

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

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2024.60.15726>

Submetido em: 27/2/2024

Aceito em: 1/4/2024

Publicado em: 25/4/2024

Flavia Rodrigues Machado Okuyama¹; Serje Schmidt²;
Maria Cristina Bohnenberger³

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar como as capacidades dinâmicas contribuem para a cocriação de valor em empreendimentos femininos. Um modelo conceitual foi adaptado e aplicado no ambiente do empreendedorismo feminino por meio de uma abordagem qualitativa de entrevistas semiestruturadas. A partir dos resultados, descobriu-se que, embora as mulheres empreendedoras não visem, de maneira intencional, a 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 engajamento 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. Isso pode contribuir para que os empreendimentos pesquisados se sustentem em meio ao dinamismo do mercado. Por outro lado, a fraca organização dos processos dinâmicos impede a obtenção de vantagem competitiva. 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.

THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES FOR CO-CREATION OF VALUE IN THE CONTEXT OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT

The objective of this study is to identify how dynamic capabilities contribute to the co-creation of value in women's enterprises. A conceptual model was adapted and applied in the female entrepreneurship environment, through a qualitative approach of semi-structured interviews. From the results, it was discovered 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 everyday life, and that occurs for the social engagement of women in society. Spontaneity favors dynamic capabilities as drivers for the co-creation of value when entrepreneurs are oriented towards learning and aligning objectives. This can help the researched enterprises to sustain themselves amidst the dynamism of the market. On the other hand, the weak organization of dynamic processes prevents the achievement of competitive advantage. Entrepreneurs who know how to transform such resources into a relational strategy will be able to take their ventures to another level in the business environment.

Keywords: value co-creation; dynamic capabilities; female entrepreneurship.

¹ Universidade Feevale. Novo Hamburgo/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/8057945139947175>

² Universidade Feevale. Novo Hamburgo/RS, Brasil. <http://orcid.org/0000-0002-5710-1828>

³ Universidade Feevale. Novo Hamburgo/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-4018-1796>

INTRODUÇÃO

O dinamismo do mercado exige que as organizações estruturem um ambiente de negócios que visa à colaboração entre empresas e seus *stakeholders*. No Brasil, onde o ambiente de negócios envolve dificuldades de ordem econômica e de políticas públicas, ser empreendedor requer ações atentas para solucionar dificuldades e gerar oportunidades a partir da criatividade (Marques *et al.*, 2018). Nesse contexto, as mulheres ainda são uma minoria. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019), 38,7% da população adulta brasileira está envolvida em algum tipo de atividade empreendedora, e no estágio de empreendedorismo estabelecido, que compreende empresas com, no mínimo, três anos e meio de atuação, os homens representam 18,4%, enquanto o sexo feminino tem uma representatividade de 13,9%.

Refletindo a trajetória das mulheres na sociedade, os fatores culturais de um país e percepções com relação ao papel da mulher na sociedade são pontos influenciadores sobre a atitude em relação ao empreendedorismo e corroboram com alguns traços psicológicos que favorecem a iniciativa de comando dos negócios (Cardella; Hernández-Sánchez; Sánchez-García, 2020). 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).

As mulheres apresentam diferentes maneiras de empreender e desenvolver suas empresas, apontando para uma administração que fortalece 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 internos e externos (Teece; Pisano; Shuen, 1997). A cocriação de valor (CC), por sua vez, abre espaço para uma nova visão sobre o modo de desenvolver serviços e produtos, gerando inovação com base no engajamento e na entrega de valor em conjunto com Clientes e *stakeholders* (Vargo; Lusch, 2004). Juntas, essas abordagens contribuem para uma orientação a processos que visam à captura de valor e adaptação ao ambiente em busca de crescimento, facultando a identificação de oportunidades de mercado (Wilden *et al.*, 2019).

Esta pesquisa buscou identificar como as CDs contribuem para a CC no contexto do empreendedorismo feminino. Com base em modelos conceituais que relacionam CDs e CC, um *framework* conceitual foi desenvolvido. O método de pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado.

Após esta introdução, segue o referencial que apresenta a base teórica que norteou esse trabalho. Na sequência está disposto o método adotado, seguido dos resultados obtidos em campo. Ao final faz-se uma discussão e apresenta-se a conclusão dos resultados encontrados.

CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades das empresas para lidar com incertezas do ambiente externo em tempo hábil e rápida inovação, característica advinda com o desenvolvimento da globalização econômica, são chamadas capacidades dinâmicas (CDs) (Teece; Pisano; Shuen, 1997). O meio

ambiente onde os negócios estão inseridos influenciam fortemente as CDs, resultando em estratégias de adaptação, integração e reconfiguração de recursos e habilidades internas (Wang *et al.*, 2019).

Os microfundamentos que estruturam o conceito das CDs envolvem habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas que sustentam a possibilidade de detectar o ambiente (*sensing*), perceber as oportunidades (*seizing*) e reconfigurar os recursos (*reconfiguring*) do espaço empresarial (Teece, 2007). Conforme Teece (2007), os recursos dinâmicos possibilitam que as empresas criem, introduzam e protejam seus ativos intangíveis de maneira que reconheçam os novos desafios e busquem entender como é possível reinventar-se por meio de processos que vão além de produtos ou tecnologia. Um elemento-chave das CDs é a empresa saber aproveitar suas habilidades gerenciais para refinar seus modelos de negócios a partir de um fluxo dinâmico, em que as características intrínsecas irão sustentar a vantagem competitiva e gerar maior desempenho se comparadas aos demais competidores de mercado (Fabrizio *et al.*, 2022).

Wang e Ahmed (2007) delinearão três componentes que explicam os mecanismos para alinhar os recursos internos à vantagem competitiva: 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 conhecimento incorporado na empresa. A capacidade inovadora constitui-se em orientar estratégias inovadoras com comportamentos e processos (Wang; Ahmed, 2007).

