



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HOTELARIA E TURISMO

VITÓRIA EDUARDA PEDROSA AVELINO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MULHERES E CAPACIDADES
DINÂMICAS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS CAFETERIAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RECIFE – PE**

Recife

2024

VITÓRIA EDUARDA PEDROSA AVELINO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MULHERES E CAPACIDADES
DINÂMICAS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS CAFETERIAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RECIFE – PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Área de concentração: Hotelaria e Turismo

Orientadora: Prof^a Dr^a Viviane Santos Salazar

Recife

2024

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A948c

Avelino, Vitória Eduarda Pedrosa

Competências empreendedoras de mulheres e capacidades dinâmicas na gestão de micro e pequenas empresas de cafeterias na região metropolitana do Recife-PE / Vitória Eduarda Pedrosa Avelino. - 2024.

145 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Viviane Santos Salazar.

Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.

Inclui referências e apêndices.

1. Mulheres - Empreendedorismo. 2. Competências. 3. Capacidades Dinâmicas. 4. Cafeterias. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Título.

338.4791 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2024 – 036)

VITÓRIA EDUARDA PEDROSA AVELINO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MULHERES E CAPACIDADES
DINÂMICAS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS CAFETERIAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DO RECIFE – PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Hotelaria e Turismo.

Aprovada em: 05/02/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Viviane Santos Salazar (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dra. Yakara Vasconcelos Pereira (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dra. Juliana Medaglia Silveira (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Paraná

“Quem caminha sozinho pode até chegar
mais rápido, mas aquele que vai
acompanhado,
com certeza vai mais longe.”

(Clarice Lispector)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e oportunidade de estar concluindo mais essa etapa. E por me mostrar que eu sou mais forte do que pensava e poderia ir mais longe do que imaginava.

Agradeço a professora Viviane, minha orientadora, excelente profissional, que me despertou o prazer da pesquisa e com sua paciência soube me conduzir na construção desta dissertação.

Agradeço a professora Yákara, por toda atenção e paciência, especialmente com o ATLAS.ti, esse deu trabalho, viu! Saiba que seu impacto vai além da minha dissertação, deixará marcas em minha trajetória acadêmica e profissional.

A professora Juliana Medaglia, da UFPR, pelas excelentes observações durante qualificação desta dissertação.

Ao meu pai, 'seu' Avelino, homem simples, mas que nunca me deixou vislumbrar o valor de estudar, bem como, sua esposa Edna grande parceira na minha história.

À minha mãe Vanessa, a mulher mais empoderada que eu conheço e que me fez despertar por estudar o feminismo.

Agradeço a minha madrinha, titia Wanutte, meu exemplo de mulher forte que enfrentou desafios gigantescos, mas sem nunca perder a fé, venceu a todos. A senhora serve de exemplo!

Agradeço especialmente ao professor André Luís, que da graduação de turismo até aqui se tornou um parceiro de artigos e da vida acadêmica, o que contribuiu com minha aprovação no doutorado da USP. E que muitas vezes ouviu minhas preocupações e sempre me aconselhou a seguir o melhor caminho.

Aos professores do PPHTur André, dono dos métodos qualitativos, Júlio, rei dos métodos quanti, Luciana, que nos despertou o prazer da metodologia, Sergio, por seus ensinamentos sobre os temas emergentes da nossa área, e Roberto, que contribuiu com ideias para esta dissertação. Obrigada a todos vocês com quem tive a honra de conviver esses dois anos de mestrado.

Agradeço aos meus colegas de turma, a melhor do PPHTur! Foi um 'chororô danado' mas conseguimos, estamos na reta final! Obrigada especialmente as que se tornaram amigas mais próximas, Pri, que tem um coração gigante, Cris, que é uma super parceira, e a Ana Paula com quem dividi minhas angústias sobre o ATLAS.ti.

Não poderia esquecer o STRATEGOS! Melhor grupo de pesquisa que existe! Que todo mês tem alguém publicando e apresentando algum trabalho. Muito obrigada pelo apoio de todos os membros, quero ser 'que nem' vocês quando eu crescer.

RESUMO

O estudo analisa a importância crescente das mulheres no empreendedorismo no Brasil e seus desafios. Aborda a vertente de análise comportamental do empreendedorismo. O estudo tem como objetivo analisar a relação entre as competências empreendedoras das proprietárias e as capacidades dinâmicas das micro e pequenas empresas cafeterias na Região Metropolitana do Recife-PE. Para tanto, o referencial teórico discute empreendedorismo, enfatizando o empreendedorismo feminino e o papel das mulheres no processo. Aborda também as competências empreendedoras, que englobam habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o sucesso em atividades empreendedoras, apresentando diversos modelos e conceitos e a definição do modelo utilizado neste estudo. Adicionalmente, o estudo explora capacidades dinâmicas, habilidades que permitem às empresas adaptarem-se às mudanças no ambiente de negócios, classificando-as em diferentes tipos, e também a definição do modelo utilizado neste estudo. Por fim, a capacidade de uma empresa superar seus concorrentes, discutindo a evolução do conceito e sua relação com a gestão feminina no contexto empresarial. A metodologia explora a escolha da abordagem qualitativa com o uso entrevista semiestruturada para o estudo em questão. O estudo foca em múltiplos casos de cafeterias administradas por mulheres no mercado pernambucano. A análise de conteúdo de Bardin (2016) foi empregada na análise dos dados, com o apoio do software ATLAS.ti. Como resultado foi possível perceber que as competências empreendedoras: Persuasão e network, Comprometimento com o negócio, Exigência de qualidade e eficiência e Busca de oportunidade; e as capacidades dinâmicas: Flexibilização, Renovação, Aquisição, Assimilação e Transformação, foram as que mais se destacaram nas entrevistas. E as competências de Comprometimento com o negócio, Estabelecimento de metas, e Busca de informação, + as capacidades Renovação, Transformação. Assimilação e Aquisição, foram as principais relacionadas permitindo criar dinamismo para mulheres empreendedoras no mercado de cafeterias na RMR.

Palavra-chave: empreendedorismo feminino; competências empreendedoras; capacidades dinâmicas; cafeterias.

ABSTRACT

The study analyzes the growing importance of women in entrepreneurship in Brazil and its challenges. Addresses the behavioral analysis aspect of entrepreneurship. The objective of the study is to analyze the relationship between the entrepreneurial skills of the owners and the dynamic capabilities of micro and small coffee companies in the Metropolitan Region of Recife-PE. Therefore, the theoretical framework discusses entrepreneurship, emphasizing female entrepreneurship and the role of women in the process. It also addresses entrepreneurial skills, which encompass skills, knowledge, and attitudes necessary for success in entrepreneurial activities, presenting various models and concepts and defining the model used in this study. Additionally, the study explores dynamic capabilities, competencies that allow companies to adapt to changes in the business environment, classifying them into different types, and defining the model used in this study. Finally, it analyzes competitive advantage, which consists of a company's ability to surpass its competitors, discussing the evolution of the concept and its relationship with female management in the business context. The methodology explores the selection of a qualitative approach through semi-structured interviews to study the issue. I studied several cases of cafes run by women in the Pernambuco market. In the analysis of two data, Bardin's content analysis (2016) was used, supported by the ATLAS.ti software. As a result, it was possible to see that the entrepreneurial skills: Persuasion and networking, Commitment to the business, Demand for quality and efficiency and Search for opportunities; The dynamic capabilities: Flexibility, Renewal, Acquisition, Assimilation and Transformation, are the ones that stood out most in the interviews. Commitment as a business, Goal setting and Information search skills, + Renewal and Transformation skills. Assimilation and Acquisition, main related forums that allow energizing women entrepreneurs in the RMR coffee shop market.

Keywords: female entrepreneurship; entrepreneurial competencies; dynamic capabilities; coffee shops.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPETÊNCIAS SEGUNDO COOLEY (1990).	32
QUADRO 2 - COMPETÊNCIAS SEGUNDO MAN E LAU (2000).....	34
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DEFINIDAS.	37
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DEFINIDAS.....	53
QUADRO 5 - CATEGORIAS RELACIONADAS ÀS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	55
QUADRO 6 - CATEGORIAS RELACIONADAS ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS	56
QUADRO 7 - PERGUNTAS ATRELADAS ÀS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	66
QUADRO 8 - PERGUNTAS ATRELADAS ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS	68

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ESTUDO.	36
FIGURA 2 - ESQUEMA PROPOSTO DA PESQUISA.	54
FIGURA 3 - PERFIL DA EMPREENDEDORAS.....	75
FIGURA 4 - COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DESTACADAS NA ENTREVISTA A.....	80
FIGURA 5 - COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DESTACADAS NA ENTREVISTA B.....	84
FIGURA 6 - COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DESTACADAS NA ENTREVISTA C.	89
FIGURA 7 - COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DESTACADAS NA ENTREVISTA D.	93
FIGURA 8 - COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES DESTACADAS NA ENTREVISTA E.....	100
FIGURA 9 - RELAÇÃO GERAL ENTRE AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E CAPACIDADES DINÂMICAS DESTACADAS.	119

LISTA DE SIGLAS

ASCAPE Associação de Cafeterias Especiais de Pernambuco
ABF Associação Brasileira de Franchising
ABIC Associação Brasileira de Indústria de Café
CNMT Comissão Nacional Sobre a Questão da Mulher Trabalhadora
CUT Central Única Dos Trabalhadores
FGV Fundação Getúlio Vargas
GEM Global Entrepreneurship Monitor
IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEIs Microempreendedores Individuais
OECD Organization for Economic Co-operation and Development
ONU Organização das Nações Unidas
RBV Resource Based View
RMR Região Metropolitana do Recife
SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC Serviço Social do Comércio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	Objetivo Geral	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	EMPREENDEDORISMO	22
2.1.1	Conceito	22
2.1.2	Empreendedorismo feminino	24
2.2	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	31
2.2.1	Conceitos e Modelos de Competências Empreendedoras	31
2.2.2	Definição do Modelo de Competências Empreendedoras no Estudo	35
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS	45
2.3.1	Conceito	45
2.3.2	Tipos de capacidades dinâmicas	47
2.4	PROPOSTA DE ESQUEMA CONCEITUAL DA PESQUISA	54
2.4.1	Categorias para Formulação das Perguntas	55
3	METODOLOGIA	58
3.1	Caracterização do Lócus da Pesquisa – Cafeterias	59
3.1.1	Conceito	59
3.1.2	Operação de cafeterias	60
3.2	Estudo Piloto	62
3.2.1	Resumo da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria Piloto	63
3.3	Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa	65
3.4	Análise dos Dados – Uso do ATLAS.ti	69
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
4.1	Perfil das Empreendedoras	72
4.2	Resultados das Entrevistas	75
4.2.1	Trajatória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria A	75
4.2.2	Trajatória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria B	80

4.2.3	Trajétória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria C.....	84
4.2.4	Trajétória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria D.....	89
4.2.5	Trajétória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria E.....	93
4.3	Discussão geral dos Resultados.....	100
4.4.1	Análise do Primeiro Objetivo.....	101
4.4.2	Análise do Segundo Objetivo.....	109
4.4.3	Análise do Terceiro Objetivo.....	115
4.5	Desafios Específicos do Empreendedorismo Feminino.....	119
4.6	Motivações para empreender.....	121
5	<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	124
	<i>REFERÊNCIAS</i>	129
	<i>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</i>	140
	<i>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL ANTES DO ESTUDO PILOTO</i>	141
	<i>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA MODIFICADO DEPOIS DO ESTUDO PILOTO</i>	144

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a participação das mulheres no desenvolvimento econômico de regiões, cidades, estados e mesmo países, usando sua força de trabalho, tem aumentado. Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), as mulheres direcionam uma parte maior de sua renda ao bem-estar e à educação familiar, e o empreendedorismo é apontado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um dos melhores caminhos para o desenvolvimento de uma nação, tornando-se evidente a contribuição social das mulheres empreendedoras (Schneider, 2017). Com vistas a lançar luz sobre o impacto econômico e social do movimento empreendedor, fortalecendo o protagonismo feminino, em 19 de novembro de 2014, foi estabelecido o Dia do Empreendedorismo Feminino pela ONU. Este interesse também está presente nas pesquisas acadêmicas, pois tanto o empreendedorismo social quanto o empreendedorismo feminino tornaram-se dois campos crescentes de pesquisa sobre empreendedorismo (Rosca; Agarwal; Brem, 2020).

No Brasil, segundo pesquisa do SEBRAE, em 2020 havia 8,6 milhões de mulheres Donas de Negócio – denominação dada pelo SEBRAE às empreendedoras ou àquelas que têm um empreendimento com empregados ou trabalham por conta própria sem empregados (SEBRAE, 2021). Ainda segundo esta pesquisa, quando comparadas aos homens, as mulheres donas de negócios são mais jovens, ganham menos, apesar de terem maior grau de escolaridade, trabalham menos horas no negócio, são chefes de domicílio, empregam menos, têm estruturas de negócio mais simples, contribuem mais com a previdência na atividade atual e trabalham mais no setor de serviços (destaque para alojamento e alimentação).

Iniciar um negócio, desenvolvê-lo e mantê-lo competitivo no mercado é bastante desafiador, principalmente se todas as mudanças tecnológicas e, conseqüentemente, econômicas, sociais e culturais forem consideradas. Para as mulheres, os desafios se mostram ainda maiores por todo o preconceito, discriminação e violência de gênero arraigados na sociedade brasileira (Da Silva, 2010).

Pesquisas também afirmam que mulheres empreendedoras enfrentam uma complexa teia de desafios, principalmente em contexto de países em

desenvolvimento, que incluem: dupla jornada de trabalho, falta de acesso a recursos financeiros, estereótipos (marginalização), medo do fracasso (psicológico) e falta de educação e treinamento adequados (Rosca; Agarwal; Brem, 2020; Rudhumbu; Du Plessis; Maphosa, 2020). Neste contexto, pesquisas que ajudem mulheres a gerirem melhor seus negócios e que, ao mesmo tempo, subsidiem políticas públicas que fortaleçam este movimento empreendedor em países do Sul Global são importantes.

Muitas são as definições do que é o empreendedorismo e as linhas de pesquisa tendem a seguir duas abordagens: uns entendem o empreendedorismo como uma criação (ou tentativa de criação) de uma nova atividade econômica; e outros que definem o empreendedorismo como qualquer coisa que concerne àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios/empresas/organizações. Na literatura é possível encontrar várias definições do conceito, mas todas as definições concordam que a maior preocupação do empreendedorismo é a descoberta e a exploração de oportunidades lucrativas, objetivando a produção de riqueza social e privada.

A figura central deste campo teórico é o empreendedor e há na literatura basicamente duas vertentes para analisar este sujeito: (i) a visão economicista que enxerga o papel do empreendedor na criação, sendo alguém capaz de introduzir, em diferentes contextos, processos, tecnologia e soluções inovadoras; (ii) a visão comportamental que enfatiza os aspectos dos procedimentos e atitudes do empreendedor, como a intuição e a criatividade. É nesta visão (ii) que foca o presente estudo. Essa visão busca explicar o porquê de alguns indivíduos manifestarem um comportamento mais voltado ao empreendedorismo do que outros e se essas habilidades podem ser aprendidas por todos. Essa abordagem indica uma conexão entre criatividade e aprendizado pelas pessoas empreendedoras por meio das várias dinâmicas dos processos sociais (Kor; Mahoney; Michael, 2007). Esses autores ainda chamam a atenção para outro aspecto relacionado à capacidade do empreendedor: o de não apenas perceber oportunidades existentes, mas também criar oportunidades por meio de suas interações com clientes, tecnologias e outros atores envolvidos no processo.

De acordo com Gomes e Almirão (2018), como as competências empreendedoras são produto da experiência do indivíduo, elas possibilitam o processo de geração de ideias originadas na organização, de maneira a desenvolver habilidades específicas à gestão de negócios e resultados, para que a organização se

torne competitiva. Assim, nesse estudo a vertente comportamental se coaduna com a teoria que investiga as competências empreendedoras e que podem ser definidas como as características pessoais do empreendedor, tais como os conhecimentos, capacidade cognitiva e habilidades que permitem a um empreendedor ser competente na condução de um negócio. Estas competências estão comumente relacionadas ao desenvolvimento de novas e pequenas empresas (Mitchelmore; Rowley, 2010), além de permitirem que os indivíduos fiquem atentos às condições ambientais e desenvolvam a capacidade de adequação de recursos internos (Sánchez, 2012).

Neste sentido, há autores que afirmam que os campos teóricos do empreendedorismo e da administração estratégica se retroalimentam e têm muitos dos seus interesses de pesquisa sobrepostos, tais como a adaptação da empresa às mudanças ambientais, modos de organização e exploração de oportunidades (Alvarez; Busenitz, 2001). Para Venkataraman e Sarasvathy (2001, p. 3) pode-se entender o empreendedorismo e gestão estratégica como:

os campos que, juntos, procuram descrever, explicar, prever e prescrever como o valor é descoberto, criado, capturado e talvez destruído, então não só pode-se aprender muito uns com os outros, mas juntos representar dois lados da mesma moeda: a moeda da criação e captura de valor.

Tanto a literatura de estratégia quanto a de empreendedorismo indicam que em tempos de rápidas transformações tecnológicas e incerteza ambiental (cenários econômicos, sociais, legais e políticos instáveis) as empresas devem ter a capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações (Teece, 2007). E essas são denominadas de capacidades dinâmicas, ou seja, “a capacidade da empresa de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (Teece; Pisano; Shuen, 1997, p. 516).

Este corpo de pesquisa em estratégia empresarial surge baseada nas correntes teóricas que deram origem à *Resource Based View* (RBV). Assim, a lente teórica das capacidades dinâmicas está assentada nessa perspectiva de como as organizações se antecipam e respondem às mudanças ambientais, adaptam-se às novas demandas de mercado e criam um ambiente favorável, integrativo e capaz de fornecer uma melhor competição, reconfigurando suas capacidades internas e externas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Eisenhardt; Martin, 2000). Ao identificar uma necessidade ou

oportunidade de mudança, a empresa deve empreender esforços para reconfigurar, mobilizar e mesmo desenvolver recursos para além de aproveitar a oportunidade e criar valor.

Para Teece (2007), há três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas: (a) capacidade de sentir o contexto do ambiente; (b) capacidade de aproveitar oportunidades; (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações. Complementando essa visão, McKelvie e Davidson (2009) argumentam que há ainda a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes. Percebe-se que essas capacidades podem estar relacionadas às competências empreendedoras, principalmente, quando se trata de pequenas empresas onde a figura do empreendedor, muitas vezes, se confunde com a empresa.

O lócus de pesquisa escolhido é o das cafeterias cujas proprietárias são mulheres. O café é historicamente parte do cotidiano dos brasileiros, segundo o SEBRAE e a Associação Brasileira de Indústria de Café (ABIC), em pesquisa realizada em 2021, no país, 95% da população consome a bebida. A Euromonitor, empresa especializada em inteligência de mercado, contabiliza mais de 18 mil cafés no país apesar da queda de 21% em relação à quantidade desses estabelecimentos em 2015, a tendência é que esse tipo de empreendimento retome o crescimento e em 2025 o mercado consiga alcançar os mais de 23 mil negócios que funcionavam em 2015. Só na Associação de Cafeterias Especiais de Pernambuco (ASCAPE), atualmente existem mais de 40 cafeterias associadas.

Dessa maneira, a participação crescente das mulheres no empreendedorismo representa um fenômeno relevante, especialmente em economias emergentes como a do Brasil, refletindo transformações sociais e econômicas significativas. O envolvimento feminino nesse setor desafia estereótipos tradicionais e contribui de maneira expressiva para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo que promove inclusão social. A capacidade das empresárias de superar obstáculos específicos de gênero e de alavancar suas habilidades únicas para a gestão eficaz de negócios se torna um campo de estudo crucial. Além disso, a compreensão de como essas competências empreendedoras se alinham com as capacidades dinâmicas para adaptar-se a mercados voláteis e inovadores é fundamental. Este aspecto é particularmente pertinente no contexto das cafeterias da Região metropolitana do

Recife-PE, onde as proprietárias enfrentam um mercado competitivo e em constante evolução.

Considerando este contexto, a questão central que norteou esse estudo foi: **como as competências empreendedoras das proprietárias de cafeterias se relacionam com as capacidades dinâmicas desses negócios na Região Metropolitana do Recife-PE?** Esta questão de pesquisa é importante, pois ela não apenas destaca a relevância do tema, mas também reflete as descobertas e conclusões alcançadas ao longo desta pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

A partir do cenário exposto na introdução, traçou-se os objetivos geral e específicos norteadores desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre as competências empreendedoras das proprietárias e as capacidades dinâmicas das cafeterias na Região Metropolitana do Recife-PE.

1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Analisar as competências empreendedoras das proprietárias de cafeterias localizadas na Região Metropolitana do Recife-PE;
- II. Analisar as capacidades dinâmicas das cafeterias localizadas na Região Metropolitana do Recife-PE;
- III. Avaliar a relação entre as competências empreendedoras das proprietárias e as capacidades dinâmicas das cafeterias.

1.2 Justificativa

A análise da relação entre capacidades dinâmicas das empresas associadas às competências empreendedoras é uma possibilidade teórica para a compreensão de como as micro e pequenas empresas podem se adaptar a um ambiente em

constante mudança. Dado que certas características em comum entre as competências empreendedoras e as capacidades dinâmicas foram identificadas, como comprometimento com o negócio e renovação por exemplo, faz sentido combiná-las e estudar seus efeitos isolados e em conjunto das cafeterias na RMR, estabelecendo assim o tema desta pesquisa. Portanto, esta seção apresenta a justificativa do estudo com base em três critérios: originalidade, importância e viabilidade (Castro, 1977).

Originalidade no presente trabalho não decorre apenas do fato de ser nova ou inédita, aspecto fundamental para o sucesso da publicação, mas que vai às origens, à essência das coisas, característica fundamental ao estudo de caso (Castro, 1977; Cardoso *et al.*, 2019). Viabilidade refere-se ao tempo, aos custos, ao preparo do pesquisador, à obtenção de dados e bibliografia (Castro, 1977). E a importância está relacionada à necessidade de a pesquisa fornecer ou encaminhar uma resposta para determinada questão prática ou teórica do ser humano, da sociedade, da natureza (Castro, 1977). Assim, quando essa pesquisa se concentra em discussões como empreendedorismo feminino, competências empreendedoras e capacidades dinâmicas de cafeterias, reflete a importância do tema para a sociedade.

É importante destacar o cenário do empreendedorismo feminino no Brasil, considerando diversos estudos e pesquisas. De acordo com o SEBRAE (2019), o potencial econômico do empreendedorismo feminino é significativo, visto que os negócios geridos por mulheres correspondem a quase metade dos setores da economia, considerando tanto o formal quanto o informal. No entanto, o *Female Founders Report 2021* aponta que somente 4,7% das empresas brasileiras são lideradas por mulheres.

Em relação à quantidade de empreendedoras, o Brasil é o sétimo país com o maior número de mulheres empreendedoras no mundo, com 30 milhões de mulheres, representando 57% dos 52 milhões de empreendedores totais (GEM, 2020). Quando se trata de Microempreendedoras Individuais (MEIs), as mulheres representam 48%, com preferência por categorias como beleza, moda e alimentação.

Segundo o IBGE (2020), quase metade dos lares brasileiros é sustentado por mulheres. No entanto, durante a pandemia, mais de 8,5 milhões de mulheres perderam seus empregos. Em 2020, 8,6 milhões de mulheres eram donas de negócios no Brasil (33,6%), com o Sudeste concentrando 43% (SEBRAE, 2021).

Esses números eram maiores antes da pandemia: 9,4 milhões em 2018 e 9,9 milhões em 2019. A queda pode estar relacionada à necessidade das mulheres se dedicarem mais às tarefas domésticas durante a pandemia, refletindo o machismo estrutural na sociedade. Outro estudo do SEBRAE (2021) também revela que as mulheres donas de negócios ganham menos que os homens: 61% delas recebem até um salário-mínimo, contra 46% dos homens. No que diz respeito a mais de cinco salários-mínimos, o índice é de 5% de mulheres, contra 8% de homens.

No contexto das startups, somente 4,7% das empresas brasileiras foram fundadas exclusivamente por mulheres, e 5,1% por mulheres e homens, conforme o *Female Founders Report 2021*. Portanto, mais de 90% dos negócios possuem somente homens nos quadros de fundação. O estudo também evidencia a baixa diversidade entre as mulheres líderes de startups: 76,5% são brancas e 87,5% se declaram heterossexuais. Quase metade afirma não ter filhos. Segundo o estudo do *Global Gender Gap Report 2021* do Fórum Econômico Mundial, estima-se serem necessários 135 anos para que a igualdade de gênero seja alcançada em todo o mundo.

As empreendedoras são mais ágeis na hora de implementar inovações em seus negócios, de acordo com uma pesquisa do SEBRAE com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) de 2020, cerca de 71% usam redes sociais, APPs e internet para vender produtos, contra 63% dos homens. Além disso, 11% afirmam ter inovado nos negócios durante a crise, enquanto apenas 7% dos homens tiveram falas semelhantes.

Nessa tela, defende-se que a mistura de conhecimentos, habilidades e atitudes focadas na atividade empreendedora feminina pode gerar um desempenho superior, seja em situações que envolvam criatividade, inovação, senso de responsabilidade, em planejamento, equilíbrio emocional, comunicação, gestão da mudança, entre outros, que influenciam o desenvolvimento de fatores necessários para a administração de cafeterias por mulheres, conferindo estabilidade e longevidade ao empreendimento.

Como segundo ponto, é fundamental destacar que, mesmo as mulheres desempenhando um papel significativo na economia brasileira, as pesquisas focadas no gênero feminino ainda são escassas e sem profundidade. O estudo de Rodrigues *et al.*, (2022) constatou que a pesquisa sobre empreendedorismo feminino cresceu exponencialmente nas últimas décadas. No entanto, apesar do aumento de artigos

sobre o assunto, “lamentavelmente, o elemento comparativo masculino/feminino permanece, com proprietários de negócios masculinos e femininos sendo pesquisados e as diferenças destacadas” (Henry; Foss; Ahl, 2015). Diante dessa afirmação entende-se que comparar homens e mulheres em seus empreendimentos não é o melhor caminho, pois as oportunidades e dificuldades são diferentes e podem mudar de acordo com o contexto da região.

Além disso, notou-se que diversas pesquisas sobre empreendedorismo se concentram em grandes empreendimentos, deixando uma lacuna em pesquisas sobre empresas de pequeno porte, e quando se fala em cafeterias e o comportamento empreendedor de suas proprietárias, essa lacuna é ainda maior, e é especialmente importante levar em conta a realidade brasileira neste contexto.

Assim, ao buscar avaliar as cafeterias da Região Metropolitana do Recife, a partir do foco das competências empreendedoras femininas associadas às capacidades dinâmicas, esse estudo traz um olhar mais apurado da gestão feminina em pequenas cafeterias, empresas ainda pouco estudadas pela academia, mas que compõem um mercado que cresce a olhos vistos.

Segundo Lucchesi e Freitas (2008), o café é um produto de forte apelo nacional e, há muitos anos, está presente na vida dos brasileiros. A busca por cafés diferenciados ou gourmet estimula os consumidores a frequentarem as cafeterias. O interesse pelos cafés finos cresce aceleradamente e, o que antes era somente produto de exportação, agora é comercializado dentro do país, atendendo uma demanda de consumidores exigentes. Neste contexto, acontece uma expansão de cafeterias e casas especializadas no ramo. O que se observa na literatura nacional reflete trabalhos com poucas informações sobre o desempenho de cafeterias de pequeno porte, não tendo sido encontradas pesquisas que relacionem o efeito das competências empreendedoras das proprietárias e das capacidades dinâmicas de pequenas cafeterias.

Para o terceiro e último ponto da presente justificativa, como consequência de seus achados, esta pesquisa pretende contribuir para a academia com as discussões acerca do empreendedorismo feminino e determinantes do desempenho em pequenas empresas, com ênfase nas cafeterias, explorando os efeitos das competências de gestão das proprietárias e suas correlações com as capacidades da organização no desempenho do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante dos objetivos traçados, este tópico irá detalhar o arcabouço teórico deste trabalho. Este capítulo está estruturado em três grandes lentes teóricas: empreendedorismo, com foco no empreendedorismo feminino e nas competências empreendedoras; capacidades dinâmicas, relacionadas às pequenas empresas, com uma maior precisão em pequenas cafeterias no contexto da gestão feminina.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Uma das lentes teóricas basilares desta pesquisa é o empreendedorismo. Nesta seção será discutida primeiro a polissemia do conceito e segundo um subtema que vem crescendo em importância teórica e prática que é o empreendedorismo feminino que será abordado dentro dos parâmetros das discussões dos principais autores que estudaram o tema.

2.1.1 Conceito

O empreendedorismo é um tema multifacetado e complexo, que atrai cada vez mais interesse e debate nos campos da economia, negócios e gestão. Diversos autores e pesquisadores têm contribuído com diferentes perspectivas e abordagens teóricas no estudo do empreendedorismo (Morris; Kuratko; Covin, 2011; Fayolle; Gailly, 2015; Welter *et al.*, 2017). O termo "empreendedorismo" tem origem na palavra francesa "*entreprendre*", que significa "empreender" ou "realizar algo", isto no século XVIII, quando o economista francês Richard Cantillon, em seu livro "*Essai Sur la Nature du Commerce en Général*", usou o termo para descrever uma pessoa que assumia riscos ao iniciar um novo negócio (Landström, 2010; Berger; Kuckertz, 2016).

No século XX, o conceito de "destruição criativa" introduzido por Joseph Schumpeter continua a ser uma contribuição fundamental para a compreensão do empreendedorismo. Schumpeter defendia que os empreendedores são agentes de mudança que impulsionam o progresso econômico ao inovar e criar produtos, serviços e processos, desestabilizando a ordem econômica estabelecida. Essa ideia tem sido

corroborada e ampliada por estudos e pesquisas mais recentes (Acs *et al.* 2014; Audretsch; Belitski, 2017). Acs *et al.*, (2014) enfatizam a importância do empreendedorismo como um motor de inovação e crescimento econômico, destacando que os empreendedores desempenham um papel crucial na geração de empregos, na melhoria da produtividade e na promoção da competitividade. Por sua vez, Audretsch e Belitski (2017) analisam a relação entre destruição criativa e empreendedorismo regional, demonstrando que a inovação empreendedora é essencial para estimular o desenvolvimento econômico local e regional.

O conceito de empreendedorismo também tem sido explorado em diferentes contextos. O empreendedorismo corporativo, por exemplo, enfoca o processo pelo qual as organizações estabelecidas criam e desenvolvem novos negócios e inovações (Kuratko; Morris, 2018). Já o empreendedorismo social aborda a criação de valor social e a solução de problemas sociais por meio de iniciativas empresariais (Mair, 2010; Dacin; Dacin; Matear, 2011).

Um aspecto importante do empreendedorismo é a identificação e exploração de oportunidades (Shane; Venkataraman, 2000). Sarasvathy *et al.*, (2013) desenvolveram o conceito de "*effectuation*", um conjunto de princípios heurísticos que os empreendedores usam para lidar com a incerteza e aproveitar as oportunidades. Ao contrário do pensamento causal, que enfatiza a busca por metas predefinidas, a *effectuation* se concentra na criação de valor por meio da interação e adaptação às circunstâncias.

Em termos de perfil e características do empreendedor, Rauch e Hulsink (2015) destacam a importância da personalidade e dos traços psicológicos, como autoeficácia, tolerância ao risco e necessidade de realização. Além disso, os empreendedores costumam possuir redes sociais e capital social que lhes permitem identificar e explorar oportunidades (Stam; Arzlanian; Elfring, 2015).

Fayolle e Gailly (2015) discutem o impacto da educação empreendedora nos comportamentos e intenções empreendedoras, destacando a importância da formação e do desenvolvimento de habilidades empreendedoras para a criação de uma mentalidade empreendedora e a promoção de atitudes favoráveis ao empreendedorismo. Para os referidos autores a educação empreendedora tem um efeito duradouro e persistente nas atitudes e intenções empreendedoras dos indivíduos, e pode ser considerada um elemento-chave para incentivar a atividade

empreendedora e, conseqüentemente, promover o crescimento econômico e a inovação.

Nos últimos anos, a literatura sobre empreendedorismo tem evoluído e se expandido, abordando tópicos como a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento sustentável (Dean; McMullen, 2007; Schaltegger; Wagner, 2011), o papel das instituições no empreendedorismo (Bruton; Ahlstrom; Li, 2010), e a crescente importância do empreendedorismo digital e em plataformas (Nambisan, 2017).

Além disso, estudos recentes têm destacado a importância do empreendedorismo feminino (Kelley *et al.*, 2017; Hernandez-Sánchez *et al.* 2021), do empreendedorismo social (Mair; Martí, 2006; Short *et al.*, 2009) e do empreendedorismo em ambientes de inovação aberta (Chesbrough, 2003; West; Bogers, 2014).

No campo teórico do empreendedorismo, vários estudos destacam o empreendedorismo feminino, que tem ganhado crescente atenção devido ao processo de feminização do mercado de trabalho e ao aumento gradativo de empreendimentos liderados por mulheres (Amorim; Batista, 2012; Carrilho; Rodrigues, 2018). Essa tendência reflete a importância crescente do papel das mulheres no empreendedorismo e na economia global. Assim, a próxima seção apresenta uma discussão mais detalhada sobre o tema.

2.1.2 Empreendedorismo feminino

Quando se fala em empreendedorismo feminino, precisa-se reportar a evolução histórica da inserção da mulher no mercado de trabalho mundial. O empreendedorismo feminino tem uma história longa e diversificada ao redor do mundo. Embora as mulheres sempre tenham exercido papéis importantes na economia, incluindo a criação e administração de empresas, elas frequentemente enfrentaram barreiras sociais e econômicas que limitaram sua capacidade de empreender de maneira plena (Adler, 2013).

Na Idade Média, por exemplo, as mulheres eram frequentemente impedidas de possuir terra ou participar de atividades comerciais, o que limitava sua capacidade de empreender. No entanto, havia exceções, como as mulheres que trabalhavam como

comerciantes, artesãs e donas de casa de negócios (Blau; Ferber; Winkler, 2010). Este processo continuou com o acúmulo de esforços dos mais variados segmentos da sociedade, segundo Ferreira e Carrijo (2017) um marco nesse sentido foi a Revolução Francesa, já que a luta por direitos, inclusive da mulher, teve grandes proposições, inclusive sendo fator decisivo nas alterações das leis.

