tiveram por objetivo procurar artigos que trouxessem estudos que relacionavam a CC e as CDs, para tanto foram utilizados “*value co-creation*” AND “*dynamic capabilities*”, limitando-se a artigos e a anais de congressos, dentro do período de 2015 a 2021.

A base Scopus resultou em 19 documentos, que foram filtrados levando em conta as referências que estes faziam aos autores seminais de CC, pois compreende-se que muitas pesquisas utilizam o termo “cocriação de valor” de forma equivocada, sem a devida fundamentação conceitual. Com isso, sobraram outros 06

artigos que foram novamente filtrados, desta vez observando dados apresentados no resumo, introdução e conclusão. Ficando 03 modelos escolhidos como possíveis.

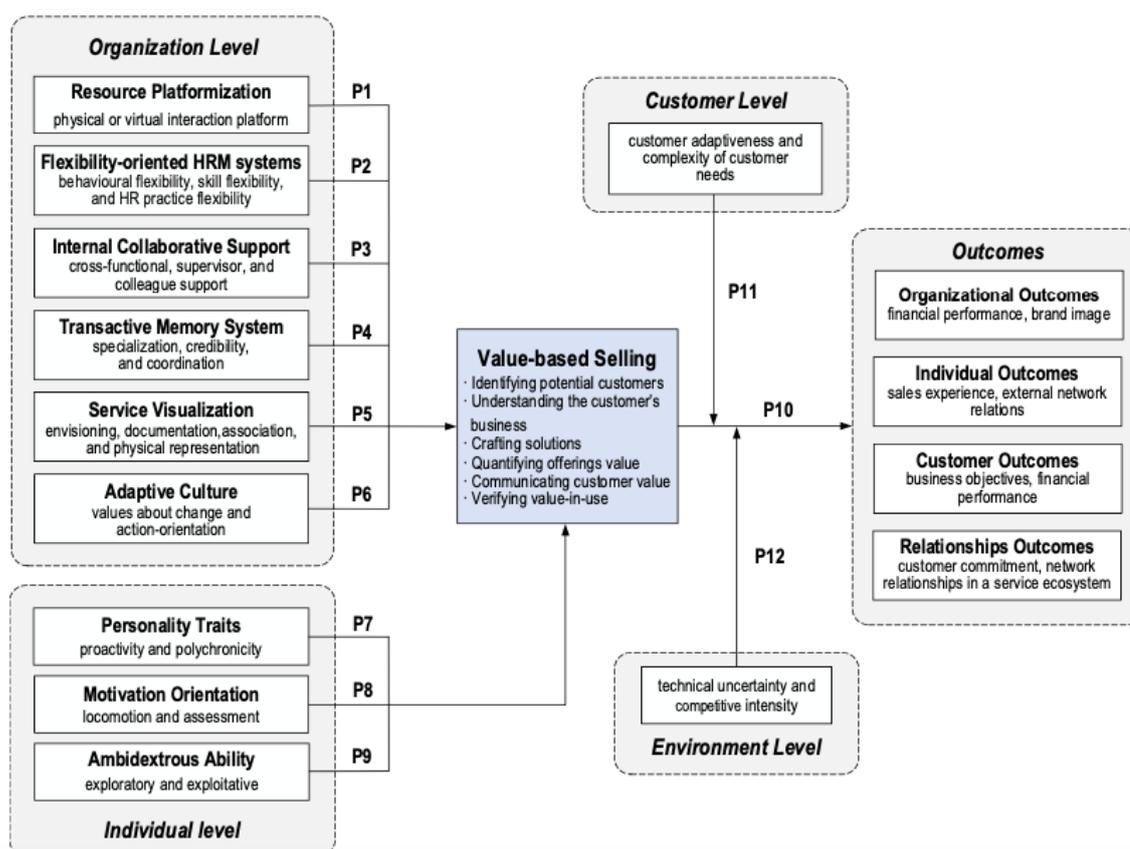
A base ESBCO resultou em 03 documentos no total e todos já constavam na consulta feita anteriormente, na base Scopus.

Já a base *Web of Science*, foram encontrados 39 artigos, desses, 11 documentos também eram repetidos da primeira base, os demais também respeitaram os critérios de filtragem já determinados, ou seja, considerando: autores seminais em CC e dados apresentados nos resumos, introduções e conclusões, sobrando 02 a serem lidos. Assim, um dos artigos ao ter sido lido integralmente foi descartado, por não abordar necessariamente o que estava sendo buscado e o outro não exatamente se trata de um modelo conceitual, mas sua literatura foi útil para essa pesquisa.

O estudo proposto por Liu e Zhao (2020) levanta importantes contribuições na área que relaciona as CDs e a CC, pois por meio deles que os autores sustentam a teoria proposta por eles da VBS, onde é apontado que a VBS é uma atividade que sustenta ricamente a CC, mas que para isso precisa do suporte das CDs organizacionais.

Liu e Zhao (2020) propuseram um modelo de *framework* de VBS que contém seis dimensões: Nível de Organização, onde foram desenvolvidas seis proposições que analisaram o funcionamento organizacional em sua totalidade, a partir do uso de uma plataforma de recursos; Nível Individual, que lançou um olhar para as questões individuais do pessoal que trabalha na linha de frente com a VBS, que levantou três proposições; Nível da VBS, que tratou de identificar fatores organizacionais contidos na literatura das CDs e que são antecedentes à VBS; Níveis Cliente e Ambiente, que tratou de observar as questões inerentemente externas que geraram a última dimensão, sobre as percepções dos clientes.

Figura 2 – Framework de VBS de Liu e Zhao (2020)



Fonte: LIU e ZHAO (2020, p. 378).

Segundo o modelo conceitual da Figura 2, do ponto de vista gerencial, os microfundamentos contidos nas CDs são fatores críticos de atenção para uma empresa que visa à VBS. De modo que a organização deve estar atenta a integração contínua da sua estrutura de recursos: humanos, conhecimento e processos, em prol de uma cultura de base relacional forte (LIU; ZHAO, 2020).

Para Wilden *et al.* (2019), a capacidade de organizações desenvolverem propostas de valor em um nível global, se pensada em todos as esferas da empresa, elas precisam se concentrar na compreensão individual das CDs de apreender, reconfigurar recursos e com isso criar novos, para permitirem se sustentar em ambientes de mudança e desenvolver relacionamentos, pois esses dois aspectos não devem ser vistos como algo que esteja separado.

Nesse sentido, prover sistemas de gestão orientados para a flexibilidade de habilidades, colaboração mútua, comunicação fluida e integrada, proporcionar expansão de redes de conhecimento, coordenar diferentes formas de estabelecer

relações, seja ou não com a utilização de plataformas tecnológicas, são algumas das maneiras de construir uma cultura de adaptação (LIU; ZHAO, 2020).

Das doze proposições levantadas por Liu e Zhao (2020), é possível identificar os quatro aspectos específicos nas CDs que se relacionam com a CC em dez proposições, algumas apresentam até a presença de três, conforme explica o Quadro 5.

Quadro 5 – Proposições de Liu e Zhao (2020) e os Elementos Específicos nas CDs que se relacionam com a CCs

12 Proposições de Liu e Zhao (2020)	Elementos Específicos nas CDs que se relacionam com a CCs
P1. A plataforma de recursos tem um efeito positivo na VBS.	(III) Desempenho interno provoca uma variação no relacionamento com <i>stakeholders</i> .
P2. Os sistemas de recursos humanos orientados para a flexibilidade têm um efeito positivo na VBS.	(II) Integração no uso do conhecimento melhora o desempenho organizacional.
P3. O suporte colaborativo interno (interdepartamental, supervisor e colega) pode ter um efeito positivo na VBS.	(II) Integração no uso do conhecimento melhora o desempenho organizacional. (III) Desempenho interno provoca uma variação no relacionamento com <i>stakeholders</i> .
P4. O Sistema de Memória Transacional (TMS) tem um efeito positivo na VBS.	(III) Desempenho interno provoca uma variação no relacionamento com <i>stakeholders</i> .
P5. A visualização do serviço tem um efeito positivo na VBS	Não classificou em nenhum dos aspectos.
P6. A cultura adaptativa facilita a implementação da VBS.	(I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para construção de uma postura estratégica.
P7. As personalidades de proatividade e policronicidade têm impacto positivo na VBS.	(IV) Percepção empreendedora para mudanças.

P8. A locomoção e a orientação de avaliação estão positivamente relacionadas à VBS.	(I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para construção de uma postura estratégica.
P9. A capacidade de ambidestria (exploratória e exploradora) do vendedor aumenta a VBS.	(IV) Percepção empreendedora para mudanças.
P10. VBS tem um efeito positivo nos resultados da organização, indivíduo, cliente e relacionamentos.	(I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para construção de uma postura estratégica. (IV) Percepção empreendedora para mudanças.
P11. A adaptabilidade do cliente e a complexidade das necessidades do cliente moderam positivamente o efeito da VBS nos resultados da organização, indivíduo, cliente e relacionamentos.	(I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para construção de uma postura estratégica.
P12. A intensidade competitiva modera positivamente o efeito da VBS nos resultados da organização, indivíduo, cliente e relacionamentos. No entanto, a incerteza tecnológica modera negativamente o impacto da VBS nos resultados da organização, indivíduo, cliente e relacionamentos.	(I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para construção de uma postura estratégica. (IV) Percepção empreendedora para mudanças.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir desses dados, esse estudo trabalha com algumas das proposições levantadas por Liu e Zhao (2020), tendo em conta que os autores lidaram com o tema a partir de uma abordagem conceitual, não havendo o exame das evidências no ambiente empírico.

A escolha das proposições aconteceu a partir da análise dos quatro aspectos específicos nas CDs que estão relacionados com a CC, dados apresentados no Quadro 4, de forma que as proposições foram adaptadas para a aplicação em campo, tendo como premissa o contexto do empreendedorismo feminino e sob o olhar de uma perspectiva de uma abordagem qualitativa.

Sobre o aspecto (I) Aprendizados de fora da organização abrem espaço para a construção de uma postura estratégica, a proposição P8, de Liu e Zhao (2020),

aponta que as pessoas que trabalham sob uma perspectiva de autonomia para executar suas tarefas possuem motivação intrínseca para tomar melhores decisões. Dessa forma, se sentem mais relacionadas aos negócios em vista de propor boas alternativas e soluções aos clientes, exploram com mais destreza as avaliações advindas do relacionamento com os clientes e, com isso, possuem objetivos orientados para aprendizagem.