Bogers *et al.* (2019) destacam 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. Detectar oportunidades disponíveis, oriundas de uma capacidade empreendedora, é fundamental (Teece; Leih, 2016). Empresas que funcionam sob uma orientação empreendedora visam à integração de captura de valor por meio da capacidade de absorção de recursos intangíveis, disponíveis pela amplitude de fontes de informações e diversidade de parceiros a que se expõem (Fabrizio *et al.*, 2022).

Da mesma forma que uma adesão ao gerenciamento multinível, o papel da liderança se estabelece em alinhar diretrizes e concentra-se na integração de conhecimentos implícitos para encontrar maneiras de criar 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 a circulação das informações entre os setores propicia uma eficácia na comunicação, e essa movimentação de desempenho no nível interno da empresa é responsável por uma variação no relacionamento com fornecedores e outros parceiros externos.

Esse movimento coordenado nas pequenas empresas pode ser definido como uma capacidade de resposta à inovação em nichos de mercado, enquanto agrega valor para o cliente a partir da customização de estratégias (Peng; Lin, 2017). Principalmente para pequenas e médias empresas, os recursos e as capacidades de desempenho podem ser valiosos atributos competitivos vis-à-vis à flexibilidade organizacional que dispõem (Fabrizio *et al.*, 2022).

LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR

De acordo com Vargo e Lusch (2004), nas últimas décadas as empresas passaram a perceber os benefícios potenciais intrínsecos em suas transações, transformando o relacionamento com o cliente em uma possibilidade para inovar. A discussão acerca da CC ganhou novo impulso a partir da concepção da Lógica Dominante de Serviço (LDS) (Vargo; Lusch, 2004). Esse conceito apresentou uma visão diferenciada para as organizações, propondo o envolvimento e a participação de clientes sob uma perspectiva que ultrapassa a troca de bens por dinheiro (valor de troca). 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 (valor em uso) (Vargo; Lusch, 2017).

Para que haja CC, segundo Payne; Storbacka e Frow (2008), a experiência de consumo precisa despertar um interesse diferenciado nos consumidores, de forma que eles se sintam parte do processo de criação. Isso faculta um modelo mental para as organizações que eleva a discussão sobre a obtenção de valor centrada em serviços e desencadeia uma série de processos sociais e econômicos. Esses processos são baseados em recursos operacionais que a empresa está constantemente se esforçando para fazer propostas de valor melhores do que seus concorrentes (Vargo; Lusch, 2017).

O gerenciamento da CC contempla os conhecimentos tácitos e implícitos das empresas, bem como 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, 2008). 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. 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 capazes de criar valor estão divididos em duas categorias: operantes e operandos. Os operantes são bens intangíveis, baseados em conhecimentos e, portanto, possuem a característica de atuar sobre recursos operandos para cocriar valor. Os recursos operandos referem-se a bens tangíveis e requerem que ações sejam tomadas para que eles se tornem de valor (Vargo; Lusch, 2004).

No entendimento de Payne, Storbacka e Frow (2008), a experiência baseada em relacionamentos coloca ênfase na fonte de vantagem competitiva, pois leva a processos colaborativos de aprendizado, planejamento, detecção de oportunidades, criação de soluções, gerenciamento de encontros e gestão de conhecimentos. Isso potencializa-se ao elevar essa visão para uma mentalidade empreendedora (Shams; Kaufmann, 2016), afinal o empreendedor pode aproveitar as oportunidades que surgem de relacionamentos e interações para transformá-las em recursos dinâmicos e intangíveis, estimulando a cultura de sua empresa. Consoante Shams e Kaufmann (2016), de maneira geral, empreendedores possuem a característica de serem transformadores. Sua proatividade, energia e comprometimento tendem a ampliar suas ações e seus esforços visam a oportunidades em parcerias que propiciam a CC. Esse contexto objetiva encontrar oportunidades mais vantajosas e benéficas, condicionadas às respostas advindas dos próprios mercados.

EMPREENDEDORISMO FEMININO

No Brasil, muitas mulheres empreendem basicamente exercendo funções no comércio ou empresas familiares, normalmente em firmas de pequeno porte, autofinanciadas e com baixa tecnologia investida (Marques *et al.*, 2018). A discriminação com base no sexo, idade e etnia leva as mulheres a criar postos de trabalho de forma autônoma, por vezes preferindo concentrar-se em empreendimentos pequenos, em que elas próprias podem administrar sem a necessidade de contratar muitos funcionários (Dawa *et al.*, 2021).

Para Marques *et al.* (2018), as mulheres também recorrem ao empreendedorismo quando se decepcionam com situações ocasionadas por líderes masculinos; elas, então, procuram por algum nicho de mercado e encontram motivação em possuir um negócio para liderar. 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 pretendidos (Van Ryzin *et al.*, 2009).

De acordo com Dawa *et al.* (2021), as competências empreendedoras adquiridas em experiências de trabalho anteriores e por meio do estudo formal, resultam na habilidade em reconhecer o valor das informações externas principalmente para desenvolver ou aprimorar ideias. Entre as 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 à satisfação de todos os envolvidos: empregados, clientes, família e comunidade (Buttner; Moore, 1997).

Com relação ao estilo e escolhas estratégicas, Machado (1999) traz que as mulheres tendem a se preocupar mais com a qualidade dos produtos que os homens, por isso há uma necessidade de a oferta na qualidade dos serviços agradar a todos. Assim, há uma capacidade orientada para lidar com pessoas e não exatamente com as tarefas, demonstrando um comportamento analítico que investiga a concorrência e vivencia o aprendizado com seus erros (Machado, 1999).