Historicamente, a Revolução Industrial também foi outro marco, pois as indústrias necessitavam de mão de obra, inclusive a feminina, demandando que as mulheres fossem trabalhar nas fábricas e indústrias. Mas foi apenas a ocorrência das duas grandes guerras mundiais (1914 – 1918 e 1939 – 1945), que as mulheres passaram a ocupar cargos tradicionalmente ocupados pelos homens (Ferreira; Carrijo, 2017) pois muitos homens foram mortos ou feridos, deixando-os incapacitados para trabalhar na reconstrução dos países. O movimento feminista dos anos 60 e 70 foi fundamental para o empoderamento econômico das mulheres, abrindo caminho para o empreendedorismo feminino. Embora ainda enfrentassem desafios, incluindo discriminação no local de trabalho e acesso limitado a recursos financeiros, o movimento feminista possibilitou a progressiva igualdade econômica das mulheres (Estrin, 2010).

No Brasil, na década de 1980, as mulheres conquistaram maior visibilidade no mercado de trabalho, principalmente a partir do surgimento da Comissão Nacional Sobre a Questão da Mulher Trabalhadora (CNMT), da Central Única Dos Trabalhadores (CUT). Já a Constituição Federal de 1988 atribui à mulher, dentre os direitos individuais e coletivos, a conquista de igualdade jurídica, sendo considerada tão capacitada quanto o homem (Amorim; Batista, 2012). Portanto, a participação crescente de mulheres na criação de novos empreendimentos tem se mostrado um parâmetro de equivalência social.

Atualmente, o empreendedorismo feminino tem crescido de forma significativa em todo o mundo, com mulheres criando e administrando empresas em uma ampla gama de setores, incluindo tecnologia, saúde, moda e serviços (Lerner; Alsos, 2017). No entanto, ainda há desafios a serem enfrentados, como a falta de representação na liderança empresarial e dificuldades para obter financiamento adequado (Lerner; Alsos, 2017).

O empreendedorismo feminino tem sido cada vez mais reconhecido como um impulsionador do desenvolvimento econômico e social, trazendo consigo desafios e

oportunidades únicas. Neste contexto, diversos estudos têm explorado os aspectos e conceitos relacionados a esse fenômeno, incluindo obstáculos específicos enfrentados por mulheres empreendedoras, equilíbrio entre trabalho e família e o impacto das economias capazes de se sustentar no sucesso empresarial (Jennings; Brush, 2013; Welsh *et al.*, 2018; Kaciak; Welsh, 2020; Ogundana *et al.*, 2021).

Para Jennings e Brush (2013), as mulheres enfrentam desafios específicos no empreendedorismo, como questões de gênero, acesso a recursos e redes de apoio. Para enfrentar esses obstáculos, é essencial expandir a literatura sobre o tema, garantindo uma maior compreensão dos desafios enfrentados por mulheres empreendedoras e, assim, possibilitar o desenvolvimento de políticas e programas de apoio adequados. Ainda segundo as autoras, o empreendedorismo é um fenômeno de gênero, e acreditam que a pesquisa sobre empreendedorismo feminino contribui de forma significativa ao reconhecer e registrar que o empreendedorismo não é um fenômeno que ocorre de forma neutra em termos de gênero. Mas em vez disso, a atividade empreendedora é influenciada por sistemas de crenças socialmente construídos e amplamente aceitos sobre as características associadas a homens e mulheres, bem como os comportamentos e papéis que são considerados adequados para cada sexo (Jennings; Brush, 2013).

Ogundana *et al.*, (2021), por sua vez afirmam que em economias em desenvolvimento, o empreendedorismo feminino assume um papel ainda mais relevante e propõem um modelo de crescimento baseado em gênero para analisar o empreendedorismo feminino nesses contextos, destacando a importância de se considerar aspectos culturais, sociais e econômicos no desenvolvimento de políticas e programas de apoio. O fortalecimento do empreendedorismo feminino em economias em desenvolvimento tem potencial para impulsionar o crescimento econômico e a equidade de gênero.

Se pensar na capacidade feminina de inserção e consolidação como empreendedoras no mercado de trabalho, estas apresentam alguns diferenciais importantes. Estudos referentes ao empreendedorismo feminino apontam diversos motivos que levam a mulher a empreender. O aspecto financeiro, por exemplo, é muito mencionado na literatura brasileira, pois muitas mulheres precisam de renda para sustentar suas famílias (Machado, Anez, Gazola, 2013; Santos *et al.*, 2016; Da Silva *et al.*, 2018). Já Teixeira e Bomfim (2016), em estudo realizado sobre

empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras, concluíram que a principal motivação para empreender é predominantemente por oportunidade e não por necessidade, e outros estudos também obtiveram resultados semelhantes (Rodrigues *et al.*, 2021), além de empreenderem por realização pessoal, desejo de autonomia e dificuldade de ascensão na carreira (Bandeira; Amorim; De Oliveira, 2020).

Santos e Tavares (2021), que destacam que mulheres empreendedoras tendem a ser mais focadas em qualidade e inovação em seus negócios, além de valorizarem a sustentabilidade do seu negócio e responsabilidade social. As autoras também afirmam que mulheres empreendedoras são mais propensas a adotar práticas inclusivas e colaborativas em suas empresas, como envolvimento da família, redes de apoio e parcerias estratégicas. Esse perfil é promissor sob o viés do empreendedorismo, podendo considerar, segundo Lubina *et al.*, (2020) que o estilo feminino de gerenciar e sua sensibilidade, juntamente com a dedicação intensa ao trabalho, contribuem para a sobrevivência de empresas geridas por mulheres.

Um estudo realizado por Welsh *et al.*, (2018) com mulheres empreendedoras chinesas demonstrou que aquelas que conseguem conciliar as responsabilidades familiares e profissionais tendem a ter melhor desempenho em seus negócios, desenvolvendo capacidades de marketing e gerenciamento mais eficientes. Ainda segundo os autores, esse equilíbrio é crucial para o sucesso das mulheres empreendedoras, uma vez que proporciona a base para o desenvolvimento de habilidades necessárias para o crescimento dos negócios.

Sobre o perfil empreendedor feminino no Brasil, de acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 2021: (i) 26,5% das mulheres brasileiras em idade adulta estão envolvidas na criação ou gestão de um negócio (em comparação com 27,2% dos homens); (ii) mulheres empreendedoras têm em média 41 anos de idade; (iii) 60,6% têm nível superior de escolaridade; (iv) 47,3% dos negócios liderados por mulheres são iniciativas iniciais, ou seja, têm até 3,5 anos de atividade; (v) 49,7% dos negócios liderados por mulheres estão no setor de serviços; (vi) as principais motivações para empreender são a independência financeira (38,2%) e a oportunidade de ter um estilo de vida melhor (32,9%); (vii) a maioria das empreendedoras (51,3%) não possui funcionários, mas as que empregam têm em média 4,2 colaboradores; (viii) as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres

empreendedoras são falta de capital (24,9%), falta de clientes (18,4%) e competição (17,2%).

As motivações que levam as mulheres a se tornarem empreendedoras podem ser classificadas em dois tipos principais: por necessidade ou por oportunidade (Neneh, 2020). Ambas são fundamentais para entender a teoria do empreendedorismo feminino e como este fenômeno se desenvolve na sociedade.

O empreendedorismo por necessidade, ocorre quando é decidido criar seu próprio negócio devido à falta de alternativas econômicas e de emprego (Estrin; Mickiewicz, 2018). Muitas vezes, as mulheres enfrentam dificuldades no mercado de trabalho formal, seja por discriminação de gênero, falta de qualificação ou limitações geográficas (Woldie; Adersua; Tanko, 2018). Nesse contexto, o empreendedorismo se apresenta como uma forma de garantir a subsistência e a independência financeira. Algumas características do empreendedorismo por necessidade incluem:

- **Baixo investimento inicial:** Normalmente, os negócios criados por necessidade requerem um capital inicial limitado, já que o principal objetivo é gerar renda imediata (Neneh, 2020).
- **Atuação em setores tradicionais:** Empreendedoras por necessidade tendem a atuar em setores mais tradicionais e com menor grau de inovação, como comércio, serviços e produção artesanal (Woldie; Adersua; Tanko, 2018).
- **Menor escalabilidade:** Devido à limitação de recursos e à natureza do negócio, o empreendedorismo por necessidade costuma apresentar menor potencial de crescimento e escalabilidade (Estrin; Mickiewicz, 2018).

O Empreendedorismo por Oportunidade, por sua vez, ocorre quando a mulher identifica uma lacuna no mercado ou uma demanda não atendida e decide criar seu próprio negócio para explorar essa oportunidade (Huq; Gilbert, 2017). Nesse caso, a motivação não está necessariamente relacionada à falta de alternativas, mas sim à percepção de um potencial para inovar e gerar valor. Algumas características do empreendedorismo por oportunidade incluem:

- **Investimento inicial maior:** Geralmente, os negócios criados por oportunidade demandam um investimento inicial mais expressivo, já que o foco está em desenvolver soluções inovadoras e competitivas (Huq; Gilbert, 2017).

- **Maior escalabilidade:** Negócios criados por oportunidade apresentam maior potencial de crescimento e escalabilidade, devido ao foco em inovação e diferenciação no mercado (Huq; Gilbert, 2017).

Se faz necessário ressaltar que, independentemente da motivação, o empreendedorismo feminino tem um impacto significativo na sociedade, contribuindo para a redução das desigualdades de gênero e promovendo o desenvolvimento econômico e social (Kiwia, 2020).

Henry, Foss e Ahl (2015), no entanto, advertem que não há essência que defina o que um homem ou uma mulher é (além das funções reprodutivas), então as construções de gênero podem variar ao longo do tempo, entre contextos e entre os próprios sexos. O objetivo de estudar as construções de gênero é que elas têm efeitos sociais. O fato é que os padrões culturais a respeito da mulher e de sua presença na sociedade vêm sendo modificados desde os anos 50, especialmente no Brasil. Até então conhecidas como “donas de casa”, elas passaram a dar importância à sua formação profissional, ocupando as mais variadas funções e cargos e procurando adiar cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras profissionais (Botelho *et al.*, 2009; Oliveira; Souza Neto, 2010).

Ridgeway (2009) afirma que a construção social do que é masculino e do que é feminino influencia a percepção das características e habilidades atribuídas a cada gênero. Nesse contexto, é importante ressaltar que, a sociedade tem passado por uma evolução no entendimento dessas construções de gênero, permitindo que as mulheres expressem e desenvolvam habilidades que antes eram consideradas exclusivamente masculinas (Eagly; Carli, 2007).

Atualmente, as mulheres têm demonstrado características como competitividade, liderança, ambição, capacidade de assumir riscos e aceitação de mudanças, que anteriormente eram atribuídas predominantemente aos homens (Amorim; Batista, 2012; Eagly; Carli, 2007). Além dessas características, as mulheres também têm apresentado um pensamento analítico e objetivo, independência e autoconfiança, qualidades altamente valorizadas pelas organizações (Amorim; Batista, 2012; Gupta *et al.*, 2009).

Essa mudança na percepção das habilidades e características das mulheres, bem como a crescente desconstrução das barreiras de gênero, tem permitido que elas

se destaquem em diversos setores e posições, incluindo o empreendedorismo (Brush *et al.* 2019). Carter e Shaw (2006) e Henry, Foss e Ahl (2015), entendem que reconhecer e valorizar essas características e habilidades em ambos os gêneros é essencial para promover um ambiente de trabalho e de negócios mais inclusivo e equitativo.

Segundo Peñaloza, Diógenes e Sousa (2008), houve uma transição do comportamento da mulher frente à família e o mercado. Antes a mulher trabalhava para complemento financeiro familiar, hoje, essa mulher trabalha com a busca do exercício vocacional, da formação da identidade profissional e da realização pessoal.

Em suma, o empreendedorismo feminino enfrenta desafios e oportunidades específicas, sendo fundamental promover políticas e iniciativas que apoiem e valorizem a atuação das mulheres no mundo dos negócios. A expansão da literatura sobre o tema (Jennings; Brush, 2013), a busca pelo equilíbrio entre trabalho e família (Welsh *et al.*, 2018), a inserção em economias sustentáveis (Kaciak; Welsh, 2020) e a atuação em economias em desenvolvimento (Ogundana *et al.*, 2021) são aspectos cruciais para o sucesso das mulheres empreendedoras e para o desenvolvimento econômico e social como um todo. Portanto, é essencial que os formuladores de políticas, acadêmicos e organizações apoiem e incentivem o empreendedorismo feminino, considerando essas variáveis para impulsionar a igualdade de gênero, a inovação e a sustentabilidade nos negócios e na sociedade.

Dessa forma, é significativo investigar as competências empreendedoras no contexto do empreendedorismo feminino (Jennings; Brush, 2013; Welsh *et al.*, 2018), uma vez que essas habilidades são relevantes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Competências empreendedoras incluem habilidades como identificação de oportunidades, estabelecimento de redes, inovação e capacidade de adaptação (Mitchelmore; Rowley, 2010), e são essenciais para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres (Manolova *et al.*, 2012).

Portanto, neste estudo, serão expostos, na seção a seguir, os principais argumentos teóricos e empíricos que embasaram a presente investigação acerca do empreendedorismo feminino e suas implicações no desenvolvimento de competências empreendedoras, fundamentado em evidências da literatura (Jennings; Brush, 2013; Welsh *et al.*, 2018; Ogundana *et al.*, 2021).

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Esta seção apresenta os conceitos e modelos já consolidados de autores tradicionais sobre a temática, bem como as competências empreendedoras que foram definidas para a pesquisa empírica, com explicação detalhada sobre cada uma.

2.2.1 Conceitos e Modelos de Competências Empreendedoras

As competências são conceituadas como as características pessoais decorrentes das atitudes, habilidades e conhecimentos, que capacitam um indivíduo a prover um desempenho diferenciado em incumbências peculiares (Rabaglio, 2010). Já para Mitchelmore e Rowley (2010) as competências empreendedoras são exibidas por pessoas que começam e mudam empresas e estão frequentemente ligadas à formação, sobrevivência, performance e expansão de negócios. Portanto, adquirir as habilidades necessárias requer a capacidade de aprender, transferir conhecimentos, ser criativo, se adaptar e ser proativo diante de obstáculos (Prado; Bulgacov, 2009).

Quando o assunto é empreendedorismo, as competências estão associadas à forma de integração em saber e agir, se comportar, absorver múltiplos conhecimentos, empregar recursos com responsabilidade e visão estratégica na agregação de valor das organizações (Fleury; Fleury, 2001). Os autores ainda citam que a personalidade e a inteligência de cada indivíduo são fatores que influenciam o nível de competência.

No campo teórico do empreendedorismo, quando para investigarem o sujeito da ação, ou seja, o empreendedor, vários autores se dedicaram a criaram tipologias ou modelos que possibilitam a identificação dessas competências. Entre eles, dois modelos de competências empreendedoras foram identificados na literatura: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000). Inspirados nesses trabalhos, pesquisadores contemporâneos vêm reproduzindo e adaptando esses modelos, aplicando os mesmos em diferentes contextos.

Cooley (1990) revistou e adaptou o modelo de competências de McClelland, as classificou em 10 categorias, conforme o quadro 1. Em seu estudo, fica evidenciado que a competência se manifesta não apenas com estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas por meio de ações nas quais há a entrega. Fleury (2002)

reforça esta perspectiva ao afirmar que diversos autores da escola europeia – com destaque para Lawler (1994) e Le Boterf (1995) – descrevem a entrega como fundamento básico para o desenvolvimento de competências individuais.

Na prática, essa entrega deve se manifestar no papel profissional de cada indivíduo, indo ao encontro da proposta da empresa onde trabalha. Muitas vezes, ainda que a pessoa possua todo o conhecimento necessário para sua colocação no mercado, falta-lhe realizar uma união mais evidente deste conhecimento com atitudes que estejam interligadas com suas habilidades, para, então, poder entregar-se à organização por meio de ações que demonstrem sua competência (Lenzi, 2008).

Já na escola americana, com destaque para Boyatzis (1982), McClelland 1987, Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997), Mclagan (1997) e Green (1999), considera-se na competência a sua contribuição prática na obtenção de resultados.

Quadro 1 - Competências segundo Cooley (1990).

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Busca de oportunidade e iniciativa	Aproveitar oportunidades incomuns para se começar novo negócio e obter financiamento para equipamentos, local de trabalho ou assistência empresarial.
	Fazer as coisas antes de serem solicitadas ou forçadas pelas circunstâncias
Persistência	Agir diante de um obstáculo significativo.
	Agir repetidamente ou mudar para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos
	Fazer sacrifícios pessoais ou despende esforços extraordinários para completar as tarefas.
Comprometimento	Juntar-se aos empregados ou colocar-se no lugar deles, se necessário, para terminar trabalhos.
	Assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho que visa a obtenção de metas e objetivos.
	Esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar em primeiro lugar a boa vontade de longo prazo, acima do lucro de curto prazo.
Exigência de qualidade e eficiência	Agir de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Encontrar maneiras de fazer as coisas de forma melhor, mais rápida e/ou barata.
	Desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo,

	ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Correr riscos calculados	Avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente.
	Agir para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	Colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Estabelecimento de metas	Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal.
	Definir objetivos de longo prazo, claros e específicos.
	Estabelecer metas de curto prazo mensuráveis.
Busca de informações	Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Investigar pessoalmente como fabricar produtos ou fornecer serviços.
	Consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
	Revisar os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.
	Manter registros financeiros e atualizá-los para tomar decisões.
Persuasão e redes de contato	Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utilizar pessoas chaves como agentes de consecução dos seus próprios objetivos.
	Agir para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	Buscar autonomia em relação a normas e controle de outros.
	Manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
	Expressar confiança na sua própria capacidade de completar tarefas difíceis ou de enfrentar desafios.

Fonte: Cooley (1990).

Cooley (1990) detalha algumas atitudes em relação às competências empreendedoras tais como:

- Melhor caminho para a execução, sendo ele o mais rápido e barato;
- Ação de conduzir tarefas que excedam o padrão de qualidade e satisfação;

- Desenvolvimento e utilização de procedimentos que atendam o padrão de qualidade esperado e que assegurem o tempo estimado para a finalização (Cooley, 1990).

Já segundo Man e Lau (2000) a competência empreendedora pode ser conceituada como o conjunto de características superiores de indivíduos que se refletem em sua personalidade, habilidades, conhecimentos e atitudes. Estes mesmos autores sugerem sete tipos de áreas de competências, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Competências segundo Man e Lau (2000)

Áreas de Competências	Foco Comportamental
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.
Competências de Apoio	Competências que dão apoio às outras competências, como saber equilibrar a vida pessoal e profissional, e ter integridade e ética.

Fonte: Man e Lau (2000, p. 237).

As competências para Man e Lau (2000) são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal no que se refere às ações estratégicas de expansão empresarial.

2.2.2 Definição do Modelo de Competências Empreendedoras no Estudo

Para esse estudo a escolha do modelo usado para elaboração da pesquisa empírica teve as seguintes ações: foi utilizada a base de dados Periódicos CAPES para buscar os seguintes termos: “competências empreendedoras” com um total de 342 artigos; “modelos de competências empreendedoras” 87 artigos encontrados; “*entrepreneurial competencies*” totalizando em 2.986 artigos e “*models of entrepreneurial competencies*” com 922 artigos. Se faz necessário afirmar que não houve restrição temporal, pois a intenção foi buscar desde os primeiros autores que escreveram sobre o tema até os dias de hoje.

Em seguida, a pesquisa foi refinada e uma busca avançada foi realizada com a seleção: contém no título e apenas artigos. Assim, foram encontrados 112 artigos sobre “competências empreendedoras”; sete artigos sobre “modelos de competências empreendedoras”; 453 artigos de “*entrepreneurial competencies*” e por fim, 29 artigos referentes a “*models of entrepreneurial competencies*”.

Após isso, foram selecionados apenas os revisados por pares: “competências empreendedoras” 53 artigos; “modelos de competências empreendedoras” um artigo; “*entrepreneurial competencies*” 340 artigos e “*models of entrepreneurial competencies*” 19 artigos. Totalizando em 413 artigos utilizados. Após as leituras dos resumos foram excluídos da análise os artigos que apenas replicaram modelos de competências anteriormente criados e artigos que não surgiram em seus resultados novas competências, ambos pela leitura dos resumos.

Após os critérios de exclusão, foram selecionados para leitura completa os artigos dos seguintes autores: McClelland (1973), Prahalad e Hamel (1990), Cooley (1990), Man e Lau (2000, 2005), Fleury e Fleury (2001). O que resultou em apenas três autores para serem analisados os respectivos modelos: McClelland (1973), Cooley (1990) e Man e Lau (2000, 2005), que criaram áreas e competências além das já existentes.

Desses três autores, no total foram identificadas 10 áreas que agrupam as competências empreendedoras, totalizando em 55 dimensões. Das 10 áreas restaram quatro, sendo removidas as de **Apoio**, que segundo Man e Lau (2000) apenas servem de apoio às outras competências, não tendo valor para o presente trabalho; as de **Comprometimento**, porque já há uma competência de mesmo nome no modelo de

Cooley (1990) cujo significado é uma junção das competências dessa área no modelo de Man e Lau (2000, 2005); e a **Organizacional** que tinha competências duplicadas da área de Planejamento no modelo de Cooley (1990). Por fim foram reunidas as áreas **Realização + Oportunidade, Planejamento + Estratégica e Poder + Força Pessoal**, pois há nelas competências com o mesmo significado. E **Relacionamento** foi acrescentada do modelo de Man e Lau (2000, 2005).

Após a apuração das áreas, das 55 competências empreendedoras foram unificadas as que são sinônimos e excluídas as duplicadas, assim, restaram as que mais se repetiram nos três modelos analisados. Dessa forma, restaram apenas 10 competências que surpreendentemente são as mesmas 10 competências de Cooley (1990), autor precursor no tema.

O resultado da explicação acima pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 - Definição das competências empreendedoras no estudo.

COMPETÊNCIAS		McClelland (1973)	Cooley (1990)	Man e Lau (2000, 2005)
Realização e Oportunidade	Busca de oportunidade e iniciativa	X	X	X
	Comprometimento com o negócio	X	X	X
	Exigência de qualidade e eficiência	X	X	X
	Avaliação de riscos	X	X	X
Planejamento e Estratégicas	Estabelecimento de metas	X	X	X
	Busca de informação	X	X	X
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	X	X	X
	Uso do alcance e capacidades do negócio			X
	Realização de mudanças estratégicas			X
	Definição e avaliação de posição de mercado			X
	Usar táticas para enfrentar clientes e concorrentes			X
Poder e força pessoal	Independência e autoconfiança	X	X	X
	Automotivação			X
	Resiliência			X
	Responsabilidade			X
Relacionamento	Persistência	X	X	X
	Persuasão e network	X	X	X
	Expor para a mídia			X
	Comunicação			X
	Negociação			X
Conceituais (inovativa e analítica)	Gestão de conflitos			X
	Pensamento intuitivo			X
Organizacional (operacional e humana)	Visão de diferentes ângulos			X
	Liderança			X
	Organização			X
	Motivação			X
	Delegação			X
	Controle			X

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após identificadas as competências na revisão, percebeu-se uma em específico, no grupo de competências de Apoio de Man e Lau (2000), a competência Equilíbrio vida pessoal e trabalho, que sempre aparece nos resultados de estudos com mulheres gestoras e empreendedoras, que também gerou diversos estudos dedicados somente a essa competência (Teixeira; Bomfim, 2016; Brito; Andrade 2012; Dos Santos; Oderich, 2021).

Portanto, optou-se por acrescentá-la nesse projeto de dissertação na área de Relacionamento, por precisar haver boa relação com os funcionários, família e consigo mesma. A área “Planejamento e Estratégicas” se tornou apenas “Planejamento” por não estar relacionada a teorias de estratégia.

Com base na revisão elaborada foi montado o quadro 3. Estas competências estão presentes nos três modelos revisados. traz um resumo com as características de cada competência empreendedora definida, a partir da revisão de literatura realizada.

Quadro 3 - Características das competências empreendedoras definidas.

Área da competência	Competências empreendedoras	Características da competência
Realização e Oportunidade	Busca de oportunidade e iniciativa	Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias
		Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços
		Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência
	Comprometimento com o negócio	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa
		Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho
		Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato
Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência		

		Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados
	Avaliação de riscos	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente
		Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados
		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
Planejamento	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal
		Define metas em longo prazo, claras e específicas
		Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis
	Busca de informação	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes
		Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço
		Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos
		Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais
		Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões
Poder e força pessoal	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros
		Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores
		Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio
	Persistência	Age diante de um obstáculo
		Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo
		Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos
Relacionamento	Persuasão e network	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
		Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos

		Age para desenvolver e manter relações comerciais
	Equilíbrio vida pessoal e trabalho	Conciliar a vida profissional com a família, com o lazer e com a saúde
		Relacionamento com a família
		Tempo dedicado à família, à empresa e a si própria

Fonte: Adaptado de Cooley (1990), Man e Lau (2000, 2005), Teixeira e Bomfim (2016).

A seguir serão discutidas todas as competências empreendedoras que serão utilizadas para a construção da pesquisa empírica referente à primeira parte deste estudo.

a) Área de Realização e Oportunidade

Busca de oportunidade e iniciativa

Segundo Man e Lau (2000) essa competência sugere que um empreendedor competente deve ser capaz de identificar oportunidades de vários meios, trabalhar nas oportunidades potenciais por meio de uma avaliação completa e transformá-las em oportunidades viáveis. Esses empreendedores procuram ativamente oportunidades que não estão prontamente disponíveis para eles. As formas usuais de fazer isso incluem atividades promocionais como publicidade, participação em exposições e, mais recentemente, o uso da internet.

Para buscar novas oportunidades, os empreendedores também precisam coletar informações de mercado da maneira que for possível, pois pequenos negócios geralmente não podem arcar com pesquisas formais de mercado como nas grandes empresas.

Assim, Man e Lau (2000) afirmam que esta competência não é simplesmente um atributo inato de "alerta de oportunidades" apenas. Em vez disso, exige habilidades e conhecimentos adquiridos, como avaliação, marketing, coleta de informações de mercado e compreensão da situação do mercado.

Comprometimento com o negócio

Segundo Man e Lau (2000), a competência de compromisso exige a capacidade de sustentar a dedicação ao negócio em diferentes situações. Esse compromisso também é exemplificado por uma forte devoção ao trabalho duro, um desejo de visar objetivos de longo prazo em vez de ganhos de curto prazo, bem como

a capacidade de recomeçar o negócio após o fracasso. Ao iniciar, um empreendedor precisa ser forte o suficiente para enfrentar dificuldades como falta de clientes e problemas de fluxo de caixa.

Durante o desenvolvimento, ele ou ela precisa se sustentar em meio a crises organizacionais e ambientais, mantendo uma meta de longo prazo. Na pesquisa de Man e Lau (2000), eles verificaram que os entrevistados se comprometeram com o negócio por diferentes razões, a saber, por um senso de responsabilidade para com a equipe, para cumprir crenças e valores pessoais e para alcançar objetivos pessoais. Esses valores e objetivos incluem um compromisso com o esforço passado, um sonho sobre a indústria e um senso de autorrealização, que lhes deu impulso e força para trabalhar continuamente, apesar das dificuldades. A competência de compromisso está relacionada a como sustentar as ações. Portanto, o desempenho de longo prazo da empresa pode ser assegurado.

A competência de comprometimento é a que demanda a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento mesmo quando da ocorrência de crises setoriais (Man; Lau, 2000).

Exigência de qualidade e eficiência

Os comportamentos que norteiam a exigência de qualidade e eficiência estão relacionados à maneira de realização das tarefas. As atitudes relacionadas a essa competência empreendedora referem-se: (a) Melhor caminho para a execução, sendo ele o mais rápido e barato; (b) Ação de conduzir tarefas que excedam o padrão de qualidade e satisfação; (c) Desenvolvimento e utilização de procedimentos que atendam o padrão de qualidade esperado e que assegurem o tempo estimado para a finalização (Cooley, 1990).

Segundo Lenzi (2008), o empreendedor com essa competência possui ações muito inovadoras e trazem qualidade e eficácia nos processos. É reconhecido por

satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados. Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.

Essa competência relaciona-se à execução de uma determinada tarefa, de forma rápida, econômica, eficiente ou da melhor maneira possível, visando satisfazer ou exceder os padrões de excelência (Leite, 2012; Man; Lau; Chan, 2002).

Avaliação de riscos

Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (Man; Lau, 2001).

Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionado a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (Man *et al.*, 2000). Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.

Dilli e Westerhuis (2018) afirmam que o empreendedor não é somente alguém que assume um risco em busca de um objetivo mas é, principalmente alguém que está disposto a correr riscos de forma estratégica, baseando-se na confiança em seus sonhos e na realização de suas metas.

b) Área de Planejamento

Estabelecimento de metas

Essa competência ocorre quando há a determinação de objetivos a cada indivíduo, que, independentemente de curto ou longo prazo, devem ser claros, específicos e mensuráveis. Os significados pessoais são considerados desafios do crescimento intrínseco ao sujeito (Cooley, 1990). Segundo Paiva Jr., Leão e Mello (2003), os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo

como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas.

Busca de informação

Para o êxito no desenvolvimento de uma atividade objetivando alcançar suas metas, é necessário realizar uma cautelosa busca de informações para estabelecer, fundamentar e executar estratégias com objetivos claros e definidos (McClelland, 1961).

A busca de informações pode assumir um caráter multifacetado no contexto empreendedor, pois compreende a busca por informações confiáveis que podem se relacionar a pessoas, processos, projetos, entre outros pontos vinculantes a obtenção desse mecanismo no âmbito do negócio (Hahn, 2020; McClelland, 1973).

Planejamento e monitoramento sistemáticos

Características que norteiam essa competência são organização de tarefas, definição de prazos, revisão de planos e decisões tomadas com base em registros financeiros (Drucker, 2016). Essa competência está relacionada à capacidade de enfrentamento de situações, de forma sistematizada, direcionando a ação por etapas, de modo a adequar em tempo hábil as mudanças e variáveis que podem afetar o contexto empreendedor (Quintillán; Peña-Legazkue, 2019; Shepherd, 1999).

Em estudo realizado com pequenos e microempreendedores do varejo de moda no Ceará em meio à Pandemia da COVID-19, o planejamento e o monitoramento sistemático foram relacionados ao processo de adaptação dos planos do negócio frente às mudanças impostas pela pandemia. A maioria dos empreendedores ressaltaram que a migração dos planejamentos e do monitoramento do negócio para o meio virtual foi algo inevitável. Alguns citaram a implementação do delivery como mecanismo operacionalizador das vendas (Silva; Garcia; Cabral, 2022).

c) Área de Poder e força pessoal

Independência e autoconfiança

A Independência e Autoconfiança são competências empreendedoras apresentadas em indivíduos capazes de desenvolver uma autonomia e controle em

relação às normas. A visão positiva contínua, mesmo diante de situações adversas, representa confiança no enfrentamento dos desafios do negócio (Schumpeter, 1982). Cooley (1990) propõe que esta competência demonstra que, geralmente os empreendedores manifestam responsabilidade pessoal, organização e divisão de tarefas com prazos definidos, assim como autonomia e controle diante dos desafios do seu próprio negócio.

Persistência

A persistência é definida por Cooley (1990) como a ação do indivíduo sobre um obstáculo, de forma repetida ou com a mudança de estratégia de enfrentamento e superação. A persistência incorre na responsabilidade pessoal para o atingimento de metas e objetivos e as características de competências relacionadas ao comprometimento se reportam quando não há mensuração de esforços ou sacrifícios pessoais para alcançar um objetivo.

A persistência empreendedora contempla duas perspectivas centrais: a motivação e a decisão, que suscitam a busca pela exploração de novas oportunidades estabelecidas previamente, e a capacidade de implementá-las tanto em situações adversas quanto atraentes (Baum; Locke; Smith, 2001; Eggers, 2020).

d) Área de Relacionamento

Persuasão e network

Para Man e Lau (2000), essa competência inclui a capacidade de construir, manter e usar redes, relacionamentos, confiança em si e com todas as partes interessadas da empresa, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, familiares, parceiros e associações empresariais. Por exemplo, na pesquisa de Man e Lau (2000), uma das entrevistadas, uma varejista de moda independente, conseguiu competir com as grandes redes de lojas porque construiu uma base de clientes estável por meio de um bom relacionamento com elas. Ainda segundo Man e Lau (2000), os empreendedores de sucesso também precisam possuir habilidades de comunicação e negociação eficazes para lidar com pessoas diferentes. As competências de relacionamento também são aplicadas aos funcionários na gestão de seus conflitos e aos parceiros de negócios na construção de consenso na tomada de decisões.

A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (Ring; Van De Ven, 1994; Brush; Greene; Hart, 2002). A preocupação com o networking, reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inevitável de sobrevivência num saber-fazer relacional (netliving) (Minarelli, 2001).

Competência equilíbrio entre vida social e trabalho

Boyd e Gumpert (1983) e Friedman *et al.*, (1998) afirmam que as questões psicológicas e sociais do empreendedor têm repercussão positiva na vitalidade da organização. Friedman, Christesen e Degroot (1998) corroboram com essa afirmação ao declarar que vida pessoal e trabalho são complementares, e não concorrentes. Esta afirmação é reconhecida na literatura como filosofia “ganha-ganha”, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores.

Na pesquisa de Brito e Andrade (2012) com mulheres gestoras, quando foram indagadas se consideravam que os indicadores comportamentais (habilidades e atitudes) poderiam contribuir para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, do total de 32 respondentes 78,1% afirmaram que sim, os indicadores apontados por elas com maior frequência foram Comunicação/Saber ouvir, Planejamento, Ética, Flexibilidade e Relação interpessoal. E quando questionadas sobre quais as melhores estratégias pessoais para a conciliação entre a vida profissional e pessoal, os autores observaram que diálogo e relação aberta entre cônjuges (93,8%), a administração adequada do tempo no trabalho (88,3%) e atendimento às expectativas nas duas esferas (68,8%) foram as habilidades apontadas como importantes com maior frequência pelas gestoras.

Na pesquisa de Lindo *et al.*, (2007), que teve por objetivo analisar as questões relativas ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional para empreendedoras de dois diferentes ramos de atividades: creches e bufês, no Rio de Janeiro, grande parte das entrevistadas ressalta a importância de ter qualidade de vida, ou seja, conciliar a vida pessoal com trabalho e saber administrar o tempo para realizar todos os

compromissos. Ainda afirmaram estarem consciente de que fazer crescer o negócio implica ter menos tempo para si e para a família, e que têm medo de que, em caso de crescimento, percam em qualidade do serviço que prestam e percam na qualidade do relacionamento com seus empregados.