Tendo em vista que empreendimentos costumam trabalhar com processos de forma menos burocráticas, dadas as proporções do tamanho da empresa, que a primeira proposição desse estudo, nomeada de Proposição Adaptada 1 (PA) é:

PA1: A autonomia e a orientação de avaliação estão positivamente relacionadas ao empreendedorismo feminino.

Do aspecto (II) Integração no uso do conhecimento melhora o desempenho organizacional, a proposição P3, de Liu e Zhao (2020) é a mais adequada para investigar sobre o suporte colaborativo das empresas.

Um trabalho coordenado a partir da colaboração entre departamentos propicia o alinhamento de objetivos, troca de especializações, mais informações e conhecimentos, já que a interação e o apoio mútuo levam ao encorajamento para o desempenho de soluções aos clientes (LIU; ZHAO, 2020).

Compreendendo que empreendimentos costumam atuar no mercado sob uma estrutura enxuta em termos de funcionários, em alguns casos, até nenhum funcionário e a busca por ajuda acontece por meio de parcerias colaborativas frequentes, propõem-se:

PA2: A rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias) tem um efeito positivo no empreendedorismo feminino.

A partir do aspecto (III) Desempenho interno provoca uma variação no relacionamento com *stakeholders*, a proposição P4 Liu e Zhao (2020) aponta que o sistema de memória transativa (TMS), que se trata de uma micro base para o armazenamento e recuperação de informações sobre a organização proporciona que esses dados sejam compartilhados por diversos departamentos, podendo ser capturados para o aproveitamento em tarefas.

Entendendo que empreendimentos de micro e pequeno porte nem sempre trabalham com a ajuda de *softwares* ou sistemas de cadastros informatizados, mas que podem armazenar informações sobre seus processos e clientes de forma simplificada que é proposto:

PA3: A sistematização de informações sobre clientes e processos desempenhados pela empreendedora tem um efeito positivo no seu negócio.

O aspecto (IV) Percepção empreendedora para mudanças será trabalho sob o ponto de observação de duas proposições dispostas por Liu e Zhao (2020), P7 e P9.

A P7 aborda questões relativas ao comportamento proativo que busca soluções para os clientes pela geração de ideias surgidas a partir da necessidade de mudança, como as reclamações de clientes, por exemplo. Também são indivíduos que tendem a realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo e até mesmo se ajustam a troca de função se necessário (LIU; ZHAO, 2020).

Já P9 compreende a capacidade absorver novos conhecimentos, mudanças e conceitos sem perder a cautela para riscos de alto impacto. Pessoas alinham novas experiências as suas rotinas, garantindo a confiabilidade de suas ações (LIU; ZHAO, 2020).

Tais características atitudinais são claramente encontradas nas bibliografias sobre empreendedorismo, tema inclusive tratado nessa pesquisa a partir da próxima subseção, assim se propõem:

PA4: A capacidade de agir diante da necessidade de mudança tem impacto positivo no empreendedorismo feminino.

Contudo, há de se pensar que se as CDs apontam para uma abordagem em que os processos comportamentais das organizações precisam estar alinhados a uma gestão estratégica que compreende uma visão de mercado em movimento. E a CC surge sob uma perspectiva de agregar valores, de modo a atender uma demanda emergente de mercado, em vista de um melhor relacionamento entre empresas e consumidores, então temos uma intercessão entre as duas teorias.

De modo que a CC passa a ser um motor que propulsiona as empresas a se organizarem a partir de uma estratégia relacional, sob a perspectiva de obter vantagem competitiva, integrando valores a *stakeholders* e para si própria.

4 METODOLOGIA

Para Bardin (2016), a utilização de um instrumento de investigação é o planejamento para construção útil de lidar com os fatos sociais e compreender seus significados. Nesse sentido, este estudo trabalhou inicialmente com uma revisão de literatura, a fim de buscar compreender como os construtos CDs e CC se relacionam, com isso os três primeiros objetivos específicos dessa pesquisa foram atendidos.

A partir disso o próximo passo visou atender o quarto objetivo específico do estudo, e para tanto foi utilizado o método de pesquisa qualitativo, que conforme aborda Yin (2016), tal metodologia proporciona compreender em profundidade como determinados grupos lidam com seus desafios, a partir de uma linguagem simples e cotidiana.

Esta pesquisa buscou compreender fatos a fim de gerar conhecimentos sobre como tomar melhores decisões estratégicas nos empreendimentos liderados por mulheres. Por esse motivo, se caracteriza como aplicada, uma vez que, provavelmente, muitas empreendedoras não sabem com clareza sobre a forma como cocriam valor a partir de sua forma de gerenciar.

Quanto ao objetivo, para Cooper e Schindler (2016) o estudo se caracteriza como descritivo, pois ele descreve, sob a ótica da abordagem qualitativa com entrevistas individuais em profundidade, a realidade desses negócios é examinada a partir de uma análise dos dados coletados. E essa abordagem de pesquisa também serve para dizer ao pesquisador como e porque os fenômenos acontecem, visando atingir um profundo entendimento sobre a situação (COOPER; SCHINDLER 2016).

Conforme ressalta Yin (2016), o relatório de uma pesquisa qualitativa deve se preocupar em refletir a real situação dos entrevistados e por isso o pesquisador precisa ter como expectativa refletir a cuidadosa atenção às condições específicas de cada pessoa.

As entrevistas se classificaram como semidiretivas, segundo Bardin (2016), pois levaram em conta a espontaneidade dos entrevistados, com intuito de explorar ao máximo a linguagem com a qual esses descreveram fatos vivenciados em suas rotinas como empreendedoras, tendo em vista que dados extraídos de entrevistas são um material que contém singularidade e riqueza para uma análise aprofundada.

Para atender às necessidades da pesquisa, o roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice A, foi proposto a partir das PAs, de onde foram extraídos temas que relacionaram os construtos das CDs e a CC (conforme Quadro 4) para posteriormente darem origem às perguntas, conforme mostra o Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – PAs – Temas – Perguntas do Questionário

Construto	Tema	Perguntas Questionário (Apêndice A)
PA1: A autonomia e a orientação de avaliação estão positivamente relacionadas ao empreendedorismo feminino.	Objetivos orientados ao aprendizado	2 - 5
	Construção de relacionamentos proporciona melhora em processos e serviço	4 - 6
	Novos conhecimentos impulsionam adaptações	7 - 9 - 10
	Autonomia detecta oportunidades	3 - 11 - 12
	Experiências negativas geram novas habilidades	8 - 13
PA2: A rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias) tem um efeito positivo no empreendedorismo feminino.	A ideias de fora leva a melhora de processos e prestação de serviços	14
	Sente que a troca de ideias agrega para empresa	16
	Alinha objetivos para um melhor desempenho	15
	Trabalho em conjunto apontam para melhores soluções	17
PA3: A sistematização de informações sobre clientes e processos desempenhados pela empreendedora tem um efeito positivo no seu negócio.	Informações sobre clientes e processos são utilizados para o aproveitamento de tarefas	18 - 19 - 20
	Uso de informações apontam soluções e novas ideias	21
	Organização voltada para o compartilhamento de informações e tarefas	22 - 24
	Compartilhamento de informações agrega valor para o cliente	23
PA4: A capacidade de agir diante da necessidade de mudança têm impacto positivo no empreendedorismo feminino.	Opinião do cliente é classificada como parte importante do processo de empreender	25
	Busca melhorar e evoluir com as mudanças do mercado	28
	Reclamações levam a respostas positivas de melhoria	26
	Comportamento proativo	27

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A validade de uma pesquisa, se compõem em coletar e interpretar seus dados adequadamente, assim nas pesquisas qualitativas é válido que o entrevistador busque interpretar fatos relacionados a um determinado assunto, bem como a

opinião dos participantes sem confundir com o desejo de chegar a um posicionamento (YIN, 2016).

4.1 AMOSTRA

O método qualitativo utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, com seis mulheres que estão à frente de suas empresas, tendo como critérios:

- a) O tempo em atividade empreendedora pelo menos três anos e meio de atuação no mercado, pois segundo o Sebrae (2019), esse é o tempo que se julga como um empreendimento consolidado;
- b) Mulheres que empreendem em diferentes segmentos como Turismo, Saúde Física, Festas e Eventos. Foram escolhidos esses segmentos pelo acesso facilitado da autora, tendo em vista que a entrevista com duas mulheres de cada segmento pode ter eliminado variáveis que pudessem dificultar as análises;
- c) Quanto ao porte das empresas tratou-se de micro e pequenas empresas, de modo que a diferença entre esses dois modelos de empreendimentos, corresponde basicamente a questões de tributações conforme legislação brasileira (SEBRAE, 2011).

Quadro 7 – Contexto profissional das entrevistadas

Segmento de atuação	Profissão	Tempo em que empreende	Rótulo
Turismo	Agente de Viagens	15 anos	E1
		5 anos	E2
Festas e Eventos	Sócia-proprietária de Casa de Festas	11 anos	E3
	Chef de Cozinha	34 anos	E4
Educação Física	Sócia-proprietária de Studio de Yoga e Pilates	20 anos	E5
	Sensei de Karatê	40 anos	E6

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Foram escolhidos esses três segmentos de mercado pelo acesso facilitado da autora para conseguir os depoimentos, também levando em conta que a entrevista

com duas mulheres para cada segmento pode ter eliminado variáveis que poderiam ter dificultado as análises.

4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados qualitativa foi realizada por meio de entrevistas feitas de forma *online*, com mais ou menos 1h de duração cada uma, conforme questionário descrito no Apêndice A deste trabalho, gravadas e posteriormente transcritas para análise dos dados obtidos.

Para verificação de cada uma das PAs apresentadas no modelo conceitual da seção 4.5 deste estudo, as questões foram divididas em temas referentes aos elementos das CDs que se relacionam com a CC, com indicadores associados às atividades de início e estrutura dessas organizações, bem como as atividades cotidianas das empreendedoras. Entendeu-se que as respostas seriam obtidas de maneira fluida, pois estariam mais alinhadas com a realidade das respondentes.

