



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRENDA EVELLYN DA SILVA BORBA

COCRIAÇÃO DE VALOR, UMA ANÁLISE JUNTO A MICROEMPREENDEDORES
INDIVIDUAIS

FORTALEZA
2024

BRENDA EVELLYN DA SILVA BORBA

COCRIAÇÃO DE VALOR, UMA ANÁLISE JUNTO A MICROEMPREENDEDORES
INDIVIDUAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta
Reinaldo

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B718c Borba, Brenda Evellyn da Silva.

Cocriação de valor, uma análise junto a microempreendedores individuais / Brenda Evellyn da Silva Borba. – 2024.

65 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo .

1. Cocriação de valor. 2. Microempreendedores individuais. 3. Empreendedorismo. I. Título.

CDD 658

BRENDA EVELLYN DA SILVA BORBA

COCRIAÇÃO DE VALOR, UMA ANÁLISE JUNTO A MICROEMPREENDEDORES
INDIVIDUAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Pedro Felipe da Costa Coelho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

No presente estudo, se aborda a cocriação de valor aplicada à realidade e contexto de microempreendedores individuais (MEI) dos ramos de estética, alimentação e vestuário. Tal estudo tem relevante importância por abordar a inovação no segmento de entrada para o empreendedorismo formal, identificando a presença de ações estratégicas de inovação através da cocriação de valor e analisando a sua contribuição nesse segmento. Com isso, o objetivo é identificar como o processo de cocriação é implementado pelos MEI e a sua contribuição para a inovação. Para tal, foi delimitada uma abordagem de caráter exploratório, com uso de entrevistas, junto a três microempreendedores individuais selecionados, uso de análise de conteúdo e com embasamento teórico de literatura da administração, usando como ferramenta de análise o modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência), proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004). Os resultados da pesquisa indicam a existência do processo de cocriação, mesmo que realizado de forma intuitiva pelos participantes, contribui na criação de novos produtos e novos processos para a inovação no cenário dos MEI. Assim, os resultados do estudo apontam benefícios no uso do modelo DART para ajustes e/ou incorporação de novos serviços/produtos a partir da interação com os clientes atuais.

Palavras-chave: Cocriação de valor. Microempreendedores Individuais, Empreendedorismo. Inovação.

ABSTRACT

In the present study, value co-creation is approached as it applies to the reality and context of individual micro-entrepreneurs (MEI) in the beauty, food, and clothing sectors. This study holds significant importance because it addresses innovation in the entry segment for formal entrepreneurship, identifying the presence of strategic innovation actions through value co-creation and analyzing its contribution in this segment. Thus, the objective is to identify how the co-creation process is implemented by MEIs and its contribution to innovation. To this end, an exploratory approach was delimited, using interviews with three selected individual micro-entrepreneurs, content analysis, and theoretical grounding from administration literature, using the DART model (dialogue, access, risk, and transparency), proposed by Prahalad and Ramaswamy (2004), as an analysis tool. The research results indicate the existence of the co-creation process, which, even if carried out intuitively by the participants, contributes to the creation of new products and new processes for innovation in the MEI scenario. Therefore, the study's results point to benefits in using the DART model for adjustments and/or incorporation of new services/products based on interaction with current customers.

Keywords: Value Co-creation. Individual Micro-entrepreneurs. Entrepreneurship. Innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 —	Os elementos da cocriação de valor	28
------------	--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 —	Contribuições para o entendimento do microempreendedor	17
Quadro 2 —	Atuação da lei geral das ME e EPP.....	19
Quadro 3 —	Transformação no processo da criação de valor.....	33
Quadro 4 —	Quadro congruência	38
Quadro 5 —	Sobre os negócios.....	41
Quadro 6 —	Fatores resultantes das entrevistas atrelados à inovação e elementos do modelo DART.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PEs	Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
TDMC	Tomada de Decisão Médica Compartilhada
CCEs	Características Comportamentais Empreendedoras
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivo geral	11
1.2.1 Objetivos específicos.....	11
1.2.2 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3 EMPREENDEDORISMO.....	16
3.1 Microempreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte	18
3.2 Inovação.....	22
4 COCRIAÇÃO DE VALOR.....	26
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
5.1 Coleta de dados	38
5.1.1 Perfis dos MEI selecionados	40
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
6.1 Inovação.....	44
6.2 Diálogo	47
6.3 Acesso.....	49
6.4 Risco e Transparência.....	51
6.5 Elementos do modelo DART no contexto dos MEI estudados	53
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A	65

1 INTRODUÇÃO

Essencial para o avanço da humanidade, a criatividade desempenha um papel ímpar ao influenciar mudanças significativas e inovações em uma ampla gama de campos do saber. Foi com a criatividade que o ser humano enfrentou e enfrenta as adversidades impostas pelo ambiente em que vive e, com o passar dos séculos, foi modificando as mais diversas esferas da vida, criando importantes inovações que transformaram a maneira de viver da humanidade e que, até os dias atuais, servem de base para mais inovações (Rocha, 2009).