Portanto, maior parte das mulheres entrevistadas sinalizam um desejo de se manterem pequenas e não querem arcar com o ônus – pessoal e familiar – de terem de investir mais tempo na ampliação de suas atividades.

Para Kaniak *et al.*, (2020) capacidades dinâmicas e competências empreendedoras são fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Empresas grandes ou pequenas, novas ou antigas, dependem desses aspectos comportamentais, estratégicos e operacionais face às contingências do mercado e as especificidades do contexto.

Até aqui, este estudo apresentou as discussões sobre competências empreendedoras e sua importância para as organizações, e a partir do tópico seguinte serão discutidos os conceitos, os tipos e os microfundamentos necessários para a definição do construto capacidades dinâmicas.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Esta seção tem por objetivo apresentar as capacidades dinâmicas e abordagens teóricas do campo da administração estratégica evidenciadas por alguns autores tradicionais. Além de explicá-las, serão elencadas as principais capacidades dinâmicas encontradas na literatura com o intuito de familiarizar o leitor com um dos construtos deste estudo.

2.3.1 Conceito

Esse assunto é de grande interesse na área de estudos de gestão estratégica e foi desenvolvida durante a década de 1990, a partir do entendimento de seus elementos e suposições subjacentes (Ambrosini; Bowman, 2009).

As Capacidades Dinâmicas podem ser conceituadas como habilidades, processos, rotinas de alto nível, ou seja, recursos que permitem às organizações atuarem no ambiente complexo e turbulento contemporâneo como os ambientes

globais em rápidas transformações, se adaptando e reconfigurando sua base de recursos (Teece; Pisano, 1994; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Zahra, 1999; Eisenhardt; Martin, 2000; Bueno; Morcillo; Salmador, 2006; Teece, 2009, Teece, 2014).

Segundo Tondolo *et al.*, (2014), as capacidades dinâmicas referem-se a dois argumentos centrais. O primeiro ao papel da gestão em lidar com o ambiente competitivo e o segundo, ao caráter de contínua mudança no ambiente competitivo, requisitando esforço da gestão em lidar com essa mudança (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Ou seja, segundo os autores as organizações só vão obter vantagem por meio do desenvolvimento contínuo de recursos e capacidades (Makadok, 2001).

As Capacidades Dinâmicas surgiram a partir de abordagens teóricas como a de Penrose (1962) sobre a exploração e desenvolvimento interno e externo de recursos e capacidades específicas da própria organização e das teorias de Henderson, (1994) e Teece (2007) da ênfase no desenvolvimento de capacidades necessárias para adaptação contínua às mudanças no ambiente competitivo.

O pensamento dos autores supracitados revela que as capacidades dinâmicas estão associadas ao papel da exploração e renovação do conjunto de recursos e das capacidades organizacionais ao longo do tempo. Segundo Tondolo *et al.*, (2014), a teoria das Capacidades Dinâmicas começou a reconhecer o papel da exploração do estoque atual de recursos e capacidades organizacionais, bem como, o próprio papel do empreendedorismo organizacional (Teece, 2007, 2012).

Diversas definições para as capacidades dinâmicas foram apresentadas ao longo dos anos, em meados dos anos 1990, Collis (1994) conceituou como a capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. Teece *et al.*, (1997) enxergaram uma habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança. Já no último ano do século passado, Eisenhardt e Martin (2000) entenderam capacidades dinâmicas como processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado. No mesmo ano Rindova e Taylor (2002), trouxeram para a discussão a visão das duas microevoluções: uma associada à gestão da empresa e outra à reconfiguração do mercado.

A conceituação de que capacidade dinâmica é a capacidade da empresa de sentir o contexto do ambiente, aproveitar oportunidades, gerenciar ameaças e transformações, foi apresentada por Teece (2007) cinco anos mais tarde, juntamente

com o entendimento de Wang e Ahmed (2007) que viam as capacidades dinâmicas como comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente. No final da década 2000, Helfat e Peteraf (2009) evidenciaram a capacidade de realizar modificações na forma de alocação dos seus recursos em função de obter vantagem. Em 2011, Zheng, Zhang e Du (2011) afirmavam que a geração, aquisição e combinação de conhecimentos estão direcionados à obtenção de diferencial competitivo.

Na atual Sociedade do Conhecimento, também conhecida como sociedade fluida, tais capacidades são de significativa importância para a manutenção das organizações no mercado global e extremamente dinâmico. Em termos práticos, o tema capacidade dinâmica ganha relevância sobretudo em mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (Teece, 2007, 2009).

Cabe às Capacidades Dinâmicas, segundo Teece (2009) o papel de orquestrar ativos de conhecimento externos e internos à organização. Alguns autores descrevem as capacidades dinâmicas como um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais (Collis, 1994; Andreeva; Chaika, 2006; Helfat *et al.* 2007; Wang; Ahmed, 2007; Mckelvie; Davidson, 2009).

Por outro lado, outros autores consideram as capacidades dinâmicas rotinas e processos (Eisenhardt; Martin, 2000; Winter, 2003; Zollo; Winter, 2002; Bygdas, 2006; Dosi; Faillo; Marengo, 2008; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2009). Como assevera Teece (2014), o desenvolvimento de capacidades dinâmicas constitui um processo complexo, pois estão inseridas num conjunto de habilidades, procedimentos, processos, estruturas, regras de decisão e disciplinas.

Outros autores ainda acrescentam a essa lista: atividades cognitivas de percepção, atenção, resolução de problemas, raciocínio, linguagem, comunicação e interpretação (Helfat; Peteraf, 2014; Adner; Helfat, 2003; Ambrosini; Bowman, 2009). Dessa maneira, para compreender o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, se faz necessário conhecer alguns de seus principais tipos, que será visto no próximo tópico.

2.3.2 Tipos de capacidades dinâmicas

Existem muitas formas de se estudar um tema, diversos autores buscam meios para criar uma compreensão da realidade e partem para criação de modelos para facilitar aos leitores uma melhor compreensão de determinado fenômeno. Esses modelos são usados para entender, decifrar e sobreviver no mundo (Schreyögg; Kliesch-Eberl, 2007).

O uso de tal recurso se faz necessário quanto mais complexo for o fenômeno e as capacidades dinâmicas parecem ter tal característica. Winter (2003) afirma que as capacidades dinâmicas são multidimensionais e tratam de processos complexos nas empresas. Disso advém a produção de modelos pelos estudiosos do assunto, levando a divisão dos conceitos em diversos componentes, subdivisões e microfundamentos.

Vários autores trazem essa partição de diversas formas de acordo com sua compreensão sobre as capacidades dinâmicas, Teece (2007), por exemplo, assevera que os fundamentos das capacidades dinâmicas representam um conjunto de processos que suportarão ou permitirão a criação das capacidades. O autor faz ainda uma descrição dos microfundamentos que estruturam, no seu entendimento, as capacidades dinâmicas, são eles: monitorar (*sensing*), apropriar-se (*seizing*) e reconfigurar-se (*reconfiguring*).

O monitoramento é uma fase em que a organização busca detectar novas oportunidades, por meio da exploração de novas tecnologias, mercados e competidores. A apropriação se refere à fase que os gestores irão tomar decisões sobre quais oportunidades investir e direcionar recursos. Nesta fase pode ser desenvolvido um novo modelo de negócio ou reestruturação do atual a fim de atender às inovações necessárias.

Por último, a fase de reconfiguração, onde é implantado o redesenho da organização bem como, trabalhada a cultura interna para a aceitação das mudanças necessárias para absorver a inovação. Nessa fase os gestores devem inclusive recombina-los ativos a fim de atingir o sucesso da implementação (Teece, 2007). Desse modo, Teece (2007) resume sua proposta de partição apontando que as capacidades dinâmicas concorrem para o desempenho quando existe pela empresa a compreensão do ambiente e as necessidades futuras, ao tomar decisões oportunas dentro de um modelo de negócios que promova o aprendizado, reestruturando

sistemas que não funcionam mais e implantando boa governança.

Barreto (2010), por sua vez, também inclui em seus estudos as dimensões ou microfundamentos das capacidades dinâmicas, ele as expõe em termos de propensão. Assim, as capacidades dinâmicas seriam formadas pela propensão da organização em perceber oportunidades e ameaças, propensão para tomar decisões no momento oportuno, propensão para tomar decisões orientadas para o mercado e propensão de mudar a base de recursos da empresa.

Wang e Ahmed (2007) também apresentam a divisão das capacidades dinâmicas e a chamaram de fatores componentes, para os autores esses fatores juntos explicam os mecanismos pelos quais as empresas ligam o ambiente interno e externo. Esses fatores são a capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação.

A opção de inovar, dentro das organizações, por meio de colaboração com agentes internos pode ser por meio do treinamento e desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores. Já por agentes externos, pode ocorrer com convênios e envolvimento das empresas com as instituições de pesquisa, universidades, parceiros de negócios, outras organizações e até mesmo competidores fazendo uso de conhecimentos internos da organização e conhecimentos externos (Chesbrough, 2003, 2011; Eirma, 2004; OECD, 2008; De Vrande; Vanhaverbeke; Gassmann, 2010).

Assim, esta pesquisa tomou como base o modelo proposto por Wang e Ahmed (2007), os autores sugerem no estudo das capacidades dinâmicas a integração de três dimensões: a capacidade absorptiva, adaptativa e de inovação, porém a descrição de cada uma delas terá a base de outros estudos que se harmonizam melhor para a pesquisa ora realizada.

Os três componentes estão correlacionados, mas são conceitualmente distintos.

a) **Capacidade Absortiva:** capacidade de uma empresa buscar e reconhecer a potencialidade de informações advindas do ambiente. A Capacidade de absorção destaca a importância de se adquirir conhecimentos externos, combinando-a com o conhecimento interno e absorvendo-o para uso interno.

Quem primeiro desenvolveu o termo capacidade de absorção foram os autores Cohen e Levintbal (1990), para eles é a capacidade da empresa em absorver conhecimento externo e aplicá-lo no ambiente interno, com isso tornar a firma mais

competitiva. É necessário trazer a concepção de Zahra e George (2002) que apresentaram uma ampliação do conceito da capacidade absorptiva e propuseram uma definição atualizada: “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacitação dinâmica” (Zahra; George, 2002, p. 186).

Os autores supracitados sugerem quatro dimensões deste microfundamento: **Aquisição** – essa dimensão representa a capacidade da empresa em reconhecer os conhecimentos do ambiente externo que influenciam em suas atividades. **Assimilação** – é a capacidade da empresa em analisar, processar, interpretar e entender as informações produzidas no ambiente externo. **Transformação** – é a capacidade da empresa de redefinir suas ações a partir de novos conhecimentos, ou seja, é a habilidade da empresa em identificar novas oportunidades e modificar a forma como se relaciona com o ambiente externo. **Exploração** – é a habilidade da organização de refinar e se aproveitar dos conhecimentos assimilados.

O que observa entre os vários estudos, que as empresas se diferenciam em relação às suas potencialidades para adquirir, transferir e explorar conhecimentos, no entanto, se faz necessária a combinação desses fatores para otimizar a capacidade dinâmicas (Zahra; George, 2002; Wang; Ahmed, 2007; Escobar, 2012; Machado, 2015).

b) **Capacidade Adaptativa:** significa quão flexível são as estratégias e recursos da firma para se alinharem às oportunidades e necessidades do ambiente. Assim, o foco da capacidade adaptativa é alinhar a organização interna com fatores do ambiente externo. No entender de Teece (2007), para as organizações que estão imersas em ambientes em constantes e profundas mudanças, a capacidade adaptativa torna-se determinante em sua sobrevivência no longo prazo. Por sua vez, Gibson e Birkinshaw (2004) concebem a adaptabilidade como a habilidade da empresa em adequar rapidamente suas atividades para atender as necessidades do ambiente externo.

Um problema que se apresenta quando se estuda a capacidade adaptativa é a dificuldade de medi-la pela pequena quantidade de construtos validados (Wang; Ahmed, 2007). Porém, alguns autores em seus estudos apresentaram algumas dimensões que permitem sua mensuração: flexibilização, reconfiguração e renovação (Gibson; Birkinshaw, 2004; Helfat; Peteraf, 2009).

No que se refere à **flexibilização**, Gibson e Birkinshaw (2004), asseveram que é desejável que os sistemas gerenciais motivem os empregados a desafiar suas práticas para que as firmas evoluam com as mudanças estabelecidas. A dimensão da **reconfiguração** está associada à recombinação de recursos existentes como forma da organização ampliar suas capacidades e se tornar mais competitiva. Para Helfat e Peteraf (2009), a **renovação** como uma capacidade adaptativa é vista como a habilidade da organização em perceber e adotar novas perspectivas, promovendo diferentes ideias e soluções.

Desse modo, a capacidade adaptativa consiste na habilidade da empresa em reconfigurar a sua estrutura de atividades de forma célere, visando a atender às demandas em mudanças no ambiente organizacional (Gibson; Birkinshaw, 2004).

Assim, Akgün, Kestin e Byrne (2012), constaram que a autonomia de decisão, o estilo de gestão, o sistema de informação, o apoio à decisão e à pluralidade e à multifuncionalidade da equipe precedem a existência da capacidade adaptativa nas organizações em resposta às mudanças ambientais.

c) **Capacidade Inovadora:** capacidade de uma empresa desenvolver inovações alinhadas às exigências do mercado. A capacidade de inovação associa efetivamente a inovação inerente de uma empresa à vantagem baseada no mercado em termos de novos produtos e/ou mercados. Assim, a capacidade inovadora explica as ligações entre os recursos de uma empresa e as capacidades com o seu mercado de produtos. Capacidade de inovação é definida por Kim (1997) como a faculdade de criar conhecimento novo e útil com base em conhecimento anterior. Hult, Hurley e Knigh (2004) argumentam que as organizações que inovam possuem maior capacidade para desenvolver competitividade e atingem altos níveis de desempenho.

Existem várias discussões para explicar a criação de medidas para operacionalizar a capacidade de inovação. Alguns autores como Wang e Ahmed (2004) identificaram cinco dimensões, sendo elas: inovação de mercado, de produto, de processo, comportamental e capacidade de inovação estratégica. Jambulingam *et al.* (2005), operacionalizaram a capacidade de inovação por meio de medidas ligadas à cultura.

Por outro lado, Liao *et al.*, (2009) estudaram a relação da capacidade de inovação com a hipótese de que está relacionada não só ao produto e processo, mas também à tecnologia e gestão. Embora existam vários estudos que foram realizados

sobre capacidade de inovação no setor de serviços, alguns setores especificamente parecem não serem atendidos, principalmente em cafeterias, existindo assim várias lacunas de estudos para essa área.

Assim, a partir da pesquisa realizada por Liao *et al.*, (2009), neste estudo serão usadas as seguintes dimensões da capacidade de inovação: a inovação gerencial e a inovação em serviços.

No entender de Hamel (2006), para ser considerada realmente **inovação gerencial** a empresa deve abolir práticas tradicionais de gestão, para o referido autor a inovação gerencial muda a forma como os gerentes fazem o que eles fazem. Assim, é premente a necessidade de que a inovação gerencial represente um distanciamento do status quo da organização. Já Mol e Birkinshaw (2009), concebem a inovação gerencial como a introdução de práticas de gestão que são novas para a empresa e que têm o objetivo de aumentar o desempenho da empresa.

A **inovação em serviços**, por sua vez, apresenta-se como fundamental para se manter competitivo, e as necessárias adequações às tendências e exigências de seu mercado. Verificou-se a constante atenção a inovação, como um desafio na rotina organizacional, que procuram ofertar novos serviços para manter-se no mercado, compreendido como ambiente competitivo. Ressalta-se que, nos processos de inovação, apresenta-se não apenas uma intenção de mudar, mas, especialmente, um esforço integrado, em ações coordenadas entre o conhecimento e a ação (Machado; Dreher; Gorni, 2009; Souza; Pena; Moesch, 2017).

Essas capacidades alinhadas com o empreendedorismo feminino fomentaram uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho por alinhar as competências empreendedoras às capacidades dinâmicas, permitindo um alinhamento da teoria, adquirida num processo educacional, com a prática no mercado dinâmico, fluido e que requer, cada vez mais a integração da inovação com a tecnologia e as necessidades dos clientes.

No quadro 4, são apresentadas as características das capacidades dinâmicas definidas para esse estudo a partir da revisão da literatura.

Quadro 4 - Características das capacidades dinâmicas definidas.

Capacidades Dinâmicas	Dimensões	Características
Capacidade Absortiva	Aquisição	essa dimensão representa a capacidade da empresa em reconhecer os conhecimentos do ambiente externo que influenciam em suas atividades.
	Assimilação	é a capacidade da empresa em analisar, processar, interpretar e entender as informações produzidas no ambiente externo.
	Transformação	é a capacidade da empresa de redefinir suas ações a partir de novos conhecimentos, ou seja, é a habilidade da empresa em identificar novas oportunidades e modificar a forma como se relaciona com o ambiente externo.
	Exploração	é a habilidade da organização de refinar e se aproveitar dos conhecimentos assimilados. O que observa entre os vários estudos, que as empresas se diferenciam em relação às suas potencialidades para adquirir, transferir e explorar conhecimentos.
Capacidade Adaptativa	Flexibilização	a flexibilidade para as empresas responderem às mudanças do ambiente.
	Reconfiguração	está associada à recombinação de recursos existentes como forma da organização ampliar suas capacidades e se tornar mais competitiva.
	Renovação	é vista como a habilidade da organização em perceber e adotar novas perspectivas, promovendo diferentes ideias e soluções.
Capacidade Inovadora	Inovação Gerencial	introdução de práticas de gestão que são novas para a empresa e que têm o objetivo de aumentar o desempenho da empresa.
	Inovação em Serviço	Capacidade em realizar a rotina organizacional, de modo a ofertar novos serviços para manter-se no mercado, compreendido como ambiente competitivo.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dessa maneira, necessário se faz buscar a compreensão desse tema para o entendimento dos objetivos desse projeto de dissertação, o que será discutido no

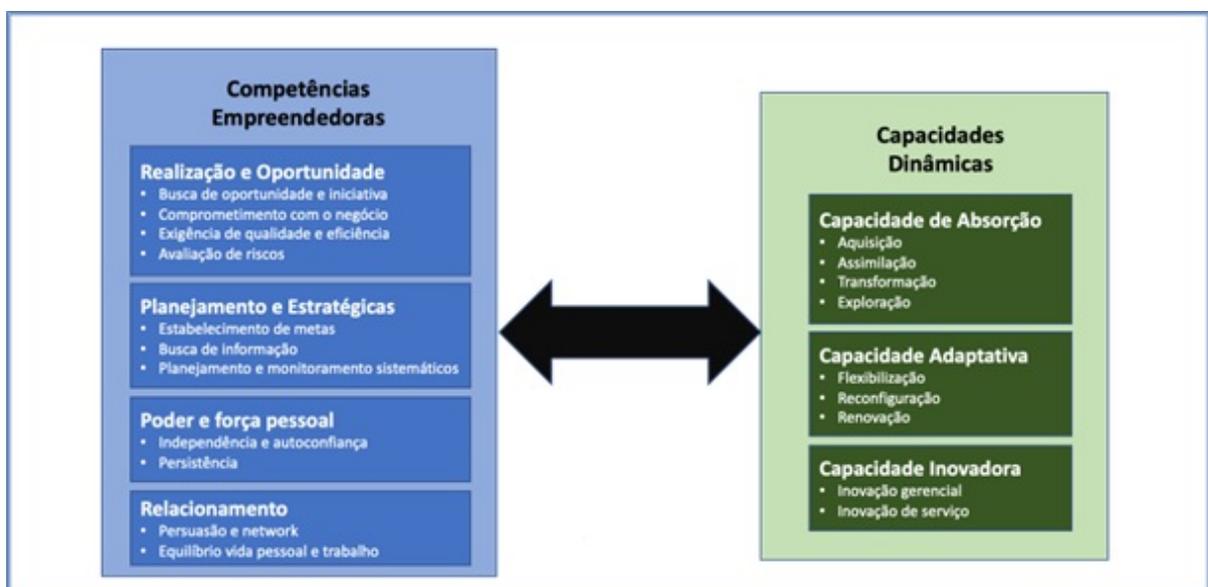
tópico a seguir.

2.4 PROPOSTA DE ESQUEMA CONCEITUAL DA PESQUISA

O esquema conceitual proposto neste trabalho está embasado na análise qualitativa de como as competências empreendedoras das proprietárias se relacionam às capacidades dinâmicas das cafeterias RMR.

Dessa forma, a Figura 2 apresenta uma proposta de esquema construída a partir da base teórica estudada sobre o tema.

Figura 2 - Esquema proposto da pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

O esquema consiste em associar competências empreendedoras das proprietárias e capacidades dinâmicas das cafeterias. Dentro da vertente competências empreendedoras foram analisadas as competências que se destacaram nos mais variados estudos, levantadas nessa pesquisa a partir da revisão da literatura, conforme apresentado no tópico 2.2.2 desse estudo.

Assim, realização e oportunidade, planejamento, poder e força pessoal e relacionamento serão os fatores analisados em competências empreendedoras. Por sua vez, as três principais fontes das capacidades dinâmicas, discutidas neste

trabalho, são: capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e capacidade inovadora, que também foram discutidos nessa dissertação.

Portanto, a ideia é compreender, por meio das entrevistas, como foi alcançada as competências dinâmicas das cafeterias, a partir da relação entre as competências da empreendedora e as capacidades da sua cafeteria.

2.4.1 Categorias para Formulação das Perguntas

A partir do esquema proposto da pesquisa, são apresentadas as categorias para as competências empreendedoras e para as capacidades dinâmicas, como se pode observar nos quadros 5 e 6 a seguir.

O Quadro 5 apresenta as categorias relacionadas às competências empreendedoras.

Quadro 5 - Categorias relacionadas às competências empreendedoras.

Competências Empreendedoras	Ideia subjacente	Categorias	Autores
Realização e Oportunidade	Necessidade de realização e Identificar, avaliar e buscar oportunidade no mercado.	Busca de oportunidade e iniciativa; Comprometimento com o negócio; Exigência de qualidade e eficiência; Avaliação de riscos.	McClelland (1973); Cooley (1990); Man e Lau (2000, 2005); Paiva Júnior, Leão e Mello (2003).
Planejamento	Visualizar panoramas a longo e médio prazos alcançáveis e realistas; deve ser apto a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e perceber a direção das forças ambientais.	Estabelecimento de metas; Busca de informação; Planejamento e monitoramento sistemáticos.	McClelland (1973); Cooley (1990); Man e Lau (2000, 2005); Paiva Júnior, Leão e Mello (2003).

Poder e força pessoal	Demonstrar autoconfiança e determinação.	Independência e autoconfiança; Persistência.	McClelland (1973); Cooley (1990); Man e Lau (2000, 2005).
Relacionamento	Capacidade de criar uma imagem que transmita confiança; ter uma boa reputação; compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais.	Persuasão e network.	McClelland (1973); Cooley (1990); Man e Lau (2000, 2005); Paiva Júnior, Leão e Mello (2003).
	Conciliar o tempo dedicado à vida profissional com a família, com o lazer e com si própria.	Equilíbrio vida pessoal e trabalho.	Paiva Júnior, Leão e Mello (2003); Teixeira e Bomfim (2016); Lindo <i>et al.</i> (2007); Dos Santos e Oderich (2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O Quadro 6 apresenta as categorias relacionadas às capacidades dinâmicas.

Quadro 6 - Categorias relacionadas às capacidades dinâmicas

Capacidades Dinâmicas	Ideia subjacente	Categorias	Autores
Capacidade Absortiva	Capacidade de uma empresa buscar e reconhecer a potencialidade de informações advindas do ambiente	Aquisição; Assimilação; Transformação; Exploração.	Cohen e Levintbal (1990); Zahra e George (2002); Lane <i>et al.</i> , (2006)
Capacidade Adaptativa	Capacidade de flexibilidade da estratégia e dos recursos da firma, alinhando constantemente com as oportunidades e necessidades do ambiente	Flexibilização; Reconfiguração; Renovação.	Gibson e Birkinshaw (2004); Helfat e Peteraf (2009)
Capacidade Inovadora	Capacidade de uma empresa desenvolver tipos de inovações em alinhamento às	Inovação Gerencial; Inovação de Serviço.	Liao <i>et al.</i> , (2007)

	exigências do mercado.		
--	------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, se encerra o estudo conceitual que orienta a pesquisa de campo da dissertação. O próximo capítulo trata das estratégias metodológicas necessárias para a formulação da pesquisa empírica do estudo.

3 METODOLOGIA

Na construção do fazer científico não há uma homogeneização em relação a este processo, mas se pode apontar que uma das suas buscas está relacionada com aquilo que deve ser explicado e “aquilo” que o explica (Barreto, 2005). Assim, diante dos objetivos da presente pesquisa a abordagem qualitativa se apresenta como a mais indicada.

Na pesquisa qualitativa, os métodos e procedimentos surgem da própria situação que é investigada e, em geral, são realizados no ambiente da pesquisa: comumente a coleta de dados se dá no local; e de forma indutiva, são construídas as análises feitas pelo pesquisador levando em consideração as particularidades gerais (Nunes, 2017).

Dentre as várias possibilidades de estratégias de pesquisa qualitativa, optou-se pelo estudo de múltiplos casos. Esta estratégia é entendida como a investigação de um tema explorado por meio de um ou mais casos dentro de um sistema limitado e tem como características principais a descrição intensa e holística do tema pesquisado (Creswell, 2010).

Os critérios de seleção para os casos consideram as proposições de Yin (2010) para casos extremos os únicos: serão cafeterias (independentes ou franquias) cujas empreendedoras sejam mulheres e que tenham capacidades sustentadas no mercado pernambucano. Também deverão ter longevidade, ou seja, estar há mais de 3 anos no mercado e fazer parte da Associação de Cafeterias Especiais de Pernambuco (ASCAPE).

Os sujeitos da pesquisa foram as empreendedoras que administram essas cafeterias que estavam envolvidas diretamente nas tomadas de decisão. Esta escolha se justifica por serem estas as responsáveis pela concepção e implementação das estratégias organizacionais, além de se tratar de pesquisar as competências individuais dessas mulheres.

Como método de coleta de dados, a opção foi pela entrevista semiestruturada e pela análise documental. Por entrevista semiestruturada entende-se um instrumento de pesquisa que combina perguntas abertas e fechadas, e onde o informante pode discorrer acerca do tema trabalhado. Cabe ao pesquisador criar um conjunto de questionamentos feitos previamente. O entrevistador deve estar atento ao tema

podendo redirecionar ao ponto da focal pesquisa intervindo quando sentir que tenha saído de contexto (Boni, 2005). O objetivo do roteiro é garantir que todos os pontos sejam explorados com todos os entrevistados, permitindo assim alcançar o objetivo da pesquisa (Oliveira, 2008).

A opção metodológica para a análise dos dados deste trabalho foi a análise de conteúdo (Bardin, 2016) com o apoio do software ATLAS.ti. Para alcançar o rigor científico esperado na academia, a análise de dados seguiu três passos: descrição, inferência e interpretação. Os dados foram examinados de forma analítica favorecendo a realização de inferências acerca das informações com apoio do referencial teórico; por fim, receberam significação mediante interpretação da pesquisadora (Bardin, 2016).

3.1 Caracterização do Locus da Pesquisa – Cafeterias

3.1.1 Conceito

Segundo o IBGE (2017), as cafeterias constituem uma atividade que vem crescendo uma média de 10% ao ano e que o número de lojas no Brasil tem potencial para crescer 20% anualmente. Entre 2017 e 2018 houve um crescimento de 4,8% no consumo, comparado com período anterior. A projeção é que haja um crescimento de 3,5% ao ano até 2021 (ABIC, 2021). Ainda segundo a ABIC (2021), a tendência de consumo, não é só no consumo doméstico, mas em cafeterias nos estabelecimentos gastronômicos.

As cafeterias são ambientes adaptados ao consumo de café, mas tem-se destacado por serem estabelecimentos com vendas de alimentos e outras bebidas, além de espaços de convívio, lazer e ambientes de trabalho, ou seja, estão se tornando uma referência de local aonde as pessoas vão não apenas para tomar um cafezinho, mas também para encontrar os amigos, se distrair ou até mesmo trabalhar (FISPAL FOOD SERVICE, 2021).

Muitas cafeterias procuram criar em suas lojas a ideia de um “terceiro lugar”, depois da casa e do trabalho, ou seja, um ambiente no qual as pessoas possam ir para passar o tempo e desfrutar um bom café (Bernardes, 2009). As cafeterias se dividem em: especializadas, não especializadas, premium, franquias de cafeterias,

cafeteria brewery, cafeteria estilo série de TV e cafeterias veganas e sustentáveis.

No Brasil, 66% das cafeterias são estabelecimentos independentes, os outros 34% são franquias (FISPAL FOOD SERVICE, 2021). De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado de franquias de cafés apresentou crescimento entre 2013 e 2016. Os pontos de vendas saltaram de 782 para 862 estabelecimentos no período. No Brasil, existem 40 marcas franqueadas, sendo uma opção de investimento àqueles que pretendem ampliar a sua rede de forma mais rápida.

3.1.2 Operação de cafeterias

O estudo do Euromonitor (2019) aponta que existem 3,5 mil cafeterias no Brasil (porém esse número sobe para 13 mil se forem contabilizados bares, lanchonetes e padarias). Segundo a International Coffee Organization (1997), podem ser considerados elementos de diferenciação em cafeterias, os itens a seguir:

- Oferecer cafés especiais com blends diferenciados;
- Buscar o envolvimento de todos os membros da equipe de trabalho para o conhecimento dos objetivos da empresa e sentirem-se motivados para contribuir para o seu crescimento;
- Atender o público com simpatia, conhecer o cardápio e as características dos produtos da empresa e saber comunicar-se com os clientes para oferecer as informações solicitadas.
- Treinar e conscientizar, continuamente, com relação à contaminação de alimentos, às práticas de medidas de segurança dos produtos, aos procedimentos de limpeza e sanitização;
- Receitas preparadas à base de café, como bolos, licores, sorvetes, além de itens para o consumo da bebida;
- Loja bem ventilada e espaço suficiente para acomodar confortavelmente os clientes, equipamentos e toda a estrutura necessária;
- Tecnologia Wi-Fi para usar a internet;
- Decoração esmerada para proporcionar ao cliente um ambiente confortável e agradável;

- Palestras mensais para difundir as propriedades terapêuticas do café.

As cafeterias têm buscado suprir alguns atributos inerentes a sua atuação no mercado. Assim, atuam na melhoria da atmosfera que é “o aspecto físico e espacial concreto do ambiente que envolve uma atividade de consumo” (Mowen; Minor, 2003).

São necessários para suprir esse atributo instituir no ambiente elementos como aromas, clima, decoração, iluminação, sons, posição das pessoas e configurações visíveis da mercadoria como estímulos que podem influenciar o comportamento do consumidor de entrar, permanecer e voltar (Hawkins; Mothersbaugh; Best, 2007; Marinho; Almeida; Salazar, 2017).

Outra questão relevante é o atendimento. A preparação dos atendentes faz parte de um atributo muito necessário nesses ambientes para dispor da concepção de uma boa experiência proporcionada ao cliente. A boa prestação do serviço aliada à hospitalidade dos funcionários proporciona um ambiente no qual os clientes possam se sentir à vontade, como se estivessem “em casa” (Bateson; Hoffman, 2001; Marinho; Almeida; Salazar, 2017).

Um terceiro fator é o investimento em um profissional especializado em café, conhecido como barista que irá proporcionar a criação de diferentes receitas à base da bebida proporcionando sabor e uma experiência única ao consumidor (Marinho; Almeida; Salazar, 2017).

Por fim, ter o melhor grão de café torna ainda mais interessante a visita e a experiência do cliente. No café, os atributos de diferenciação podem apresentar ampla gama de conceitos, que vão desde características físicas, como origem, variedades, cor e tamanho; sensoriais, como corpo e aroma, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob os quais o café é produzido (Saes; Farina, 1999).

Pode-se compreender que operacionalizar todos os atributos listados, pode promover, ao cliente, vivências e experiências únicas e ao empreendedor, permanência e diferencial competitivo de mercado frente seus concorrentes.

Após a discursão do lócus da pesquisa desse estudo, no próximo tópico serão apresentados o estudo piloto, o processo de produção do instrumento de pesquisa e a forma de como foi o processo de coleta de dados.

3.2 Estudo Piloto

Os estudos piloto representam um componente fundamental na metodologia de pesquisa, atuando como uma ferramenta preliminar que permite aos pesquisadores testarem e refinarem seus métodos e instrumentos antes da execução do estudo principal. A relevância dos estudos piloto se estende por várias áreas de pesquisa, incluindo as ciências sociais aplicadas, onde as peculiaridades do campo exigem uma abordagem meticulosa e contextualizada.

Historicamente, o conceito de estudo piloto tem suas raízes no rigor científico crescente que caracteriza a pesquisa moderna. Originalmente, esses estudos eram utilizados primariamente em ciências naturais e sociais para testar hipóteses e metodologias em uma escala menor. Com o tempo, sua aplicabilidade foi reconhecida em diversas outras áreas, incluindo a administração e o turismo. Segundo Van Teijlingen e Hundley (2001), os estudos piloto são vitais para aprimorar o design da pesquisa, um princípio que é aplicável em todas as disciplinas, inclusive no turismo.

Nas ciências sociais aplicadas, os estudos piloto são cruciais para garantir que os métodos de coleta de dados, como entrevistas, questionários e observações, sejam eficazes e pertinentes. Bell (2010) ressalta a importância de identificar e ajustar quaisquer questões culturais, linguísticas ou contextuais por meio de estudos piloto, garantindo que os dados coletados reflitam com precisão as nuances das interações humanas e sociais.

Estes estudos permitem o ajuste do instrumento de pesquisa e métodos, assegurando que a pesquisa principal seja relevante, ética e metodologicamente sólida. A revisão e ajuste dos métodos com base nos resultados dos estudos piloto são etapas fundamentais para assegurar a integridade e validade da pesquisa. Dessa maneira, na presente pesquisa, foi aplicado um estudo piloto como etapa preliminar fundamental para garantir a eficácia e a adequação do roteiro de entrevistas. Este processo envolveu a seleção de uma cafeteria representativa, alinhada com os critérios definidos para o estudo. Em particular, a autora aplicou o roteiro inicial de entrevista (APÊNDICE A) a uma proprietária de cafeteria que se enquadrava nos critérios estabelecidos para a pesquisa.