A seção a seguir apresenta os resultados alcançados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

4.2.1 Tema 1: Início e estrutura da organização

Considerando as condições de ambiente empresarial foram encontradas 06 afirmações abaixo que buscam identificar a presença dos construtos relacionados à PA1:

- a) Decepções com sócios ou trabalhos anteriores estimulam as mulheres abrirem seus próprios negócios;
- b) Elas veem em suas empresas oportunidade de rentabilidade, liberdade para tomar decisões e testar ideias;
- c) As experiências profissionais anteriores são vistas como agregadoras no processo de empreender, tanto as positivas, quanto as negativas;
- d) Buscam apoio e parcerias principalmente com familiares e outros profissionais com quem mantém uma relação de amizade para iniciar seus negócios;

- e) Quando desconhecem algo vão em busca de informações principalmente com parceiros de negócios, fornecedores ou com a própria equipe;
- f) Se veem desafiadas diante das dificuldades e por isso consideram-se acolhidas com os apoios recebidos, seja com incentivos através de palavras, divisão de tarefas ou suporte financeiro.

4.2.2 Tema 2: Aprendizados de fora da organização e sua influência para a construção da postura estratégica.

Considerando os aprendizados de fora e a sua influência para construção de uma postura estratégica foram encontradas 07 afirmações que buscam identificar a presença dos construtos também relacionados à PA1:

- a) Costumam fazer cursos, assistir palestras, participar de feiras e demais eventos do setor onde estão inseridas para se manterem atualizadas, pois consideram esse conhecimento como um diferencial importante para seus negócios;
- b) As conversas com colegas, fornecedores e parceiros de negócios motivam novas possibilidades e a implementação de melhorias para os negócios;
- c) Os *feedbacks* trazidos pelos clientes são considerados importantes e buscam explorar essa troca com sabedoria;
- d) Adaptam sugestões e implantam conforme entendem ser algo que irá beneficiar a todos os envolvidos no negócio: a empresa em si, outros clientes e funcionários;
- e) Buscam propor soluções e novas possibilidades para seus clientes a partir das trocas cotidianas percebidas através do diálogo com os próprios clientes e com a equipe;
- f) Entende que o trabalho do parceiro e fornecedor é importante para a sustentação do seu negócio e do cliente;
- g) São orientadas para o aprendizado e a liberdade para tomar decisões induz a adaptação de processos.

4.2.3 Tema 3: Integração no uso do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional

Nesse sentido, foram encontradas 08 afirmações que buscam identificar a presença dos construtos relacionados à PA2:

- a) A troca de ideias com a equipe e fornecedores possibilita uma nova visão do serviço prestado;
- b) As interações com parceiros, fornecedores e clientes proporciona a melhora dos serviços oferecidos;
- c) Novos conhecimentos são absorvidos e testados;
- d) Melhorias sugeridas ou percebidas a partir de *feedbacks* por parte da equipe, parcerias e clientes são implementadas para solucionar problemas;
- e) A descentralização de atividades proporciona um trabalho colaborativo e traz resultados positivos para todos envolvidos;
- f) As trocas entre todos os atores são bem-vindas e desencadeia um ambiente propício ao aprendizado a integração;
- g) A confiança em parceiros, fornecedores e equipe contribui para agregar soluções;
- h) As ideias e sugestões vindas de fora são consideradas agregadoras e levam ao aperfeiçoamento gerencial e do atendimento ao cliente.

4.2.4 Tema 4: A influência do compartilhamento de informações entre todos os envolvidos: parceiros, fornecedores e equipe para processo de cocriação de valor

Aqui, foram encontradas 11 afirmações que buscam identificar a presença dos construtos relativos à PA3:

- a) O aprendizado com erros passados leva a inovação de processos e mudanças que beneficiam a empresa e os clientes;
- b) A empatia e o comprometimento com o cliente abrem espaço para uma relação de confiança mútua e constrói relacionamentos diferenciados;

- c) Conhecem ou buscam conhecer as preferências de seus clientes pois entendem que são informações importantes para diferenciar seu atendimento;
- d) Percebe que cada cliente é único e trabalha ciente de que sua responsabilidade é social e não apenas por capital monetário;
- e) Dão preferência e abertura para construção de relacionamentos com fornecedores, parceiros, equipe e clientes baseados em de boas práticas de negócios e proximidade;
- f) Acreditam que o tratamento informal traz benefícios para todos os envolvidos;
- g) Trabalham em vista de uma orientação estratégica que visa a colaboração para mitigação de danos e conflitos;
- h) Compartilham informações com a equipe, com fornecedores e parceiros em busca do aproveitamento de tarefas;
- i) Trocam informações entre a rede de atores para facilitar o encontro de soluções e com isso criam valor para si e para os clientes;
- j) Possuem uma postura estratégica em vista da fidelização dos clientes;
- k) Preferem manter uma política de comunicação aberta com equipe, fornecedores e clientes, pois acreditam que essa prática abre espaço para novas oportunidades e parcerias.

4.2.5 Tema 5: Percepção empreendedora para mudanças

Sob essa perspectiva foram encontradas 19 afirmações que possam identificar a presença dos construtos relativos à PA4:

- a) Possui criatividade para resolver problemas que surgem;
- b) Busca evoluir e melhorar processos com as críticas;
- c) Sente inquietude frente as oportunidades;
- d) Alinha seus recursos conforme a demanda;
- e) Planeja se aperfeiçoar conforme observa a movimentação do ambiente em que está inserida;

- f) Ajusta o seu tempo conforme necessário para dar conta das demandas e funções;
- g) Ajusta funções conforme necessário;
- h) Demonstra proatividade;
- i) Realiza várias tarefas ao mesmo tempo e sente que isso traz satisfação;
- j) Possui autoconfiança para lidar com as dificuldades;
- k) Encara os problemas com positividade;
- l) Apresenta criatividade para testar possibilidades;
- m) Se adapta as novas realidades com perspicácia;
- n) Sente-se motivada com os desafios;
- o) A satisfação dos clientes é fundamental;
- p) Se sente feliz e necessária ao ajudar os clientes;
- q) Sente que os parceiros e a equipe precisam da sua atitude;
- r) Encoraja as pessoas;
- s) O trabalho é uma realização pessoal e profissional.

As entrevistas aconteceram no mês de novembro de 2021 e a permissão para gravar as entrevistas foi dada por todas as participantes. A pesquisa se concentrou no número de 6 respondentes por entender que a partir da 4ª entrevista os dados começaram a saturar. Para transcrição do material obtido foi utilizado a ferramenta de legendas do *YouTube*.

5 AVALIAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está considerando as proposições levantadas por esse estudo conforme descrito na seção 3.5: PA1 - A autonomia e a orientação de avaliação estão positivamente relacionadas ao empreendedorismo feminino contempla as perguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13; PA2 - A rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias) tem um efeito positivo no empreendedorismo feminino está representada nas perguntas 14, 15, 16 e 17; PA3 - A sistematização de informações sobre clientes e processos desempenhados pela empreendedora tem um efeito positivo no seu negócio e as perguntas 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24 são relacionadas a ela; PA4 - A capacidade de agir diante da necessidade de mudança têm impacto positivo no empreendedorismo feminino se refere as questões 25, 26, 27 e 28.

Apesar desse direcionamento, muitas respostas produzidas foram redundantes e isso se deve à espontaneidade das entrevistas, de forma que algumas respostas foram sendo consideradas como já obtidas pela entrevistadora. Com isso, também permitiu que a análise fosse encontrar construtos presentes entre os temas.

5.1 PA1: A AUTONOMIA E A ORIENTAÇÃO DE AVALIAÇÃO ESTÃO POSITIVAMENTE RELACIONADAS AO EMPREENDEDORISMO FEMININO

As empreendedoras demonstraram que seus objetivos estão orientados ao aprendizado quando, por exemplo, veem que suas experiências profissionais anteriores, tanto as positivas como as negativas, tiveram um papel agregador no processo de empreender, conforme diz E2: "... o fato de eu já ter trabalhado em outras agências de viagens me trouxe experiência em agência e, principalmente, ter trabalhado em operadoras de viagens, eu percebo que hoje a maioria das agências não tem esse conhecimento... eu vejo que outras agências pecam em muitos aspectos e as vezes até perde cliente porque fica esperando pela operadora, e eu sei qual o papel real da operadora, então isso facilita bastante." Ou na entrevistada E4 que disse: "...então a contabilidade me ajudou com isso, eu sei calcular valores, como montar planilha de custo de uma colherinha de café, quanto aquilo ali vai ter um custo em cima do meu cliente."

E essa perspectiva demonstra que estão abertas para adaptar possibilidades e outros saberes serem incorporados aos da nova realidade, pois conforme Fabrizio *et al.* (2021), no empreendedorismo os vários recursos e capacidades são elementos potenciais para criar e sustentar vantagem competitiva, visto que micro e pequenas empresas são organizações que se adaptam, inovam e crescem a partir da busca de novos serviços e produtos.

Também foi possível encontrar nos resultados que a construção de relacionamentos proporciona melhora em processos e serviços ao buscarem apoio e parceria no início de seus empreendimentos e isso pode ser evidenciado na entrevistada E3: “E aí nós começamos a trabalhar com filmagem, fomos atrás de pessoas que nos ajudaram muito, um cinegrafista nos ajudou, nos ensinou como mexer com equipamento, fazer edição de vídeo, tudo e aí nós começamos a fazer filmagens nos casamentos, festas infantis, em vários tipos de eventos. E começamos a conhecer esse mundo das festas, das casas de festas e como eu tinha esse imóvel... começamos a ver a possibilidade de nós abrirmos uma casa de festas ali...”. E na entrevistada E6: “E acabei conversando com mais duas meninas, de sairmos a procurar uma casa... até que a gente achou esse local e dividimos, a fonoaudióloga que trabalha aqui comigo, a Simone que tem um estúdio de *personal*, que é academia de musculação com aparelhos... e tem também a sala de fisioterapia.”

A partir disso é possível observar que por serem empresas de estruturas mais simples e enxuta conseguem se adaptar facilmente, aproveitando com habilidade da possibilidade de compor parcerias para melhorar e expandir os serviços. A maioria delas cria postos de trabalhos autônomos, logo são empresas menores e que por isso adaptam-se mais rapidamente às mudanças, apostando em gerenciamento por conta própria ou entre a família, que tendem a não se concentrar em crescimento rápido (MARQUES *et al.*, 2020) (DAWA *et al.*, 2021).