Em geral, as mulheres parecem mais motivadas para um cenário empresarial quando há objetivos sociais envolvidos e não tanto questões ligadas à parte econômica ou material. Empresas administradas por mulheres parecem compartilhar objetivos, assistência mútua ou, ainda, estendem sua atenção ao apoio comunitário, promovendo igualdade de oportunidades. Modelos femininos 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; Hernández-Sánchez; Sánchez-García, 2020).

CAPACIDADES DINÂMICAS E COCRIAÇÃO DE VALOR NO EMPREENDEDORISMO FEMININO

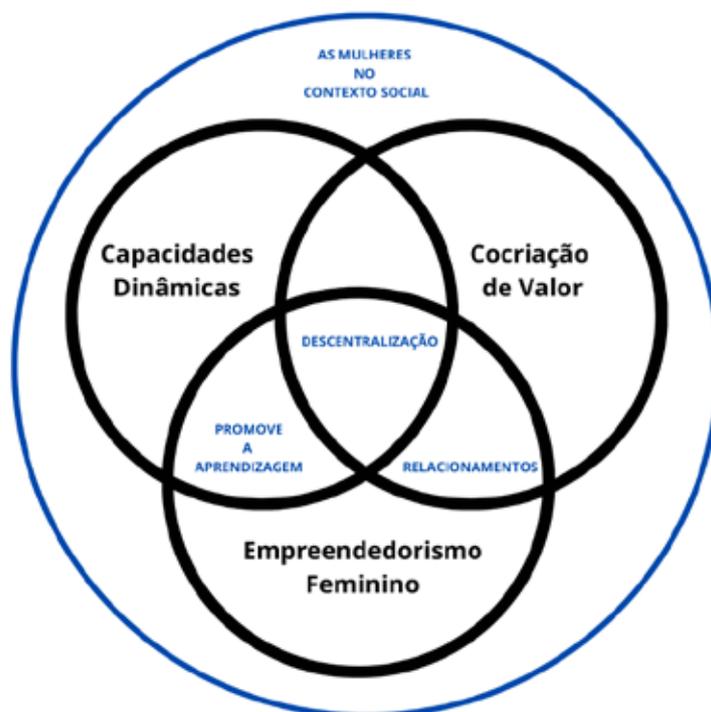
A literatura integra diversos pontos em comum entre as CDs e a CC que estão presentes nos pequenos empreendimentos femininos, pois seus recursos operantes dependem da capacidade de absorção de conhecimento externo obtido pela interação com os demais atores.

Esses recursos operantes impulsionam a competitividade e, conseqüentemente, aumentam 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 empresário articula as metas, avalia as oportunidades, desenvolve a cultura, constrói a confiança e promove ou molda a aprendizagem. Assim, a competitividade dos negócios pertencentes a mulheres depende das habilidades e competências de suas proprietárias em facilitar seu relacionamento com as partes interessadas. O aumento da confiança para testar novas ideias atrai potenciais parceiros, funcionários, fornecedores, potencializando o acesso a novos recursos e o crescimento da empresa (Dawa *et al.*, 2021).

Nesse sentido, pode-se afirmar que os três temas, empreendedorismo feminino, CC e CDs, integram pontos de interseção, conforme apresenta Figura 1.

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



Fonte: Elaborada pelos autores.

As CDs apontam para a capacidade de avaliar oportunidades do ambiente e saber lidar com elas. Mulheres empreendedoras apresentam comportamentos que levam a um tipo de gerenciamento descentralizado, que converge para a base da CC, pois constitui-se na construção de relacionamentos que levam a movimentos de ajustamento ao mercado e inovação. Conforme 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. O potencial, portanto, para identificar oportunidades a partir de ideias desenvolvidas pela aquisição de conhecimento externo, permite o crescimento da organização,

ponto que as mulheres de negócios, a partir de sua estrutura de governança mais descentralizada, conseguem alcançar (Dawa *et al.*, 2021). O desenvolvimento de negócios com ênfase na colaboração, suportado pela maior capacidade de empatia e sensibilidade, tende a reforçar o dinamismo e a versatilidade para se adaptar aos ambientes competitivos e desenvolver inovação.

PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS

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

Os pontos de intercessão, mencionados na seção anterior, aproximam-se da estrutura conceitual desenvolvida por Liu e Zhao (2020). Os autores apresentam um estudo composto por 12 proposições sob uma perspectiva que integra CC e CDs para Venda Baseada em Valor (VBS). Essas proposições baseiam-se na construção de uma cultura de adaptação e originam sistemas de gestão orientados para a flexibilidade de habilidades, colaboração mútua, comunicação fluida e integrada. Para isso ocorrer, porém, é necessário o suporte das CDs organizacionais. Do ponto de vista gerencial, os microfundamentos contidos nas CDs são fatores críticos de atenção para uma empresa que visa à VBS. Assim, a organização deve estar atenta à integração contínua da sua estrutura de recursos: humanos, conhecimento e processos, em prol de uma cultura de base relacional forte (Liu; Zhao, 2020). Com base em Liu e Zhao (2020) e nas interseções identificadas na Figura 1, foram desenvolvidas quatro proposições conceituais para esta pesquisa, detalhadas a seguir.

P1: A autonomia e a orientação para avaliação estratégica são características inerentes ao empreendedorismo feminino. Pessoas que trabalham sob uma perspectiva de autonomia para executar suas tarefas possuem motivação intrínseca para tomar melhores decisões. Dessa forma, sentem-se mais pertencentes aos negócios para 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. Esses aprendizados de fora da organização abrem espaço para a construção de uma postura estratégica.

P2: A rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias) é uma característica inerente ao empreendedorismo feminino. A integração no uso do conhecimento melhora o desempenho organizacional. Um trabalho coordenado a partir da colaboração entre departamentos propicia o alinhamento de objetivos, a troca de especializações, mais informações e conhecimentos, posto que a interação e o apoio mútuo levam ao encorajamento para o desempenho de soluções aos clientes. Compreendendo que as organizações pequenas costumam atuar no mercado sob uma estrutura enxuta em termos de funcionários, a busca por ajuda acontece por meio de parcerias colaborativas frequentes.