O estudo piloto, ao ser aplicado na prática, forneceu *insights* sobre a eficácia do roteiro de entrevista inicial. Esses *insights* incluíam a compreensão da clareza das perguntas, a relevância e a adequação das questões ao contexto da pesquisa, e a

identificação de quaisquer áreas que necessitassem de aprofundamento ou simplificação. Esse feedback prático foi crucial para garantir que instrumento de coleta de dados – no caso, o roteiro de entrevista modificado (APÊNDICE B) – estivesse alinhado com os objetivos da pesquisa e que fosse capaz de captar as informações necessárias de maneira eficiente e ética.

Dessa forma, o roteiro foi refinado para incluir uma introdução mais clara e estruturada e uma redução no número de perguntas, dividindo a entrevista em três partes distintas: características da empreendedora, do empreendimento e questões sobre gestão de negócios. Notavelmente, adicionou-se uma nova seção sobre gênero, com uma pergunta sobre desafios específicos enfrentados por mulheres empreendedoras. Além disso, o roteiro da entrevista foi reorganizado e algumas perguntas foram reformuladas, pois estavam induzindo a respostas repetidas da entrevistada. Salienta-se que algumas questões sofreram alterações de nomenclatura, com o intuito de facilitar o entendimento da entrevistada.

A seguir será apresentado o resumo da entrevista realizada como referência para o estudo piloto que suscitou modificações no roteiro de entrevista e nas análises realizadas, dessa maneira, esta entrevista não foi objeto de análise com o uso do ATLAS.ti.

3.2.1 Resumo da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria Piloto

A Cafeteria piloto, foi inaugurada em 2014 por duas irmãs. Este empreendimento é o resultado do sonho e da dedicação das irmãs em proporcionar uma experiência única aos clientes, refletido no nome escolhido que simboliza carinho e atenção.

O estabelecimento é amplamente reconhecido por sua seleção de cafés especiais, que são cuidadosamente escolhidos e provenientes de diversas regiões do Brasil, refletindo a riqueza e a diversidade da produção cafeeira nacional. Além dos cafés, a cafeteria oferece uma variedade de bebidas, incluindo chás, sucos e smoothies, cada um com um sabor distinto e preparado com atenção aos detalhes.

O cardápio também apresenta uma variedade de preparações, como bolos, tortas, sanduíches e saladas, todos preparados com ingredientes frescos e de qualidade, visando atender a uma clientela diversificada com diferentes preferências e necessidades dietéticas.

A decoração da cafeteria piloto é um destaque por si só. Com um design moderno e colorido, o ambiente proporciona uma atmosfera acolhedora e relaxante. A música ambiente, cuidadosamente selecionada, complementa a experiência sensorial, tornando a cafeteria um lugar ideal para relaxar, conversar e desfrutar de um bom café. O horário de funcionamento, de segunda a sábado, das 11h30 às 20h, permite que clientes desfrutem do espaço em diversos momentos do dia, sendo o horário mais movimentado por volta das 18h.

A entrevista com a proprietária, uma das fundadoras, ofereceu compreensão valiosa sobre a gestão e as estratégias de negócios da cafeteria. Com uma formação acadêmica diversificada e uma carreira inicial no Senac e em TI, a proprietária traz uma perspectiva única para o negócio. Sua transição para o empreendedorismo foi motivada pelo desejo de interação direta com o público, um elemento central na filosofia da cafeteria piloto.

Desde o início de sua jornada empreendedora em 2013 até a formação de uma parceria estratégica com sua sócia em 2015, a entrevistada passou por uma série de aprendizados e adaptações. Ela destacou a importância de participar de cursos de empreendedorismo, como os oferecidos pelo Sebrae, que foram fundamentais para o desenvolvimento das habilidades necessárias para gerenciar um negócio de sucesso. A colaboração com sua sócia, responsável pelas comidas e pelas redes sociais, enquanto a entrevistada foca nas operações administrativas, exemplifica uma gestão eficiente, resultando em uma operação equilibrada e financeiramente saudável.

Um aspecto notável da gestão do café é a ênfase na construção de uma rede de apoio entre as cafeterias locais. Iniciativas como o "cartão fidelidade" e o festival "Recife Coffee" são exemplos da abordagem colaborativa adotada pela entrevistada, promovendo uma cultura de cooperação em vez de competição entre os estabelecimentos locais. Estas ações não apenas fortaleceram os laços comunitários, mas também contribuíram significativamente para o crescimento e a visibilidade do negócio.

Durante a pandemia de Covid-19, a cafeteria enfrentou desafios significativos. A entrevistada descreveu como decisões críticas foram tomadas para assegurar a sustentabilidade do negócio durante este período difícil. A adoção de tecnologias como o QR Code, a gestão de qualidade, o excelente atendimento ao cliente e a minimização de desperdícios foram fundamentais para a resiliência e continuidade da

empresa. Além disso, a adaptação a novas formas de serviço, como entregas e pedidos online, demonstrou a capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças do mercado.

A proprietária também refletiu sobre a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A parceria com sua sócia não só contribuiu para uma gestão eficiente da cafeteria, mas também permitiu que ambas mantivessem um equilíbrio saudável, crucial para o bem-estar pessoal e sucesso profissional. A entrevista concluiu com uma perspectiva sobre a necessidade de constante adaptação e inovação no mercado de cafeterias, mantendo a qualidade e a identidade da cafeteria piloto.

3.3 Coleta de Dados e Instrumento de Pesquisa

Primeiramente foram coletados os seguintes dados junto a ASCAPE (Associação de Cafeterias Especiais de Pernambuco) referentes às cafeterias:

- Tempo de atuação no mercado;
- Quantidade de funcionários;
- Serviços ofertados;

Na sequência, foi realizada a escolha de seis cafeterias para a realização das entrevistas (sendo que uma foi utilizada para o estudo piloto), apenas uma delas aconteceu de forma online, pelo Google meet. Todas elas não passaram de uma hora de gravação, sendo a de menor duração, 45 minutos. Obrigatoriamente eram empresas de pequeno porte, conforme definição do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que foi criado pela Lei Complementar nº 123/2006, que classifica microempresa como uma empresa que têm faturamento anual de até R\$ 360 mil ou emprega até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial e pequena empresa como uma empresa que tem faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões por ano ou emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

A fase de entrevistas foi realizada conforme agenda alinhada em comum com as proprietárias de cada cafeteria. O processo aconteceu da seguinte forma:

- A. Na data marcada a autora se apresentou no dia e horário definido;

- B. Em acerto com a proprietária, a pesquisadora fez uso de alguns serviços na cafeteria a ser estudada;
- C. A pesquisa foi realizada a partir do instrumento da pesquisa, onde as perguntas foram feitas dentro do contexto das conversas;
- D. Foi usado equipamento gravação de voz do celular da pesquisadora para realização das gravações para registro fidedigno da coleta dos dados;
- E. No final de cada dia, a pesquisadora fez as transcrições das respostas inerentes ao instrumento da pesquisa (que será discutida sua confecção a seguir), onde avaliou a necessidade ou não de novo contato com a proprietária.

O instrumento de coleta se refere a um roteiro de entrevista semiestruturado que foi modificado após a realização do estudo piloto (Apêndice B) construído inteiramente a partir da literatura, com questões relacionadas para o fim proposto desta pesquisa, que é analisar a relação entre as competências empreendedoras das proprietárias e as capacidades dinâmicas das cafeterias na RMR.

O roteiro de entrevista é composto por 31 questões e é dividido em cinco partes. A primeira tem três questões que trazem as características das empreendedoras, a segunda parte traz as características do empreendimento composta por duas questões, a terceira possui uma pergunta e se refere à questão de gênero, a quarta parte comporta 14 questões relacionadas ao construto competências empreendedoras das proprietárias e a quinta parte apresenta 11 questões referentes ao construto capacidades dinâmicas das cafeterias.

Segue o quadro 7, a partir das discussões teóricas que traz as perguntas a serem usadas no roteiro de entrevista referentes às competências empreendedoras das proprietárias.

Quadro 7 - Perguntas atreladas às competências empreendedoras

Competências Empreendedoras	Categorias Analíticas	Perguntas da Entrevista
Realização e Oportunidade	Busca de oportunidade e iniciativa	1. Como surgiu a ideia do café? Fale um pouco sobre o caminho que

		<p>1. você percorreu desde a ideia até a abertura do negócio.</p> <p>2. Quais os principais desafios encontrados para a abertura da cafeteria?</p>
	Comprometimento com o negócio	3. Quanto tempo do seu dia é dedicado a cafeteria?
	Exigência de qualidade e eficiência	<p>4. Como você garante a qualidade dos serviços na cafeteria?</p> <p>5. Como você evita os desperdícios?</p>
	Avaliação de riscos	6. Quais os riscos que você percebe no seu negócio? Que estratégias você usa para reduzir os esses riscos?
Planejamento	Estabelecimento de metas	7. Você estabelece metas para o seu negócio? SE sim, como se dá esse processo?
	Busca de informação	8. Como você busca informação para definir as estratégias de sua cafeteria?
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	<p>9. Você já fez um Planejamento estratégico formal ou informal? SE sim como foi?</p> <p>10. Existe um monitoramento dos resultados do planejamento realizado em sua cafeteria? Como é esse processo?</p>
Poder e força pessoal	Independência e autoconfiança	11. Quando do surgimento de um obstáculo que ameace a sustentabilidade de sua cafeteria (pandemia de COVID-19, por exemplo), como você se porta em relação ao futuro?
	Persistência	12. Como você encara a questão dos sacrifícios pessoais em relação aos obstáculos surgidos na sua atividade empresarial?
Relacionamento	Persuasão e network	13. Qual a importância da sua rede de relacionamento para a cafeteria?
	Equilíbrio vida pessoal e trabalho	14. Como você administra a relação entre a sua vida pessoal e profissional?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segue o quadro 8, a partir das discussões teóricas que trazem as perguntas a serem usadas no roteiro de entrevista referentes às capacidades dinâmicas das cafeterias.

Quadro 8 - Perguntas atreladas às capacidades dinâmicas

Capacidades Dinâmicas	Categorias Analíticas	Perguntas da Entrevista
Capacidade Absortiva	Aquisição	1. Quais os procedimentos adotados pela cafeteria para identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios?
	Assimilação	2. Como você incorpora na cafeteria as mudanças que estão acontecendo no mercado?
	Transformação	3. Ao identificar uma nova oportunidade no ambiente de negócios como ocorre o processo de adaptação para atender a nova demanda?
	Exploração	4. Como a cafeteria usa os conhecimentos adquiridos por você ou pelos funcionários para responder às mudanças do ambiente?
Capacidade Adaptativa	Flexibilização	5. Quão flexível você enxerga a sua empresa para se adaptar as mudanças que acontecem?
	Reconfiguração	6. Como são aproveitadas as qualidades de cada profissional para tornar a sua cafeteria mais competitiva?
	Renovação	7. De quanto em quanto tempo você pensa na renovação da cafeteria, na reforma física e nos equipamentos? 8. E os funcionários são treinados de quanto em quanto tempo?
-	-	9. Você considera a sua empresa inovadora? Por quê? Como essa inovação acontece?
Capacidade Inovadora	Inovação Gerencial	10. Como é realizada na sua cafeteria a busca por novas maneiras para equilibrar as atividades nas diferentes áreas da empresa?
	Inovação de Serviço	11. Como ocorre na sua cafeteria a possibilidade de adaptação do serviço, ou

		seja, ajustar o processo do serviço às necessidades do cliente e atuar de maneira eficaz a essas mudanças?
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dessa maneira, para conseguir atender a consecução dos objetivos definidos nesse estudo, se fez necessário definir qual a metodologia e técnica empregadas na análise dos dados, tema que será discutido no item a seguir.

3.4 Análise dos Dados – Uso do ATLAS.ti

Para apoiar a fase de análise dos dados foi utilizado o ATLAS.ti na versão 22, software de análise de dados qualitativos oriundos de fontes textual, gráfica, áudio e vídeo. É uma ferramenta que auxilia na organização, gerenciamento e agrupamento do material a ser analisado de maneira sistemática e criativa (LEWINS; SILVER, 2007).

Segundo Walter e Bach (2015), teve sua primeira versão comercial em 1993, mas começou com um protótipo que foi desenvolvido por Thomas Muhr, na Universidade Técnica de Berlim, no contexto do projeto ATLAS (1989-1992). Muhr se baseou na Grounded Theory para desenvolver o programa, que no início estava voltado apenas para a pesquisa social e linguística, mas foi percebido que poderia ser expandido para outras áreas. Desde então, passou a ser empregado por diferentes áreas de conhecimento e em variados tipos de estudo, primeiramente pela Grounded Theory e, atualmente, por outras metodologias, como a análise de conteúdo, que foi utilizada nesse estudo a partir de Bardin (2016).

Para auxiliar a representação dos resultados, dentre as diversas funcionalidades do ATLAS.ti, para esse estudo foram apresentadas redes que colaboraram na organização dos códigos. Segundo Silva Júnior e Leão (2018), os códigos podem ser organizados numa rede semelhante a um mapa mental permitindo melhor visualização do material, que será produzido com base nas respostas das entrevistadas e na literatura acadêmica. A organização dos códigos depende da leitura do pesquisador e do seu referencial teórico.

Nesse sentido, os autores ainda afirmam que se organiza os códigos na rede a partir da aproximação entre eles.

No tratamento dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), composta por 3 etapas: pré-análise (organização de todo material), exploração do material (processo de codificação e categorização) e tratamento dos resultados. Para a autora a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016).

A **pré-análise**, segundo Bardin (2016) tem por objetivo a organização, que nesse estudo foi realizada pela escolha dos documentos a serem analisados, como informações sobre as cafeterias na ASCAPE, notícias da mídia sobre os estabelecimentos escolhidos e suas respectivas mídias sociais; e pela transcrição e leitura inicial das gravações das entrevistas. Todas as transcrições foram importadas no ATLAS.ti para a realização da fase seguinte.

Na fase de **exploração** do material ocorreu a codificação e categorização. Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021), afirmam que esse é o momento de tratar o material coletado na fase anterior, transformando-o em dados passíveis de serem analisados, por meio de operações de codificação. Segundo Bardin, (2016) a codificação é a transformação dos dados brutos para representar o conteúdo da análise. A categorização permite a junção (agrupar) de elementos com características iguais, de acordo com regras previamente estabelecidas.

Na fase final, **tratamento** dos resultados, inferência e interpretação, os resultados brutos devem ser tratados de maneira a serem válidos e significativos (Bardin, 2016). É nessa fase que foram criadas as redes no ATLAS.ti para representar os dados.

Para aprimorar o entendimento do processo analítico neste estudo, é importante detalhar como as técnicas específicas de análise de conteúdo foram aplicadas no software ATLAS.ti. Este detalhamento serve para esclarecer a operacionalização das etapas de codificação e categorização dentro do ambiente do software, garantindo assim uma análise sistemática e rigorosa dos dados coletados.

Inicialmente, no ATLAS.ti, as categorias foram desenvolvidas com base nas dimensões teóricas identificadas na revisão da literatura e nos objetivos da pesquisa. Essas categorias funcionaram como uma estrutura para a organização e interpretação dos dados. Por exemplo, como o estudo investigou aspectos de persuasão e network, categorias como "negociação" e "colaboração entre cafeterias" foram criadas.

Após a importação dos dados para o ATLAS.ti, o próximo passo foi a atribuição

de códigos. Cada trecho de fala das entrevistadas que se alinhou com uma categoria específica foi marcado com um código correspondente. Por exemplo, um segmento de entrevista descrevendo uma nova técnica de preparação de café foi codificado sob a categoria "Inovação de Processo" e, posteriormente, relacionado a alguma competência ou capacidade.

A codificação não se limitou apenas às categorias predefinidas; novas categorias emergiram durante o processo de análise, permitindo a flexibilidade e a adaptação conforme a autora se aprofundava nos dados. O ATLAS.ti facilitou essa flexibilidade, permitindo a criação de novos códigos e categorias à medida que emergiam insights durante a análise.

Além disso, o ATLAS.ti ofereceu a funcionalidade de visualização de redes, permitindo a ligação entre códigos e categorias para mostrar as relações entre diferentes conceitos e ideias presentes nos dados. Essas redes visuais ajudaram a ilustrar como diferentes aspectos das competências empreendedoras e das capacidades dinâmicas estavam inter-relacionados nas cafeterias estudadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise qualitativa dos dados empíricos coletados, bem como a discussão dos resultados obtidos. A pesquisa, apoiada na técnica de análise de conteúdo e na utilização do software ATLAS.ti, buscou uma exploração aprofundada das dimensões e significados subjacentes aos dados coletados.

A descrição do estudo piloto, apresentada na metodologia, foi a primeira etapa, fundamental para o aprimoramento das técnicas de coleta e análise de dados. Esta seção proporcionou uma visão das decisões metodológicas tomadas e de como influenciaram o estudo principal.

A seguir, são apresentados resumos e análises de cada uma das entrevistas realizadas, organizando os dados de maneira a facilitar o entendimento do contexto e das perspectivas de cada uma das empreendedoras. Estes resumos foram essenciais para destacar os pontos principais de cada entrevista e estabelecer a base para uma análise mais detalhada a partir do ATLAS.ti.

A discussão dos resultados ocorreu simultaneamente à apresentação dos dados, proporcionando uma análise reflexiva e crítica das descobertas. Esta seção buscou conectar os resultados com a literatura existente, abordando tanto as convergências quanto as divergências observadas. Além disso, foram consideradas as implicações práticas e teóricas dos achados, refletindo sobre as limitações do estudo e sugerindo direções para pesquisas futuras.

O propósito deste capítulo é fornecer uma compreensão detalhada e multifacetada dos dados coletados, interpretando-os à luz dos objetivos da pesquisa. A combinação da apresentação meticulosa dos dados com a discussão reflexiva dos resultados visou contribuir significativamente para o campo de estudo em questão.

4.1 Perfil das Empreendedoras

Nesta seção, é apresentado o perfil das proprietárias das cafeterias que participaram do estudo. As informações coletadas permitem uma visão das características pessoais e profissionais dessas empreendedoras, possibilitando uma compreensão de suas trajetórias e experiências e como esses fatores podem influenciar o sucesso de seus negócios. A análise do perfil destas empresárias fornece informações sobre o cenário do empreendedorismo feminino no setor de cafeterias e

auxilia na compreensão das tendências e desafios enfrentados por mulheres empreendedoras. Vale ressaltar que, nesta seção também serão inclusos os dados da proprietária do estudo piloto, já que não será referida às teorias das competências e capacidades deste estudo.

Das seis empreendedoras entrevistadas a empreendedora mais nova possui 32 anos e a mais velha, 57 anos. A média de idade das entrevistadas é 46 anos, o que está de acordo com o relatório GEM (2021), que observou um aumento/permanência entre mulheres mais experientes na faixa etária de 45 a 54 anos. Isso pode indicar que as entrevistadas fazem parte de um grupo de empreendedoras que possuem experiência significativa e talvez tenham melhor desempenho por já estarem estabelecidas ou por virem do grupo de novos empreendedores.

Por outro lado, essa diversidade de idades reflete a tendência de que o empreendedorismo pode ser uma escolha em qualquer ponto da carreira de uma mulher. Essa observação é apoiada pelos estudos de Soomro *et al.*, (2019), que encontraram uma ligação positiva e significativa entre a idade e o desempenho empresarial em países do Sul Global, indicando que o empreendedorismo não é restrito a uma faixa etária específica, mas pode ser influenciado positivamente à medida que as habilidades e experiências de uma pessoa se aprimoram com a idade.

Em relação ao estado civil, apenas uma entrevistada é solteira, as demais são ou foram casadas e quatro são mães, o que confirma os estudos de Panda (2018) e de Lindvert, Patel e Wincent (2017), também afirmam que mulheres empreendedoras enfrentam uma complexa teia de desafios, principalmente em contexto de países em desenvolvimento, que incluem dupla jornada de trabalho e, com isso, precisam se equilibrar entre a administração do seu negócio e o cuidado da sua família. Embora um estudo realizado por Welsh *et al.*, (2018) com mulheres empreendedoras chinesas demonstrou que aquelas que conseguem conciliar as responsabilidades familiares e profissionais tendem a ter melhor desempenho em seus negócios, desenvolvendo capacidades de marketing e gerenciamento mais eficientes.

A formação acadêmica e a titulação mostram que todas possuem educação superior, com especializações e até mestrado, o que é consistente com o relatório GEM (2021) que aponta que as empreendedoras costumam ser mais instruídas que os homens. Esse achado é corroborado por estudos como o de Welsh *et al.*, (2017),

que ressaltam a importância da educação superior para aumentar a capacidade de lidar com problemas e aproveitar oportunidades no empreendedorismo.

Além disso, os autores observam que empreendedores com maior qualificação educacional tendem a tomar decisões de melhor qualidade para gerenciar uma empresa, reduzindo a probabilidade de fracasso, é o caso de Nowiński *et al.*, (2019) e Karimi (2019). Nowiński *et al.*, (2019) apontam que o empreendedorismo é uma habilidade que pode ser adquirida por meio da educação, enquanto Karimi (2019) salienta que a educação empreendedora visa aprimorar a qualidade do empreendedorismo.

As entrevistadas possuem um tempo de empreendedorismo que varia de 5 a 23 anos, o que sugere um comprometimento de longo prazo com seus negócios. Esse aspecto pode estar alinhado com a ideia de que empreendedores de melhor desempenho permanecem no mercado. A experiência empresarial anterior é vista como um ativo que fornece aos proprietários e/ou gestores o conhecimento e as habilidades necessárias para identificar e explorar oportunidades e avaliar tendências de mercado (Shakeel *et al.*, 2020; Muogbo; John-Akamelu, 2019) .

As experiências anteriores de trabalho dessas mulheres são igualmente variadas e ricas, indo de posições de liderança em câmaras de comércio e hotéis, até práticas especializadas na fisioterapia e jornalismo. Isso sugere que as empreendedoras trazem uma vasta gama de habilidades e conhecimentos para seus empreendimentos, o que pode ser um ativo valioso na gestão de seus negócios. Este ponto é apoiado por estudos como o de Carranza *et al.* (2018), que encontraram que uma experiência empresarial anterior mais longa tem um impacto positivo no desempenho dos negócios. A pesquisa sugere que a experiência prévia equipa os proprietários e/ou gestores com o conhecimento e as habilidades necessárias para identificar e explorar oportunidades, avaliar tendências de mercado e tomar decisões intuitivas em relação às necessidades dos clientes e às ações dos concorrentes

A figura 3 resume as principais características do perfil das proprietárias das cafeterias que participaram desta pesquisa.

Figura 3 - Perfil da Empreendedoras

	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS	FOMACÃO	TITULAÇÃO	EXPERIÊNCIA ANTERIOR	TEMPO EMPREENDENDO
Entrevistada A	33	Casada	Sim	Administração e Publicidade	Especialização	Diretora Câmara Americana de Comércio	8
Entrevistada B	44	Casada	Sim	Fisioterapia	Especialização	Fisioterapeuta	23
Entrevistada C	32	Divorciada	Não	Publicidade	Mestrado	Comerciária	5
Entrevistada D	57	Casada	Sim	Comunicação Social	Especialização	Jornalista	6
Entrevistada E	46	Solteira	Não	Holetaria	Mestrado	Gerente de Hotel	11
Entrevistada EP	57	Casada	Sim	Matemática e TI	Especialização	Diretora Administrativa	11

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

4.2 Resultados das Entrevistas

Dada a riqueza e profundidade dos dados coletados, torna-se inviável reproduzir integralmente o conteúdo de cada entrevista em cada rede, pois tornaria de difícil compreensão para leitores que não compreendem o uso do software. Portanto, foi demonstrado todos os principais códigos que surgiram em cada uma delas, por meio da ferramenta de densidade dos códigos no ATLAS.ti, mantendo a integridade da representação dos dados e legitimidade da pesquisa.

Com o objetivo de preservar a essência e a autenticidade das percepções e experiências compartilhadas por cada entrevistada, optou-se por apresentar um resumo detalhado de cada diálogo. Estes resumos foram cuidadosamente elaborados para capturar os aspectos mais significativos das conversas, mantendo-se fiéis aos temas centrais discutidos e às visões pessoais das proprietárias.

As entrevistas revelaram uma diversidade de experiências, desafios e percepções que são fundamentais para entender não apenas o cenário específico das cafeterias na RMR, mas também para proporcionar *insights* sobre o empreendedorismo feminino em micro e pequenas empresas.

Para fins didáticos, dividiu-se as análises apenas a partir das principais competências e capacidades que se destacaram em cada entrevista para facilitar a visualização nas redes do ATLAS.ti. Mais a frente no item 4.4 é que foram destrinchadas todas elas segundo cada objetivo deste estudo, incluindo a relação entre as competências e capacidades.

4.2.1 Trajetória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria A

A ENTREVISTADA A, casada e mãe de uma menina de um ano, possui uma formação acadêmica em Administração de Empresas e Publicidade e Propaganda. Sua jornada como empreendedora teve início em outubro de 2016 com a abertura da primeira loja da CAFETERIA A.

Com duas lojas atualmente e um total de 23 empregados, a ENTREVISTADA A destaca-se por seu papel central na gestão diária do negócio. Ela reflete sobre os desafios enfrentados como mulher empreendedora, relatando sutis manifestações de preconceito, como ser subestimada em situações de negócios, mas também enfatiza que essas experiências não a impediram de prosseguir e prosperar.

A ideia da cafeteria surgiu da necessidade de transição na carreira dela e da identificação de uma oportunidade no mercado. A CAFETERIA A foi concebida para atender uma demanda não explorada na região de um empresarial, na Ilha do Leite, onde ENTREVISTADA A já possuía familiaridade devido ao trabalho de seu pai. A decisão de empreender foi também uma busca por autonomia e desafio, unindo o desejo de ter um negócio próprio à solução de um problema existente na região.

Dedicando em média 8 a 10 horas diárias ao negócio, ENTREVISTADA A destaca a importância de equilibrar o tempo entre a vida profissional e pessoal, especialmente após se tornar mãe. Ela não busca informações específicas para definir estratégias para a cafeteria, mas se mantém atualizada e responsiva às mudanças do mercado. A qualidade dos serviços é garantida por um rigoroso controle de qualidade, envolvendo nutricionistas e supervisores em cada loja: “Todos os produtos que passam para o cardápio foram arduamente testados e aprovados. E, além disso, a gente tem controle de qualidade com nutricionista que faz as visitas semanais para garantir a segurança alimentar.”

ENTREVISTADA A reconhece diversos riscos associados ao negócio, como atrasos na abertura devido à logística dos funcionários e riscos financeiros de impostos muito altos. Ela também enfatiza a importância da flexibilidade e adaptação às mudanças de mercado, mas que prefere manter a cafeteria alinhada às necessidades de seu público.

A rede de relacionamentos de ENTREVISTADA A desempenha um papel crucial para seu sucesso, tanto em termos familiares quanto profissionais, tendo assim uma boa competência de persuasão e network. A gestão de sua equipe envolve

identificar e cultivar talentos, oferecendo treinamento e oportunidades de desenvolvimento.

A trajetória de ENTREVISTADA A como empreendedora é um testemunho de sua capacidade de navegar com sucesso no mundo dos negócios, enfrentando desafios inerentes à indústria e às barreiras de gênero, afirmando que o preconceito mais sofrido foi o de precisar se reafirmar como dona do negócio e que, às vezes, por estar com a presença do pai ou do irmão, pensam que eles são donos do negócio, não ela.

O crescimento da CAFETERIA A pode ser analisado sob a perspectiva dos conceitos de competências e gestão feminina. O diferencial competitivo, como destacado por Dosi, Nelson, Winter (2000), Nelson (1991), Teece, Pisano (1994), e Teece, Pisano, Shuen (1997), é a capacidade de uma empresa ser mais bem-sucedida do que seus concorrentes no mercado, o que pode ser alcançado através de estratégias como inovação, qualidade, eficiência e relacionamento com clientes e fornecedores.

A gestão feminina, por sua vez, é uma liderança exercida por mulheres em empresas, Hewlett (2002) ressalta a importância da gestão feminina, argumentando que as mulheres tendem a ter uma abordagem mais colaborativa e inclusiva para a liderança, o que pode levar a uma melhor comunicação e decisões mais eficazes na empresa.

A ENTREVISTADA A exemplifica a competência de busca de oportunidade e iniciativa. Ela identificou uma oportunidade de mercado inexplorada, mencionando que "a gente sentia muito que aquele era um espaço agradável e que não tinha nada".

A persistência, como apontado por Man e Lau (2000), é uma competência que reflete a resiliência e determinação em superar obstáculos e desafios. A ENTREVISTADA A demonstra isso ao relatar as dificuldades inerentes ao seu papel, como a gestão do negócio e a maternidade. Sua persistência é evidente ao enfrentar desafios diários e manter o foco nos objetivos de longo prazo, uma característica crucial para o sucesso sustentado no empreendedorismo, conforme destacado por Baum, Locke e Smith (2001).

A proprietária também evidencia que não realiza planejamentos formais, e segue muito sua intuição para tomar decisões. Ela descreve como prioriza e organiza as necessidades do negócio, afirmando que "a gente tá sempre observando o que é que

precisa ser feito e colocando numa grade ali porque não dá pra fazer tudo ao mesmo tempo, mas nada formal, só escrevo num papel e passo numa reuniãozinha pros funcionários".

Na análise da entrevista com a proprietária da CAFETERIA A realizada através do software ATLAS.ti, conforme a figura 4, emergiram competências empreendedoras especialmente relacionadas ao 'Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho' e ao 'Planejamento'. A Entrevistada A demonstra um equilíbrio entre suas responsabilidades pessoais e empresariais, com o apoio substancial de amigos e família, evidenciado pelo código "Apoio familiar/amigos" que se interliga diretamente com o "Equilíbrio vida pessoal e trabalho". Essa capacidade de gerenciar eficientemente ambas as esferas da vida é uma competência empreendedora chave para mulheres donas de negócio.

Adicionalmente, a ENTREVISTADA A revela uma abordagem não convencional ao planejamento, com um estilo menos formalizado e dependente de sua intuição, conforme interpretado dos códigos "Planejamento informal" e "Intuição". Esta abordagem é corroborada pela literatura em empreendedorismo, que reconhece a validade e a eficácia de métodos menos estruturados de planejamento em certos contextos empresariais, especialmente no de micro e pequenas empresas. Por exemplo, Sarasvathy (2001) destaca que empreendedores frequentemente empregam uma lógica de *'effectuation'*, que se baseia mais na intuição e flexibilidade do que em estratégias predeterminadas. Essa abordagem, é particularmente útil em ambientes de incerteza, onde é difícil prever o futuro e onde o empreendedor deve estar preparado para adaptar-se e moldar oportunidades à medida que elas surgem. Portanto, a abordagem de planejamento intuitivo e menos formalizado da ENTREVISTADA A alinha-se com a visão de que empreendedores podem efetivamente navegar em ambientes incertos com métodos adaptativos e intuitivos.

Quanto às capacidades dinâmicas, a análise mostra como estas são fundamentais para a construção e sustentação de vantagens competitivas em um mercado em constante evolução. O papel da liderança feminina na gestão de negócios é relevante, especialmente em contextos que exigem adaptabilidade e criatividade. As capacidades dinâmicas, embora não explicitamente mencionadas pela entrevistada, são inferidas pela análise dos dados. Este conceito reflete a aptidão da CAFETERIA A em adaptar e reconfigurar seus recursos frente às demandas e oportunidades do mercado, capturada pelos códigos 'Flexibilização' e

‘Reconfiguração’. Conforme Gibson e Birkinshaw (2004) asseveram, a flexibilização é desejável para que os sistemas gerenciais motivem os empregados a desafiar suas práticas, permitindo que as firmas evoluam com as mudanças estabelecidas.

Ao examinar a CAFETERIA A, percebe-se a presença de capacidades dinâmicas fundamentais para o sucesso e adaptação do negócio em um ambiente empresarial volátil. Apesar de não ter, por exemplo, capacidade de inovação gerencial, pois a proprietária não a enxerga como necessária para seu negócio.

A ENTREVISTADA A exemplifica a capacidade de detecção e aproveitamento de oportunidades no mercado. Ela identificou uma lacuna ao observar que havia demanda por um serviço de cafeteria no empresarial em que se encontra uma de suas unidades. Além disso, a CAFETERIA A demonstra uma constante busca por atualização, a ENTREVISTADA A menciona que "a gente tá em eventos em associação como a ASCAPE, e principalmente hoje em dia na internet se atualizando seguindo páginas de outras cafeterias ou outros estabelecimentos".

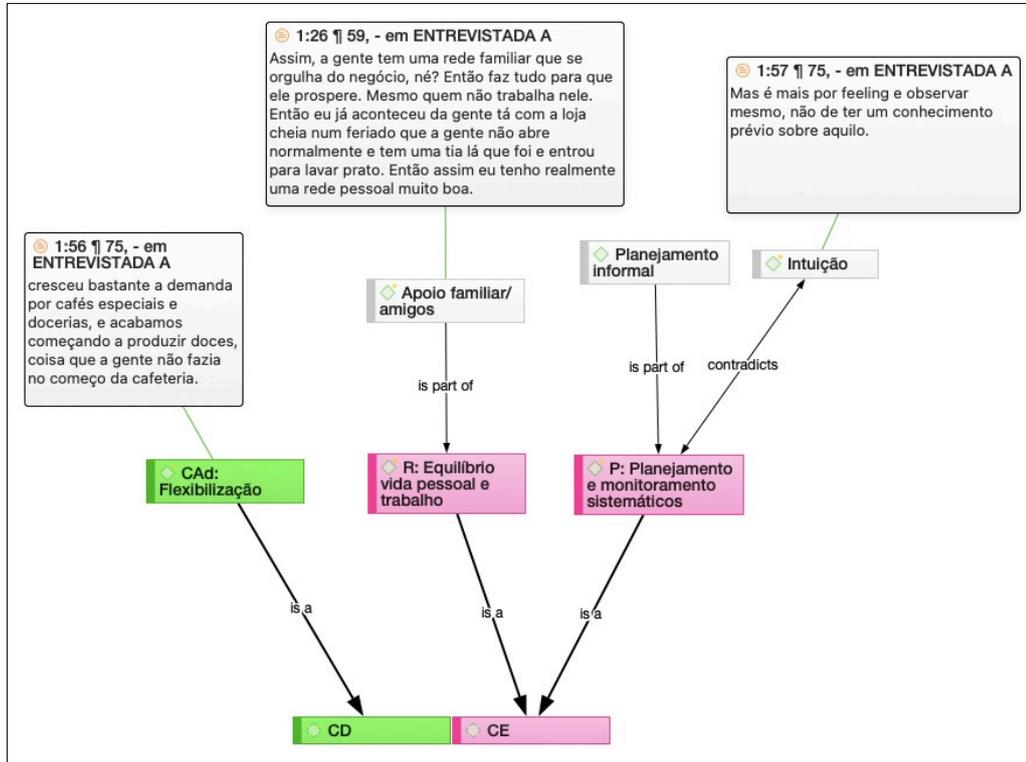
A habilidade de adaptação e aprendizado contínuo da CAFETERIA A, fica evidente na resposta aos desafios como a greve de ônibus e a pandemia de Covid-19. A ENTREVISTADA A descreve como adaptou o negócio para essas situações, afirmando que "a gente abre às 6 horas da manhã no hospital às 7:30 no Empresarial, então a gente sempre tá em contato com os funcionários para monitorar e saber da vinda para loja, e eu tenho que sempre passar muita tranquilidade e segurança para os funcionários, de que a empresa vai fazer o que for correto." Esta capacidade de adaptação é característica essencial das capacidades dinâmicas, como destacado por Teece (2007), que enfatiza a necessidade de desenvolvimento de capacidades para adaptação contínua às mudanças no ambiente competitivo.