Sobre o tema de novos conhecimentos impulsionarem adaptações, foi possível perceber no momento que as conversas com colegas, fornecedores e parceiros motivam novas possibilidades e a implementação de melhorias, como por exemplo a entrevistada E3 acrescenta: “Tem trocas de informações com fornecedores, inclusive quando eu comecei, eu conversei com uma senhora que ela era copeira numa casa de festas e ela disse que servir churros era a sensação do momento, aí eu procurei na internet e apareceu o rapaz que me fornece alguns

salgados até hoje... aí ele me disse que para fritar os salgados eu precisava de uma fritadeira elétrica com uma resistência de tanto de potência, se não o salgado ia encharcar de gordura... nossa esse rapaz me ajudou muito e aí eu fui atrás da fritadeira comprei e comecei a fazer meu churros.” Ou ainda por meio de conhecimentos adquiridos em cursos e afins, onde buscam informações para se manterem atualizadas, como a entrevistada E4 diz: “... eu participei durante uma semana de um curso sobre como que está o mercado mundial para nós de eventos, tanto custo, como as cartas de vinhos, o que temos a oferecer... porque tudo sempre se transforma. Hoje por exemplo, a gente não usa mais a mesa de doces e os arranjos com pérola que nós usávamos há 2 anos atrás, isso é brega hoje... eu tenho que estar sempre correndo atrás porque eu me preocupo não só com a alimentação, mas com a apresentação, porque eu não vou me apresentar com o buffet ali, com aqueles pratos antiquados...”.

A literatura aponta, em empresas de níveis micro ou pequenas, que possuem estruturas de capital simples, os ativos estratégicos estão diretamente relacionados à flexibilidade, por isso alterar sua base de recursos e melhorar a comunicação em vista de adaptação ao ambiente é uma forma de explorar oportunidades (FABRIZIO *et al.*, 2021).

No aspecto a respeito da autonomia, detectar oportunidades é encontrado quando as mulheres veem em suas empresas a oportunidade de rentabilidade, liberdade para tomar decisões e testar ideias, como na fala da respondente E5: “... quando eu comecei a dar aulas, eu me deslocava muito, então eu perdia muito tempo me deslocando... aí me dei conta de que para que eu pudesse ter uma boa renda, eu precisaria dar várias aulas e eu não poderia me deslocar tanto. Então eu teria que ter um espaço meu e centralizar todas as aulas no mesmo lugar, aí foi quando surgiu a ideia de ter minha própria escola.” Ou no depoimento da respondente E2: “Eu acho que o principal motivo foi ter essa liberdade... mas que na verdade a gente tem uma flexibilidade maior... as vezes eu trabalho muito mais do que quando trabalhava como funcionária, mas eu consigo fazer muitas coisas além disso. Então eu não tenho um horário específico para trabalhar, eu posso começar a trabalhar num dia às 10h, no outro às 08h e no outro ao meio-dia, conforme meus compromissos externos, mas também aí eu vou até às 10 da noite.”

Cardella, Sánchez e Garcia (2020) esclarecem que as motivações por flexibilidade, equilíbrio entre família e trabalho e decepções em postos de trabalho anteriores, como os principais fatores que fazem com que as mulheres busquem no empreendedorismo uma forma de independência pessoal.

Também foi possível identificar que as experiências negativas geram novas habilidades e as dificuldades se tornam uma melhoria. Como a respondente comenta E3: "... quando eu comecei a fazer filmagem, eu quase nem mexia em computador... e meu marido não pode ficar trabalhando com filmagem... e eu me vi obrigada a fazer edição de vídeo. Eu mal sabia ligar o computador e tive que fazer edição de vídeo e fazia muito bem, sabe. Então, eu descobri, assim, uma força que nem eu imaginei que tinha...". E no depoimento da entrevistada E4: "... no começo, eu era muito limitada... não conseguia enxergar as pessoas ao meu redor. Era tudo sempre comigo, eu não conseguia delegar... eu achava que tudo tinha que passar por mim, até a lavagem da louça. Até que um dia, uma colega chegou para mim e disse 'Deyse eu amo o que tu faz, eu acredito muito em ti, mas tem pessoas que querem também dividir contigo e elas não te falam porque elas ficam achando que tu não vai gostar.' E não é que eu não gostasse, mas era aquela mania de centralizar... Hoje eu não faço mais meu cerimonial, eu tenho uma pessoa que faz... Nesse último evento, eu consegui sair de dentro da cozinha, caminhar no meio dos convidados, ver o que os garçons estavam fazendo, coisa que eu nunca tinha feito. Hoje, eu tenho a Glauce que é do fogão, hoje eu tenho a Juli dos canapés, eu tenho a Érica que faz a mesa dos doces, então essas pessoas, eu estou conseguindo não deixar elas mais atrás de mim, elas estão caminhando comigo lado a lado, até porque elas pediram...".

Conforme Vargo e Lusch (2007), a renovação do conhecimento é a base para construção de uma vantagem competitiva, que deriva da habilidade humana de dialogar, logo é a principal fonte de riqueza para mudanças, inclusive podendo se estender a toda uma cadeia de prestação de serviços.

Assim, esses os elementos encontrados apontam para a confirmação da PA1, pois as empreendedoras entrevistadas demonstraram possuir a capacidade de detectar oportunidades através da construção de relacionamentos.

5.2 PA2: A REDE DE SUPORTE COLABORATIVO (INTERDEPARTAMENTAL E PARCERIAS) TEM UM EFEITO POSITIVO NO EMPREENDEDORISMO FEMININO

No tema que buscava entender sobre a melhora de processos e prestação de serviços a partir das ideias vindas de fora, esse é um aspecto que aparece quando essas ideias são consideradas como agregadoras, levando ao aperfeiçoamento gerencial e de atendimento ao cliente, como cita a entrevistada E3: “Eu converso com a equipe mesmo. Eu coloco o que está acontecendo e pergunto o que eles acham. Porque, as vezes, o garçom tem uma visão que eu não tenho, ele que está ali circulando, então me traz conhecimento, informações. A mesma coisa os monitores, quando é uma coisa da área deles, eu pergunto. Então, eu sempre busco consultar a equipe, as pessoas que fazem parte ali do trabalho.” Ou na entrevistada E2: “Com outros colegas, como eu sou da área há muito tempo, acaba que os colegas são amigas... então quando eu acho que tem alguma coisa que não está muito legal, aí eu questiono ‘ah fulana o que tu acha?’, então eu tenho algumas pessoas que me ajudaram ao longo do tempo. Inclusive o nome da Viattore foi com a ajuda da Mariana, ela me ajudou a pensar no nome e se eu for pensar assim, tem um pouquinho de cada uma, um pouquinho de você, do que eu uso hoje nas publicações... várias coisas que eu não domino, eu sempre recorro a quem pode me ajudar e vou tentando melhorar...”

A literatura demonstra que o dinamismo do mercado revela as empresas a necessidade de integração interna e externa em vista de uma aprendizagem dinâmica também, e transforma a possibilidade de aprender e aplicar novos conhecimentos para um desempenho positivo (WANG; AHMED, 2007).

Sobre sentir que a troca de ideias agrega para a empresa, foi comprovado no ponto em que as interações com a equipe e fornecedores possibilitam uma nova visão do serviço prestado e com isso novos conhecimentos são testados e absorvidos. Na entrevista E4 é possível identificar na fala: “... se eu estou fazendo um canapé novo que eu criei, eu quero a opinião das gurias. As gurias provam, os garçons provam e entra como extra no cardápio, eu explico para o cliente que aquilo ali não faz parte do cardápio dele, mas eu quero ver o que os convidados dele diriam. E aí ele me autoriza e eu coloco... esses tempos eu achei que estava colocando

bacon de menos na minha massa à carbonara, e as gurias 'não está com muito bacon'... então eu gosto porque como eu digo para elas eu não trabalho sozinha eu trabalho em equipe. 'Eu não sou dona da verdade eu quero que vocês me deem opinião, me deem sugestões, porque de repente vocês viram lá no outro lugar que trabalharam ou saíram para jantar e viram algo bonito na mesa, uma mesa bem posta, um talher... então me dá um toque para a gente ir se adequando, eu gosto disso." E no depoimento da entrevistada E3: "Eu gosto de saber a opinião. É porque como te disse, as vezes tu não tem aquela visão que aquela pessoa que está circulando dentro do salão ali na hora da festa tem. Por exemplo lá dos brinquedos, eu não fico lá então ele tem aquela visão ali, então eu acho interessante trocar ideias com eles. Claro que muitas vezes o que acontece é que eu ouço e vou conferir para ver se realmente se aplica... para decidir se muda, se não muda..."

No caso dessas empresas, observa-se que a CC vem do conjunto de ideias que emergem a partir das trocas com a equipe, afinal a opinião das pessoas que trabalham na linha de frente é decisiva no processo de adaptar e inovar. A bibliografia aponta que quando a troca de conhecimentos acontece entre os atores que possuem interações baseadas na confiança, produzem uma conexão de recursos operantes capaz de cocriar valor que potencializa a competição em serviços (WILDEN *et al.*, 2019).

No ponto em que analisa sobre o alinhamento de objetivos para um melhor desempenho, as melhorias sugeridas ou percebidas a partir de *feedbacks* por parte da equipe, parcerias e clientes são implementadas para solucionar problemas, conforme demonstrado na fala da entrevistada E3: "... ocorreu uma vez foi uma cliente que reclamou das monitoras, que ela disse que a monitora não deu muita atenção para a criança. Claro que aí eu pedi desculpas, disse que a gente ia buscar o que aconteceu e afinar para que não ocorresse mais, porque não poderia, principalmente, a monitora que é quem tem contato direto com a criança... 'tem que ter paciência com as crianças, mesmo que seja mimada não é ali o lugar onde vai corrigir', não é ali o momento... até não estou chamando ela porque já tenho três monitores que eles tem participado seguido das festas... eu prefiro esses três porque realmente tem uma química boa entre eles, então uma faz a pinturinha, o outro faz esculturas com balões e outra organiza as brincadeiras, então eles formam uma equipe bem..." E na entrevistada E4: "Qualquer festa que eu faço, quando a pessoa

vem me agradecer no final do evento eu já digo ‘...teria como tu me dar um toquezinho lá na minha página, se tu gostou, se tu não gostou, pode ser sincero porque eu preciso desses toquezinhos para melhorar’... tu saber que tu acertou é bom, mas saber que tu errou e a pessoa te dizer ‘olha tu errou nisso aqui, mas tu poderia ter feito assim’. Então, se ela fez um comentário elegante, eu gosto do que é crítica construtiva, eu gosto porque a gente não é perfeito. Eu procuro ser 99,99 porque 100 não existe, mas se tu me ajudar eu vou com certeza chegar lá.”

Para Kim, Song e Triche (2014), a aprendizagem social e coletiva proporciona novas fontes de inovação, sob essa perspectiva é vital que empresas de serviços desenvolvam seus processos de mudanças a partir de uma integração de redes externas com recursos internos da empresa, a fim de alcançar vantagens competitivas.