P3: A sistematização de informações sobre clientes e processos desempenhados pela empreendedora é uma característica inerente ao empreendedorismo feminino. O sistema de memória transacional (TMS), uma microbase para o armazenamento e recuperação de

informações sobre a organização, proporciona que dados sejam compartilhados por diversos departamentos, podendo ser capturados para o aproveitamento em tarefas. Esta proposição parte do pressuposto de que empreendimentos de micro e pequeno porte raramente trabalham com a ajuda de *softwares* ou sistemas de cadastros informatizados, mas que podem armazenar informações sobre seus processos e clientes de forma individual, tácita e simplificada. A descentralização, inerente ao empreendedorismo feminino, facilita esse processo.

P4: A capacidade de agir diante da necessidade de mudança é uma característica inerente ao empreendedorismo feminino. O comportamento proativo facilita a busca de soluções para os clientes por meio da geração de ideias surgidas a partir da necessidade de mudança, como reclamações de clientes. Indivíduos que tendem a realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo e até mesmo se ajustam à troca de função se necessário, têm a capacidade de absorver novos conhecimentos, mudanças e conceitos sem perder a cautela para riscos de alto impacto. Assim, as mulheres empreendedoras alinham novas experiências às suas rotinas, garantindo a confiabilidade de suas ações.

As CDs exigem que os processos comportamentais estejam alinhados a uma gestão estratégica que compreende uma visão de mercado em movimento. Em outro lado, 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. Assim, a intercessão entre as duas teorias constitui-se em um motor que propulsiona as empresas a se organizarem a partir de uma estratégia relacional, objetivando obter vantagem competitiva, integrando valores a *stakeholders* e para si própria.

MÉTODO

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa para compreender como o modelo conceitual adaptado comporta-se no ambiente empírico proposto, gerando conhecimento sobre como tomar melhores decisões estratégicas em empreendimentos liderados por mulheres. Essa abordagem permite uma maior flexibilidade, facultando ao respondente um maior aprofundamento das respostas. Um roteiro para entrevistas semiestruturadas foi proposto a partir das proposições, conforme mostra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Roteiro de entrevistas

Categorias	Perguntas
Perfil da empresa e da entrevistada	<ol style="list-style-type: none">1. Qual 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 lhe ajudaram ou ajudam na sua trajetória de empreendedora? Cite um exemplo.3. O que lhe motivou a ter a própria empresa?4. Alguém lhe 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?

<p>P1. Autonomia e a orientação para avaliação estratégica</p>	<p>9. Você gosta de saber a opinião das outras pessoas ou prefere tomar as decisões sozinha? Você sente que a troca de ideias traz benefícios para seu negócio? Quais? Se não, por quê?</p> <p>10. Você costuma participar de eventos ou cursos de aperfeiçoamento na sua área? Quais?</p> <p>11. Você costuma buscar em outras fontes de conhecimento informações que lhe ajudam a ter ideias para o seu negócio? Quais?</p> <p>12. De que forma sua participação em eventos, cursos e outras fontes de conhecimento lhe ajudam a trazer melhorias para o longo prazo da empresa?</p> <p>13. 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?</p>
<p>P2. Rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias)</p>	<p>14. Quais ações que você já instituiu na sua empresa que partiram da troca de ideias com colegas de profissão, fornecedores ou funcionários?</p> <p>15. Quando um cliente traz alguma ideia, sugestão ou aponta algo a melhorar você costuma analisar? Quais ações você já instituiu na sua empresa que partiram de ideias vindas dos seus clientes?</p> <p>16. Que tipo de relação você acha que é mais produtiva com seus colaboradores ou parceiros de negócios? A formal ou a informal? Por quê?</p> <p>17. Você acha que essa relação é sentida pelos clientes? Descreva como.</p>
<p>P3. Sistematização de informações sobre clientes e processos</p>	<p>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?</p> <p>19. Como a empresa armazena as informações importantes sobre clientes? Possui cadastro, fichário? Quem tem acesso a esses dados?</p> <p>20. Essas informações costumam ser alimentadas com que frequência? Por quais pessoas?</p> <p>21. Quais ações você já tomou a partir desses dados, seja para solucionar problemas ou agregar ideias?</p>
<p>P4. Capacidade de agir diante da necessidade de mudança</p>	<p>22. Quando você sente que precisa solucionar um problema ou modificar algum processo em seu negócio com quem busca aconselhar-se? Como exatamente isso acontece, você faz um planejamento, faz pesquisas a respeito, faz testes?</p> <p>23. Ao testar costuma pedir <i>feedback</i> dos clientes? Caso esse retorno não seja positivo você troca ideias para uma nova possibilidade ou desiste?</p> <p>24. Você costuma trocar ideias sobre a empresa com pessoas que estão à 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?</p> <p>25. 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?</p> <p>26. Como você lida com a necessidade de propor soluções a partir dos <i>feedbacks</i> trazidos pelos clientes? Como você classifica a opinião de um cliente? Por quê?</p> <p>27. No seu entendimento, os <i>feedbacks</i> negativos impulsionam a uma proposta de melhoria ou lhe paralisam? Em que momento isso já lhe aconteceu?</p> <p>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?</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

O roteiro foi aplicado junto a seis mulheres que estão à frente de suas empresas, selecionadas a partir dos seguintes critérios:

- o empreendimento deve estar consolidado. Conforme o Sebrae (2019), isso significa que a empreendedora deve estar ativa no mercado há, pelo menos, três anos e meio;
- diversidade de mercados, incluindo mulheres que atuam nos segmentos de Turismo, Saúde Física, Festas e Eventos;
- empreendimento de micro e pequeno porte (Sebrae, 2011).

O Quadro 2, a seguir, detalha o perfil das entrevistadas.