Finalmente, a gestão e reconfiguração de recursos internos na CAFETERIA A refletem uma aplicação efetiva das capacidades dinâmicas. A ENTREVISTADA A aborda o desenvolvimento de competências na equipe, transformando atendentes em baristas e liderando a cozinha com base nas habilidades individuais. "Eu tenho atendentes que viraram excelente baristas que fazem Latte Art", menciona, ilustrando a eficácia na construção e reconfiguração de competências internas.

A CAFETERIA A, ilustra a aplicação de capacidades dinâmicas no contexto do empreendedorismo feminino em micro e pequenas empresas. A habilidade da ENTREVISTADA A em identificar oportunidades, adaptar-se e gerenciar recursos

internos destaca a importância dessas capacidades para o sucesso e a sustentabilidade do negócio em um mercado dinâmico e competitivo.

Figura 4 - Competências e capacidades destacadas na Entrevista A.



Fonte: elaborado pela autora a partir do uso do ATLAS.ti (2023).

4.2.2 Trajetória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria B

A trajetória empreendedora da ENTREVISTADA B, é um exemplo representativo do dinamismo e das adversidades enfrentadas por empreendedores no setor de serviços. Ela iniciou sua carreira em um campo distinto, a fisioterapia, demonstrando a capacidade de transitar entre diferentes áreas profissionais. A transição para o empreendedorismo ocorreu por meio de sua afinidade com o setor de panificação, onde já empreendia.

Sua experiência anterior em padaria forneceu uma base para a abertura da sua primeira cafeteria, uma observação que se alinha com as descobertas de Mitchelmore e Rowley (2010), que destacam como experiências anteriores podem contribuir significativamente para a formação, sobrevivência, performance e expansão de novos empreendimentos. A inauguração da cafeteria pouco antes do início da pandemia de Covid-19 (que a fez fechar as portas três meses depois) representou um desafio

significativo, exigindo uma capacidade de adaptação e persistência frente a adversidades, aspectos ressaltados por Man e Lau (2000) como cruciais para o sucesso empreendedor em contextos desafiadores. Além disso, as complicações pessoais enfrentadas pela ENTREVISTADA B, incluindo múltiplas contaminações por Covid-19, ilustram a importância do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho no empreendedorismo, em que teve muito apoio do esposo e amigas, uma competência enfatizada por Teixeira e Bomfim (2016) e Boyd e Gumpert (1983) como fundamental para o bem-estar do empreendedor.

A ENTREVISTADA B enfrentou desafios financeiros na abertura da atual cafeteria por estar com dívidas do fechamento da primeira, um cenário comum no empreendedorismo feminino, como identificado em um estudo do Bank of America (2022) que mostra a falta de capital representa 24,9% como uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres empreendedoras. Ela também demonstrou uma compreensão pragmática do mercado, adaptando a quantidade de empregados conforme as necessidades do negócio, uma habilidade destacada por Man e Lau (2001) como parte da capacidade de adaptação e avaliação de riscos no empreendedorismo. Sua abordagem para garantir a qualidade dos serviços, que envolve o treinamento independente dos funcionários com foco no café, reflete a atenção e cuidado com o empreendimento, sendo cem por cento comprometida com o negócio.

Um aspecto percebido da gestão da CAFETERIA B é a sua participação ativa e pessoal no negócio, incluindo a fiscalização para evitar desperdícios e a administração do caixa. Isso é uma característica de empreendedores que possuem independência e autoconfiança, conforme destacado por Schumpeter (1982) e Cooley (1990), que salientam a importância da responsabilidade pessoal, organização e divisão de tarefas com prazos definidos, assim como autonomia e controle diante dos desafios do próprio negócio.

Ela adota uma abordagem flexível, ajustando estratégias conforme necessário e estabelecendo metas baseadas na observação direta do comportamento dos clientes, "Comecei a direcionar por mesa. Por exemplo: se essa pessoa vem aqui consumir um espresso e uma água, o ticket médio vamos botar uns 20 reais mais ou menos, então conseguimos chegar em 50 reais para essa pessoa que passa o dia na mesa só trabalhando." Esta abordagem reflete uma gestão dinâmica e adaptável, características essenciais

para a sobrevivência e sucesso de pequenos negócios. Rauch e Hulsink (2015) enfatizam a importância da adaptabilidade e da capacidade de identificar e explorar oportunidades, destacando traços como autoeficácia e tolerância ao risco, que são fundamentais no contexto empreendedor.

A ENTREVISTADA B também destacou a importância das relações pessoais para a atual cafeteria, incluindo o apoio do marido e a manutenção de um bom relacionamento com fornecedores. Este aspecto reforça a ideia de que o empreendedorismo é um esforço coletivo, que se beneficia de redes de apoio, conforme destacado por Ring, Van de Ven (1994), Brush, Greene e Hart (2002), que salientam a importância das habilidades de comunicação e negociação para o sucesso empresarial. Além disso, Man e Lau (2000) sublinham a relevância da competência de 'Persuasão e network' para construir e manter relacionamentos eficazes com todas as partes interessadas da empresa, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.

O relato de ENTREVISTADA B também evidencia o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, um desafio comum entre empreendedores, conforme destacado por Boyd e Gumpert (1983) e Friedman *et al.*, (1998), que afirmam que a vida pessoal e o trabalho são complementares e não concorrentes, e que isso tem um impacto positivo na vitalidade da organização. Além disso, Man e Lau (2000), Teixeira e Bomfim (2016), Brito e Andrade (2012), e dos Santos e Oderich (2021) ressaltam a importância dessa competência de equilíbrio, especialmente para mulheres gestoras e empreendedoras, para manter uma boa relação com os funcionários, família e consigo mesma. A necessidade de adaptação, particularmente em resposta à pandemia, é uma lição valiosa sobre a resiliência e a capacidade de superar adversidades no mundo dos negócios.

A figura 5 apresenta o modelo de análise baseado nos dados da entrevista com a proprietária da CAFETERIA B, com as suas capacidades e competências que mais foram evidenciadas. As competências 'Planejamento e monitoramento sistemáticos', e 'Persistência' são fundamentais para a adaptação e sobrevivência de empreendimentos em períodos de incerteza econômica, conforme destacado por Drucker (2016), que ressalta a importância do planejamento e monitoramento sistemáticos, incluindo a organização de tarefas e a definição de prazos. A persistência, em particular, é destacada como uma virtude necessária para enfrentar

os desafios impostos pela pandemia e outras adversidades econômicas, como evidenciado por Estrin e Mickiewicz (2018) e Woldie, Adersua e Tanko (2018).

Ao lado das competências empreendedoras, encontram-se as capacidades dinâmicas, identificadas com a abreviação 'CD:' como a 'Renovação', onde a empreendedora demonstra sempre renovar seu cardápio e ambiente físico, visto que afirmou estar em uma localização de público mais exigente.

Na análise foi possível perceber o contexto desafiador em que a ENTREVISTADA B se encontrou ao abrir a cafeteria, pouco antes da pandemia de Covid-19. Isso ilustra a necessidade de resiliência e adaptabilidade em ambientes de negócios voláteis, conforme conceituado por Gibson e Birkinshaw (2004), que descrevem a adaptabilidade como a capacidade de uma empresa se ajustar rapidamente às mudanças do ambiente externo.

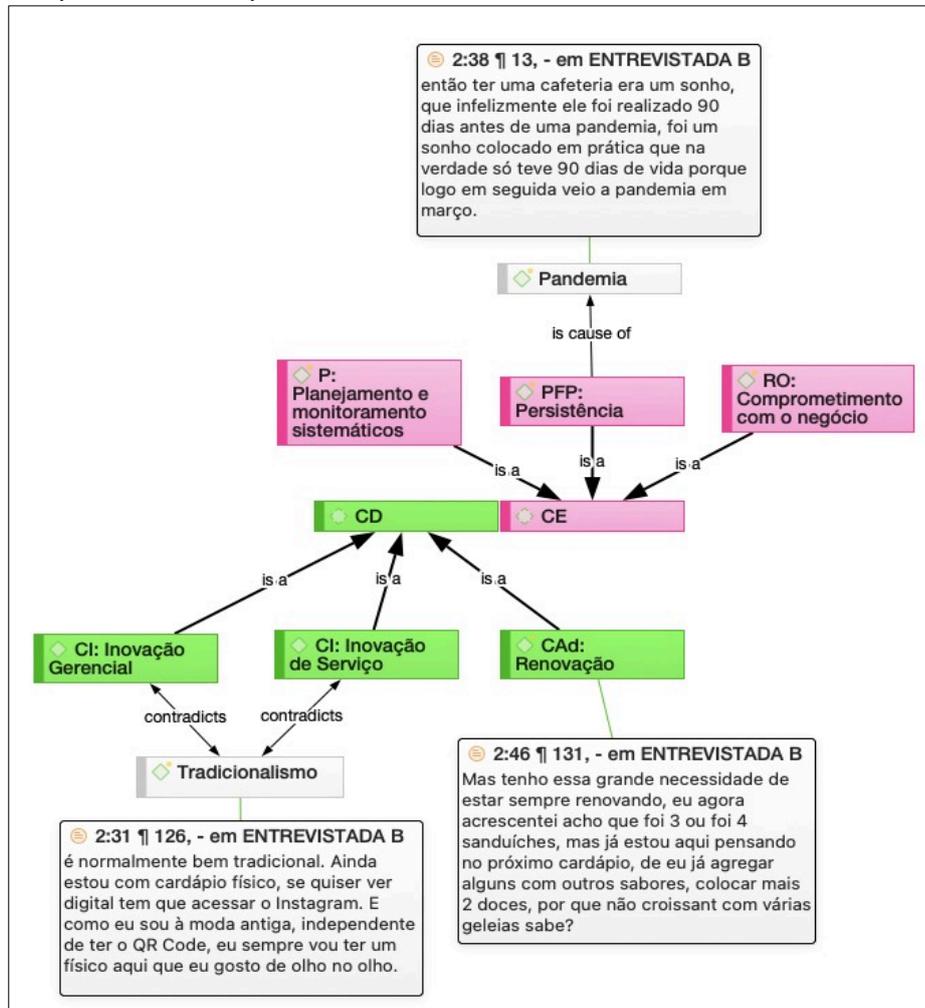
A persistência e o comprometimento com o negócio são apresentados como fatores críticos para a continuidade da empresa durante tempos difíceis, uma perspectiva reforçada por Man e Lau (2001), que enfatizam a importância dessas qualidades empreendedoras para desenvolver ações velozes e intuitivas em resposta a desafios. Ao mesmo tempo, o modelo evidencia a divergência entre a inovação e a tradição (que também aparecerá em outras entrevistas), com a proprietária equilibrando as expectativas de clientes por serviços tradicionais e a necessidade de renovação para se manter relevante e competitiva, uma habilidade sublinhada por Paiva Jr., Leão e Mello (2003) como parte do planejamento e definição de objetivos alcançáveis e realistas.

Esta análise exemplificou como uma empreendedora pode alavancar suas competências pessoais e capacidades organizacionais para navegar por incertezas e adversidades, mantendo a autenticidade do seu estabelecimento e buscando continuamente oportunidades para inovar e melhorar. O caso da CAFETERIA B é um exemplo prático de empreendedorismo feminino e gestão adaptativa em tempos de crise.

A história da ENTREVISTADA B ilustra vários aspectos cruciais do empreendedorismo, como a importância da adaptabilidade, a gestão financeira, a criação de um ambiente acolhedor para os clientes, a relevância das relações interpessoais e a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes

elementos são fundamentais para o entendimento do empreendedorismo no contexto contemporâneo, especialmente no setor de serviços.

Figura 5 - Competências e capacidades destacadas na Entrevista B.



Fonte: elaborado pela autora a partir do uso do ATLAS.ti (2023).

4.2.3 Trajetória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria C

A trajetória empreendedora da ENTREVISTADA C, é um relato de perseverança, criatividade e superação de desafios no ambiente de negócios. Uma mulher jovem, negra e divorciada, com formação em Publicidade e Mestrado em Marketing pela UFPE, iniciou sua jornada empreendedora em 2018 e, aos 32 anos, e já exibia uma rica experiência em diferentes formas de empreendedorismo.

A CAFETERIA C foi inaugurada em 2022, empregando inicialmente dois funcionários, mas atualmente é apenas seu irmão, o barista. Este negócio é o

resultado de uma parceria anterior com um sócio em um restaurante, antes da mudança para o café. A ENTREVISTADA C enfrentou preconceitos marcantes devido à sua idade, gênero e etnia, uma realidade discutida por Adler (2013), que observa as barreiras históricas enfrentadas pelas mulheres na economia e no empreendedorismo.

As pessoas frequentemente questionavam sua competência e posição, um desafio destacado por Jennings e Brush (2013), que abordam os desafios específicos enfrentados pelas mulheres empreendedoras, incluindo preconceitos e questões de gênero. Além disso, Ogundana *et al.*, (2021) ressaltam a relevância de considerar os aspectos culturais e sociais que influenciam o empreendedorismo feminino, especialmente em economias em desenvolvimento.

Após a separação da sociedade, a ENTREVISTADA C assumiu total controle do café. Seu approach ao negócio é caracterizado por uma fusão de habilidades criativas. Ela emprega as redes sociais para superar estereótipos e reconhecer sua identidade como proprietária do café, embora inicialmente se sentisse desconfortável diante das câmeras.

A ENTREVISTADA C adotou uma abordagem de um espaço acolhedor e familiar para o café. A ideia surgiu do desejo de criar um ambiente agregador, similar à casa onde amigos e novos conhecidos se sentiriam acolhidos. Ela complementou sua experiência no restaurante anterior com cursos de barista e confeitaria, além de uma abordagem prática na gestão do café.

O processo de abertura da cafeteria foi relativamente rápido, levando cerca de dois meses desde a concepção até a inauguração. A entrevistada menciona os desafios pessoais, particularmente o medo de iniciar um negócio físico pós-pandemia. A dedicação ao negócio é intensa, com seu dia girando em torno das operações do café, refletindo a competência de 'comprometimento com o negócio, vital para empreendedores pois segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4), "as ações empreendedoras estão associadas às competências por representarem comprometimento com interesses individuais e da organização".

As práticas de gestão da CAFETERIA C incluem um sistema de controle de qualidade e gerenciamento de resíduos, com estratégias para reduzir o desperdício, conforme fala na figura 6 e a seguir: "E segundo é que toda nossa comida é preparada e congelada, então o desperdício da comida em si é se o cliente deixou, mas de

preparo a gente não tem tanto desperdício, porque nossa cozinha é pequena então preparamos tudo prévio, congela e tem um tempo de fabricação, de validade, tudo etiquetado, e assim o desperdício é mais do cliente na mesa...”.

A ENTREVISTADA C também enfrenta desafios em termos de segurança, dada a localização do café, e adotou medidas para proteger o negócio e seus clientes. “Eu sinto que falta um pouco de segurança no bairro, está bem violento e o horário do fechamento aqui é 20h, e essa hora a padaria aqui do lado já está fechando, e resolvemos fechar junto com ela exatamente por conta da rua não ser tão bem iluminada, ter muitos passantes de rua...”. Este aspecto reflete a capacidade de enfrentamento de situações de forma sistematizada, conforme descrito por Quintillán e Peña-Legazkue (2019) e Shepherd (1999), enfatizando a importância ‘avaliação de riscos’ em ambientes empreendedores desafiadores.

Na questão ‘planejamento’, a proprietária afirmou não valer a pena para seu negócio por ser muito pequeno, “Eu optei por não fazer, por exemplo, essas comemorações pontuais, Dia dos Pais, das Mães e etc., porque eu acho que para criar um produto novo você precisa precificar, ver todos os riscos, entender se vai vender ou não, fazer todo o planejamento bem antes”. Ela também destaca a importância das redes de relacionamento, tanto pessoais quanto profissionais, na operação do café, refletindo a importância das redes sociais no empreendedorismo, conforme enfatizado por Stam, Arzlanian e Elfring (2015).

A habilidade da ENTREVISTADA C em administrar a relação entre sua vida pessoal e profissional de maneira eficaz é exemplificada pela competência de ‘equilíbrio entre vida social e trabalho’, que é essencial para mulheres gestoras e empreendedoras, como discutido por Teixeira e Bomfim (2016), Brito e Andrade (2012) e dos Santos e Oderich (2021).

A proprietária mantém-se constantemente atualizada sobre tendências de mercado, o que reflete uma boa capacidade de ‘aquisição’, embora adote uma abordagem mais intuitiva do que formal na implementação de mudanças. Isto reflete a importância de habilidades como identificação de oportunidades, e capacidade de adaptação, essenciais para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres, conforme destacado por Jennings e Brush (2013) e Welsh *et al.*, (2018).

Ela valoriza a flexibilidade e a adaptabilidade, aspectos cruciais no empreendedorismo, conforme discutido por Mitchelmore e Rowley (2010), enfatizando a importância da capacidade de adaptação às circunstâncias. A combinação de suas qualidades pessoais e as de seu funcionário contribui significativamente para a competitividade do CAFETERIA C, ilustrando uma boa capacidade de 'reconfiguração'.

Embora o café seja relativamente novo, já passou por várias fases de reformulação e melhorias, portanto a 'renovação' é uma característica da CAFETERIA C, um aspecto que está em linha com a visão de Gibson e Birkinshaw (2004) e Helfat e Peteraf (2009), que é a capacidade de flexibilidade dos recursos da firma, alinhando constantemente com as necessidades do ambiente.

A busca da CAFETERIA C por oferecer uma experiência diferenciada aos clientes, explorando ideias como a combinação de café e brechó, reflete a importância da capacidade de inovação em serviço, capacidade em realizar a rotina organizacional, de modo a ofertar novos serviços para manter-se no mercado, compreendido como ambiente competitivo (Liao *et al.*, 2007).

A trajetória da ENTREVISTADA C como empreendedora é um exemplo de resiliência e habilidade em navegar em um ambiente de negócios desafiador. Suas experiências e abordagens fornecem uma compreensão sobre o empreendedorismo feminino e a importância da adaptabilidade e criatividade nos negócios. Além disso, o crescimento significativo do empreendedorismo feminino em todo o mundo, conforme discutido por Lerner e Alsos (2017), ressalta o papel das mulheres em criar e administrar empresas em uma variedade de setores.

A rede na figura 6 serve como um meio de visualizar essas conexões e pode ser interpretado como uma representação das capacidades dinâmicas e competências empreendedoras mais evidenciadas na entrevista. Por exemplo, a caixa rotulada 'Evitar desperdícios' está alinhada com a descrição da ENTREVISTADA C sobre como ela gerencia os insumos da cafeteria para minimizar perdas, o que indica uma competência empreendedora focada na eficiência operacional.

Ainda na análise conduzida por meio do software ATLAS.ti, conforme expressado na figura 6, observa-se a capacidade de 'Reconfiguração' por parte da proprietária da cafeteria. A estratégia de reconfiguração foi evidenciada pela adaptação de um espaço subutilizado, transformando-o em um ambiente para locação

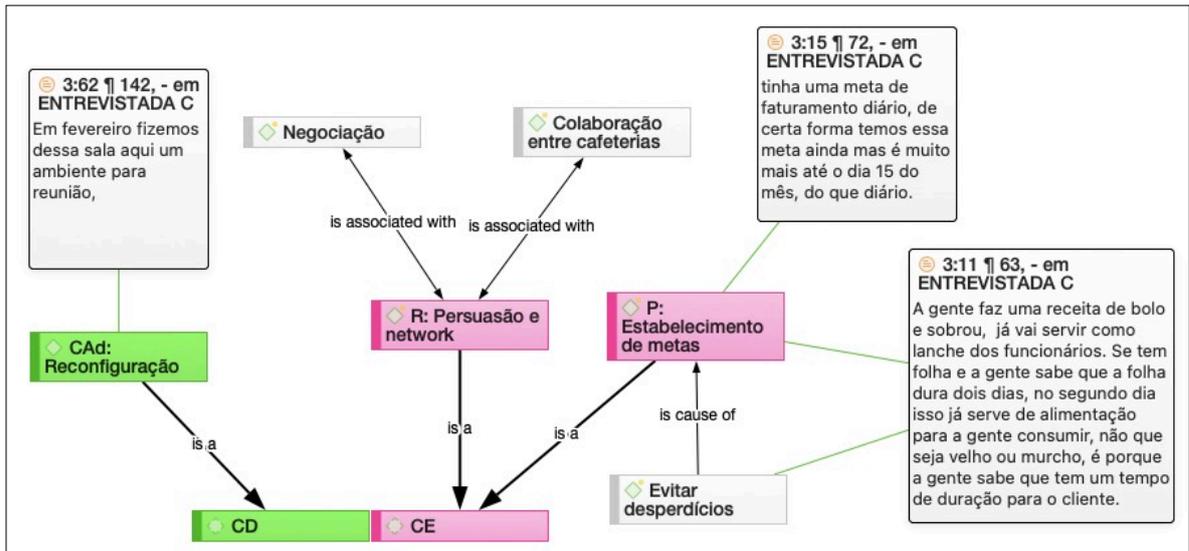
de reuniões. Essa abordagem reflete uma ação competitiva visando a diversificação do uso dos recursos existentes e a ampliação do público-alvo, o que potencialmente contribui para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

No domínio da 'Persuasão e network', a análise dos dados qualitativos indica que a ENTREVISTADA C exerce uma influência significativa nas negociações com fornecedores, alcançando acordos vantajosos que refletem em preços competitivos. Além disso, a proprietária possui uma rede de contatos com outras empreendedoras do setor, criando um ecossistema de compartilhamento de informações e recomendações de fornecedores. Essa capacidade de estabelecer e manter redes de contato não só reforça as competências empreendedoras individuais, mas também contribui para a coesão e o fortalecimento do setor de cafeterias na região.

A importância da 'Persuasão e network' no empreendedorismo é destacada por Man e Lau (2000), que enfatizam a capacidade de construir e manter redes de relacionamentos confiáveis com clientes, fornecedores, funcionários e parceiros como uma competência empreendedora crucial.

A análise também indicou que a ENTREVISTADA C demonstra proficiência na competência de 'Estabelecimento de metas', com a implementação de objetivos de faturamento para a venda de alimentos e bebidas. O software ATLAS.ti permitiu identificar que essa prática é uma causa direta para a minimização de desperdícios, pois as metas estabelecidas guiam a gestão de estoques e a produção. Essa abordagem está alinhada com a definição de 'Estabelecimento de metas' por Cooley (1990), que ressalta a importância de definir objetivos claros, específicos e mensuráveis, que sejam desafiantes e tenham significado pessoal.

Figura 6 - Competências e capacidades destacadas na Entrevista C.



Fonte: elaborado pela autora a partir do uso do ATLAS.ti (2023).

4.2.4 Trajetória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria D

A trajetória empreendedora da ENTREVISTADA D, é um exemplo inspirador de resiliência e comprometimento com valores pessoais e comunitários. Seu percurso ilustra a capacidade de transformar paixões e experiências de vida em um negócio próspero e significativo.

Inicialmente, a ENTREVISTADA D, jornalista e produtora cultural de longa data, decidiu empreender após deixar seu emprego em 2018. Esta decisão reflete tendências identificadas na literatura sobre empreendedorismo feminino. Machado, Anez e Gazola (2013) observaram que muitas mulheres se voltam para o empreendedorismo em busca de sustento financeiro para suas famílias. Entretanto, Teixeira e Bomfim (2016) descobriram que a motivação principal para mulheres empreenderem é frequentemente baseada na busca por oportunidades, não apenas por necessidade. Isso inclui a busca por realização pessoal, desejo de autonomia e enfrentamento de barreiras na carreira profissional.

A ideia de abrir uma cafeteria surgiu da sua afinidade por cafés e a busca por um negócio que estivesse alinhado com seus valores. De acordo com Man e Lau (2000), um empreendedor competente deve ser capaz de identificar oportunidades de vários meios e transformá-las em oportunidades viáveis, alinhadas com interesses e valores pessoais.

A CAFETERIA D nasceu com o propósito de unir café, comida regional, cultura e arte, criando um ambiente único e acolhedor. ENTREVISTADA D incorporou apresentações artísticas e debates culturais ao espaço, que fica na garagem da sua casa, enriquecendo a experiência dos clientes.

Ela enfrentou desafios significativos, especialmente como mulher empreendedora. O ceticismo inicial de terceiros e a necessidade de equilibrar responsabilidades domésticas com as demandas do negócio foram barreiras superadas por sua determinação e habilidade de negociação. Jennings e Brush (2013) salientam que as mulheres empreendedoras enfrentam desafios específicos, como questões de gênero.

A pandemia de Covid-19 trouxe desafios adicionais, exigindo agilidade e criatividade para manter o negócio sustentável. Fayolle e Gailly (2015) e Welter *et al.* (2017) destacam a importância do empreendedorismo como motor de inovação e crescimento econômico em situações adversas. Entrevistada D adaptou-se rapidamente, implementando um serviço de delivery e criando caixas temáticas para datas comemorativas, o que permitiu a continuidade do negócio durante este período crítico.

Outro aspecto importante da trajetória de ENTREVISTADA D é o foco na qualidade dos serviços e na sustentabilidade. Ela adota práticas para minimizar o desperdício e promove eventos educativos sobre o tema. Santos e Tavares (2021) observam que mulheres empreendedoras, como a ENTREVISTADA D, tendem a focar em qualidade e inovação, valorizando a sustentabilidade e a responsabilidade social. A valorização da arte e da cultura, integradas ao negócio, demonstram seu compromisso com valores culturais e sociais.

A rede de relacionamentos da ENTREVISTADA D, construída ao longo de sua carreira, é um componente vital para o sucesso do CAFETERIA D. Ela utiliza essas conexões para obter informações, compartilhar experiências e superar desafios. Man e Lau (2000) salientam que competências de 'Persuasão e network' são cruciais para o sucesso dos empreendedores, incluindo a habilidade de construir e manter redes de relacionamento e confiança com várias partes interessadas, o que é essencial para competir efetivamente e atrair novos recursos.

A colaboração com outros empreendedores e a participação em associações ampliam suas perspectivas e estratégias de negócios. Além disso, os

empreendedores costumam possuir redes sociais e capital social que lhes permitem identificar e explorar oportunidades (Stam; Arzlanian; Elfring, 2015).

A história da ENTREVISTADA D é um exemplo de como paixão, valores pessoais e habilidades profissionais podem convergir para criar um empreendimento bem-sucedido. Teixeira e Bomfim (2016) ressaltam a importância desses elementos, especialmente para mulheres empreendedoras, que são frequentemente motivadas pela busca de oportunidades alinhadas com sua realização pessoal e autonomia. Sua trajetória destaca a importância da resiliência, da capacidade de adaptação e do compromisso com a comunidade e o meio ambiente no mundo do empreendedorismo. Fayolle e Gailly (2015) e Welter *et al.*, (2017) enfatizam a necessidade dessas características no empreendedorismo, especialmente em tempos de desafios e mudanças.

A figura 7, traz uma série de códigos que representam as competências empreendedoras e as capacidades dinâmicas, com citações associadas a cada um desses códigos. Há uma conexão explicitada entre "Colaboração entre cafeterias" e "Persuasão e network" (uma competência empreendedora). Essa relação direta entre a habilidade de persuadir e formar redes de contatos e a capacidade de colaborar com outras cafeterias para alcançar objetivos comuns é reforçada pela literatura, como destacado por Man e Lau (2000). Eles enfatizam a importância da competência "Persuasão e network", que inclui a capacidade de construir, manter e usar redes de relacionamento e confiança com todas as partes interessadas da empresa, como clientes, fornecedores, funcionários, familiares, parceiros e associações empresariais.

A proprietária da cafeteria exerce esta competência demonstrando habilidades de comunicação e negociação eficazes para lidar com diferentes pessoas. Isso é evidenciado pelo seu envolvimento com a ASCAPE e pela rede de contatos que ela mantém, que foram fundamentais durante o período crítico da pandemia da Covid-19. Por meio de sua rede, ela conseguiu uma negociação vantajosa que resultou na isenção do pagamento do aluguel das máquinas por cinco meses, período em que as cafeterias permaneceram fechadas. Este feito demonstra como o relacionamento e a capacidade de persuasão podem ter um impacto direto e significativo na sustentabilidade e na resiliência de um negócio em tempos de crise.

Complementarmente, a Entrevistada D evidencia um 'Comprometimento com o negócio', conforme interpretado a partir dos dados coletados e analisados no

ATLAS.ti, indicando a importância do comprometimento no contexto do empreendedorismo, sugerindo que o sucesso da cafeteria depende da dedicação e investimento emocional e físico do empreendedor.

O comprometimento ultrapassa as operações diárias, manifestando-se na disposição de aprimorar suas habilidades e conhecimento, como demonstrado pelo seu interesse em iniciar um curso de gastronomia. Esta iniciativa visa melhorar diretamente a qualidade dos pratos oferecidos pela cafeteria, indicando uma postura proativa em busca de 'exigência de qualidade e eficiência', conforme apontado por Bandeira, Amorim e De Oliveira (2020) e Santos e Tavares (2021), que destacam o foco em qualidade por parte das mulheres empreendedoras.

Além disso, sua participação em grupos culturais e a iniciativa de convidar membros para realizarem apresentações ou palestras no café revelam um engajamento contínuo e uma busca por sinergias que podem beneficiar tanto o estabelecimento quanto a comunidade, aspecto que reflete a dedicação intensa ao trabalho e a sensibilidade no gerenciamento feminino mencionados por Lubina *et al.*, (2020) e Welsh *et al.*, (2018).

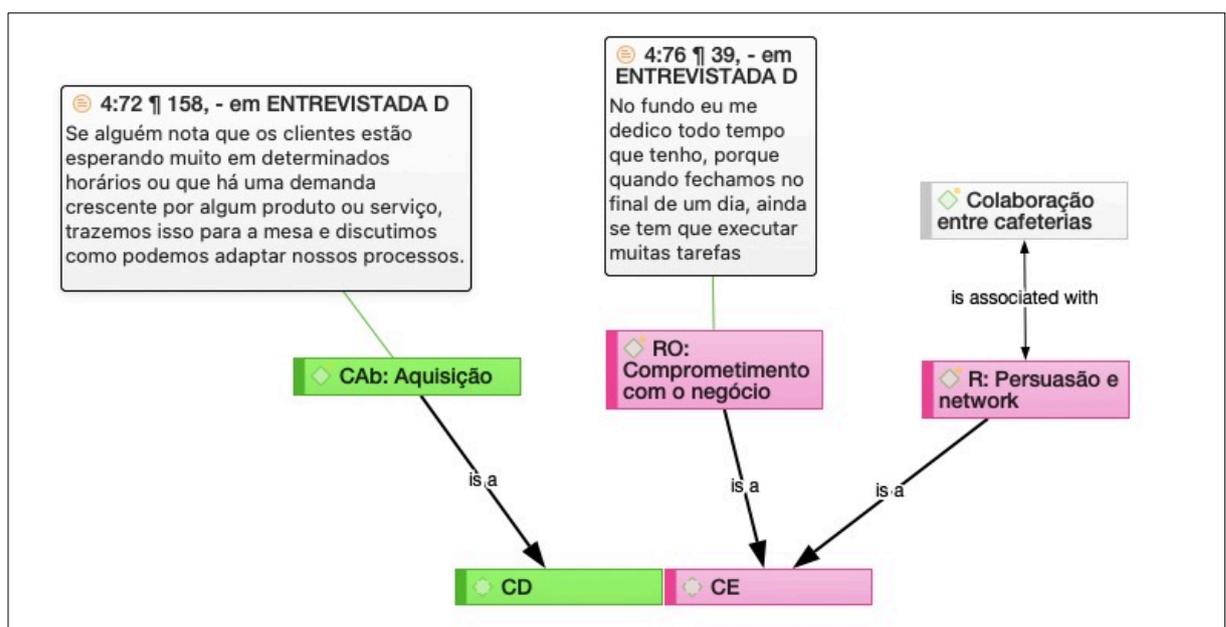
O código 'Aquisição' está conectado a uma citação que aborda a demanda dos clientes e a adaptação dos serviços oferecidos pela cafeteria. Isso pode ser interpretado como uma capacidade dinâmica vital para compreender e atender às necessidades do mercado, alinhando-se com a habilidade de adaptação. Como indicado por Santos e Tavares (2021), as mulheres empreendedoras tendem a ser mais focadas em qualidade e inovação em seus negócios, além de valorizarem a sustentabilidade e responsabilidade social, e são propensas a adotar redes de apoio e parcerias estratégicas.

A capacidade de 'Aquisição' também é refletida na habilidade da empresa em reconhecer mudanças na demanda dos clientes e prontamente levar tais observações para discussão coletiva. O uso do ATLAS.ti ajudou a identificar como essas observações são traduzidas em processos decisórios, permitindo uma abordagem adaptativa e responsiva às necessidades do mercado. Isso demonstra uma capacidade de perceber e responder a oportunidades ou desafios emergentes, o que é crucial para manter a competitividade e relevância da cafeteria no setor.

A análise fornecida com apoio do ATLAS.ti não só capturou a essência do compromisso da proprietária com a cafeteria, mas também destacou como sua

perspicácia empreendedora e a disposição para adaptar-se são integradas na cultura e na operação do negócio, refletindo o perfil de mulheres empreendedoras que valorizam a sustentabilidade do negócio e a responsabilidade social, conforme indicado por Santos e Tavares (2021) e Bandeira, Amorim e De Oliveira (2020). Além disso, o estudo de Welsh *et al.*, (2018) sobre mulheres empreendedoras chinesas realça a importância do equilíbrio entre responsabilidades familiares e profissionais para o sucesso empresarial.