No tema que levanta a respeito do trabalho em conjunto que aponta para melhores soluções, a confiança em parceiros, fornecedores e equipe contribui para agregar soluções, a entrevistada E6: “... sempre pergunto para as mães também, com as minhas colegas do karatê, que aqui no RS... então a gente procura estar sempre acompanhando, uma conversa com a outra ‘quem sabe a gente muda, quem sabe a gente adapta coisas novas dentro do próprio karatê”. E na entrevistada E1: “... eu tenho uma transportadora de Sapiranga que antes da pandemia todas as viagens do Chile que ele fazia com ônibus para outras pessoas ele me chamava e eu ia até a empresa fazer a documentação do ônibus. Então, a gente troca muito, muito... acho que isso que faz dar certo a parceria porque não é uma faca de um lado só, é uma faca de dois lados... essa troca é muito importante para a gente crescer, tanto eu quanto eles... por isso eu que as minhas parcerias praticamente sempre são as mesmas, porque eu confio neles e eles confiam em mim.”

A forma proativa de como empreendedores exploram seus recursos relacionais é benéfica para todas as partes interessadas, pois o conhecimento compartilhado contribui para um efeito de cocriação capaz de superar desequilíbrios em sistemas de mercado, uma vez que o ato de empreender requer atenção as mais diversas questões e a busca por uma interdisciplinaridade levam para resultados de ganha-ganha (SHAMS; KAUFMANN, 2016).

Os elementos encontrados aqui apontam para a confirmação da PA2, pois as entrevistadas revelaram ter a capacidade de absorver conhecimentos e habilidades por meio da base fundamental da troca em serviços.

5.3 PA3: A SISTEMATIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E PROCESSOS DESEMPENHADOS PELA EMPREENDEDORA TEM UM EFEITO POSITIVO NO SEU NEGÓCIO

Das seis entrevistas, apenas uma delas E2, diz que implantou recentemente sistema de *software* que possibilita armazenar os dados de clientes, mesmo assim não fica claro que esses dados estejam sendo inseridos com frequência e atualização. Outras três, E1, E3 e E5 dizem possuir fichários, mas comentam que não costumam abastecer ou ainda atualizar as informações. E as entrevistadas E4 e E6, falaram que não possuem nenhum tipo de sistematização desses dados.

Mesmo assim, foi possível observar que as empreendedoras entrevistadas costumam utilizar as informações sobre os clientes e os processos já passados na agência para o aproveitamento de tarefas e sua estratégia é orientada para mitigação de danos e/ou conflitos, conforme está exemplificado na entrevistada E1: “... cada um, eu já sei o que querem, até o assento no avião, algumas coisas eu anoto, mas a maioria é da cabeça, eu já sei as preferências de cada um. E quando eu vou fazer *check-in* aí eu marco porque sei direitinho. Semana passada foram cinco para a Bahia... aí para marcar os assentos só tinha os pagos, aí aconteceu que eu corri no aeroporto... marquei os assentos no *check-in* lá no aeroporto e na madrugada que eles iam embarcar entreguei tudo bonitinho e eles nem ficaram sabendo que eu saí esbaforida por causa dos assento.” E a entrevistada E4: “Só aqui da cabeça. A única coisa é que eu tenho problema com nomes... mas se ela diz assim, o evento, sei lá ‘foi dia 25 de julho de 2001, lá no Partenon’ e eu me lembrei! Sei o que servi, sei horário, me lembro do rosto da pessoa, tudo... sei o que a pessoa gostou, o que não gostou, sei o que posso oferecer para ela, então esse tipo de coisa eu consigo registrar.”

Já a entrevistada E5 diz que apesar do fichário não atualizado, ele está à disposição da equipe, as informações vão sendo compartilhadas e o atendimento é adaptado no tratamento direto entre o cliente e a instrutora (equipe), conforme as

coisas vão acontecendo. Trechos da entrevista, respostas das questões 19 e 20: “Eu tenho um fichário e está entre as minhas metas do próximo ano organizar esse fichário, digitalizar... Fica disponível as professoras, porque elas as vezes precisam de algum dado, alguma coisa do aluno [...] Como o aluno tem o tratamento direto com o professor, então ele que vai ter a conversa direto com a professora e, a partir daí, a professora que está duas, três vezes na semana com esse aluno vai adaptando as aulas, vai sendo atualizada conforme o que vai acontecendo e sobre a saúde do aluno.”

Para Akaka, Vargo e Wieland (2016), a combinação de recursos operantes impulsiona esforços colaborativos para encontrar e desenvolver novas maneiras de criar valor, mas ele sempre será determinado por um ou mais beneficiários do serviço, inclusive os clientes.

No tema que investiga sobre como o uso de informações apontam soluções e novas ideias é perceptível quando a postura estratégica visa a fidelização dos clientes, como expõem a respondente E2: “Com esse sistema agora eu consigo puxar por exemplo as viagens que o cliente fez comigo, algumas informações básicas, clientes frequentes eu não preciso mais pedir cartão de crédito que eu já tenho, e eles gostam de ter essa pessoa. Eu consigo inserir dados de preferências também de cada cliente e dos lugares que já viajou comigo, então para eu ir desenhando um perfil de cada cliente. Eu consigo fazer listas específicas se por acaso eu vou usar uma lista de mulheres solteiras, na idade de tal a tal, que vai ser o foco de um grupo, por exemplo. Então hoje eu consigo já ter essa base de dados que me ajuda a ver se eu tenho público ou não para aquele produto que estou querendo desenvolver.”

Os recursos internos das empresas e suas capacidades relacionais permitem que novos fluxos de serviços sejam criados e se gerenciados com qualidade e eficiência em ambientes dinâmicos são benéficos para a empresa e para todas as suas partes interessadas (KIM; SONG; TRICHE, 2014).

Na abordagem sobre a organização ser voltada para o compartilhamento de informações e tarefas foi unânime que para essas seis entrevistadas, a relação de tratamento informal traz benefícios para todos os envolvidos, pois abre espaço para a construção de relacionamentos baseados em boas práticas de negócio, a exemplo E4: “A informal, porque eu mostro para eles que nós estamos lado a lado. Eu estou

captando o evento, estou tratando com o cliente, mas eu necessito deles e eles se sentem úteis ao saberem que o evento não vai acontecer se não estiverem alinhados comigo e eu não estiver alinhada com eles... Eu consigo rentabilidade até se eu tratar as pessoas de igual para igual, rentabilidade, evolução, eu consigo isso delas. Evolução no acabamento do prato, eu consigo rentabilidade porque ela vai pegar a colher e vai raspar a maioneses, vai render, porque ela está se colocando no meu lugar [...] Porque eu preciso de pessoas proativas, eu não posso ficar com uma cozinheira que não consegue dizer 'eu vou para a pia lavar uma louça', eu não posso lidar com um garçom que não me diga 'ah isso aqui está molhado, me dá o rodo que eu vou passar'. E a entrevistada E1 que aponta: "A informal. Depende do fornecedor, os que eu trato é aqueles que ainda é no fio do bigode, mas eu gosto de falar sempre informalmente e depois se tiver alguma coisa para acrescentar a gente até pode trocar um WhatsApp ou e-mail para documentar [...] Tudo é resolvido juntamente com as empresas que eu trabalho, eu tenho amizade com os donos das empresas, tenho amizade também com alguns motoristas que já foram até colegas. É tudo uma parceria, nunca ninguém fica na mão ou se tiver algum problema no ônibus, de não conseguir arrancar, vamos supor lá do Gravatal, isso já aconteceu, tudo isso a gente conversa, a gente vê ou vem um outro ônibus ou tem um ônibus no Gravatal que também é conhecido e a gente coloca."

A capacidade de absorção é um processo rico e importante para que empresas cresçam e a habilidade que as mulheres empresárias têm de reconhecer o valor contido nas trocas de informações é uma visão baseada em recursos inimitáveis para o desenvolvimento de seus negócios (DAWA *et al.*, 2021).

Sobre o tema de compartilhamento de informações agrega valor para o cliente foi encontrado no ponto em que a franqueza e o comprometimento com o cliente abrem espaço à confiança mútua. E a empatia para com o cliente proporciona segurança, construindo relacionamentos diferenciados, como está descrito na entrevista concedida por E1: "... se eu tenho segurança, eles também têm segurança. Principalmente no rodoviário, eles se dão bem com os motoristas, até porque eu exijo que seja motorista tal. Porque tem uns que não dá, que eu sei que corre um pouco mais ou não é agradável com o cliente, então eu tenho todos esses cuidados e meus passageiros têm essa confiança que eu estou colocando eles em boas mãos." Ou na entrevistada E2: "... eu acho talvez eles não sintam diretamente essa relação,

mas eu acho que sentem mais quando tem um problema, que daí é resolvido muito mais rápido. Então se você tem um contato bacana com o fornecedor, eu acho que o cliente acaba sentindo sim, como a função das trocas das passagens que teve muito durante a pandemia, eu acho que foi um momento que eles mais sentiram isso, porque eu falava 'eu trabalho com uma consolidadora que tem um contato direto com a companhia aérea'... então muita gente que comprava passagem aérea... pela internet passou a comprar comigo por causa da segurança de ter o atendimento, de não ter que se preocupar, porque em meia-hora eu já respondia... coisa que ele não tinha conseguido fazer em horas com a companhia aérea."

E também na E3: "Eu acredito que sim, na questão da parceria, da união da equipe, os clientes comentam isso, 'ah a equipe de vocês é muito, muito legal, é bem unida'. Eu acredito que é muito importante essa questão da união da equipe, essa cumplicidade que todos têm com a casa, porque eles têm aquela preocupação de oferecer um bom serviço, eles vestem a camiseta, eles se preocupam, é o nome da empresa. O cliente tem que gostar da festa, não é chegar ali e simplesmente oferecer serviço e servir, não, é servir com prazer. Mostrar para o cliente que ele está gostando de fazer aquilo ali também."

A CC não é um processo que acontece de repente, pois as construções e conceitos que ajudam a compreender essa troca envolve um conjunto de atributos, entre eles a confiança, obrigações mútuas, expectativas. E a orquestração desse processo de CC envolve as capacidades da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências (PREIKSCHAS *et al.*, 2017); (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A partir dos indicadores apresentados nessa seção, é possível afirmar que a PA3 se confirma, pois foram encontrados elementos que apontam para uma gestão de empresas baseadas em práticas de recursos integrados, bem como são estrategicamente orientadas para adaptação as necessidades.