Quadro 2 – Perfil das entrevistadas

Mercado	Profissão	Tempo de atividade no mercado	Sigla
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 pelos autores.

As entrevistas foram realizadas *on-line* com uma média de 1 hora de duração cada uma. Elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise dos dados obtidos.

A análise de conteúdo (Bardin, 2016) foi utilizada para verificar cada uma das proposições. As questões foram divididas em temas (categorias teóricas) 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. Mesmo assim, muitas respostas produzidas foram redundantes e isso se deve à espontaneidade das entrevistas, de forma que algumas respostas foram consideradas já obtidas pela entrevistadora.

RESULTADOS

P1: Autonomia e a orientação para avaliação

As empreendedoras demonstraram que seus objetivos estão orientados ao aprendizado quando, por exemplo, veem que suas experiências profissionais anteriores, tanto as positivas quanto as negativas, tiveram um papel agregador no processo de empreender, conforme afirma 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...” Já E4 comentou: “... a contabilidade me ajudou com isso; eu sei calcular valores, como montar planilha de custo de uma colherinha de café...”

Essa perspectiva demonstra que estão abertas para adaptar possibilidades e outros saberes para serem incorporados aos da nova realidade, pois, conforme Fabrizio *et al.* (2021

), os vários recursos e capacidades são elementos potenciais para criar e sustentar vantagem competitiva, posto que as micro e pequenas empresas são organizações que se adaptam, inovam e crescem a partir da busca de novos serviços e produtos.

Também foi possível verificar que a construção de relacionamentos proporciona melhora em processos e serviços, quando as empreendedoras buscam apoio e parceria no início de seus empreendimentos. Isso pode ser evidenciado por E3: “... fomos atrás de pessoas que nos ajudaram muito e aí começamos a fazer filmagens nos casamentos, festas infantis, em vários tipos de eventos. E começamos a conhecer esse mundo das casas de festas, e, como eu tinha esse imóvel... abrimos uma casa de festas ali...”; e por E6: “... acabei conversando com mais duas meninas, de sairmos a procurar uma casa... até que a gente achou esse local e dividimos, a fonoaudióloga, um estúdio de *personal* e tem também a sala de fisioterapia”.

A partir disso, é possível observar que, por serem empresas de estruturas mais simples e enxutas, conseguem adaptar-se mais facilmente, aproveitando a possibilidade de compor parcerias para melhorar e expandir seus serviços. A maioria delas cria postos de trabalhos autônomos. Logo, são empresas menores e, por isso, adaptam-se mais rapidamente às mudanças, apostando em gerenciamento por conta própria ou com participação da família, tendendo a não se concentrar em crescimento rápido (Marques *et al.*, 2018; Dawa *et al.*, 2021).

Observou-se que as conversas com colegas, fornecedores e parceiros motivam novas possibilidades e melhorias, como comenta E3: “... quando eu comecei, eu conversei com uma senhora que era copeira numa casa de festas e ela disse que servir churros era a sensação do momento... o rapaz que me fornece alguns salgados até hoje 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... aí eu fui atrás da fritadeira e comecei a fazer meu churros”. Isso também ocorre por meio de conhecimentos adquiridos em capacitações, conforme expõe E4: “... eu participei de um curso sobre como está o mercado mundial para os eventos, tanto custo, como as cartas de vinhos, o que temos a oferecer... porque tudo sempre se transforma”.

A literatura sugere que nas empresas que possuem estruturas de capital mais 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.*, 2022).

Em relação à autonomia, detectar oportunidades ocorre quando as mulheres veem em suas empresas a possibilidade de maior rentabilidade, por meio da 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... 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 as aulas no mesmo lugar”; ou no depoimento da respondente E2: “Eu acho que o principal motivo foi ter essa liberdade... mas que na verdade é uma flexibilidade maior... às vezes eu trabalho muito mais do que quando trabalhava como funcionária, mas eu consigo fazer muitas coisas além disso”.

Cardella, Hernández-Sánchez e Sánchez-García (2020) sugerem que a maior flexibilidade, um melhor equilíbrio entre família e trabalho e eventuais decepções em postos de trabalho anteriores, constituem-se nos principais fatores que fazem com que as mulheres busquem no empreendedorismo uma forma de independência pessoal.

Identificou-se que as experiências negativas geram novas habilidades e as dificuldades podem se transformar em melhorias. Conforme E3: “... quando eu comecei a fazer filmagem, eu quase nem mexia em computador... e eu me vi obrigada a fazer edição de vídeo. Então, eu descobri uma força que nem eu imaginei que tinha...”. No depoimento da entrevistada E4 vê-se: “... no começo eu não conseguia enxergar as pessoas ao meu redor, não conseguia delegar... eu achava que tudo tinha que passar por mim, até a lavagem da louça. E uma colega me disse que as pessoas queriam dividir comigo. Hoje eu não faço mais o cerimonial, eu tenho uma pessoa que faz... tenho a Glauce que é do fogão, tenho a Juli dos canapés, tenho a Érica que faz a mesa dos doces, então estou conseguindo não deixar elas mais atrás de mim, elas estão lado a lado, porque elas pediram...”. Essa renovação do conhecimento pode ser a base para a construção de vantagem competitiva, que deriva da habilidade humana de dialogar, sendo a principal fonte de riqueza para mudanças, podendo estender-se a toda uma cadeia de prestação de serviços (Vargo; Lusch, 2008).

Essas evidências apontam para a confirmação de P1, pois as empreendedoras entrevistadas demonstraram possuir a capacidade de detectar oportunidades por meio da construção de relacionamentos.