Figura 7 - Competências e capacidades destacadas na Entrevista D.



Fonte: elaborado pela autora a partir do uso do ATLAS.ti (2023).

4.2.5 Trajetória e Análise da Entrevista com a Proprietária da Cafeteria E

A proprietária E iniciou sua jornada empreendedora após uma carreira no Senac e Sesc, onde progrediu de supervisora a gerente ao longo de oito anos. Sua formação em administração e hotelaria foi fundamental para sua transição para o empreendedorismo, refletindo a importância da educação empreendedora nos comportamentos e intenções empreendedoras, como destacado por Fayolle e Gailly (2015).

O primeiro passo em direção ao próprio negócio foi a tentativa de abrir uma cafeteria junto com duas amigas (uma delas a proprietária do estudo piloto desta dissertação).

Este projeto, no entanto, durou apenas um ano devido a desafios financeiros e falta de experiência em empreender. Os desafios financeiros enfrentados por novos empreendimentos são um aspecto comum no empreendedorismo, conforme discutido por Man e Lau (2000), que destacam a capacidade do empreendedor de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações. A falta de experiência em empreender também é uma questão relevante, ressaltada pelos autores, que enfatizam a importância do comprometimento e da capacidade de sustentar a dedicação ao negócio em diferentes situações.

Após essa experiência, a empreendedora retornou ao campo da administração e hotelaria. Esse retorno ao campo de sua formação inicial reflete a competência de adaptação e aprendizado contínuo, aspectos importantes no empreendedorismo, conforme discutido por Prado e Bulgacov (2009), que salientam a importância de adquirir habilidades e a capacidade de se adaptar e ser proativo diante de obstáculos, mesmo que não se refira diretamente ao seu negócio.

Sete anos atrás, ela tomou a decisão de deixar seu emprego formal e abriu a primeira unidade da cafeteria. Esta decisão de empreender individualmente ilustra a independência e autoconfiança, competências empreendedoras ressaltadas por Schumpeter (1982) e Cooley (1990), que propõem que empreendedores manifestam responsabilidade pessoal, organização e divisão de tarefas com autonomia e controle diante dos desafios.

Esta decisão foi seguida pela abertura de uma segunda unidade, dois anos atrás, após a pandemia. A expansão de seu empreendimento demonstra a competência de estabelecimento de metas, uma habilidade importante para empreendedores eficazes, como discutido por Cooley (1990) e Paiva Jr., Leão e Mello (2003), que enfatizam a importância de determinar objetivos claros, específicos e mensuráveis. Atualmente, ela emprega 18 funcionários entre as duas unidades.

A ENTREVISTADA E enfrentou desafios significativos em sua jornada. Eles refletem os obstáculos específicos que mulheres empreendedoras enfrentam. Ela discute as dificuldades de ser uma mulher no mercado, particularmente em negociações e interações com prestadores de serviços, onde sentiu a necessidade de

adotar um tom de voz mais forte para ser respeitada. A proprietária ilustra a realidade do empreendedorismo feminino, onde, como destacado por Jennings e Brush (2013), o empreendedorismo é um fenômeno de gênero e as mulheres frequentemente precisam navegar por sistemas de crenças socialmente construídos e amplamente aceitos sobre os papéis considerados adequados para cada sexo.

Um incidente específico que ela menciona é a dificuldade em lidar com um marceneiro para a entrega de um sofá feito sob medida, um processo que se arrastou por três meses, destacando suas preocupações sobre segurança e respeito. "Já fiz de tudo que pude, ligar, falar mais braba, dizer que eu não quero mais, que preciso inaugurar o novo espaço, enfim, só que eu tenho medo de ir lá, que a única coisa que eu não fiz ainda. É um cara que eu não conheço, que está fazendo o serviço pela primeira vez, é um bairro que eu não conheço, aí eu fiquei pensando nisso, se eu fosse homem talvez a minha fala fosse mais respeitada e ele já tivesse entregado, ou pelo menos eu não teria medo de pegar meu carro e ir lá sozinho e encarar o cara." Este incidente ressalta a importância da competência empreendedora de persistência, como definida por Cooley (1990), que envolve a ação do indivíduo sobre um obstáculo de forma repetida ou com mudança de estratégia de enfrentamento e superação.

A ideia de abrir um café surgiu de suas experiências internacionais. Ela utilizou suas experiências internacionais para identificar e explorar oportunidades, uma competência empreendedora fundamental. Shane e Venkataraman (2000) discutem a importância da identificação e exploração de oportunidades no empreendedorismo, enfatizando que os empreendedores devem ser capazes de reconhecer e capitalizar oportunidades únicas.

Durante um período nos Estados Unidos, a empreendedora trabalhou em uma cafeteria e começou a apreciar a cultura do café, algo que não era comum no Brasil na época. Esta experiência ilustra a capacidade de aprender e se adaptar. Rabaglio (2010) destaca que as competências são características pessoais que capacitam um indivíduo a prover um desempenho diferenciado em situações particulares, incluindo a habilidade de absorver e aplicar novos conhecimentos.

Esta experiência, combinada com visitas a cafeterias na Europa, inspirou-a a criar um espaço aconchegante que oferecesse uma experiência de qualidade em torno do café. A capacidade da ENTREVISTADA E de unir suas experiências e criar um conceito para o mercado brasileiro reflete a capacidade de inovação.

Mitchelmore e Rowley (2010) afirmam que as competências empreendedoras estão frequentemente ligadas à formação, sobrevivência, performance e expansão de negócios, exigindo criatividade e proatividade diante de desafios e oportunidades.

A dona do negócio também aborda os desafios de abrir a cafeteria, destacando a dificuldade de sair da segurança de um salário fixo e assumir riscos financeiros. A decisão de deixar um emprego estável para empreender reflete a competência empreendedora relacionada à avaliação de riscos. Man *et al.*, (2000) discutem como empreendedores são hábeis observadores das oportunidades do ambiente externo e internos da organização, capazes de desenvolver ações intuitivas diante de situações de risco.

Ela menciona o investimento emocional e o comprometimento necessário para gerenciar um negócio e persistir após fechar as portas do que seria hoje uma terceira unidade. O comprometimento e persistência da proprietária com seu negócio é um aspecto fundamental da competência empreendedora. Man e Lau (2000) enfatizam que a competência de comprometimento exige a capacidade de sustentar a dedicação ao negócio em diferentes situações, incluindo a capacidade de recomeçar após o fracasso.

Sua dedicação ao negócio é total, com a maior parte do seu dia dedicado à cafeteria. Isto também é um exemplo das competências citadas anteriormente. Cooley (1990) define persistência como a ação do indivíduo sobre um obstáculo de forma repetida ou com a mudança de estratégia de enfrentamento e superação, destacando a importância da responsabilidade pessoal no atingimento de metas e objetivos.

Ela garante a qualidade dos serviços através da supervisão ativa, pequenas reuniões com a equipe e a presença nos momentos principais do dia a dia do estabelecimento. A garantia de qualidade dos serviços do café ilustra a competência de exigência de qualidade e eficiência. Cooley (1990) e Lenzi (2008) destacam que esta está relacionada à execução de tarefas de maneira rápida, econômica, eficiente e da melhor maneira possível, visando satisfazer ou exceder os padrões de excelência.

A ENTREVISTADA E também enfrenta desafios na gestão de desperdícios, equilibrando a necessidade de eficiência operacional com a realidade de um negócio de pequeno. “É difícil visse. É uma coisa de pequeno a médio porte, que eu não

consigo estar em todos os lugares ao mesmo tempo e aí isso de desperdício é difícil não ter totalmente, aqui sempre acaba tendo ainda mais por serem duas cafeterias”.

Ela enfatiza a importância de treinar sua equipe para funcionar sem sua presença constante. Esta abordagem demonstra a habilidade da proprietária em delegar e gerenciar eficientemente sua equipe, que conforme discutido por Man e Lau (2000), destacam a importância de habilidades de comunicação e negociação eficazes para lidar com pessoas diferentes.

Sua consciência dos riscos financeiros e jurídicos de ser empresária é evidente, especialmente em um contexto brasileiro onde os impostos e os custos operacionais são altos. A CAFETERIA E mostra uma compreensão clara dos riscos associados ao empreendedorismo. Dilli e Westerhuis (2018) afirmam que o empreendedor é alguém que está disposto a correr riscos de forma estratégica, baseando-se na confiança em seus sonhos e na realização de suas metas.

Apesar desses desafios, a proprietária não estabelece metas financeiras específicas para o negócio, focando mais na criatividade e na realização de eventos culturais. Mitchelmore e Rowley (2010) discutem a ligação entre as competências empreendedoras e a expansão de negócios, onde a criatividade desempenha um papel crucial.

Ela busca informações e inspirações através de conexões com outras cafeterias e redes sociais digitais, mas sua abordagem ao planejamento é mais informal. A busca de informações é uma competência empreendedora essencial. McClelland (1961, 1973) e Hahn (2020) enfatizam a importância da busca por informações confiáveis para estabelecer e fundamentar estratégias.

A pandemia da Covid-19 trouxe desafios adicionais, incluindo preocupações com a demissão de funcionários e dificuldades financeiras devido ao fechamento de uma de suas cafeterias. A pandemia apresentou desafios sem precedentes para empreendedores em todo o mundo. Com base nos dados do IBGE, o estudo do Instituto de Pesquisa Econômica aplica (Ipea) intitulado “Covid deixa sequelas: a destruição do estoque de capital das micro e pequenas empresas como consequência da pandemia de Covid-19, os setores de comércio e serviços foram os mais afetados.

A ENTREVISTADA E também discute o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, reconhecendo as dificuldades em se desligar do trabalho e a constante demanda por comunicação e resposta rápida. Esse desafio é uma questão comum

para muitos empreendedores. Boyd e Gumpert (1983) e Friedman *et al.*, (1998) destacam que a gestão das questões psicológicas e sociais do empreendedor tem repercussão positiva na vitalidade da organização, enquanto Lindo *et al.*, (2007) analisam as questões relativas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional para empreendedoras, destacando a importância de ter qualidade de vida e conciliar a vida pessoal com o trabalho.

A rede de relacionamento da proprietária desempenha um papel crucial em seu negócio, com amigos e conhecidos fornecendo suporte e referências. A importância das redes de relacionamento no empreendedorismo é amplamente reconhecida. Man e Lau (2000) destacam a competência de persuasão e network, incluindo a capacidade de construir, manter e usar redes de relacionamentos efetivamente.

Ela também menciona a importância da associação com outras cafeterias e sua participação como fator contribuinte para o sucesso de seu negócio. Esta abordagem é corroborada por Ring e Van de Ven (1994) e Brush, Greene e Hart (2002), que discutem a importância de construir uma boa reputação e capacidades no setor, bem como compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais.

Em termos de adaptação às mudanças do mercado, a empreendedora considera sua empresa flexível, mas reconhece a necessidade de procedimentos padronizados para garantir a eficiência operacional. Sendo assim, a CAFETERIA E é não apresentou uma boa capacidade de flexibilização.

Ela utiliza as qualidades individuais de seus funcionários para tornar a cafeteria mais competitiva, incentivando e desenvolvendo suas habilidades, particularmente no que diz respeito às baristas. Essa ênfase reflete uma propriedade de gestão de equipe.

A dona do café aborda a dificuldade de personalizar o serviço devido às limitações operacionais e a necessidade de estabelecer limites claros para garantir a eficiência e a qualidade do serviço. Essa questão reflete um desafio comum no empreendedorismo, sendo a eficiência e qualidade são competências cruciais para empreendedores, Cooley (1990) e Lenzi (2008) destacam que a competência empreendedora de exigência de qualidade e eficiência está relacionada à realização de tarefas de forma eficiente e econômica, visando satisfazer ou exceder os padrões de excelência.

A partir da análise dos dados qualitativos no ATLAS.ti, conforme a figura 8 identifica-se três competências empreendedoras centrais: "Persuasão e Network", "Busca de Oportunidade e Iniciativa" e "Exigência de Qualidade e Eficiência", que são reforçadas por falas das empreendedoras. Já o tradicionalismo evidencia que há uma divergência das capacidades de inovação, pois a proprietária prefere manter o padrão de serviço e produto para prezar pela qualidade, mas afirma que sabe da importância da inovação.

O "tradicionalismo" implica na adesão a métodos, práticas e ideias estabelecidas, proporcionando estabilidade e previsibilidade. No entanto, como discutido por Teece, Pisano e Shuen (1997), as empresas também enfrentam a pressão das "demandas de mudança e inovação", que envolvem a adaptação a novas condições de mercado, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores.

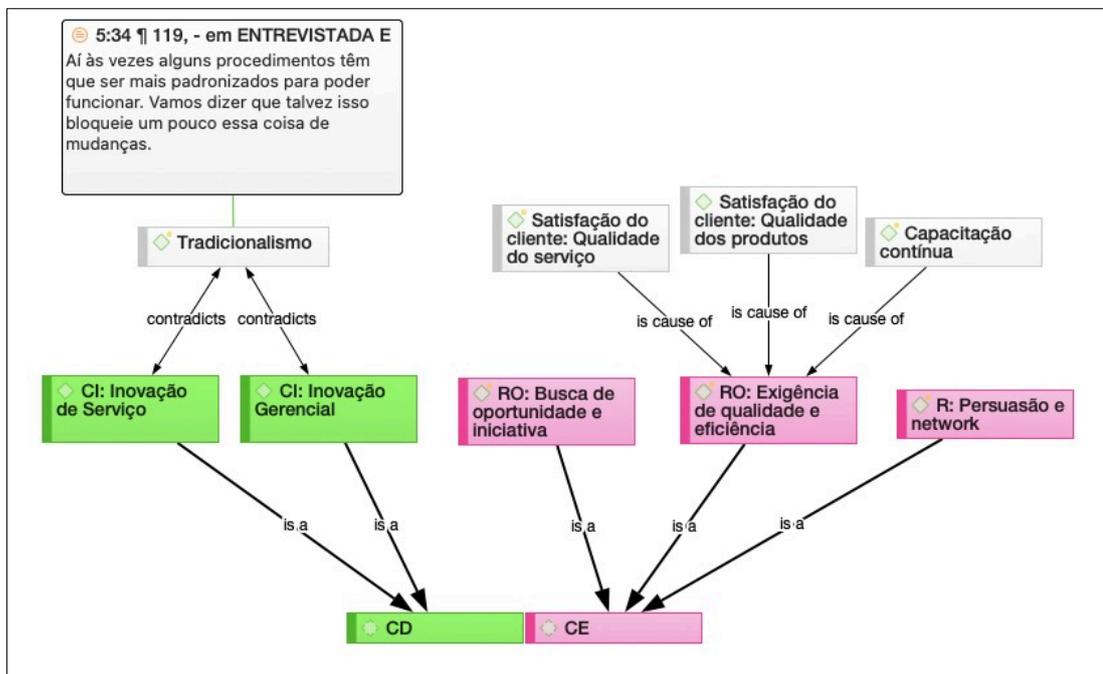
Usando o ATLAS.ti para desvendar estas complexidades, tornou-se possível identificar como o tradicionalismo mesmo divergindo da inovação, desde que haja busca por qualidade e rede de contatos profissionais pode ser uma alavanca para o sucesso empresarial. Ao visualizar as relações contraditórias e causais entre os códigos e categorias, o ATLAS.ti ofereceu uma representação visual das dinâmicas em jogo, permitindo uma melhor compreensão de como diferentes competências empreendedoras e capacidades influenciam o funcionamento e a estratégia dessa cafeteria.

A Entrevistada E exemplifica como um empreendedor pode honrar as práticas tradicionais enquanto simultaneamente explora novas oportunidades e se compromete com a melhoria contínua. Isso destaca a habilidade de navegar entre a estabilidade proporcionada pelo tradicionalismo e a flexibilidade exigida pela inovação, mantendo o equilíbrio entre a satisfação do cliente e a eficiência operacional.

Sendo assim, por meio da análise de padrões e tendências nos dados, a Entrevistada E é vista como alguém que equilibra com habilidade as exigências de um negócio tradicional com as pressões para inovar e melhorar, sempre com criatividade e estando a frente dos festivais de café na cidade. A dedicação à qualidade e ao desenvolvimento de uma forte network empresarial são identificadas como peças-chave em sua abordagem estratégica, demonstrando uma perspicácia para alavancar

recursos e relações existentes de forma a fortalecer a posição de sua cafeteria no mercado.

Figura 8 - Competências e capacidades destacadas na Entrevista E



Fonte: produzido pela autora a partir do uso do ATLAS.ti (2023).

4.3 Discussão geral dos Resultados

Na utilização do ATLAS.ti nessa dissertação, os dados foram coletados por meio das entrevistas, realizadas a partir do roteiro descrito na metodologia e foram codificados e organizados para permitir uma análise qualitativa profunda. Isso envolveu a identificação de padrões e temas emergentes relacionados às competências empreendedoras e capacidades dinâmicas das mulheres empreendedoras no setor de cafeterias. O software facilitou a identificação de padrões e temas recorrentes, bem como a compreensão das relações entre diferentes categorias de dados.

Dessa maneira, foi possível por meio do ATLAS.ti, identificar como as competências empreendedoras, como a comprometimento com o negócio, exigência de qualidade e eficiência, persuasão e network são manifestadas nas entrevistadas. A codificação ajudou a relacionar estas competências com o sucesso ou desafios enfrentados pelas empreendedoras.

A análise se aprofundou em como as empreendedoras adaptam e reconfiguram seus recursos e competências em resposta às mudanças do mercado. A ferramenta permitiu uma análise detalhada de como essas capacidades são desenvolvidas, mantidas e utilizadas.

O ATLAS.ti também facilitou a discussão sobre a interseção entre empreendedorismo feminino, por meio da análise dos dados, sendo possível explorar como as características únicas do empreendedorismo feminino contribuem para a construção de competências no setor de cafeterias, incluindo a análise de como as redes de apoio e equilíbrio entre vida pessoal e profissional influenciam o sucesso empresarial.

4.4 Análise dos objetivos

4.4.1 Análise do Primeiro Objetivo

Nessa seção será discutido o primeiro objetivo específico desta pesquisa que é analisar as competências empreendedoras das proprietárias de cafeterias localizadas na RM do Recife-PE. A codificação axial realizada no ATLAS.ti revelou como essas competências se interconectam e impactam diretamente no sucesso e nos desafios enfrentados pelas empreendedoras.

Esta análise está em consonância com a visão de Jennings e Brush (2013), que destacam a importância de considerar as especificidades do empreendedorismo feminino, incluindo os desafios únicos que as mulheres enfrentam no ambiente de negócios. A compreensão detalhada das competências empreendedoras e a sua relação com o sucesso das mulheres empreendedoras no setor de cafeterias oferece uma contribuição valiosa para a literatura existente, enriquecendo o entendimento sobre como essas competências são aplicadas e desenvolvidas no contexto específico do empreendedorismo feminino.

As competências empreendedoras, conforme definidas principalmente por Cooley (1990) e Man e Lau (2000), incluem áreas como busca de oportunidade e iniciativa, comprometimento com o negócio, exigência de qualidade e eficiência, avaliação de riscos, estabelecimento de metas, busca de informação, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e network, independência e autoconfiança, e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Estas competências são demonstradas por comportamentos observáveis que condicionam a capacidade pessoal de empreender ações estratégicas para a expansão empresarial, como discutido por Rabaglio (2010) e Prado e Bulgacov (2009). A integração entre saber e agir, absorver múltiplos conhecimentos e empregar recursos com responsabilidade e visão estratégica, conforme descrito por Fleury e Fleury (2001), é essencial na formação do perfil empreendedor.

Este estudo, portanto, apoia-se em modelos teóricos consolidados e em pesquisa empírica para explorar as competências empreendedoras no contexto do empreendedorismo feminino em cafeterias em Recife. As competências identificadas, alinhadas com as teorias de Cooley, Man e Lau, conforme modelos definidos no referencial teórico desta dissertação, e outros autores, fornecem um quadro valioso para entender as dinâmicas do empreendedorismo feminino e as habilidades necessárias para o sucesso neste campo.

Como pode ser detectado nas entrevistas, a Entrevistada A descreve como identificou uma oportunidade para abrir sua cafeteria: "E apesar de ter uma base de alimentação no prédio vizinho, a gente sentia muito que aquele era um espaço agradável e que não tinha nada. Então a gente pensou na cafeteria para aquele local." Esta observação reflete a "busca de oportunidade e iniciativa", uma das competências elencadas através da análise de conteúdo e enfatizada por Shane e Venkataraman (2000) como essencial no empreendedorismo. Além disso, essa competência de identificar e aproveitar oportunidades pode ser entendida, conforme Cooley (1990), como a capacidade de agir diante de circunstâncias incomuns para iniciar um novo negócio ou obter recursos necessários. Esse aspecto é reforçado por Man e Lau (2000), que definem a competência empreendedora como um conjunto de características que refletem na habilidade do indivíduo de expandir seu negócio a novas áreas, produtos ou serviços. Morris *et al.*, (2011) e Baron (2006) também ressaltam a importância da inovação e da percepção em identificar e capitalizar oportunidades.

Dessa forma, a fala da Entrevistada A exemplifica a integração entre a percepção de uma lacuna no mercado e a capacidade de agir proativamente para criar uma solução, aspectos que são fundamentais para o sucesso empreendedor. A capacidade de transformar a observação em ação prática está alinhada com as teorias que destacam a busca de oportunidades como um elemento-chave no

empreendedorismo, demonstrando a relevância dessa competência no desenvolvimento e expansão de negócios.

Sobre o "comprometimento com o negócio", a Entrevistada D expressa: "No fundo eu me dedico todo tempo que tenho, porque quando fechamos no final de um dia, ainda se tem que executar muitas tarefas." Este compromisso é corroborado por Bird (1988), que considera a motivação intrínseca como um reflexo do comprometimento. Cardon *et al.*, (2009) discutem a paixão como um componente fundamental, e Hisrich e Brush (1984) destacam a resiliência em enfrentar desafios.

Além disso, a dedicação e o esforço extraordinário para completar tarefas, como mencionado pela Entrevistada D, são aspectos do comprometimento destacados por Cooley (1990) em seu modelo de competências empreendedoras. Ele descreve o comprometimento como a capacidade de fazer sacrifícios pessoais e esforços extraordinários para o sucesso do negócio. Complementando essa perspectiva, Rabaglio (2010) define as competências como características pessoais resultantes de atitudes, habilidades e conhecimentos que capacitam um indivíduo a prover um desempenho diferenciado, o que inclui a capacidade de se comprometer profundamente com as metas e objetivos da empresa.

Essas diversas abordagens teóricas destacam a importância do comprometimento no empreendedorismo, evidenciando que o sucesso em negócios exige mais do que habilidades técnicas; demanda uma dedicação persistente e uma forte conexão emocional com o trabalho. A Entrevistada D ilustra essa combinação de esforço e paixão, demonstrando como o comprometimento profundo com o negócio é um fator crucial para o sucesso empreendedor.

A "exigência de qualidade e eficiência", como ilustrada pela Entrevistada A: "Todos os produtos que passam para o cardápio foram arduamente testados e aprovados. Além disso, a gente tem controle de qualidade com nutricionista que faz as visitas semanais para garantir a segurança alimentar," é um exemplo claro da importância dessa competência empreendedora. Cooley (1990) destaca a necessidade de realizar tarefas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência, enquanto Hmieleski e Baron (2008) e Lumpkin e Dess (1996) associam a qualidade e eficiência à inovação e melhoria contínua.

Portanto, a abordagem da Entrevistada A em garantir a qualidade e eficiência dos produtos e serviços de sua cafeteria está alinhada com as visões de Cooley

(1990), Hmieleski e Baron (2008), Lumpkin e Dess (1996), Rabaglio (2010), e Fleury e Fleury (2001), demonstrando como essa competência é fundamental para o sucesso e sustentabilidade de um negócio no ambiente competitivo do empreendedorismo.

A Entrevistada B, ao falar sobre o "estabelecimento de metas", menciona: "Por isso eu comecei a colocar metas por mesa, por exemplo: se essa pessoa vem aqui consumir um espresso e uma água, o ticket médio vamos botar uns 20 reais mais ou menos." Este enfoque em metas específicas e mensuráveis é apoiado por Locke e Latham (2002), que destacam a influência de metas desafiadoras no desempenho, e por Baum e Locke (2004) e Drucker (1994), que ressaltam a clareza e importância das metas na motivação e direcionamento do esforço empreendedor.

Além disso, a perspectiva de Cooley (1990) sobre as competências empreendedoras inclui a habilidade de estabelecer metas e objetivos desafiantes e com significado pessoal, reforçando a ideia de que estabelecer metas claras e específicas é essencial para o sucesso nos negócios. Adicionalmente, Fleury e Fleury (2001) enfatizam a importância da integração do saber e do agir no estabelecimento de metas, sugerindo que a capacidade de estabelecer metas eficazes está intrinsecamente ligada à habilidade de absorver conhecimentos e aplicá-los de maneira estratégica.

Dessa forma, a abordagem da Entrevistada B em estabelecer metas específicas por mesa reflete uma compreensão clara dos princípios de definição de metas no contexto empresarial. Ela demonstra uma integração eficaz de conhecimento, planejamento estratégico e ação, elementos cruciais para a excelência em gestão e liderança empreendedora, conforme descrito por Cooley (1990), Fleury e Fleury (2001), Locke e Latham (2002), Baum e Locke, e Drucker (1954).

Quanto à "busca de informação", a Entrevistada D relata: "Por exemplo, tenho amigos que moram em outros estados e já possuem cafeteria e já passaram por muitas dificuldades e a gente se ajuda onde um passa para o outro sua experiência." Kirzner (1979) e Ucbasaran *et al.*, (2009) reconhecem a coleta de informações como essencial para identificar oportunidades, aprender e adaptar-se, especialmente no contexto do empreendedorismo feminino. Brush *et al.*, (2009) também destacam a importância da busca ativa por informações no empreendedorismo feminino, ressaltando como a troca de experiências entre pares pode ser um recurso valioso.

Além desses autores, Cooley (1990) inclui a busca de informação como uma competência empreendedora, destacando a importância de obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, e de consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. Fleury e Fleury (2001) também reconhecem a importância da busca de informação no empreendedorismo, enfatizando a integração de saber e agir, que implica a absorção de múltiplos conhecimentos e a utilização desses conhecimentos de forma estratégica e responsável.

Adicionalmente, Mitchelmore e Rowley (2010) destacam que as competências empreendedoras são exibidas por pessoas que começam e mudam empresas, frequentemente ligadas à formação, sobrevivência, performance e expansão de negócios. Esta perspectiva reforça a importância da busca de informação como uma habilidade vital para adaptar-se e ser proativo diante de obstáculos. Prado e Bulgacov (2009) complementam essa visão, enfatizando a necessidade de aprender, transferir conhecimentos, ser criativo e adaptar-se para adquirir as habilidades necessárias no empreendedorismo.

Essa abordagem da Entrevistada D, de buscar ativamente informações e experiências de outros empreendedores, reflete uma compreensão clara das práticas recomendadas para o sucesso nos negócios. Ela exemplifica a importância de estar aberta ao aprendizado contínuo e à adaptação, aspectos que são cruciais para a inovação, crescimento e sustentabilidade em empreendimentos, conforme indicado por Cooley (1990), Fleury e Fleury (2001), Kirzner (1979), Ucbasaran *et al.*, (2009), e Brush *et al.*, (2009).

No "planejamento e monitoramento sistemáticos", a Entrevistada C afirma: "Temos planilha para a parte financeira. Aqui tenho um sistema gestão de compra e venda que a gente atualiza." A ênfase no planejamento e monitoramento como estratégias essenciais para a gestão empresarial é apoiada por Timmons (1999), Sarasvathy (2001) e Drucker (1994), que discutem a importância desses processos na adaptação a mercados em mudança e no foco em resultados.

Adicionalmente, Mitchelmore e Rowley (2010) reconhecem a competência em planejamento como vital para o crescimento e sucesso de um negócio, enfatizando que empreendedores eficazes são aqueles que podem antecipar mudanças, planejar estrategicamente e adaptar-se rapidamente. Esta visão é complementada por Rabaglio (2010), que define competências como características pessoais que incluem

habilidades e conhecimentos, levando a um desempenho diferenciado em tarefas específicas, como o planejamento e monitoramento sistemáticos.

A abordagem da Entrevistada C em utilizar ferramentas de gestão financeira e atualizar sistemas de compra e venda reflete uma compreensão profunda da importância do planejamento e monitoramento na gestão eficaz de um negócio. Essa prática está alinhada com as teorias de Timmons (1999), Sarasvathy (2001), Drucker (1994), Mitchelmore e Rowley (2010), e Rabaglio (2010), que juntas destacam como o planejamento estratégico e o monitoramento contínuo são fundamentais para a adaptação, crescimento e sucesso em ambientes empresariais dinâmicos.

A "independência e autoconfiança", como evidenciadas pela Entrevistada D, que afirma: "Mesmo com todo o progresso que já fizemos como sociedade, ainda há momentos em que sinto que preciso provar meu valor e capacidade só por ser mulher. Quando decidi abrir minha cafeteria, ouvi alguns comentários duvidosos. Também tive que lidar com situações em que fornecedores ou parceiros tentavam me passar a perna, talvez presumindo que eu não entenderia completamente o lado técnico ou financeiro do negócio. Precisei aprender a ser firme, a negociar e a me posicionar com confiança." São competências cruciais no empreendedorismo, especialmente no contexto de superar estereótipos de gênero. Esta necessidade de demonstrar autoconfiança e independência é reconhecida por Bandura (1997) e Markman *et al.*, (2002), que enfatizam a importância da autoeficácia e da gestão de riscos no empreendedorismo.

Além disso, Fleury (2002), descreve a entrega como um fundamento básico para o desenvolvimento de competências individuais, incluindo a independência e autoconfiança. A entrega envolve a manifestação prática de habilidades e atitudes, indo ao encontro dos objetivos da organização. Lenzi (2008) reforça que, mesmo quando se possui conhecimento e habilidades necessárias, é a aplicação efetiva desses elementos em ações concretas que demonstra a verdadeira competência. Nesse sentido, a independência e autoconfiança se traduzem em assumir a responsabilidade pelo próprio desempenho e manter a convicção nas próprias capacidades, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.

Portanto, a fala da Entrevistada D reflete a importância da independência e autoconfiança no contexto do empreendedorismo feminino. Essas competências, apoiadas pelas teorias de Bandura (1997), Markman *et al.*, (2002), Lawler (1994), Le

Boterf (1995), e Lenzi (2008), são fundamentais para enfrentar desafios, superar estereótipos e contribuir efetivamente para o sucesso e crescimento de negócios no ambiente empresarial competitivo.

Na "persuasão e network", a Entrevistada C observa: "Tem um pessoal que vem, passa mais tempo do que deveria, mas eu não vejo como ruim a pessoa vir consumir só um café porque a gente acaba revertendo aquilo em relacionamento, então a pessoa vem e trabalha, mas depois ela volta para se divertir, traz mais alguma pessoa, compra uma planta, consome bastante. A gente tem cliente que vinha só para fazer reunião e passou a vir com os amigos ou com familiar." Burt (1992), Hoang e Antoncic (2003), e Aldrich e Zimmer (1986) enfatizam o papel das redes sociais no desenvolvimento de oportunidades e superação de obstáculos, especialmente no empreendedorismo feminino.

Além disso, Man e Lau (2000) destacam as competências de relacionamento como essenciais para as interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e grupos, o que inclui a habilidade de desenvolver e manter relações comerciais. Essa capacidade de estabelecer e cultivar redes de contato é fundamental para o sucesso empreendedor. De forma complementar, Mitchelmore e Rowley (2010) reforçam a importância das competências empreendedoras ligadas à formação, sobrevivência, performance e expansão de negócios, incluindo a habilidade de construir e manter relacionamentos eficazes, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

A habilidade da Entrevistada C de transformar visitas casuais em relacionamentos comerciais duradouros demonstra a eficácia da persuasão e do network no ambiente empresarial. Esta abordagem está em consonância com as teorias de Burt (1992), Hoang e Antoncic (2003), Aldrich e Zimmer (1986), Man e Lau (2000), e Mitchelmore e Rowley (2010), destacando a importância de estabelecer conexões valiosas e manter redes de contato para o crescimento e sustentabilidade dos negócios.

Por fim, a Entrevistada A comenta sobre o "equilíbrio entre vida pessoal e trabalho": "Então eu acho que é um balanço que é positivo para mim hoje. A oportunidade de estar com minha bebê tanto quanto eu consigo porque simplesmente se eu quiser eu posso levar ela para loja e trabalhar com ela." Teixeira e Bomfim (2016) e Eikhof *et al.*, (2007) discutem a importância de gerenciar efetivamente as

responsabilidades profissionais e pessoais, enfatizando estratégias utilizadas por mulheres empreendedoras para alcançar esse equilíbrio.

Além desses autores, Man e Lau (2000) destacam a competência de "equilíbrio vida pessoal e trabalho" como crucial no empreendedorismo, especialmente para mulheres que gerenciam múltiplos papéis. Esta competência é vista como essencial para manter uma boa relação com funcionários, família e consigo mesma. Brito e Andrade (2012) também enfatizam a relevância dessa competência, apontando que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é fundamental para o bem-estar e a produtividade, permitindo que as empreendedoras alcancem uma harmonia satisfatória entre as diversas facetas de suas vidas.

Portanto, a abordagem da Entrevistada A em buscar um equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e pessoais reflete um entendimento importante sobre o gerenciamento de tempo e prioridades. As perspectivas de Teixeira e Bomfim (2016), Eikhof *et al.*, (2007), Man e Lau (2000) e Brito e Andrade (2012) destacam a necessidade e os benefícios de manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal no contexto do empreendedorismo feminino.

Esta análise interliga as experiências práticas das empreendedoras com as teorias contemporâneas, destacando a relevância das competências empreendedoras no contexto específico do empreendedorismo feminino em cafeterias na RMR. As falas das entrevistadas, contextualizadas com as abordagens teóricas, revelam a resiliência, adaptabilidade e inovação presentes nas jornadas dessas mulheres, enfatizando a importância de apoiar e reconhecer suas competências no cenário empresarial atual.