5.4 PA4: A CAPACIDADE DE AGIR DIANTE DA NECESSIDADE DE MUDANÇA TEM IMPACTO POSITIVO NO EMPREENDEDORISMO FEMININO

As mulheres que foram entrevistadas, todas expressaram que a opinião do cliente é classificada como parte importante do processo de empreender,

principalmente quando percebem a necessidade de evoluir e melhorar processos a partir das críticas que recebem. Todas comentaram que procuram analisar com cuidado e em detalhes a coerência das colocações negativas que os clientes fazem, pois se identificam que há necessidade de mudar, se adaptam.

Conforme a entrevistada E1: “Importantíssimo! Isso aí é tudo para uma empresa, claro que quando for alguma coisa absurdamente fora de contexto eu procuro analisar o que o cliente está falando... se realmente o cliente tem razão a gente acata... Tudo o que o cliente fala é importante, seja ruim ou seja bom e eu sempre vou analisar os dois lados, não um lado só... o cliente as vezes não tem razão e tu tem que mostrar para ele o porquê ele não tem total razão, mas ter que ser uma coisa consciente.” Também E2: “É de extrema importância, se veio um *feedback* que não é exatamente aquele que eu gostaria, eu vou ter que ir realmente repensar e tentar melhorar aquele processo... é difícil trabalhar com alguns *feedbacks* quando você não percebe onde falhou...então quando são coisas mais específicas, eu com certeza tento implementar, mudar, mudar a abordagem. Eu comecei a mudar minha abordagem também ao longo do tempo com os clientes, conforme os *feedbacks*, de tentar descobrir cada vez mais o perfil para tentar minimizar essa experiência de cada um no final da viagem, porque as vezes isso que vai vir um *feedback* bom ou não.”

Da mesma maneira na entrevistada E3: “... é sempre importante a opinião do cliente porque é a visão dele... porque através dele tu vai fazer uma melhoria no serviço, então eu sempre dou muito valor para um comentário do cliente e sempre busco, claro que desde que não seja nada exagerado, mas eu procuro atender... eu acho que é o momento dele, a festa dele, então tem que sair dali feliz, satisfeito.” E na entrevistada E6: “Todas as opiniões são bem-vindas, tanto a crítica como um elogio. Críticas são construtivas né, então a gente tem que pensar se tem algo que o cliente não gosta e tem que tentar modificar e um elogio a mesma coisa, agradecer e tentar ser sempre o melhor.”

As mulheres empreendedoras possuem a característica de assumir um papel mediador frente as novas informações que recebem, no intuito de assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais na relação entre suas competências empresariais e a necessidade de implementar ideias (DAWA *et al.*, 2021).

No tema sobre a busca em melhorar e evoluir com a mudanças do mercado, as empreendedoras respondentes dizem que se sentem inquietas frente às oportunidades e planejam se aperfeiçoar conforme observam a movimentação do ambiente em que estão inseridas, e a entrevistada E4: "... se eu ver que tem que ser mudado, tem que ser para ontem, não dá para esperar. Porque se tu não mudar, tu vai perecer. Principalmente se é para ficar melhor, não pode empatar... se vai trazer benefícios para mim e para outros, é para ontem. Já sento e já começo a calcular, já começo a planejar, já começo a pensar que é que pode me dar um toque, quem pode me ouvir... eu vou mostrar o que imaginei e alguém que possa me ouvir e ver para me dar algumas ideias." Também E6: "... eu me levanto de manhã e já penso nas crianças, que vou ver as carinhas felizes me esperando, nas pessoas que estão ali, então isso é uma coisa boa para mim. E por isso eu estou sempre pensando que eu tenho que inovar, tenho que inventar, tenho que fazer algo para modificar as aulas. Eu tenho que planejar minhas aulas diferentes, 'ontem eu fiz isso, então hoje tem que fazer aquilo', tem que montar minhas aulas diferentes para as crianças não cansarem, não se enjoarem e isso sempre é um incentivo... Meu trabalho mesmo na pandemia foi bem complicado para mim, porque meu trabalho depende de pessoas e as pessoas tiveram muito medo ali no início, mas eu sempre fui uma pessoa de encorajar elas 'gente eu posso atender vocês'. Turmas que eu tinha de 7, 8 alunos, eu trabalhava das 7h da manhã até 8h da noite, mas eu atendia uma a uma das pessoas. Durante a pandemia toda eu não parei, eu trabalhei muito mais, mas eu atendia uma pessoa só, com todos os cuidados... Eu dei aula *online*, mas não foi meu forte... eu resolvi chamar no dojô... eu ia na casa deles..."

O desempenho organizacional sugere a melhora na capacidade de inovar, logo reconhecer que o ambiente externo é um desafio necessário para maior desempenho é fundamental para que micro e pequenas empresas obtenham vantagem competitiva (FABRIZIO *et al.*, 2021).

Sobre as reclamações que levam a respostas positivas de melhoria, as mulheres empreendedoras aqui representadas disseram que buscam evoluir e melhorar seus processos a partir das críticas recebidas. E apresentam criatividade para testar novas possibilidades. Esse aspecto pode ser exemplificado na fala da entrevistada E4: "Aconteceu um fato num casamento onde o bolo não era meu, mas o buffet era meu, garçons meus, bebida minha e eu esqueci de perguntar para a

pessoa se ela ia levar o bolo. Ela só perguntou assim ‘tudo que estiver na festa o teu garçom serve?’ e eu disse sim, independente de vir de fora, e aí quando chegou na hora de servir o bolo, eu não tinha pratinho, nem garfinho, aí eu tive que lavar a louça rapidamente e usar a minha para servir o bolo. E na hora de acertar os convidados extras, ele me cobrou que deveria ter avisado que ele precisava ter comprado pratinho e garfinho descartáveis e eu fiquei pensando nisso... na hora que ele falou eu achei que ele estava errado, mas não falei nada para o cliente, depois eu pensei e achei que ele tinha uma certa razão, então no meu contrato hoje eu coloco isso como cláusula. Outra que eu mudei a cláusula, foi que outro cliente me colocou, que é a da louça quando quebra no final, eu mostro e a pessoa tem que pagar o que quebrou. Porque na época ele disse assim ‘ah mas agora que eu bebi e tudo, porque tu não me cobrou caução? Porque se não quebrar nada tu devolve.’ E eu: boa! Então hoje eu tenho no meu contrato a caução.”

E na entrevistada E1: “Eu fiz outra alteração do Gravatal em 2019... um dos clientes ‘ah que tu não vai a Nova Veneza?’ aí eu procurei buscar, eu já tinha falado com uma representante comercial de Nova Veneza que é uma conhecida que trabalhava no Gravatal... Daí uma das passageiras tinha ido de carro com a família ‘está muito legal Nova Veneza’, tá daí aquilo me acendeu uma luz, mesma situação de Piratuba, ao invés de nós sairmos daqui de manhã e ir almoçar no Gravatal, vamos almoçar em Nova Veneza e foi o que eu fiz e foi maravilhoso, o pessoal amou, amou, amou... Mas adoraram o almoço, adoraram o passeio que fizemos pela cidade... até teria que fazer de novo.”

Tirar proveito de seus recursos dinâmicos de identificar, estabelecer, manter e aprimorar oportunidades através da causa e consequência advindas das interações e relacionamentos é uma mentalidade empreendedora que propicia incorporar abordagens estratégicas (SHAMS; KAUFMANN, 2016).

Das questões ligadas ao comportamento proativo, as seis mulheres aqui estudadas apresentaram que ajustam o tempo conforme necessário para dar conta das demandas e funções. Se adaptam as novas realidades com perspicácia, sentindo-se motivadas com os desafios. Pontos que podem ser observados na fala da entrevistada E3: “...eu até que consigo conduzir todas as tarefas, as diferentes tarefas e eu acho que isso te ajuda, te impulsiona a ser dinâmica, a buscar soluções, agora para isso, para aquilo, é compras, é atendimento do cliente, e eu vou sempre

buscando melhores alternativas, o que me leva mais rápido a solução daquele problema... Atende o cliente, eu faço compras, eu preparo ali na cozinha, é o pessoal que me chama toda hora... E já toco adiante é bem corrido. Mas como eu te disse eu não consigo mais viver sem isso, eu adoro.”

Também na entrevistada E6: “... com certeza me estimula muito. Essa coisa de precisar se reinventar todo dia, a gente precisa, se não a coisa fica monótona. Eu acredito que só tem coisas boas a acrescentar.”

E a exemplo da entrevistada E2: “Me estimula de tirar o sono... eu fico pensando e pego o celular para escrever para não esquecer no dia seguinte. Porque as vezes... no dia a dia não vem e aí daqui a pouco eu estou deitada e vem uma ideia... e aí eu anoto para fazer no dia seguinte... nessa fase de retomada das viagens e do turismo estou percebendo que vou ter que me reorganizar, porque as tarefas estão muitas e tem muita coisa pendente. Eu tenho acordado cedo e durmo tarde e mesmo assim não tenho conseguido dar conta... aí eu fico pensando em coisas que eu posso fazer para otimizar tempo... na verdade isso me motiva e eu fico até mais feliz.”

As empresas femininas tendem a ser pequenas e por isso dependem muito das habilidades e competências de suas proprietárias para que os objetivos do negócio sejam atingidos. E as competências empreendedoras se caracterizam pela orientação de longo prazo, coordenação de diversas tarefas e dinamismo (DAWA *et al.*, 2021).

Assim, esses elementos encontrados apontam para a confirmação da PA4, afinal as entrevistadas trouxeram pontos relevantes sobre uma visão orientada para o cliente que a partir disso demonstra capacidade de inovar.

Para interpretação das respostas foi utilizada a técnica de análise temática, de estrutura não sistemática levando em conta a flexibilidade do material verbal, conforme descreve Bardin (2016), e, com isso, chegou-se na elaboração do Quadro 8 onde foram registrados a presença de cada um dos temas identificados nas respostas das entrevistadas.