Pode-se, portanto, afirmar que não existe lugar do planeta onde, desde a pré-história, primeiro os hominídeos e depois os seres humanos, não tenham dado prova da concretude dos testemunhos da criatividade (De Masi, 2003). Concatenado a isso, a fim de impulsionar a busca por soluções transformadoras e a geração de ideias, a criatividade é um recurso valioso no objetivo empreendedor (Kuazaqui, 2012).

Em seu significado contemporâneo e ampliado, empreender significa “fazer a coisa acontecer” e o empreendedor utiliza todas as suas capacidades para realizar alguma coisa que tenha valor para a sociedade (Mariano; Mayer, 2011). Assim, a relação do empreendedorismo com a criatividade, de acordo com Kuazaqui (2012), é definida por fatores que se complementam e um não consegue existir sem o outro, também sendo complementado pelo autor que atividades inovadoras são as das capacidades de criação. Ainda nesse contexto, a importância desse assunto é associada ao fato de que a criatividade, no empreendedorismo, é estreitamente relacionada com a inovação, conforme também afirma Masciantonio (1995 apud Bruno-Faria *et al.*, 2013).

Há, ainda, o ponto central no qual o presente estudo de caso se direciona: os Microempreendedores Individuais (MEI), que se referem às pessoas que trabalham como pequenos empresários ou pequenas empresárias de forma individual para que, ao formalizarem-se, conquistem benefícios como aposentaria por idade e invalidez, auxílio-doença e salário-maternidade, conforme informações do Portal Oficial do Governo Federal, atualizado no ano de 2023.

Destarte, a criação da figura jurídica do MEI, referenciada Lei Complementar federal 128 em 2008 (Brasil, 2008), transformou o cenário do empreendedorismo no Brasil, permitindo a formalização e o crescimento de milhões de pequenos negócios.

Conforme o Sebrae (2023), com cerca de 15 milhões de CNPJ ativos, o MEI corresponde a aproximadamente 70% do total de empresas no país, evidenciando seu impacto significativo na economia.

Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), sete em cada dez novos negócios formalizados no Brasil são MEIs, dessa maneira, gerando à essa esfera de empreendedor a importância de movimentar a economia do país e a segurança de mais empregos (Sebrae, 2022).

Arelado a isso, a criação é o ponto de partida fundamental no ambiente dos negócios, independentemente do porte, para criar produtos ou serviços únicos, em forma de soluções inovadoras e geração de ideias, como afirmou Chivenato (2021, p. 1), quando definiu que a essência do comportamento empreendedor é a criação de ideias úteis e inovadoras para transformá-las em realidade, pois além de possibilitar a melhora dos processos já existentes, também alavanca a entrega de valor para seus clientes e colaboradores.

Todavia, a criação não necessariamente pode partir apenas do empreendedor, há também a possibilidade e oportunidade de alocar tal processo, decisivo e direcionado, estrategicamente com o engajamento criativo das partes interessadas – clientes e parceiros de negócios – envolvendo o desenvolvimento ativo de contribuição de ideias, conhecimentos e experiência. Tal abordagem, denominada cocriação, vai além do modelo tradicional de desenvolvimento em que as partes empreendedoras criam algo e o oferecem ao mercado, ela enfatiza a colaboração e a participação ativa, sendo poderosa para impulsionar a inovação, melhorar e satisfação do cliente e valor de forma mais eficaz nos esforços conjuntos do consumidor e da empresa cocriando por meio da experiência personalizada (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

Ratificando, assim, que as capacidades do empreendedorismo estão enraizadas no ato da criação, e a criatividade tornou-se uma capacidade desejada por todos os negócios, portanto, é um dos mais importantes diferenciais competitivos e profissionais de uma empresa (Serafim, 2011) que aloca eficientemente a inovação junto às estratégias para transformar as ideias criativas em empreendimentos reais. Mintzberg (2009) define que estratégia à vista do mercado competitivo significa ser diferente da concorrência. Assim, a estratégia é um elemento importante para que a inovação seja posta à prática, visto que é a base em que são feitos os planos e a

estruturação da comunicação interna, com os parceiros do negócio, e externa, com os clientes (Costa, 2012).