As competências empreendedoras, conforme definidas por autores como Cooley (1990), Man e Lau (2000) e Rabaglio (2010), abrangem uma gama de características pessoais, atitudes, habilidades e conhecimentos que capacitam os indivíduos a desempenharem de maneira diferenciada em tarefas específicas. Estas incluem a busca de oportunidade e iniciativa, comprometimento com o negócio, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas, busca de informação, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança, persuasão e network, e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Essas competências, quando aplicadas no contexto do empreendedorismo feminino, como demonstrado pelas entrevistadas, refletem a capacidade de

reconhecer e capitalizar oportunidades, manter um alto padrão de qualidade e eficiência, estabelecer e perseguir metas claras, buscar e utilizar informações de maneira estratégica, planejar e monitorar de forma eficiente, demonstrar independência e autoconfiança, construir e manter redes de relacionamento valiosas, e gerenciar o equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais.

Portanto, a análise das competências empreendedoras das mulheres donas de cafeterias na RMR não apenas valida as teorias existentes, mas também destaca a singularidade e a resiliência das mulheres empreendedoras em contextos desafiadores. A compreensão e a valorização dessas competências são fundamentais para o fortalecimento e o apoio ao empreendedorismo feminino, um elemento chave na dinâmica econômica e social contemporânea.

4.4.2 Análise do Segundo Objetivo

Nesta seção da dissertação, será explorado o segundo objetivo específico, que é analisar as capacidades dinâmicas das cafeterias na Região Metropolitana do Recife-PE. Por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), complementada pelo uso do software ATLAS.ti, foram apresentadas capacidades dinâmicas específicas no contexto das empreendedoras do setor de cafeterias. As capacidades identificadas incluem Aquisição, Transformação, Exploração, Reconfiguração e Renovação, que são cruciais para entender como as empresas se adaptam e mantêm vantagens competitivas em ambientes de negócios em constante mudança.

Teece *et al.* (1997) descrevem capacidades dinâmicas como habilidades das empresas para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a ambientes em rápida evolução. Esse conceito é ampliado pelos trabalhos de Eisenhardt e Martin (2000) e Teece (2007), que destacam a natureza processual e adaptativa dessas capacidades, enfatizando a importância da flexibilidade e inovação nas estratégias empresariais.

Autores como Zahra e George (2002) e Winter (2003) complementam essa visão, enfatizando a capacidade absorptiva e a complexidade das capacidades dinâmicas. Barreto (2010) adiciona uma perspectiva valiosa ao discutir os microfundamentos das capacidades dinâmicas, incluindo a capacidade de perceber oportunidades e ameaças.

A análise das entrevistas com proprietárias de cafeterias revela como as capacidades de Aquisição, Transformação, Exploração, Reconfiguração e Renovação são aplicadas na prática. Essas capacidades permitem que as empresárias se adaptem e prosperem em um setor caracterizado por intensa competitividade e mudanças contínuas. A integração dessas capacidades dinâmicas com a prática empresarial reflete a aplicação prática das teorias discutidas por Teece *et al.*, (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zahra e George (2002), Winter (2003) e Barreto (2010), oferecendo *insights* sobre a gestão estratégica em um ambiente de negócios desafiador.

A capacidade de Aquisição, ilustrada pela Entrevistada D “Se alguém nota que os clientes estão esperando muito em determinados horários ou que há uma demanda crescente por algum produto ou serviço, trazemos isso para a mesa e discutimos como podemos adaptar nossos processos”, evidencia a habilidade de identificar oportunidades e demandas crescentes, adaptando processos para atender a essas necessidades. Além de estar alinhada com a visão de Zahra e George (2002), que enfatizam a importância de adquirir e assimilar conhecimento externo, transformando-o para uso interno, esta capacidade também reflete as ideias de outros autores importantes no campo das capacidades dinâmicas.

Conforme Tondolo *et al.*, (2014), a capacidade de Aquisição está intrinsecamente ligada ao papel da gestão em lidar com o ambiente competitivo e à contínua mudança desse ambiente, requisitando um esforço da gestão em lidar com essa mudança. Este entendimento sugere que a capacidade de Aquisição é fundamental para o desenvolvimento contínuo de recursos e capacidades. Além disso, Barreto (2010) amplia essa visão ao incluir em seus estudos as dimensões ou microfundamentos das capacidades dinâmicas, expondo a capacidade de Aquisição em termos de propensão da organização em perceber oportunidades e ameaças.

A habilidade de absorver informações críticas do mercado e aplicá-las na melhoria contínua da oferta de serviços, como demonstrado pela Entrevistada D, ressalta a relevância de integrar conhecimentos e habilidades para uma gestão eficiente. Essa perspectiva é reforçada pelos estudos de Tondolo *et al.*, (2014) e Barreto (2010), que destacam a importância da capacidade de Aquisição na adaptação e reconfiguração de recursos em ambientes dinâmicos e competitivos.

A Transformação, evidenciada na fala da Entrevistada B “Tem gente que chega aqui e pede para fazer o lançamento de um livro, tem gente que chega para comemorar uma boda, tem gente que pede para fazer um chá de fraldas... então vimos essa oportunidade e começamos a comunicar pros nosso cliente que fazemos esses tipos de eventos aqui, desde que pequeno porque nosso espaço não é muito grande.”, que adapta o espaço do café para atender a diversos eventos, é uma capacidade dinâmica crucial. Além de Zollo e Winter (2002), que discutem a transformação como a modificação de recursos e capacidades existentes para novos usos ou contextos, outros autores contribuem com perspectivas relevantes sobre essa capacidade.

Teece *et al.*, (1997) destacam a transformação como uma habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança. Essa visão sugere que a transformação não é apenas uma questão de modificar o que já existe, mas também de integrar novos elementos para criar uma abordagem ou estrutura.

Além disso, Eisenhardt e Martin (2000) entendem capacidades dinâmicas, incluindo a transformação, como processos da firma que utilizam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado. Essa perspectiva coloca a transformação no centro da resposta da empresa às dinâmicas do mercado, enfatizando a necessidade de se adaptar proativamente às mudanças.

A habilidade de transformar o espaço do café para atender a diferentes eventos, como fez a Entrevistada B, reflete uma adaptação estratégica aos novos requisitos do mercado e demonstra flexibilidade e inovação. Esse exemplo prático da capacidade de transformação ressoa com as teorias de Teece *et al.*, (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), destacando a importância da reconfiguração e adaptação em ambientes de negócios dinâmicos.

A Exploração, destacada pela Entrevistada D “Os funcionários trazem muito para a mesa também. Cada um tem sua vivência, seus interesses e suas paixões. Eles frequentam lugares diferentes, conversam com outras pessoas e trazem novidades que eu talvez não tenha visto”. Ao valorizar a diversidade e criatividade dos funcionários, é uma capacidade essencial para a inovação. Além de Teece (2007), que define exploração como a experimentação para identificar e desenvolver novas oportunidades, outros autores contribuem com visões complementares sobre essa capacidade.

Barreto (2010) aborda a exploração como parte dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, ressaltando a propensão da organização em perceber oportunidades e ameaças. Essa visão amplia o conceito de exploração para além da experimentação, incluindo também a capacidade de uma empresa em estar atenta e responder proativamente a mudanças no ambiente de negócios.

Wang e Ahmed (2007) também oferecem uma perspectiva valiosa, apresentando a exploração como um dos fatores componentes das capacidades dinâmicas. Eles argumentam que a capacidade de exploração está ligada à habilidade das empresas de vincular o ambiente interno e externo, enfatizando a importância da adaptação, absorção e inovação.

A abertura para novas ideias e inovações dos funcionários, demonstrada pela Entrevistada D, indica a capacidade da empresa de explorar ativamente novas oportunidades e ideias, um aspecto fundamental para a resiliência e o crescimento sustentável. Essa abordagem prática da capacidade de exploração ressoa com as teorias de Teece (2007), Barreto (2010) e Wang e Ahmed (2007), destacando a importância da exploração ativa de oportunidades e ideias para a inovação e adaptação em ambientes de negócios dinâmicos.

A Reconfiguração, como demonstrada pela Entrevistada C “Tem essa sala que era um espaço a parte ali do salão do café, não podemos derrubar a parede pra aumentar, então em fevereiro fizemos dessa sala aqui um ambiente para reunião, logo pintamos as paredes, colocamos uma mesa grande, e praticamente todo mês alguém aluga aqui e passa uma tarde inteira”, ao adaptar o espaço do café, é crucial em ambientes dinâmicos. Teece *et al.*, (1997) já enfatizavam a habilidade de reconfigurar recursos e estruturas organizacionais em resposta a mudanças do mercado. Esta capacidade é complementada pelas visões de outros autores que expandem a compreensão dessa habilidade.

Winter (2003) argumenta que as capacidades dinâmicas, incluindo a Reconfiguração, são multidimensionais e tratam de processos complexos nas empresas. Ele sugere que a Reconfiguração envolve não apenas a adaptação dos recursos existentes, mas também a geração de novos processos e estruturas para responder eficazmente às mudanças do mercado.

Além disso, Barreto (2010) inclui em seus estudos a Reconfiguração como um dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, destacando-a em termos de

propensão para mudar a base de recursos da empresa. Esta visão sugere que a Reconfiguração não é apenas uma resposta adaptativa, mas também um processo proativo de transformação que permite à empresa se alinhar melhor às novas oportunidades e desafios do ambiente.

A adaptação do espaço físico do café pela Entrevistada C para atender a uma nova finalidade é um exemplo prático da capacidade de Reconfiguração. Isso mostra a habilidade de modificar e reconfigurar recursos, respondendo adaptativamente às limitações e oportunidades. Essa abordagem prática da capacidade de Reconfiguração ecoa nas teorias de Teece *et al.*, (1997), Winter (2003) e Barreto (2010), ressaltando a importância da reconfiguração como uma resposta dinâmica e proativa em ambientes de negócios em constante mudança.

Por fim, a Renovação, ilustrada pela Entrevistada B “Eu já senti a necessidade de quando a loja fez uns 4 meses de mudar o cardápio. Os sanduíches aqui por exemplo, coloquei os nomes dos condomínios, e por incrível que pareça só de mudar os nomes vendeu muito mais.”, ao mudar o cardápio, reflete a capacidade de revitalizar e atualizar as ofertas para manter a relevância no mercado.

Helfat e Peteraf (2009) abordam a renovação como a capacidade de realizar modificações na forma de alocação dos recursos da empresa. Eles destacam que a renovação não está apenas na mudança de produtos ou serviços, mas também na forma como os recursos são geridos e alocados para maximizar a eficiência e a eficácia.

Além disso, Zheng, Zhang e Du (2011) conceituam a renovação como a geração, aquisição e combinação de conhecimentos direcionados à obtenção de um diferencial competitivo. Essa visão amplia o conceito de renovação para incluir não apenas a mudança de ofertas existentes, mas também o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades que podem levar a inovações significativas.

A mudança estratégica no cardápio pela Entrevistada B, como a renomeação dos itens, reflete a capacidade de inovar e se adaptar para atrair e reter clientes. Essa abordagem prática da capacidade de renovação ressoa com as teorias de Eisenhardt e Martin (2000), Helfat e Peteraf (2009) e Zheng, Zhang e Du (2011), enfatizando a importância da renovação contínua para se manter competitivo em um mercado dinâmico.

A análise das capacidades dinâmicas no contexto das empreendedoras donas de cafeterias na RMR ilustra vividamente a importância de habilidades como absorção, adaptação, inovação, reconfiguração e renovação para o sucesso e a resiliência em ambientes de negócios em constante evolução. Essas capacidades, conforme descrito por Teece *et al.*, (1997), refletem a habilidade das firmas em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a mudanças rápidas no ambiente de negócios.

A capacidade absorptiva, destacada por Zahra e George (2002), é essencial para adquirir e assimilar conhecimento externo, transformando-o para uso interno. Este aspecto é ilustrado pela Entrevistada D, que demonstrou a habilidade de absorver informações críticas do mercado e adaptar processos para atender às necessidades crescentes dos clientes.

A capacidade adaptativa, ressaltada por Teece (2007) e Gibson e Birkinshaw (2004), é evidenciada na habilidade da Entrevistada C de adaptar o espaço do café para novos usos, refletindo a flexibilidade e a resposta rápida às mudanças no mercado. A capacidade inovadora, conforme descrito por Kim (1997) e Hult, Hurley e Knigh (2004), é ilustrada pela Entrevistada B ao renovar o cardápio, demonstrando a habilidade de inovar e se adaptar para atrair e reter clientes.

A reconfiguração, discutida por Winter (2003) e Barreto (2010), é um aspecto crucial da gestão em ambientes dinâmicos. A Entrevistada C exemplificou essa capacidade ao modificar o espaço físico do café para atender novas finalidades. Por fim, a renovação, abordada por Helfat e Peteraf (2009) e Zheng, Zhang e Du (2011), é fundamental para manter a relevância no mercado. A Entrevistada B demonstrou essa capacidade ao alterar estrategicamente o cardápio.

O revela como a integração das capacidades dinâmicas com a prática empresarial é uma aplicação prática das teorias de capacidades dinâmicas. As experiências das empreendedoras donas de cafeterias em Recife ressoam com as teorias de Teece *et al.* (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zahra e George (2002), Zollo e Winter (2002), Teece (2007), Barreto (2010), Helfat e Peteraf (2009), e Zheng, Zhang e Du (2011), destacando a importância de desenvolver continuamente estas capacidades para a adaptação e o crescimento sustentável em ambientes de negócios em constante mudança.

4.4.3 Análise do Terceiro Objetivo

Nesta seção, aborda-se o terceiro objetivo específico: a análise da relação entre as competências empreendedoras das proprietárias e as capacidades dinâmicas das cafeterias. Utilizando o software ATLAS.ti, foram codificadas as competências empreendedoras e as capacidades dinâmicas identificadas na pesquisa conduzida com as proprietárias das cafeterias. Este processo viabilizou a análise da interação entre as competências empreendedoras e as capacidades dinâmicas nas empresas analisadas.

Na figura 9, as capacidades dinâmicas de "Aquisição", "Assimilação", e "Transformação" estão interconectadas, sugerindo que elas são inter-relacionadas e fundamentais para a melhoria contínua e adaptação das empresas. Estas capacidades dinâmicas estão associadas diretamente às competências empreendedoras de "Comprometimento com o negócio", "Busca de informações" e "Estabelecimento de metas", que são essenciais para o sucesso empreendedor.

Do lado das competências empreendedoras, as falas indicadas na figura ressaltam o "Comprometimento com o negócio", a "Busca de informações" e o "Estabelecimento de metas". Estas competências são críticas para o sucesso do empreendedorismo, pois refletem a dedicação ao negócio, a proatividade na coleta de dados relevantes do mercado e a capacidade de definir objetivos claros e alcançáveis.

As competências empreendedoras constituem um conjunto integrado de habilidades, atitudes e conhecimentos que são cruciais para os empreendedores, permitindo-lhes interagir eficazmente com diversos *stakeholders* e direcionar práticas organizacionais em direção a uma gestão estratégica eficiente (Bittencourt, 2005; Dias, Nardelli; Vilas Boas, 2008). Quando essas competências são alinhadas com as capacidades dinâmicas, elas equipam as empresas com a habilidade de criar, expandir ou alterar sua base de recursos para responder proativamente às flutuações do mercado e atender às demandas emergentes dos consumidores (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt; Martin, 2000).

A "Aquisição" diz respeito à habilidade das empresas de identificar, adquirir e internalizar novos conhecimentos e recursos oriundos do exterior, representando um elemento essencial para o processo de inovação e aprimoramento (Teece *et al.*,

1997). Tal capacidade está em consonância com a competência empreendedora conhecida como "Busca de informações", que envolve a proatividade dos empreendedores na coleta de dados relevantes do mercado e na obtenção de insights valiosos que podem fundamentar e guiar as decisões estratégicas (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece, 2007).

A fala da entrevistada D exemplifica o emprego da capacidade de "Aquisição", conforme descrito por Teece *et al.*, (1997), onde ela observa atentamente o mercado e cafeterias concorrentes, indicando uma procura ativa por informações. Esta ação reflete a "Assimilação" de informações, um processo pelo qual, seguindo Teece, Pisano e Shuen (1997), a entrevistada analisa e reflete sobre as observações para discernir ações estratégicas capazes de atrair mais clientes.

O resultado dessa reflexão leva à "Transformação", aspecto das capacidades dinâmicas que Eisenhardt e Martin (2000) descrevem como a aplicação do conhecimento adquirido e assimilado para inovar ou modificar a oferta de uma empresa. No caso da entrevistada D, ela ajusta sua cafeteria com base nas informações coletadas, buscando uma diferenciação competitiva.

A "Transformação" está associada à habilidade de uma empresa em utilizar o conhecimento que foi adquirido e assimilado para alterar seus processos, produtos ou serviços, conforme descrito por Teece, Pisano e Shuen (1997). Essa capacidade está intrinsecamente ligada à competência empreendedora de "Comprometimento com o negócio", que reflete a dedicação e o esforço direcionados para o desenvolvimento e crescimento da empresa, um aspecto destacado por Man e Lau (2000) em suas discussões sobre competências empreendedoras.

Nas declarações das entrevistadas A e E, observamos exemplos de "Transformação", um processo que está vinculado ao "Comprometimento com o negócio" e ao "Estabelecimento de metas", conceitos discutidos por autores como Man e Lau (2000) e Cooley (1990). Ações como a capacitação constante da equipe e reformas no ambiente físico da cafeteria ilustram esse compromisso com a melhoria contínua e a inovação. Tais práticas demonstram que o negócio está longe de estar estagnado, estando, ao contrário, em uma trajetória de constante evolução e com objetivos claramente estabelecidos, conforme a perspectiva de competências empreendedoras e capacidades dinâmicas discutidas na literatura por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) .

A "Assimilação" compreende o processamento, a análise e a interpretação das informações obtidas, capacitando a empresa a integrar o conhecimento recém-adquirido à sua base de conhecimentos preexistente, conforme destacado por Teece, Pisano e Shuen (1997). Essa capacidade está ligada à competência empreendedora do "Estabelecimento de metas", tal como descrito por Cooley (1990), onde o empreendedor estabelece objetivos claros e mensuráveis, essenciais para nortear a empresa e avaliar o progresso alcançado.

A partir da teoria das capacidades dinâmicas, este estudo enriquece o entendimento de como as empresas se adaptam a mercados voláteis. Conforme Kaniak *et al.*, (2020), as capacidades dinâmicas e as competências empreendedoras são fundamentais para o desenvolvimento organizacional, uma vez que empresas de diferentes tamanhos e idades dependem desses aspectos comportamentais, estratégicos e operacionais diante das contingências do mercado e das especificidades do contexto. Teece *et al.*, (1997) destacam a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para se adaptar a ambientes em rápida mudança. Essas capacidades envolvem processos complexos de aprendizado, integração e reconfiguração de recursos internos e externos, enfatizando a importância do pensamento estratégico e da liderança visionária no contexto empresarial.

No que se refere às competências empreendedoras, essas habilidades são cruciais para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, como salientam Jennings, Brush (2013) e Welsh *et al.*, (2018) ao enfatizar a importância de habilidades como identificação de oportunidades, estabelecimento de redes, inovação e capacidade de adaptação para impulsionar o crescimento e a inovação.

A interação entre capacidades dinâmicas e competências empreendedoras reflete uma sinergia, onde os processos organizacionais e as habilidades individuais se complementam para criar e sustentar vantagens competitivas em ambientes incertos e em constante transformação.

Portanto, o estudo detalhado dessas capacidades e competências, dentro da teoria das capacidades dinâmicas e da teoria empreendedora, oferece insights sobre a construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Esses insights derivados do estudo ora realizado das capacidades dinâmicas e das competências empreendedoras incluem a compreensão de como as empresas se

adaptam e prosperam em mercados voláteis, destacando a importância da resiliência e flexibilidade organizacional. Kaniak *et al.*, (2020) e Teece *et al.*, (1997) ressaltam que as capacidades dinâmicas permitem às empresas responderem às mudanças contínuas do ambiente. Essa adaptação é facilitada pela habilidade das empresas em integrar e reconfigurar competências e recursos internos e externos, um aspecto fundamental para a inovação e crescimento sustentado, conforme destacado por Teece *et al.*, (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

A importância do pensamento estratégico e da liderança visionária é crucial para guiar as organizações através de desafios complexos e oportunidades emergentes. Esta perspectiva é apoiada por Teece *et al.*, (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), que enfatizam a necessidade de uma abordagem estratégica para a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Além disso, o desenvolvimento de competências empreendedoras, como a identificação de oportunidades e a capacidade de adaptação, é essencial para impulsionar o crescimento e a inovação nas organizações, uma visão apoiada por Jennings e Brush (2013), Welsh *et al.*, (2018) e Mitchellmore e Rowley (2010).

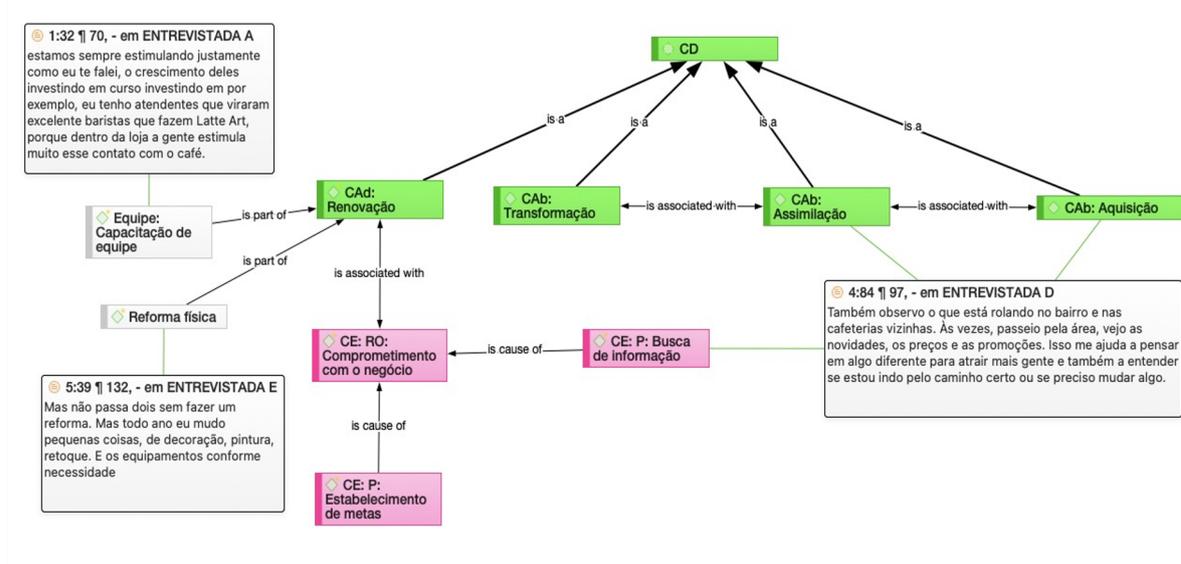
A interação sinérgica entre as capacidades dinâmicas e as competências empreendedoras cria e sustenta vantagens competitivas, destacando a complementaridade entre os processos organizacionais e as habilidades individuais. Teece *et al.* (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que essa sinergia é fundamental para o sucesso em ambientes incertos e em constante transformação.

Finalmente, a necessidade de uma abordagem holística que integre a visão estratégica da organização com a agilidade e inovação empreendedora é enfatizada, pois a adaptação contínua e o aprendizado são fundamentais para o sucesso em ambientes competitivos, conforme ressaltado por Teece *et al.*, (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).

Essa análise das capacidades dinâmicas e das competências empreendedoras realça sua importância para o sucesso empresarial em mercados modernos e complexos. Para essa interação ser percebida, se faz necessário a construção de uma abordagem holística que integre a visão estratégica organizacional com a agilidade e a inovação empreendedora, enfatizando a adaptação contínua e o aprendizado como chaves para o sucesso em mercados competitivos e mutáveis.

A figura 9 representa a análise feita com apoio do software, pode-se observar a representação gráfica das relações entre diferentes capacidades dinâmicas e competências empreendedoras identificadas nos estudos de caso.

Figura 9 - Relação geral entre as principais competências empreendedoras e capacidades dinâmicas destacadas.



Fonte: produzido pela autora a partir do ATLAS.ti (2024).

4.5 Desafios Específicos do Empreendedorismo Feminino

A análise dos dados no presente estudo do empreendedorismo feminino ressaltou desafios críticos, em especial no que diz respeito ao acesso a recursos e redes de apoio. Jennings e Brush (2013) salientam a relevância de tais questões, enfatizando que as empreendedoras enfrentam desafios específicos, como questões de gênero e acesso a recursos.

Esta análise é amparada por estudos anteriores que destacam a falta de capital como um obstáculo significativo para mulheres empreendedoras, algo que foi evidenciado durante a codificação e análise no ATLAS.ti. Os estudos evidenciam que os desafios enfrentados pelas empreendedoras, como o acesso restrito a financiamentos e investimentos, são corroborados por diversas pesquisas.

Acs *et al.*, (2014) e Audretsch e Belitski (2017) destacam a importância do empreendedorismo como motor de inovação e crescimento econômico, enfatizando o papel dos empreendedores na geração de empregos e promoção da competitividade.

Estudos recentes também ressaltam a importância do empreendedorismo feminino, como os de Kelley *et al.*, (2017) e Hernandez-Sánchez *et al.*, (2021), que abordam a crescente relevância do empreendedorismo feminino em diferentes contextos.

Além disso, Welsh *et al.*, (2018) demonstraram que mulheres empreendedoras que conseguem equilibrar responsabilidades familiares e profissionais tendem a ter melhor desempenho em seus negócios, desenvolvendo capacidades de marketing e gerenciamento mais eficientes. Esses estudos oferecem uma base teórica que sustenta as observações feitas no uso do software, reforçando a relevância de se compreender os desafios específicos enfrentados pelas empreendedoras.

Os autores Welsh *et al.*, (2018) observam que empreendedoras que conseguem equilibrar responsabilidades familiares e profissionais tendem a ter melhor desempenho em seus negócios, desenvolvendo capacidades de marketing e gerenciamento mais eficientes. Isso ressalta a importância de considerar o contexto pessoal e profissional das empreendedoras ao analisar os desafios que enfrentam.

As descobertas empíricas refletem as complexidades do empreendedorismo feminino. Essas complexidades incluem a necessidade de equilibrar responsabilidades múltiplas e operar em um ambiente empresarial que pode não estar plenamente adaptado às suas necessidades específicas. Estes insights reforçam a necessidade de políticas e programas que considerem tanto os desafios práticos quanto contextuais enfrentados pelas empreendedoras.

A codificação e análise dos dados evidenciaram que empreendedoras frequentemente lidam com estereótipos de gênero e preconceitos, muitas vezes sendo vistas como “chatas”, por precisar se impor de maneira mais firme. Essa descoberta no campo empírico está alinhada com a literatura existente que aborda como as construções sociais de gênero influenciam a percepção e as atitudes em relação às mulheres no ambiente de negócios.

Jennings e Brush (2013) destacam a influência dessas construções sociais, enfatizando que o empreendedorismo não é um fenômeno neutro em termos de gênero, mas é moldado por sistemas de crenças socialmente construídos sobre características e comportamentos considerados adequados para homens e mulheres. Essas crenças e estereótipos de gênero podem criar barreiras adicionais para mulheres empreendedoras, influenciando o acesso a recursos e apoio.

A análise, portanto, não só identifica as dificuldades práticas enfrentadas pelas empreendedoras, como também destaca como estas estão intrinsecamente ligadas a desafios mais amplos relacionados a questões de gênero e construções sociais. Essa compreensão integrada é crucial para o desenvolvimento de políticas e programas de apoio que efetivamente abordem tanto os desafios práticos quanto as barreiras sociais e culturais enfrentadas pelas mulheres no empreendedorismo.

O estudo não só identificou desafios específicos enfrentados por empreendedoras, mas também forneceu insights sobre a complexa interação desses desafios com fatores sociais e econômicos mais amplos:

Influência das Construções Sociais de Gênero: As análises destacaram como as construções sociais de gênero afetam as empreendedoras. Jennings e Brush (2013) enfatizam que o empreendedorismo é influenciado por sistemas de crenças sobre o que é considerado apropriado para homens e mulheres.

Equilíbrio entre Responsabilidades Pessoais e Profissionais: Welsh *et al.* (2018) destacam que empreendedoras que conseguem equilibrar responsabilidades familiares e profissionais tendem a ter melhor desempenho nos negócios, sugerindo a necessidade de suporte que considera as múltiplas facetas da vida das empreendedoras.

Impacto dos Estereótipos de Gênero: A análise dos dados revelou que estereótipos de gênero e preconceitos constituem barreiras significativas no empreendedorismo feminino, limitando oportunidades de negócios e o acesso a redes de apoio essenciais. Conforme Jennings e Brush (2013), o empreendedorismo é influenciado por sistemas de crenças socialmente construídos, os quais moldam percepções e atitudes em relação a homens e mulheres em contextos de negócios. Esta descoberta enfatiza a importância de enfrentar essas questões para criar um ambiente de empreendedorismo mais inclusivo e igualitário, destacando a necessidade de políticas e iniciativas que reconheçam e abordem as particularidades do empreendedorismo feminino, inclusive no que tange às construções sociais de gênero.

4.6 Motivações para empreender

Na análise realizada foram identificadas as motivações das empreendedoras, confirmando a distinção teórica entre motivações por necessidade e por oportunidade. No estudo em questão, todas as mulheres empreenderam por oportunidade, o que está alinhado com os achados de Huq e Gilbert (2017). Eles argumentam que negócios criados por oportunidade geralmente requerem um investimento inicial mais significativo e focam no desenvolvimento de soluções inovadoras e competitivas, o que leva a um maior potencial de crescimento e escalabilidade.

As empreendedoras que, identificando lacunas no mercado, deram vida a negócios inovadores. Esta abordagem de empreender por oportunidade, em vez de por necessidade, é um aspecto central no empreendedorismo feminino. Teixeira e Bomfim (2016) observaram que a motivação principal para mulheres empreenderem é geralmente por oportunidade, que abrange a busca por realização pessoal, desejo de autonomia e superação de barreiras na carreira profissional.

Complementando esses achados, estudos de Machado, Anez, Gazola (2013), Santos *et al.*, (2016) e Da Silva *et al.*, (2018) destacam a relevância do aspecto financeiro, com muitas mulheres buscando o empreendedorismo como meio de sustentar suas famílias. Além disso, Rodrigues *et al.*, (2021) e Bandeira, Amorim e De Oliveira (2020) também encontraram que as mulheres empreendem predominantemente por oportunidade, além de buscarem realização pessoal, autonomia e enfrentarem dificuldades de ascensão na carreira.

Santos e Tavares (2021) ressaltam que as empreendedoras tendem a focar mais na qualidade e inovação em seus negócios, priorizando a sustentabilidade e responsabilidade social. Elas frequentemente adotam práticas inclusivas e colaborativas, como o envolvimento da família, redes de apoio e parcerias estratégicas. Lubina *et al.*, (2020) complementam essa visão ao destacar que o estilo feminino de gerenciamento, que engloba sensibilidade e dedicação intensa ao trabalho, é fundamental para a sobrevivência de empresas lideradas por mulheres

Outros estudos reforçam essa perspectiva. Machado, Anez, Gazola (2013), Santos *et al.*, (2016) e Da Silva *et al.*, (2018) apontam a importância do aspecto financeiro no empreendedorismo feminino, com muitas mulheres empreendendo para sustentar suas famílias. Paralelamente, Teixeira e Bomfim (2016), Rodrigues *et al.*, (2021) e Bandeira, Amorim e De Oliveira (2020) observam que as mulheres

empreendem predominantemente por oportunidade, buscando realização pessoal, autonomia e superação de desafios na carreira.

Adicionalmente, Huq e Gilbert (2017) destacam que o empreendedorismo por oportunidade, comum entre as mulheres, geralmente requer investimentos iniciais maiores, já que o foco está no desenvolvimento de soluções inovadoras e competitivas. Isso leva a um maior potencial de crescimento e escalabilidade dos negócios. Essa abordagem orientada para a diferenciação no mercado, juntamente com uma gestão sensível e dedicada, destaca o potencial único do empreendedorismo feminino em criar empresas sustentáveis e socialmente responsáveis.

As análises realizadas com o apoio do software, enriquecidas por citações diretas das entrevistadas, conforme ilustrado nos tópicos anteriores, oferecem uma compreensão mais profunda das motivações para o empreendedorismo feminino. Essas análises ressaltam a busca por um estilo de vida melhorado, independência financeira e a realização de objetivos pessoais e profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora realizado explorou as competências empreendedoras e capacidades dinâmicas das mulheres empreendedoras no setor de cafeterias. Esta conclusão visa sintetizar os resultados obtidos e discuti-los à luz do referencial teórico apresentado, respondendo aos objetivos propostos.

Esta pesquisa destacou as competências de persistência e independência e autoconfiança como atributos fundamentais para o sucesso empresarial, alinhando-se com as concepções teóricas de McClelland (1973) e Cooley (1990). Estes autores sublinham que essas competências não são meramente inatas, mas podem ser desenvolvidas e aprimoradas, ressaltando a importância da aprendizagem contínua e do desenvolvimento profissional no empreendedorismo.

Quanto ao primeiro objetivo específico que é analisar as competências empreendedoras das proprietárias de cafeterias localizadas na cidade do Recife-PE, a análise dos dados revelou que as competências empreendedoras, incluindo, Comprometimento com o negócio e persuasão e network, são manifestadas de forma robusta pelas proprietárias das cafeterias, e emergiram como fatores cruciais para o sucesso desses negócios.

A codificação realizada no ATLAS.ti revelou como essas competências se interconectam e impactam diretamente no sucesso e nos desafios enfrentados pelas empreendedoras. Esta análise está em consonância com a visão de Jennings e Brush (2013), que destacam a importância de considerar as especificidades do empreendedorismo feminino, incluindo os desafios únicos que as mulheres enfrentam no ambiente de negócios.

A compreensão detalhada das competências empreendedoras e a sua relação com o sucesso das mulheres empreendedoras no setor de cafeterias oferece uma contribuição para a literatura existente, enriquecendo o entendimento sobre como essas competências são aplicadas e desenvolvidas no contexto específico do empreendedorismo feminino em micro e pequenas empresas.