Quadro 8 - Análise de conteúdo – presença

Construto	Tema	Existe a presença	Não está presente
PA1: A autonomia e a orientação de avaliação estão positivamente relacionadas ao empreendedorismo feminino.	Objetivos orientados ao aprendizado	Sim	--
	Construção de relacionamentos proporciona melhora em processos e serviço	Sim	--
	Novos conhecimentos impulsionam adaptações	Sim	--
	Autonomia detecta oportunidades	Sim	--
	Experiências negativas geram novas habilidades	Sim	--
PA2: A rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias) tem um efeito positivo no empreendedorismo feminino.	A ideias de fora leva a melhora de processos e prestação de serviços	Sim	--
	Sente que a troca de ideias agrega para empresa	Sim	--
	Alinha objetivos para um melhor desempenho	Sim	--
	Trabalho em conjunto apontam para melhores soluções	Sim	--
PA3: A sistematização de informações sobre clientes e processos desempenhados pela empreendedora tem um efeito positivo no seu negócio.	Informações sobre clientes e processos são utilizados para o aproveitamento de tarefas	Sim	--
	Uso de informações apontam soluções e novas ideias	Sim	--
	Organização voltada para o compartilhamento de informações e tarefas	Sim	--
	Compartilhamento de informações agrega valor para o cliente	Sim	--
PA4: A capacidade de agir diante da necessidade de mudança têm impacto positivo no empreendedorismo feminino.	Opinião do cliente é classificada como parte importante do processo de empreender	Sim	--
	Busca melhorar e evoluir com as mudanças do mercado	Sim	--
	Reclamações levam a respostas positivas para melhoria	Sim	--
	Comportamento proativo	Sim	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Logo na sequência o Quadro 9 sintetiza o resultado de que o *framework* conceitual levantado nesse estudo, as quatro PAs foram confirmadas por meio das análises do material obtido nas entrevistas em campo. Nesse sentido, é possível afirmar que as CDs encontradas em empreendimentos femininos contribuem para que esses negócios sejam um cenário de CC.

Quadro 9 - Percepção da confirmação ou não das PAs.

PAs	Percepção da confirmação ou não confirmação
PA1: A autonomia e a orientação de avaliação estão positivamente relacionadas ao empreendedorismo feminino.	Confirma
PA2: A rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias) tem um efeito positivo no empreendedorismo feminino.	Confirma

PA3: A sistematização de informações sobre clientes e processos desempenhados pela empreendedora tem um efeito positivo no seu negócio.	Confirma
PA4: A capacidade de agir diante da necessidade de mudança têm impacto positivo no empreendedorismo feminino.	Confirma

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A abordagem qualitativa, aplicada neste estudo, trouxe resultados de como as CDs influenciam a CC em empreendimentos femininos, conforme é explicado abaixo a partir de cada uma das PAs propostas e analisadas:

PA1: As mulheres detectam que o ambiente e as situações que acontecem nesse ambiente favorecem a adaptação de recursos, e as trocas e interações são os fatores chave para que isso aconteça. Ou seja, utilizam-se dos conhecimentos adquiridos em experiências anteriores para formatar seus empreendimentos, principalmente em vista de proporcionar atendimentos sempre mais qualificados.

PA2: As empreendedoras percebem que os conhecimentos vindos de fora do seu negócio são importantes para melhorar processos e a prestação dos seus serviços, pois assimilam novas informações visando aplicá-las para alinhar objetivos e com isso atingir melhor desempenho, principalmente no atendimento aos clientes.

PA3: Nos empreendimentos femininos está muito presente a capacidade de explorar oportunidades vindas das informações que os clientes apontam, também do compartilhamento de conhecimentos e habilidades contidos dentro da própria equipe e provenientes de fornecedores e parceiros. E com isso adotam mudanças e ideias para a empresa com o objetivo de beneficiar todos os atores envolvidos, mas sobretudo o cliente.

PA4: A capacidade de inovar no empreendedorismo feminino aparece significativamente quando conseguem encontrar soluções para situações inusitadas e proporcionar novos aprendizados. Além disso, pode ocasionar renovações na empresa e até inovação comportamental por parte da empreendedora. E essa capacidade dinâmica gera satisfação pessoal e motivação para a busca de evolução constante, por isso a opinião do cliente é sempre classificada como parte importante do processo.

Contudo, é possível perceber que os três elementos dos recursos dinâmicos de adaptar, absorver e inovar estão presentes no uso para soluções de

problemáticas cotidianas, como uma forma de lidar com as situações que exigem dinamismo. Esse movimento incentiva o acontecimento da CC em todas as fases desse processo, porém isso não se desenvolve em vista de ações planejadas e coordenadas para uma estratégia de longo prazo, mas porque no seu estilo de gerenciamento predominam as habilidades interativas (MACHADO, 1999).

Para Liu e Zhao (2020) os fatores pessoais, tais como traços de personalidade, motivação e habilidade, relacionados ao comportamento dos indivíduos que estão na linha de frente das negociações, não devem ser ignorados no contexto da CC. No entanto, o planejamento para o desenvolvimento de propostas de valor e a implementação de uma ferramenta que possibilite um suporte de gestão em *marketing* fortalecem o desempenho da empresa (LIU; ZHAO, 2020).

Foi possível identificar que CDs influenciam a CC a partir do momento em que as empresas fazem uso dos recursos de detectar, reter e criar oportunidades em vista de uma estratégia de negócios baseada nas interações com os diversos *stakeholders*. A CC apareceu em todas as PAs como uma estratégia para melhorar o atendimento e beneficiar os clientes, mas em nenhum momento foi mencionado que essa é uma estratégia possível de promover progressão e inovação para seus empreendimentos, numa visão a longo prazo e em outros níveis.

O desafio da CC para as empresas, está em discernir quais as adaptações são necessárias para absorver em seus processos e com isso aproveitar lacunas em prestação de serviços para então se tornar competitivo diante do cenário de mercado (WILDEN *et al.*, 2019).

Conforme visto através das entrevistas, no empreendedorismo feminino a CC acontece de uma maneira espontânea, pois estão abertas para a troca de informações e ao aprendizado de procedimentos com todos os envolvidos no processo. Todavia, somente o conhecimento sobre a implantação dos microfundamentos contidos nas CDs poderá desenvolver um método que utilize a CC que já existe, para melhorar desempenho das atividades empresariais, mesmo sendo micro e pequenas empresas.

A formação das CDs se dá a partir da capacidade das empresas em lidar de maneira eficaz com a percepção dos sentidos, retenção e reconfiguração dos recursos, mesmo levando em consideração a base de recursos que já é forte (LIU; ZHAO, 2020). As competências e aspirações do empreendedor irão moldar as suas

escolhas sobre os tipos de recursos que irão utilizar para expandir a firma (DAWA *et al.*, 2021).

Fora do contexto de negócios femininos, essa é uma abordagem que também é sugerida, porém o cocriador de valor é um indivíduo que precisa desenvolver ou possuir um modo de pensar diferenciado sobre as transações comerciais. Talvez por isso, essa é uma estratégia que possa se estruturar mais facilmente no empreendedorismo feminino, devido a capacidade de gerenciamento descentralizado que as mulheres possuem instintivamente.

Assim, a análise dos resultados trouxe confirmações de conceitos estabelecidos na literatura sobre empreendedorismo feminino, mas elucidou também descobertas sob a perspectiva das CDs associadas a CC nesse contexto de firma, além de levantar questionamentos mais específicos para futuros estudos. A próxima seção apresenta os desdobramentos desses pontos e com isso um melhor entendimento a respeito dos resultados encontrados e de suas contribuições em diversos níveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada aqui veio elucidar uma importante contribuição para a área das ciências sociais, pois reuniu três temas significativos dentro da Administração: CDs, CC e Empreendedorismo Feminino.

Conforme apontado ao longo do estudo, poucas são as publicações encontradas que buscam a convergência entre as CDs com a CC, e nenhum destes artigos analisados trazem especificamente sobre como isso se dá no contexto do empreendedorismo feminino. Um ambiente bastante explorado em pesquisas, dado as suas particularidades na maneira desigual de gestão e modelos de negócios, influenciado principalmente pelos fatores históricos da mulher na sociedade.

O objetivo principal proposto foi atingido à medida que o método de pesquisa possibilitou analisar como as CDs influenciam para CC no contexto do empreendedorismo feminino.

Nos objetivos secundários, a revisão da literatura se mostrou satisfatória para analisar a confluência entre a teoria das CDs e a CC. Do mesmo modo que na literatura foram encontrados elementos que alinham as duas teorias ao empreendedorismo feminino e com isso foi possível a remodelagem do modelo conceitual que testou essa relação.

O uso combinado da revisão da bibliografia com a aplicação do questionário de pesquisa qualitativa que contou com a espontaneidade das respondentes (BARDIN, 2016) permitiu o *framework* conceitual ir ao ambiente empírico escolhido. Dentro desse contexto, resultou na confirmação das PAs e na resposta de pesquisa sobre como as CDs exercem influência para que a CC aconteça em empreendimentos administrados por mulheres.

A literatura preconizava sobre a capacidade das mulheres empreendedoras em lidar com as oportunidades do ambiente a partir de interações, de um modelo de gestão descentralizador e orientado para construção de relacionamentos, recursos inerentes as CDs e da CC, mas não dizia como isso acontecia. E aqui foi possível encontrar que a capacidade adaptativa induz a CC quando as empreendedoras identificam que oportunidades externas são fontes para adaptação ao ambiente, por isso flexibilizam os recursos centrados em serviços disponíveis na empresa para evoluir e reorientar propostas de valor para o cliente (WANG; AHMED, 2007) (VARGO; LUSCH, 2004).

A capacidade de absorção leva à CC quando as mulheres reconhecem o valor das novas informações trazidas pelos clientes, tendem a avaliar e se entenderem que são informações significativas para os seus negócios, aplicam. Também demonstram disposição para aprender com os parceiros de negócio, apresentando ainda maior capacidade absorção, afinal transformam a troca de conhecimentos em implementações na empresa, e a aplicação dos recursos operantes acontece em benefício de todos os envolvidos (WANG; AHMED, 2007) (VARGO; LUSCH, 2007).

A capacidade inovadora instiga a CC quando as empreendedoras alinham sua estratégia a novos métodos de prestação de serviços e esse tipo de situação motiva a aprendizados constantes, por isso aceitam que o papel do cliente gera proposições de valor contínuas. E esse tipo de comportamento leva a clientes identificados com as empresas, empenhados em contribuir com a criação de valor (WANG; AHMED, 2007) (VARGO; LUSCH, 2016).

Segundo Wang e Ahmed (2007) as capacidades de adaptação, absorção e inovadora são os componentes mais importantes das CDs e aptos a sustentar os microfundamentos de uma empresa, para lidar de maneira flexível com as mudanças do ambiente. O estudo apresentado aqui revelou que os três componentes das CDs são incentivadores para acontecer CC, mas no empreendedorismo feminino esse não é um fenômeno que se estabelece a partir de uma estratégia relacional intencional, mas sim de uma maneira espontânea, quase despreziosa muitas vezes.