P2: Rede de suporte colaborativo (interdepartamental e parcerias)

A melhora de processos e prestação de serviços a partir das ideias vindas de fora é um aspecto que aparece quando essas ideias são consideradas agregadoras, levando ao aperfeiçoamento gerencial e de atendimento ao cliente, como cita a entrevistada E3: “Eu converso com a equipe, coloco o que está acontecendo e pergunto o que eles acham. Porque, às 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. Então, eu sempre busco consultar a equipe, as pessoas que fazem parte ali do trabalho”; ou a entrevistada E2: “Com outros colegas... então quando eu acho que tem alguma coisa que não está muito legal, aí eu questiono e tenho algumas pessoas que me ajudaram ao longo do tempo... várias coisas que eu não domino, eu sempre recorro a quem pode me ajudar e vou tentando melhorar...”. O dinamismo do mercado demanda das empresas a necessidade de integração interna e externa para uma aprendizagem dinâmica, transformando a possibilidade de aprender e aplicar novos conhecimentos em um desempenho positivo (Wang; Ahmed, 2007).

A troca de ideias gera novos conhecimentos à empresa, como evidenciado pelas interações com a equipe e fornecedores, facultando uma nova visão do serviço prestado. E4 identifica isso quando comenta: “... se eu estou fazendo um canapé novo que eu criei, eu quero a opinião das gurias. Elas provam, os garçons provam e entra como extra no cardápio, eu explico para o cliente que aquilo não faz parte do cardápio dele, mas eu quero ver o que os convidados dele diriam”. O depoimento da entrevistada E3 traz: “Eu gosto de saber a opinião... às vezes tu não tem a visão que aquela pessoa que está circulando dentro do salão na hora da festa tem... lá nos brinquedos eu não fico, só passo, então eu acho interessante trocar ideias com eles. Muitas vezes o que acontece é que eu ouço e vou conferir para ver se realmente se aplica... para decidir se muda ou não...”. No caso dessas empresas, observa-se que a CC vem do conjunto de ideias que emerge 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. Quando a troca de conhecimentos acontece entre os atores que possuem interações baseadas na confiança, produz-se

uma conexão de recursos operantes capaz de cocriar valor que potencializa a competição em serviços (Wilden *et al.*, 2019).

O alinhamento de objetivos para um melhor desempenho se constitui a partir das melhorias sugeridas ou percebidas a partir de *feedbacks* originados na equipe, nas parcerias e nos clientes, que são executadas para solucionar problemas. Isso fica demonstrado na fala da entrevistada E3: “...uma vez foi uma cliente e reclamou das monitoras. Ela disse que a monitora não deu muita atenção para a criança. Claro que eu pedi desculpas, disse que a gente ia buscar o que aconteceu e afinar... até não estou chamando ela porque já tenho três monitores que eles têm participado seguido das festas... eu prefiro esses porque realmente tem uma química boa entre eles... formam uma equipe bem afinada”. E4, em sua entrevista, assevera: “... tu saber que tu acertou é bom, mas saber que tu errou e a pessoa te dizer com um comentário elegante, eu gosto... porque a gente não é perfeito.” Para Kim, Song e Triche (2015), a aprendizagem social e coletiva proporciona novas fontes de inovação. Nessa 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.

O trabalho colaborativo, sustentado pela confiança em parceiros, fornecedores e equipe, contribui para agregar soluções. Conforme a entrevistada E6: “... sempre pergunto para as mães também; com as minhas colegas do karatê também; 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’”. A entrevistada E1 reforça: “... eu tenho uma transportadora de Sapiiranga... a gente troca muito... acho que isso que faz dar certo a parceria porque essa troca é muito importante para a gente crescer, tanto eu quanto eles... por isso que as minhas parcerias praticamente sempre são as mesmas, porque eu confio neles e eles confiam em mim”. A forma proativa como empreendedores exploram seus recursos relacionais mostra-se benéfica para todas as partes interessadas, pois o conhecimento compartilhado contribui para um efeito de CC 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 evidenciados anteriormente apontam para a confirmação de P2, pois as entrevistadas revelaram ter a capacidade de absorver conhecimentos e habilidades por meio da base fundamental da troca em serviços.

P3: Sistematização de informações sobre clientes e processos

Das seis entrevistas, apenas uma delas, E2, revela que instalou recentemente sistema de *software* que possibilita armazenar os dados de clientes, mesmo assim não fica claro que esses dados estejam sendo inseridos e atualizados com frequência. Outras três, E1, E3 e E5, afirmam possuir fichários, mas comentam que não costumam abastecer ou atualizar as informações. As entrevistadas E4 e E6 relataram 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 processos para o aproveitamento de tarefas e sua estratégia, orientada para mitigação de danos e/ou conflitos. Conforme a 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”. A entrevistada E4 expõe: “Só aqui da cabeça.

A única coisa é que eu tenho problema com nomes... mas se ela diz que o evento foi dia 25 de julho de 2001, lá no Partenon, eu me lembro o que servi, sei o que a pessoa gostou, o que não gostou, sei o que posso oferecer para ela...”

Já a entrevistada E5 comenta que, apesar de o fichário não estar 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. Em trechos da entrevista, ela comenta: “Eu tenho um fichário e está disponível às professoras, porque elas, às 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 vai adaptando as aulas, vai sendo atualizada conforme o que vai acontecendo e sobre a saúde do aluno”. A combinação de recursos operantes, na forma de conhecimentos, 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 (Akaka; Vargo; Wieland, 2017).

O uso de informações também gera soluções e novas ideias a partir de uma postura estratégica que visa à fidelização dos clientes, como evidencia 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. 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, tornam-se benéficos para a empresa e para as suas partes interessadas (Kim; Song; Triche, 2015).

De forma unânime para as 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 de E4: “... 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... Eu consigo rentabilidade até se eu tratar as pessoas de igual para igual. Evolução no acabamento do prato, rentabilidade, porque ela vai pegar a colher e vai raspar a maionese, vai render, porque ela está se colocando no meu lugar [...] Porque eu preciso de pessoas proativas”. A entrevistada E1 comenta: “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”. A capacidade de absorção é um processo rico e importante para que empresas cresçam. 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).