Com relação a análise das capacidades dinâmicas das cafeterias localizadas na região metropolitana do Recife-PE, o segundo objetivo específico da pesquisa, o estudo comprovou que as empreendedoras adaptam e reconfiguram recursos e competências em resposta às mudanças do mercado, esta capacidade de adaptação

e flexibilidade, crucial para a sobrevivência e crescimento em ambientes empresariais em constante mudança, encontra eco nas teorias de Teece, Pisano e Shuen (1997). Estes autores argumentam que as capacidades dinâmicas são fundamentais para que as empresas possam se manter competitivas em mercados voláteis e inovadores. A diversificação de produtos e serviços e a adaptação rápida a mudanças, como as ocorridas durante a pandemia de Covid-19, são exemplos de capacidades que permitem às cafeterias manterem sua competitividade.

Além disso, as redes de relacionamento foram identificadas como fundamentais para o sucesso das cafeterias segundo as próprias empreendedoras e que foi corroborado pelas análises deste estudo. Parcerias com fornecedores locais e a realização de eventos comunitários e conjuntos, como o Recife Coffee, são exemplos de como as empreendedoras constroem e mantêm relações estratégicas que impulsionam o sucesso do negócio e contribuem para sua integração e aceitação na comunidade local, quebrando as barreiras da concorrência.

O terceiro objetivo específico avaliou a relação entre as competências empreendedoras das proprietárias e as capacidades dinâmicas das cafeterias dessas empresas. A interseção entre as competências empreendedoras e as capacidades dinâmicas ilustra como esses elementos se combinam, assim o estudo mostrou que a combinação de habilidades pessoais, como a persistência e a autoconfiança, com estratégias de negócios eficazes, como reconfiguração do espaço, é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das cafeterias.

Dessa forma, ao analisar a interseção entre competências, capacidades e empreendedorismo feminino, a pesquisa contribui para um entendimento mais aprofundado sobre como as empreendedoras no setor de cafeterias na RMR mobilizam e aplicam essas categorias para criar e manter vantagens competitivas, mas que elas o fazem de maneira inconsciente e indeliberada. Além disso, a pesquisa reafirma a relevância do papel da liderança feminina na gestão de negócios, especialmente em contextos que exigem adaptabilidade.

Integrando essas descobertas, a dissertação atende ao objetivo geral de analisar a relação entre competências empreendedoras e capacidades dinâmicas.

Em relação a integração das competências empreendedoras com as capacidades dinâmicas no mercado de cafeterias, observa-se uma sinergia notável que ressoa com as teorias estabelecidas no campo do empreendedorismo e da

estratégia. A fundamentação desta abordagem enfatiza a relevância de se distinguir por meio da liderança de custos ou diferenciação.

Assim, nesse estudo, foi possível perceber que as competências empreendedoras: Persuasão e network, Comprometimento com o negócio, Exigência de qualidade e eficiência e Busca de oportunidade; e as capacidades dinâmicas: Flexibilização, Renovação, Aquisição, Assimilação e Transformação, foram as que mais se destacaram nas entrevistas. E as competências de Comprometimento com o negócio, Estabelecimento de metas, e Busca de informação, + as capacidades Renovação, Transformação. Assimilação e Aquisição, foram as principais relacionadas para mulheres empreendedoras no mercado de cafeterias na RMR. A capacidade de inovação gerencial foi a única que não surgiu nas análises.

Mas, vale salientar que, há uma interligação entre quase todas as competências e capacidades, pois foi observado que nesses micros e pequenos empreendimentos a gestora e o negócio se misturam, tornando, muitas vezes, de difícil identificação o que é competência e o que é capacidade.

A gestão feminina, conforme demonstrado no estudo, apresenta abordagens únicas na liderança e na gestão empresarial, o que se alinha com as descobertas de autores como Eagly e Carli (2007) e Hewlett (2002), que destacam a tendência das mulheres para um estilo de liderança mais colaborativo e inclusivo, facilitando uma comunicação mais eficaz e a tomada de decisões mais holística nas empresas.

Além disso, a pesquisa ecoa os resultados de Amorim e Batista (2012), que apontam para a empatia, sensibilidade e comprometimento como características distintivas das mulheres empreendedoras, contribuindo para uma cultura organizacional mais integrada e orientada ao cliente.

Dessa forma, este estudo oferece uma contribuição para a compreensão das dinâmicas do empreendedorismo feminino no setor de cafeterias na RMR, destacando como a integração das competências empreendedoras com as capacidades dinâmicas.

Para futuras pesquisas, seria benéfico explorar ainda mais o impacto das competências empreendedoras e das capacidades dinâmicas no contexto mais amplo do empreendedorismo feminino, estudando um número maior de cafeterias. A fim de ampliar a discussão, é crucial considerar a interseção entre variáveis culturais e socioeconômicas e as competências empreendedoras, assim como estender essa

análise para uma gama diversificada de setores econômicos. O papel das variáveis culturais e socioeconômicas no desenvolvimento e manifestação de competências empreendedoras é inegavelmente significativo. Diferentes culturas e contextos socioeconômicos moldam as atitudes em relação ao risco, inovação e liderança. Por exemplo, em algumas culturas, normas de gênero podem influenciar fortemente a disposição das mulheres para assumir riscos ou buscar inovações nos negócios.

Além disso, a extensão dessa análise para uma variedade de setores além de cafeterias/serviços, pode revelar insights sobre como as competências e capacidades variam em diferentes contextos de mercado. A análise das políticas e programas existentes que visam apoiar as empreendedoras também é crucial. Avaliar a eficácia dessas iniciativas em diferentes contextos culturais e econômicos pode fornecer diretrizes para o desenvolvimento de programas mais eficientes e inclusivos.

A era digital e a ascensão das novas tecnologias também desempenham um papel crucial no empreendedorismo feminino. É essencial compreender como a digitalização afeta as estratégias de negócios das mulheres e como essa influência pode variar em diferentes setores econômicos. A adoção de tecnologias digitais pode ser um divisor de águas no sucesso e na inovação das empreendedoras.

Outra área importante é a sustentabilidade e a responsabilidade social. Em um mundo cada vez mais focado na sustentabilidade, é imperativo explorar como as empreendedoras integram esses valores em seus negócios e como isso se reflete em diferentes setores.

Por fim, o papel da educação e do desenvolvimento de habilidades em potencializar as competências empreendedoras das mulheres é uma área que merece uma exploração aprofundada. Isso pode incluir estudos sobre programas de educação empreendedora e seu impacto no sucesso das empreendedoras.

A conclusão desta dissertação amplia a compreensão do papel vital das competências empreendedoras e capacidades dinâmicas no sucesso das mulheres empreendedoras no setor de cafeterias. Essa análise aprofundada revela como esses elementos se tornam fundamentais para se destacar em um mercado altamente competitivo e em constante mudança. As competências empreendedoras são identificadas como chave para navegar com sucesso no desafiador ambiente de negócios das cafeterias. Essas habilidades não são apenas indicativas de um forte

impulso empreendedor, mas também refletem uma capacidade adaptativa para responder às demandas do mercado.

Além disso, as capacidades dinâmicas das cafeterias, especialmente em termos de adaptabilidade, são destacadas como essenciais para manter a relevância e o crescimento sustentável no setor. Estas capacidades permitem às empreendedoras reconfigurarem recursos, ajustar estratégias e abordagens de negócios em resposta a um ambiente empresarial em evolução, garantindo não apenas a sobrevivência, mas também a prosperidade de seus empreendimentos.

Portanto, essa dissertação contribuiu significativamente para o entendimento de como a combinação de competências empreendedoras com capacidades dinâmicas para mulheres empreendedoras no mercado de cafeterias na RMR.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, L. A.; ANTONIALLI, L. M. Análise Da Competitividade Do Segmento Processador Da Cadeia Agroindustrial Do Café No Estado De Minas Gerais. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC**. 2003.
- ACS, Z. J.; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T.; SZERB, L. The continued search for the solow residual: the role of national entrepreneurial ecosystem. **IZA Discussion Paper** No. 8652, 2014.
- ADLER, N. J. Women joining men as global leaders in the new economy. In M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), **Handbook of Cross-Cultural Management** (pp. 236-243). United Kingdom, Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2013.
- AFUAH, A. Business Model Innovation: The Organizational Dimension. **Organization Science**, 25(6), 1517-1531, 2014.
- AKGÜN, A. E.; KESTIN, H. E.; BYRNE, J. Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. **Product Innovation Management**, 29(1), 171-189, 2012.
- ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755-775, 2001.
- AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. **Núcleo de Pesquisa da FINAN**, 3 (3), 1-14, 2012.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? **Working Paper**, 10 (E), St. Petersburg State University, São Petersburgo, 2006.
- AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. **The Journal of Technology Transfer**, 42(5), 1030-1051, 2017.
- BANDEIRA, P. B.; AMORIM, M.; DE OLIVEIRA, M. Z. Empreendedorismo feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, 70, 225, 2016.
- BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 28 dez. 2010.
- BELL, J. Doing Your Research Project: **A Guide for First-time Researchers**. McGraw-Hill Education, 2010.
- BERGER, E. S.; KUCKERTZ, A. Female entrepreneurship in startup ecosystems worldwide. **Journal of Business Research**, 69(11), 5163-5168, 2016.

BERNARDINO, S.; SANTOS, J. D.; CARDOSO, C. Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. **European Journal of Applied Business Management**, 1(4), 101-117, 2018.

BLAU, F. D.; FERBER, M. A.; WINKLER, A. E. **The Economics of Women, Men, and Work** (6th ed.). Pearson, 2010.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, 2(1), 68-80, 2005.

BORRELLA, I.; MATAIX, C.; CARRASCO-GALLEGO, R. Smallholder farmers in the speciality coffee industry: opportunities, constraints and the businesses that are making it possible. **IDS Bulletin**, Brighton, 46 (3), 29-44, 2015.

BRANCALIONE, D.; WERLANG, N. B. Empreendedorismo feminino: uma análise das competências intraempreendedoras de gestoras de cooperativas catarinenses. **Revista de divulgação científica – Ágora**, 20 (1), 43-63, 2015.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; BALACHANDRA, L.; DAVIS, A. E. A gendered look at entrepreneurship ecosystems. **Small Business Economics**, 53 (2), 393-408, 2019.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. **Rev. adm. empres.**, 2002 42(1), 1–16, jan. 2002.

BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; LI, H. Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? **Entrepreneurship theory and practice**, 34 (3), 421-440, 2010.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments. **Proceedings of the EGOS Conference**, Bergen, Norway, 22. 2006.

CARDOSO, M. R. G.; DE OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, 20 (43), 98-111, 2021.

CARRIJO, M. de C.; FERREIRA, S. R. R. Empreendedorismo Feminino no Brasil: uma análise a partir de dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, 6 (6), 200-225, 2017.

CARRILHO, A.; RODRIGUES, M. T. Feminização do mercado de trabalho e política social: análise a partir da mineração. **Caderno Espaço Feminino**, [S. l.], 30 (2), 2018.

CARTER, S.; SHAW, E. **Women's business ownership: Recent research and policy developments**. Report to the Small Business Service, UK, 2006.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHESBROUGH, H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. **Harvard Business Review Press**, 2020.

CHESBROUGH, H. The era of open innovation. **MIT Sloan management review**, v. 44 (3), 35-41, 2003.

COHEN, W. M.; LEVINTBAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, United States, 35, 128-152, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DA SILVA, C. R.; BARBOSA, A. D. dos S.; DE SOUSA, C. R.; CARVALHO, H. S. O Empreendedorismo Feminino e suas Razões: Um Estudo Sobre Mulheres Empreendedoras do Município de Guarapari – Es. **Congresso Internacional de Administração**. 2018.

DA SILVA, S. G. Preconceito e Discriminação: as bases da violência contra a mulher. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, 30 (3), 556-571, 2010.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, 24(3), 37-57, 2010.

DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, 22(1), 50-76, 2007.

DE FREITAS, E. C.; LUCCHESI, F. M. O Mercado de Franquias e Pequenas Empresas: Um Estudo sobre o Segmento Cafeteria. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 5 (1), 2008.

DE VRANDE, V. V.; VANHAVERBEKE, W.; GASSMANN, O. Broadening the scope of open innovation: Past research, current state and future directions. **International Journal of Technology Management**. 52, 2010.

DILLI, S.; WESTERHUIS, H. How institutions and gender differences in education shape entrepreneurial activity: a cross-national perspective. **Small Buss Econ**, 51, 371-392, 2018.

DOS SANTOS, E. S. A.; ODERICH, C. O. L. Gestão Do Tempo: Estudo De Mulheres Empreendedoras. **Revista Gestão e Organizações**, 06 (04), 2021.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, 29(8/9), 1164-1185. 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo, Pioneira, 2016.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, 85 (9), 63-71, 2007.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21 (10-11), 1105-1121, 2000.

ELLEMERS, N.; RINK, F. The impact of gender on organizational behavior and results. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), **Handbook of Organizational Behavior** (pp. 309-325). London: Sage Publications, 2010.

ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T. Entrepreneurship in Emerging Markets. In: D. E. Puppim de Oliveira (Ed.). **The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets**. Oxford University Press, p. 290-308, 2018.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 75-93, 2015.

FITTER, R.; KAPLINSKY, R. Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated: a value-chain analysis. **IDS Bulletin**, Brighton, 32 (3), 69-82, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, (spe), 183-196, 2001.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 47 (2), 209-226, 2004.

GOMES, T. E. O; ALMIRÃO, D. O. Revisão Sistemática sobre as Competências Comportamentais do Empreendedor. **Anais do 10º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão – SIEPE**. Universidade Federal do Pampa. 2018.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, 6 (2), 185-207, 2002.

GUPTA, V. K.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. A.; SIKDAR, A. The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33 (2), 397-417, mar. 2009.

HAHN, K. G.; GRISA, K. T.; GRANDI, A. M.; CORRÊA, V. M. Estudo sobre o Perfil da Mulher Empreendedora Brasil-Argentina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, 8, 2018.

HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, 84 (2), 72-84, 163, fev. 2006.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. (Eds.). *Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations*. Malden, MA: **Blackwell Publishing**, 2007.

HELFAT, C.; PETERAF, M. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic organization**, v. 7, n. 1, p. 91, 2009.

HENRY, C.; FOSS, L.; AHL, H. Gender and Entrepreneurship Research: A Review of Methodological Approaches. **International Small Business Journal**. 34, 2015.

HERNANDEZ-SÁNCHEZ, B. R.; SÁNCHEZ-GARCÍA, J. C.; SHARMA, R. R.; MOREIRA, A. C. Editorial: Women and Entrepreneurship. **Frontiers in psychology**, 12, 2021.

HEWLETT S. A. Mulheres Executivas e o Mito de Ter Tudo. **Harvard Business Review**. 80(4), 66-73, 125, 2002.

HUQ, A.; GILBERT, D. All the world's a stage: Transforming entrepreneurship education through design thinking. **Education + Training**, 59 (2), 155-170, 2017.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial marketing management**, 33 (5), 429-438, 2004.

INDICADORES da Indústria de Café | 2021. **ABIC**. <<https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2021/>>. Acesso em: 22 de Jul. de 2023.

JAMBULINGAM, T.; KATHURIA, R.; DOUCETTE, W. R. Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The case of retail pharmacy industry. **Journal of Operations Management**, 23, 23-24, 2005.

JENNINGS, J. E.; BRUSH, C. G. Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? **The Academy of Management Annals**, 7 (1), 663-715, 2013.

KACIAK, E; WELSH, D. H. B. Women entrepreneurs and work–life interface: The impact of sustainable economies on success, **Journal of Business Research**, Elsevier, 112(C), 281-290, 2020.

KANIAK, V.; SCHIAVON, O.; VALOTO, D.; KATO, H. Competências Empreendedoras e os Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas: estudo de caso piloto em uma startup universitária. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa-PR, 2020.

KELLEY, D. J. **Women's entrepreneurship 2016/2017 report**, GEM, Washington, DC, 2017.

KIM, L. Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning. Boston: **Harvard Business School Press**, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. **Harvard Business Review Press**, 2005.

KIWIA, I. Constraints Faced by Women Owned Small and Medium Enterprises (Smes) In Tanzania: A Case of Ilala District. **Dissertação de Mestrado**. Mzumbe University, 2020.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T.; MICHAEL, S. C. Resources, Capabilities, and Entrepreneurial Perceptions. **Journal of Management Studies**, 44(7), 1185–1210, 2007.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, 1(1), 42-60, 2018.

LANDSTRÖM, H. **Pioneers in entrepreneurship and small business research**. Springer Science & Business Media, 2010.

LERNER, J.; ALSOS, G. A. **The Handbook of Research on Entrepreneurship Policy**. Edward Elgar Publishing, 2017.

LIAO, S-H.; FEI, W-C.; CHEN, C-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. **Journal of information science**, 340-359, 2007.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC eletrônica**, 1(1), 1-15, 2007.

LOSEKANN, L.; GUTIERREZ, M. **Diferenciação de Produtos**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Ed.). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. p. 91-108. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MACHADO, D. D. P. N.; DREHER, M. T.; GORNI, P. M. Inovação em Serviços Turísticos: A percepção desse processo em Agências de Viagens. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**. 4, 1, 2009.

MACHADO, H. V.; ANEZ, M. E. M.; GAZOLA, S. Criação de empresas por mulheres: Um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Mackenzie**, 14, 5, 2013.

MAIR, J. Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds.), **Handbook of research on social entrepreneurship** (pp. 15-28). Edward Elgar Publishing, 2010.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, 41 (1), 36-44, 2006.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, 8 (3), 235-254, 2000.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F.; SHAVER, K. G. One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, 24 (1-2), 7-27, 2012.

MARINHO, C. S.; ALMEIDA, S. L.; SALAZAR, V. S. Uma Xícara De Café? A importância dos atributos de uma cafeteria na decisão de consumo. **Revista Hospitalidade**, 14 (2), 01-24, 2017.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, 20 (Suppl.), S63-S80, 2009.

MENOS de 5% das startups brasileiras foram fundadas somente por mulheres. **Distrito**. Disponível em: <<https://distrito.me/blog/estudo-female-founders/>>. Acesso em: 21 de Ago. de 2022.

MICROEMPRESA, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. **SEBRAE**. Disponível em: <<https://blog.sebraesc.com.br/epp-microempresa-mei/>>. Acesso em: 21 de Ago. de 2022.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 16(2), 92-111. 2010.

MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, 62 (12), 1269–1280, dez. 2009.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship & innovation**. Cengage Learning, 2011.

NAMBISAN, S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41, (6), 1029-1055, 2017.

NASSIF, V. M. J.; AMARAL, D. J.; PRANDO, R. A. A Universidade Desenvolve Competências Empreendedoras? Um Mapeamento Das Práticas De Ensino Numa Universidade Brasileira. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 13 (3), 597-628, 2012.

NENEH, B. N. From necessity to opportunity? Revisiting the venture creation debate through a mixed methods approach. **International Journal of Entrepreneurial**

Behavior & Research, 26 (1), 161-184, 2020.

NUNES, J. V.; WOLOSZYN, M.; GONÇALVES, B. S.; PINTO, M. D. de S. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras – Estudos Midiáticos**, 19(2). 2017.

OGUNDANA, O. M.; SIMBA, A.; DANA, L. P.; LIGUORI, E. Women entrepreneurship in developing economies: A gender-based growth model. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, p. 1-16, 2021.

OLIVEIRA, E. R.; LUZ, L. C.S; PRATES, R. O. Aplicação semiestruturada do método de inspeção semiótica: estudo de caso para o domínio educacional. In: **Proceedings of the VIII Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems**. 50-59, 2008.

OPORTUNIDADE: consumo de café aumenta durante pandemia. **Fispal Food Service**. Disponível em: <<https://www.foodconnection.com.br/food-service/oportunidade-consumo-de-cafe-aumenta-durante-pandemia>>. Acesso em: 22 de Jul. de 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

PEÑALOZA, V.; DIÓGENES, C. G.; SOUSA, S. J. A. Escolha Profissional No Curso De Administração: Tendências Empreendedoras e Gênero. **Ram – Revista De Administração Mackenzie**, 9(8), Edição Especial, 151-167, 2008.

PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científico**, 7(1), 175-186, 2009.

PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. Mr. **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá: UNICORPORE, 2006.

QUINTILLÁN, I.; PEÑA-LEGAZKUE, I. Emotional intelligence and venture internationalization during economic recession. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 26(2), 246-265. 2019.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. Educator: São Paulo, 2010.

RAUCH, A.; HULSINK, W. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. **Academy of Management Learning & Education**, 14(2), 187-204, 2015.

RIDGEWAY, C. L. Framed before we know it: How gender shapes social relations. **Gender & Society**, 23(2), 145-160, 2009.

RODRIGUES, C. de O.; LOPES, M. L. B.; SANTOS, M. A. S. dos. Female entrepreneurship and agriculture: a systematic review of the literature. **Research, Society and Development**, [S. l.], 11(3), 2022.

RODRIGUES, L. DE C. Á.; DA S. J., F., BORGES, D. G.; ANDRADE, J. M. S. Empreendedorismo feminino: um estudo sobre características, desafios e perfis de gestão de micro e pequenas empreendedoras do Município de Monte Belo-MG. **Research, Society and Development**, 10(3), 2021.

ROSCA, E.; AGARWAL, N.; BREM, A. Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. **Technological Forecasting eSocial Change**, 157. 2020.

RUDHUMBU, N.; DU PLESSIS, E.; MAPHOSA, C. Challenges and opportunities for women entrepreneurs in Botswana: revisiting the role of entrepreneurship education. **Journal of International Education in Business**. ahead-of-print, 2020.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agrobusiness do café no Brasil**. São Paulo: Milkbuzz, 1999.

SAES, M. S. M. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 11(2), 151-171, 2007.

SALADO, A. Muito além da xícara: a reinvenção do café solúvel no Brasil. **EUROMONITOR**. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/article/muito-alem-da-xicara-a-reinvencao-do-cafe-soluvel-no-brasil>>. Acesso em: 22 de Jul. de 2022.

SANTOS, C. M. M.; NETO, A. C.; CAEIRO, M.; VERSIANI, F.; MARTINS, M. G. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. **E&G Economia e Gestão**, 16 (45), 2016.

SANTOS, S. C. B.; TAVARES, L. A. Empreendedorismo feminino no Brasil: um estudo sobre as características e desafios das mulheres empreendedoras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 10 (2), 346-375, 2021.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, 26 (2), 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; VELAMURI, S. R.; VENKATARAMAN, S. Three views of entrepreneurial opportunity. In: **Handbook of entrepreneurship research** (pp. 77-96). Springer, New York, NY, 2013.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship, and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**, 20(4), 222-237, 2011.

SCHNEIDER, K. Promoting the Entrepreneurial Success of Women Entrepreneurs through Education and Training. **Science Journal of Education**, 5(2), 50-59. 2017.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, 933, 913–933, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SEBRAE. **Relatório especial: Empreendedorismo Feminino no Brasil**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2019.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25(1), 217-226, 2000.

SHORT, J. C., TODD, W. M.; LUMPKIN, G. T. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**. 3(2): 161–94, 2009.

SILVA, H. P. DA; GARCIA, E. A. DA R.; CABRAL, A. C. DE A. Competências Empreendedoras na Pandemia da Covid-19: Um Estudo com PMES do Varejo de Moda. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, 8 (1), 79-98, 2022.

SILVA JÚNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software ATLAS.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação (Bauru)** [online], 24(3), 715-728. ISSN 1980-850X, 2018.

SOUZA, L. H.; PENA, L. C. S.; MOESCH, M. M. Conhecimento e sinergia como indutores da inovação regional em turismo: o caso do Observatório do Turismo no Distrito Federal (Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – RBTUR**. v. 11(1), 19-38, 2017.

STAM, W.; ARZLANIAN, S.; ELFRING, T. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. **Journal of Business Venturing**, 29(1), 152-173, 2015.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press. 2009.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, 28(13), 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic

Management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533, 1997.

TEXEIRA, R. M., BOMFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 10(1), 44-64, 2016.

THRIFT, N. **Knowing Capitalism**. Sage, London, 2005.

VAN TEIJLINGEN, E.; HUNDLEY, V. **The importance of pilot studies**. **Nursing Standard**, 16(40), 33-36, 2001.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In: M. A. Hitt, E. F.; J. S. Harrison (Eds.), **Blackwell handbook of strategic management (in press)**. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2001.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**, vol.7, p.303-310, 2004.

WELSH, D. H. B.; KACIAK, E.; MEMILI, E.; ZHOU, Q. Work–Family Balance and Marketing Capabilities as Determinants of Chinese Women Entrepreneurs' Firm Performance. **Journal of Small Business Management**, 56(S1), 48-66, 2018.

WELTER, F.; BAKER, T.; AUDRETSCH, D. B.; GARTNER, W. B. Everyday entrepreneurship—a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41(3), 311-321, 2017.

WEST, J.; BOGERS, M. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, 31(4), 814-831, 2014.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24(10), 991-995. 2003.

WOLDIE, A.; ADERSUA, A.; TANKO, M. Female entrepreneurship development in Nigeria: The effect of environmental factors. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, 5(3), 477-490, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 27, 2015.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning, and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13(3), 339-351, 2002.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, aceito voluntariamente participar da pesquisa intitulada "COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE MULHERES E CAPACIDADES DINÂMICAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CAFETERIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE – PE".

Entendo que esta pesquisa é conduzida pela pesquisadora **Vitória Eduarda Pedrosa Avelino**, sob orientação da Prof^a Dr^a Viviane Santos Salazar, e tem como objetivo entender com mais profundamente o cenário das cafeterias de pequeno porte em Recife – PE.

A pesquisa envolverá:

- a) Coleta de dados sobre o tempo de atuação no mercado, quantidade de funcionários, informações sobre os proprietários e serviços oferecidos pela minha cafeteria;
- b) Uma entrevista presencial com a pesquisadora que irá gravar a nossa conversa para registro fidedigno da coleta dos dados.

Compreendo que minhas respostas serão confidenciais. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa e não para qualquer outro propósito. Estou ciente de que a minha participação é voluntária, e posso recusar a participar ou retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Compreendo que, se tiver alguma dúvida ou preocupação, posso entrar em contato com a pesquisadora em qualquer momento.

Por fim, eu reconheço que li e entendi este consentimento e que recebi uma cópia do mesmo.

Assinatura da Participante:

Data: _____

Assinatura da Pesquisadora:

Data: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA INICIAL ANTES DO ESTUDO PILOTO

1. Características da empreendedora

- 1.1. Estado civil
- 1.2. Formação escolar
- 1.3. Tempo como empreendedora

2. Características do empreendimento

- 2.1. Número de empregados
- 2.2. Tempo de existência
- 2.3. Serviços prestados pela cafeteria

3. Perguntas atreladas às competências empreendedoras

- 3.1. Como surgiu a ideia do café? Fale um pouco sobre o caminho que você percorreu desde a ideia até a abertura do negócio.
- 3.2. Ao longo da existência de sua cafeteria existiram crises, como você atuou para aproveitar alguma oportunidade para a expansão do seu negócio?
- 3.3. Como você enxerga seu comprometimento na execução dos trabalhos de sua cafeteria?
- 3.4. Quanto tempo do seu dia é dedicado à cafeteria?
- 3.5. Como se processa na sua cafeteria as ações de garantia da qualidade e eficiência?
- 3.6. Existem procedimentos específicos para garantia da qualidade e eficiência em sua cafeteria?
- 3.7. Que estratégias você usa para reduzir os riscos potenciais em sua cafeteria?
- 3.8. Como você se posiciona em relação aos riscos inerentes a sua atividade empreendedora?
- 3.9. Como se dá o processo de estabelecimento de metas em sua cafeteria?
- 3.10. Como você faz o controle dos resultados das metas de curto, médio e longo prazo na sua cafeteria?
- 3.11. Como ocorre o processo de coleta de informações para o desenvolvimento de sua cafeteria?
- 3.12. Quais são as suas principais fontes de informação para definir as estratégias de sua cafeteria?
- 3.13. De que maneira é realizado o planejamento em sua cafeteria?
- 3.14. Existe um monitoramento sistemático dos resultados do planejamento realizado em sua cafeteria?
- 3.15. Como você se posiciona em relação à manutenção de seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores em sua cafeteria?
- 3.16. Quando do surgimento de um grande obstáculo que ameace a sustentabilidade de sua cafeteria (pandemia da COVID-19, por exemplo), como você se porta em relação ao futuro?

- 3.17. Como você encara a questão dos sacrifícios pessoais em relação aos obstáculos surgidos na sua atividade empresarial?
- 3.18. Quais são as principais dificuldades para gerenciar sua cafeteria?
- 3.19. Em que ponto você se apoiou para construção de sua rede de relacionamento pessoal?
- 3.20. Qual a importância da sua rede de relacionamento para a cafeteria?
- 3.21. Como sua família reage à sua dedicação à cafeteria?
- 3.22. Como você faz a distribuição de seu tempo entre a sua vida pessoal e profissional?

4. Perguntas atreladas às capacidades dinâmicas

- 4.1. Como sua cafeteria adquire informações relevantes e atuais sobre os concorrentes em potencial?
- 4.2. Como sua cafeteria monitora as tendências do mercado de forma contínua?
- 4.3. Como funciona o investimento em recursos humanos para a qualificação dos empregados?
- 4.4. Existe na sua cafeteria programa de gestão do conhecimento que garanta a capacidade de absorção de conhecimento e tecnologias de outras empresas?
- 4.5. Explique se existe na sua cafeteria entre os empregados transmissão voluntária de informações científicas e tecnologias úteis.
- 4.6. Em sua cafeteria como é usada a capacidade para utilizar tecnologias de informação para melhorar o fluxo de informações e promover a comunicação entre todos?
- 4.7. Como sua cafeteria se comporta em explorar os conhecimentos adquiridos fora da empresa a fim de responder rapidamente às mudanças do ambiente?
- 4.8. Na sua cafeteria como é feita a exploração da experiência adquirida para reforçar as estratégias mercadológicas da empresa?
- 4.9. Como funciona a flexibilidade na sua cafeteria para o enfrentamento de diferentes situações que aparecem no dia a dia na operação do negócio?
- 4.10. Na sua cafeteria os empregados são estimulados para sugerir novas formas de trabalho de acordo com os desafios da rotina do trabalho?
- 4.11. Como são aproveitadas as qualidades de cada profissional para tornar a sua cafeteria mais competitiva?
- 4.12. Na sua cafeteria são realizadas pesquisas sobre os concorrentes para saber se eles fazem algo diferente?
- 4.13. Em sua cafeteria, a equipe é encorajada a buscar novas formas de trabalho, preocupando-se com a renovação das técnicas profissionais?
- 4.14. Qual o nível de preocupação que você tem em renovar o espaço físico e os equipamentos da sua cafeteria ao longo do tempo?

- 4.15. Como é realizada na sua cafeteria a busca por novas maneiras para equilibrar as atividades nas diferentes áreas da empresa?
- 4.16. Em sua cafeteria como a equipe responsável pela gestão compreendem os detalhes operacionais do negócio?
- 4.17. Como se processa na sua cafeteria a capacidade de desenvolver novos serviços ante as mudanças percebidas?
- 4.18. Como ocorre na sua cafeteria a possibilidade de adaptação do serviço, ou seja, ajustar o processo do serviço às necessidades do cliente e atuar de maneira eficaz a essas mudanças?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA MODIFICADO DEPOIS DO ESTUDO PILOTO

No início da entrevista:

I. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;

II. Apresentar os objetivos da pesquisa.

Olá, eu sou Vitória, aluna do Mestrado em Hotelaria e Turismo da UFPE. Minha pesquisa é sobre as competências empreendedoras de mulheres que são donas de cafeterias e a gestão desses estabelecimentos.

Muito obrigada por participar desta pesquisa e me doar seu precioso tempo. A entrevista está dividida em três partes: características sobre você e seu empreendimento, em seguida sobre você como empreendedora e por último sobre a gestão do seu negócio.

Características da empreendedora

- 1.1. Estado civil e se tem filhos
- 1.2. Formação escolar
- 1.3. Tempo como empreendedora (outro negócio conta)

2. Características do empreendimento

- 2.1. Tempo de existência
- 2.2. Número de empregados

3. Gênero

- 3.1 Quais desafios você já enfrentou sendo mulher empreendedora?

4. Perguntas atreladas às competências empreendedoras

- 4.1. Como surgiu a ideia do café? Fale um pouco sobre o caminho que você percorreu desde a ideia até a abertura do negócio.
- 4.2. Quais os principais desafios encontrados para a abertura da cafeteria?
- 4.3. Quanto tempo do seu dia é dedicado a cafeteria?
- 4.4. Como você garante a qualidade dos serviços na cafeteria?
- 4.5. Como você evita os desperdícios?
- 4.6. Quais os riscos que você percebe no seu negócio? Que estratégias você usa para reduzir os esses riscos?
- 4.7. Você estabelece metas para o seu negócio? SE sim, como se dá esse processo?
- 4.8. Como você busca informação para definir as estratégias de sua cafeteria?
- 4.9. Você já fez um planejamento formal ou informal? Se sim como foi?

- 4.10. Existe um monitoramento dos resultados do planejamento realizado em sua cafeteria? Como é esse processo?
- 4.11. Quando do surgimento de um obstáculo que ameace a sustentabilidade de sua cafeteria (pandemia de COVID-19, por exemplo), como você se porta em relação ao futuro?
- 4.12. Como você encara a questão dos sacrifícios pessoais em relação aos obstáculos surgidos na sua atividade empresarial?
- 4.13. Qual a importância da sua rede de relacionamento para a cafeteria?
- 4.14. Como você administra a relação entre a sua vida pessoal e profissional?

5. Perguntas atreladas às capacidades dinâmicas

- 5.1. Quais os procedimentos adotados pela cafeteria para identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios?
- 5.2. Como você incorpora na cafeteria as mudanças que estão acontecendo no mercado?
- 5.3. Ao identificar uma nova oportunidade no ambiente de negócios como ocorre o processo de adaptação para atender a nova demanda?
- 5.4. Como a cafeteria usa os conhecimentos adquiridos por você ou pelos funcionários para responder às mudanças do ambiente?
- 5.5. Quão flexível você enxerga a sua empresa para se adaptar as mudanças que acontecem?
- 5.6. Como são aproveitadas as qualidades de cada profissional para tornar a sua cafeteria mais competitiva?
- 5.7. De quanto em quanto tempo você pensa na renovação da cafeteria, na reforma física? E nos equipamentos?
- 5.8. E os funcionários são treinados de quanto em quanto tempo?
- 5.9. Você considera a sua empresa inovadora? Por quê? Como essa inovação acontece?
- 5.10. Como é realizada na sua cafeteria a busca por novas maneiras para equilibrar as atividades nas diferentes áreas da empresa?
- 5.11. Como ocorre na sua cafeteria a possibilidade de adaptação do serviço, ou seja, ajustar o processo do serviço às necessidades do cliente e atuar de maneira eficaz a essas mudanças