A CC no empreendedorismo feminino parte de atitudes naturais conforme causa e efeito das situações do ambiente cotidiano, que institui um clima de confiança mútua, onde o foco é aprender, reconfigurar e renovar a partir das interações vivenciadas com clientes, fornecedores e parceiros. No entanto, não utilizam essas percepções para a criação de um método base para desenvolvimento de longo prazo, capaz proporcionar vantagem competitiva.

Mesmo sendo empreendedoras de campos de atuação diferentes, com tempos de experiências diferentes, esses dados encontrados foram comuns à todas entrevistadas, significando que há uma grande chance de ser um fenômeno comum no contexto do empreendedorismo feminino, dado a diversidade da população investigada. Esse estudo limitou-se em retratar a realidade de empreendimentos femininos de micro e pequeno porte, numa amostra populacional que restringe a

generalização dos dados, mas as técnicas científicas utilizadas garantem a validade interna e externa dos resultados.

A partir daqui, abre-se espaço para a ampliação de discussões sobre o tema, afinal amostras ainda mais homogêneas em termos de área de atuação, porte de empresa e tamanho da amostra podem garantir e complementar as descobertas feitas nesse documento.

REFERÊNCIAS

- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; WIELAND, H. Extending the Context of Innovation: The Co-creation and Institutionalization of Technology and Markets. **Innovating in Practice**, [s.l.], p. 43-57, nov. 2016.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. **Organization Studies**, [s.l.], v. 29, n. 8-9, p. 1187-1208, aug. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOGERS, M. *et al.* Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. **California Management Review**, [s.l.], v. 62, n. 1, p. 77-94, 2019.
- BULGACOV, S.; TAKAHASHI, A. R. W. Capacidades Dinâmicas: Origem, Evolução e Microfundamentos do Conceito. *In*: BULGACOV, S.; TAKAHASHI, A. R. W. (org.). **Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica: Como Organizações se Reinventam ao Longo do Tempo**. Curitiba: Juruá Editora, 2019. p. 21-39.
- BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlats with sucess. **Journal of Small Business Management**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 34-46, jan. 1997.
- CARDELLA, G. M.; SÁNCHEZ, B. R. H.; GARCÍA, J. C. S. Women Entrepreneurship: A Systematic Review to Outline the Boundaries of Scientific Literature. **Frontiers in Psychology**, [s.l.], v. 11, n. 1557, p. 1-18, jul. 2020.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DAWA, S. *et al.* Entrepreneurial competences and growth of female-owned enterprises: the mediation role of absorptive capacity. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 30-49, 2021.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 444 p.
- FABRIZIO, C. M. *et al.* Competitive advantage and dynamic capability in small and médium-sized enterprises: a systematic literature review and future research direction. **Review of Managerial Science**, [s.l.], v. 15, n. 7, p. 1-32, mar. 2021.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBPQ, 2019. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/gem/>. Acesso em: 03 set. 2021.

KIM, M.; SONG, J.; TRICHE, J. Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. **Information Systems Frontiers**, [s.l.], v. 17, p. 533-546, jun. 2014.

LIU, Y.; ZHAO, X. Successful implementation of value-based selling: a value co-creation and dynamic capabilities perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 372-389, jun. 2020.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. *In*: EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais EnANPAD[...]**. Maringá: ANPAD, 1999.

MARQUES, C.; LEAL, C.; FERREIRA, J.; RATTEN, V. The formal-informal dilemma for women micro-entrepreneurs: evidence from Brazil. **Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy**, [s.l.], v. 14, n. 5, p. 665-685, ano 2020.

MOORE, D. P. An examination of present research on the female entrepreneur - suggested research strategies for the 1990's. **Journal of Business Ethics**, Berlim, v. 9, n. 4-5, p. 275-281, apr. 1990.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 36, p. 83-96, aug. 2007.
PIERCE, J. L.; BOERNER, C. S.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm. **World Scientific Publishing Co.**, [s.l.], p. 53-68, jan. 2008.

PENG, Y.P.; LIN, K.H. The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. **Baltic Journal of Management**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 307-328, 2017.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. The (new) nature and essence of the firm. **European Management Review**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 5-15, 2009.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, [s.l.], v. 32, n. 3, p. 4-9, jun. 2004.

PREIKSCHAS, M. W. *et al.* Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 409-420, abr. 2017.

RAMASWAMY, Venkat; OZCAN, Kerimcan. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 84, p. 196-205, 2018.

RYZIN, G. G. V. *et al.* Portrait of the Social Entrepreneur: Statistical Evidence from a US Panel. **Voluntas**, [s.l.], v. 20, p. 129-140, mar. 2009.

SCHMIDT, S. *et al.* Students Entrepreneurial Behaviour: An Eight-Construct Scale Validation. **International Journal of Entrepreneurship**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 450-467, p. 1-20, 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo Feminino como Tendência de Negócios**. Salvador: Sebrae Bahia, 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Empreendedorismo_feminino_como_tend%C3%Aancia_de_neg%C3%B3cios.pdf. Acesso em: 29 set. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Características do Empreendedor**. [S.l.]: Portal Sebrae, 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>. Acesso em: 29 set. 2021.

SHAMS, S. M. R.; KAUFMANN, H. R. Entrepreneurial co-creation: a research vision to be materialised. **Management Decision**, Londres, v. 54, n. 6, p. 1250-1268, may 2016.

STORBACKA, K. *et al.* Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 69, p. 3008-3017, apr. 2016.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 28, p. 1319-1350, aug. 2007.

TEECE, D. J.; LEIH, S. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. **California Management Review**, [s.l.], v. 58, n. 4, p. 5-12, summer 2016.

TEECE, D.J.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. **Industrial and Corporate Change**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 537-556, nov. 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 36, p. 1-10, ago. 2007.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, [s.l.], v. 34, n. 1, p. 46-67, mar. 2017.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, Glasgow, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 145-152, apr. 2008.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, W.; CAO, Q.; QIN, L.; ZHANG, Y.; FENG, T.; FENG, L. Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. **Computers in Human Behavior**, [s.l.], v. 95, p. 284-294, 2019.

WILDEN, R. *et al.* The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 78, p. 43-57, abr. 2019.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Sentido trazido no estudo: A CC é um motor que propulsiona as empresas a se organizarem a partir de uma estratégia relacional, sob a perspectiva de obter vantagem competitiva, integrando valores a *stakeholders* e para si própria.

Tema 1: Início e estrutura da organização.

1. Qual a sua idade e sua formação?
2. Na sua vida profissional você sempre empreendeu ou trabalhou em algum outro lugar antes? Se sim, essas experiências anteriores te ajudaram ou ajudam na sua trajetória de empreendedora? Cite um exemplo.
3. O que te motivou a ter a própria empresa?
4. Alguém te ajudou nesse processo? Quem? No que essa pessoa ajudou efetivamente?
5. Em que ano a sua empresa foi inaugurada?
6. Quem ou qual foi a principal fonte de apoio financeiro para iniciar?
7. Onde buscou as orientações para começar?
8. Como você descreve a trajetória da empresa desde o início até hoje? O que mudou?

Tema 2: Aprendizados de fora da organização e sua influência para a construção da postura estratégica.

9. Você costuma participar de eventos ou cursos de aperfeiçoamento na sua área? Quais?
10. Você costuma buscar em outras fontes de conhecimento informações que lhe ajudam a ter ideias para o seu negócio? Quais?
11. De que forma sua participação em eventos, cursos e outras fontes de conhecimento te ajudam a trazer melhorias para o longo prazo da empresa?
12. Quais ações que você já implantou na sua empresa que partiram da troca de ideias com colegas de profissão, fornecedores ou funcionários?
13. Quando um cliente traz alguma ideia, sugestão ou aponta algo a melhorar você costuma analisar? Quais ações que você já implantou na sua empresa que partiram de ideias vindas dos seus clientes?

Tema 3: Integração no uso do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional.

14. Quando você sente que precisa solucionar um problema ou modificar algum processo em seu negócio com quem busca se aconselhar? Como exatamente isso acontece, você faz um planejamento, faz pesquisas a respeito, faz testes?

15. Ao testar costuma pedir *feedback* dos clientes? Caso esse retorno não seja positivo você troca ideias para uma nova possibilidade ou desiste?

16. Você gosta de saber a opinião das outras pessoas ou prefere tomar as decisões sozinha? Você sente que a troca ideias traz benefícios para seu negócio? Quais? Se não, por quê?

17. Você costuma trocar ideias sobre a empresa com pessoas que estão a sua volta: equipe, parceiros de negócio, colegas de profissão, fornecedores? Como essas pessoas colaboram para que você busque traçar novas metas lançar novos produtos ou serviços?

Tema 4: A influência do compartilhamento de informações entre todos os envolvidos: parceiros, fornecedores e equipe para processo de CC.

18. Em sua base de dados a empresa possui clientes antigos? Se sim, quais fatores você acha que influenciam para que seus clientes retornem? Se não, a quais fatores você atribui para que isso não aconteça?

19. Como a empresa armazena as informações importantes sobre clientes? Possui cadastro, fichário? Quem tem acesso a esses dados?

20. Essas informações costumam ser alimentadas com que frequência? Por quais pessoas?

21. Quais ações você já tomou a partir desses dados, seja para solucionar problemas ou agregar ideias?

22. Que tipo de relação você acha que é mais produtiva com seus colaboradores ou parceiros de negócios? A formal ou informal? Por quê?

23. Você acha que essa relação é sentida pelos clientes? Descreva como.

24. Como seus colaboradores ou parceiros de negócios costumam lidar com os problemas que surgem durante um atendimento? Buscam contornar ou levam para que você resolva, mesmo que o cliente fique prejudicado?

Tema 5: Percepção empreendedora para mudanças.

25. Como você lida com a necessidade de propor soluções a partir dos *feedbacks* trazidos pelos clientes? Como você classifica a opinião de um cliente? Por quê?

26. No seu entendimento os *feedbacks* negativos impulsionam a uma proposta de melhoria ou lhe paralisam? Em que momento isso já lhe aconteceu?

27. Você sente que a realização de várias tarefas que seu negócio exige é algo motivador e que impulsiona a criatividade no seu dia a dia ou é um fator que desestimula?

28. Quando você sente que algo precisa ser modificado como lida com esse processo? Busca resolver de forma ágil ou espera mais um tempo? Se espera por que acha que essa é a melhor atitude a tomar? Que situações fazem você agir de maneira rápida?