A condução de um diálogo transparente ficou evidenciado no ponto em que a franqueza e o comprometimento com o cliente abrem espaço à confiança mútua. A empatia com o cliente proporciona segurança, construindo relacionamentos diferenciados (Prahalad; Ramaswamy, 2004), conforme evidenciado 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 têm 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”. Da mesma forma, E3 comenta: “Na questão da parceria, da união da equipe, os clientes comentam isso, ‘ah a equipe de vocês é muito legal, é bem unida’. Eu acredito que é muito importante 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 cocriação de valor não é um processo que acontece de repente, pois as construções e conceitos que ajudam a compreender essa troca envolvem um conjunto de atributos, entre eles a confiança, obrigações mútuas e expectativas. A orquestração desse processo de CC envolve as capacidades da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências (Tecece; Pisano; Shuen, 1997; Preikschas *et al.*, 2017).

A partir das evidências apresentadas, é possível confirmar P3, pois foram encontrados elementos que apontam para uma gestão de empresas baseada em práticas de recursos integrados, bem como são estrategicamente orientadas para adaptação às necessidades.

P4: Capacidade de agir diante da necessidade de mudança

Todas as entrevistadas manifestaram que a opinião do cliente é classificada como parte importante do processo de empreender, principalmente quando percebem a necessidade de evoluir e melhorar seus processos a partir de críticas. Todas comentaram que procuram analisar com cuidado e em detalhes a coerência das colocações negativas que os clientes fazem, pois identificam que há necessidade de mudar, se adaptar. Conforme E1: “Importantíssimo! Isso aí é tudo para uma empresa, claro que quando for alguma coisa 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, às vezes, não tem razão e tu tem que mostrar para ele o porquê ele não tem total razão”. Para E2: “É de extrema importância se veio um *feedback* que não é exatamente aquele que eu gostaria; eu vou ter que 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 a abordagem”.

Da mesma maneira, a entrevistada E3 coloca: “... 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 procuro atender... eu acho que é o momento dele, a festa dele, então tem que sair dali feliz, satisfeito”. E6 complementa: “Todas as opiniões são bem-vindas, tanto a crítica como um elogio. Críticas são construtivas, 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”. Observa-se que as

mulheres empreendedoras possuem a característica de assumir um papel mediador ante 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 introduzir ideias (Dawa *et al.*, 2021).

Na busca em melhorar e evoluir com as mudanças do mercado, as empreendedoras afirmam que se sentem inquietas diante das oportunidades e planejam aperfeiçoar-se conforme observam a movimentação do ambiente em que estão inseridas. E4, por exemplo, comenta: “... 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... se vai trazer benefícios para mim e para outros já começo a calcular, já começo a planejar e a pensar em quem pode me dar algumas ideias”. E6 relata: “... eu levanto de manhã e já penso nas crianças, que vou ver as carinhas felizes me esperando e 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 para as crianças não cansarem, não se enjoarem e isso sempre é um incentivo...” 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.*, 2022).

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. Elas 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, bebida minha e o dono da festa levou o bolo. Ele só perguntou assim: ‘tudo que estiver na festa o teu garçom serve?’ e eu disse sim, e aí quando chegou na hora de servir o bolo, eu não tinha pratinho, nem garfinho [...] E na hora de acertar os convidados extras, ele me cobrou que deveria ter avisado que ele precisava ter comprado pratinho e garfinho descartáveis... quando ele falou eu achei que ele estava errado, mas depois eu pensei e achei que ele tinha razão. Outro cliente me colocou: a 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? [...] Então hoje eu tenho no meu contrato a caução”. A entrevistada E1 complementa: “... em 2019 fiz uma alteração no Gravatal; 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... tá, daí aquilo me acendeu uma luz, de nós sairmos daqui de manhã e ir almoçar em Nova Veneza... eu fiz e foi maravilhoso, o pessoal amou”. Tirar proveito de seus recursos dinâmicos de identificar, estabelecer, manter e aprimorar oportunidades por meio da causa e consequência advindas das interações e relacionamentos, é uma mentalidade empreendedora que propicia incorporar abordagens estratégicas (Shams; Kaufmann, 2016).

As seis mulheres apresentaram comportamento proativo que facultou o ajuste do tempo conforme necessário para dar conta das demandas e funções. Adaptaram-se às 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 as diferentes tarefas. Eu acho que isso ajuda, 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 à solução daquele problema... é bem corrido; mas como eu te disse eu não consigo mais

viver sem isso, eu adoro”. Da mesma forma, E6 comenta: “... 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”. Ainda, E2 explica: “Me estimula de tirar o sono... eu fico pensando e pego o celular para escrever para não esquecer no dia seguinte. Nessa fase de retomada das viagens e do turismo estou percebendo que vou ter que me reorganizar... 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. As competências empreendedoras caracterizam-se pela orientação de longo prazo, coordenação de diversas tarefas e dinamismo (Dawa *et al.*, 2021).

Esses elementos apontam para a confirmação de P4, uma vez que as entrevistadas trouxeram pontos relevantes sobre uma visão orientada para o cliente que, a partir disso, demonstra capacidade de inovar.

Em síntese, os depoimentos das respondentes evidenciaram como as CDs influenciam a CC em empreendimentos femininos, conforme cada uma das proposições analisadas:

- P1: 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.
- P2: 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 a aplicá-las para alinhar objetivos e, com isso, atingir melhor desempenho, principalmente no atendimento aos clientes.
- P3: Nos empreendimentos femininos está muito presente a capacidade de explorar oportunidades vindas das informações que os clientes apontam, e também do compartilhamento de conhecimentos e habilidades contidos dentro da própria equipe e provenientes de fornecedores e parceiros. Com isso, adotam mudanças e ideias para a empresa com o objetivo de beneficiar todos os atores envolvidos, mas sobretudo o cliente.
- P4: 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. 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.

É possível perceber que os três elementos das capacidades dinâmicas de adaptar, absorver e inovar estão presentes para soluções de problemas cotidianos como uma forma de lidar com as situações que exigem dinamismo. Esse movimento suporta a CC em todas as fases desse processo, porém isso não se desenvolve deliberadamente por meio de ações planejadas e coordenadas por uma estratégia de longo prazo, mas de forma emergente pelo estilo de gerenciamento em que 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. O planejamento para o desenvolvimento de propostas de valor e a implementação de uma ferramenta que possibilite um suporte de gestão em *marketing*, no entanto, 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 proposições 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 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 as entrevistadas, a CC acontece no empreendedorismo feminino de uma maneira espontânea, pois estão abertas para a troca de informações e ao aprendizado de procedimentos com todos os envolvidos no processo. Somente o conhecimento sobre a implantação dos microfundamentos contidos nas CDs, todavia, poderá desenvolver um método que potencialize a CC que já existe para melhorar o desempenho das atividades empresariais, mesmo sendo micro e pequenas empresas.

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 à capacidade de gerenciamento descentralizado que as mulheres possuem instintivamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa traz contribuições para as ciências sociais, pois reuniu três temas relevantes da Administração: Capacidades Dinâmicas, Cocriação de Valor e Empreendedorismo Feminino. Entre as poucas publicações que buscam a convergência entre as CDs com a CC, não há referência ao contexto do empreendedorismo feminino. Esse contexto, entretanto, é bastante explorado na literatura, dadas as suas particularidades na maneira desigual de gestão e modelos de negócios, influenciado, principalmente, pelos fatores históricos da mulher na sociedade. O objetivo proposto foi atingido na medida em que o uso combinado da revisão da bibliografia com a pesquisa qualitativa permitiu verificar e confirmar as proposições conceituais no ambiente empírico escolhido. Evidenciou-se, assim, como as CDs exercem influência para que a CC aconteça em empreendimentos administrados por mulheres.

A literatura preconiza 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 a construção de relacionamentos, recursos inerentes às CDs e da CC, mas não apresenta, até este momento, evidências sobre como isso ocorre. A CC no empreendedorismo feminino parte de atitudes naturais como causa e efeito das situações do ambiente cotidiano,

que institui um clima de confiança mútua, em que o foco é aprender, reconfigurar e renovar a partir das interações vivenciadas com clientes, fornecedores e parceiros.

Mesmo empreendedoras em campos de atuação diferentes, com tempos de experiências diversos, forneceram dados convergentes que sugerem a possibilidade de ser um fenômeno comum no contexto do empreendedorismo feminino, dada a diversidade da população investigada. Este estudo limitou-se a retratar a realidade de empreendimentos femininos de micro e pequeno porte, numa amostra populacional que impede a generalização dos dados.

A partir destas contribuições possibilita-se a ampliação de discussões sobre o tema, com amostras mais abrangentes de áreas de atuação, porte de empresa e tamanho da amostra, que podem garantir e complementar as descobertas indicadas neste trabalho.

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: Perspectives and experiences*. [S. l.]: [s. n.], 2017. p. 43-57. DOI:10.1007/978-3-319-43380-6_3
- 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*, v. 29, n. 8-9, p. 1.187-1.208, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2016.
- BOGERS, M. et al. Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, v. 62, n. 1, p. 77-94, 2019.
- BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, v. 35, p. 34-46, 1997.
- CARDELLA, G. M.; HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, B. R.; SÁNCHEZ-GARCÍA, J. C. Women entrepreneurship: A systematic review to outline the boundaries of scientific literature. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1.557, 2020.
- DAWA, S. et al. Entrepreneurial competences and growth of female-owned enterprises: the mediation role of absorptive capacity. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2021.
- FABRIZIO, C. M. et al. Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, v. 16, n. 3, p. 617-648, 2022.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. *2018/2019 Global Report*. 2019. p. 152. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- 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*, v. 17, n. 3, p. 533-546, 2015.
- LIU, Y.; ZHAO, X. Successful implementation of value-based selling: a value co-creation and dynamic capabilities perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 36, n. 3, p. 372-389, 2020.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais [...]*. Foz do Iguaçu: Enanpad, 1999. 1 CD-ROM.
- MARQUES, C. et al. The formal-informal dilemma for women micro-entrepreneurs: evidence from Brazil. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, v. 14, n. 5, p. 665-685, 2018.
- PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PENG, Y.-P.; LIN, K.-H. The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance: Organizational culture factors as antecedents. *Baltic Journal of Management*, v. 12, n. 3, p. 307-328, 2017.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.
- PREIKSCHAS, M. W. et al. Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 32, n. 3, p. 409-420, 2017.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, v. 84, p. 196-205, 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Características do empreendedor*. 2011 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Empreendedorismo feminino como tendência de negócios*. Salvador, BA. 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

SHAMS, S. M. R.; KAUFMANN, H. R. Entrepreneurial co-creation: a research vision to be materialised. *Management Decision*, v. 54, n. 6, p. 1.250-1.268, 2016.

STORBACKA, K. *et al.* Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 8, p. 3.008-3.017, 2016.

TEECE, D.; LEIH, S. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, v. 58, n. 4, p. 5-12, 2016.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1.319-1.350, 2007.

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

VAN RYZIN, G. G. *et al.* Portrait of the social entrepreneur: Statistical evidence from a US panel. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 20, p. 129-140, 2009.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

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

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

WANG, W. *et al.* Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 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*, v. 78, p. 43-57, 2019.

Autor Correspondente

Serje Schmidt

Universidade Feevale

RS-239, 2755 – Vila Nova, Novo Hamburgo/RS, Brasil. CEP 93525-075

serje@feevale.br

Este é um artigo de acesso aberto distribuído
sob os termos da licença Creative Commons.