O ato de empreender apresenta tudo o quanto a criatividade pode gerir para ser transformada em ação e, ainda à vista de Mintzberg (2009, p. 24), as estratégias são criadas antes das ações às quais vão se aplicar. Neste contexto, na presente pesquisa, o MEI é o foco de análise e centralizador no que tange a estratégia na aplicabilidade da ação de cocriação em seus negócios e na possível oportunidade agregadora à inovação. Alinhado a isso, Costa (2012) afirma que oportunidades surgem de inovações e das mudanças comportamentais dos clientes e da sociedade no geral, ao mesmo tempo que define que a inovação é uma das principais características da cadeia de valor de um negócio, também acentua a importância dela para a estratégia.

Partindo de tal pressuposto, em que a criação de ideias é oriunda e designada como um ponto de inovação do negócio e que pode ser originada de uma estratégia eficiente com base nas realidades em que os negócios se inserem, será exposta a problemática na qual este estudo busca analisar.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: Como o processo de cocriação contribui para a inovação dos microempreendedores individuais (MEIs)?

Assim, para responder o problema formulado, a pesquisa buscou alcançar os objetivos a seguir propostos:

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo foi identificar se há contribuição do processo de cocriação para a inovação dos MEIs.

1.2.1 Objetivos Específicos

Tendo em vista de alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a existência de processo de cocriação em MEIs
- b) Analisar como acontece o processo de cocriação em MEIs
- c) Verificar a contribuição do processo de cocriação na operação da empresa

1.3.1 Justificativa

Além da problemática e objetivos da pesquisa antes supracitados, se torna de exímia importância a justificativa na qual a pesquisa se direciona. Sampieri, Collado e Lucio (2013) expõem que, além dos elementos já expostos, também se torna necessário justificar o estudo mediante a exposição de suas razões, propósitos definidos e o motivo da conveniência de se realizar o presente estudo. Isto, portanto, foi pautado, no presente estudo e discorrido em 3 justificativas, estas sendo: prática, pessoal e acadêmica, descritas a seguir.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), estudos indicam que os consumidores participam e apoiam, cada vez mais, ativamente para que ocorra a geração de valor, criando uma maior interação com as empresas. Além disso, a prática da cocriação mostra-se como um modelo mais acessível à gestão para com o processo administrativo que atinge a comunicação junto aos clientes, já que em empresas de menor porte, como o MEI, tal processo pode ser mostrar eficaz devido ao seu tamanho e rapidez de acesso do gestor a seus clientes, sendo esta a justificativa prática da pesquisa.

Por base nisso, tal pesquisa também se sustenta na justificativa pessoal de que a cocriação para MEIs desperta grande entusiasmo de estudo à pesquisadora, pois o tema é a raiz que estimulou e originou o início de sua graduação. Além disso, o empreendedorismo também é de bastante valia para ela, pois a desperta uma curiosidade nata sobre a combinação de criatividade, a capacidade de identificar oportunidades e desenvolver soluções inovadoras com poucos recursos. Acredita-se que os resultados oriundos da pesquisa realizada podem contribuir para a idealização e debate sobre o uso da cocriação em pequenos negócios, especialmente para os

MEIs, inspirando outros estudos, iniciativas e fomentar a inovação de empreendedores nesse campo.

Considerou-se a importância de que esses tipos de negócios, os MEIs, que contam com subsídios fiscais e tributos, gerem crescimento e que, apesar do contexto de escassez de recursos que atuam esses tipos de empreendedores, contribuições e iniciativas voltadas para o crescimento desses negócios têm importância para o auxílio do equilíbrio financeiro do país (Cenci; Machado; Carvalho, 2022).

Payne (*et al.*; 2008 *apud* Frio; Brasil, 2016) ressalta que a cocriação é um processo contínuo de interseção do consumidor para com as empresas e, além disso, também atentam que há vantagens econômicas para os negócios que recorrem aos clientes como um meio de obter uma vantagem competitiva no mercado.

Apesar da provável oportunidade gerada pela cocriação aos pequenos negócios, poucos estudos se sustentam em tal tema específico para analisar se o método apresenta oportunidade estratégica para diferentes setores, conforme afirmam Hernandez *et al.* (2022), em que concluem que os conteúdos sobre cocriação não têm gerado conhecimentos suficientes, constituindo uma lacuna fundamental de desenvolvimento e contribuição, assim, no que se refere ao percentual de mercado e impacto que os MEIs têm diante à sociedade, sendo esta, portanto, a justificativa acadêmica em que o estudo buscou, também, defender.

Com base nisso, que tipo de oportunidades de inovações a cocriação pode fomentar nos MEIs? Thompson Jr *et al* (2008, p. 490) salienta que a oportunidade é uma plataforma de decisões limitada pelo tempo a partir da qual as opções são avaliadas, ou seja, é uma ocasião valiosa para melhorar o desempenho do negócio e atingir suas metas.

Através do resultado oriundo de dados qualitativos, foi abordado um estudo exploratório de oportunidade estratégica apresentada pela cocriação de valor aplicada em MEIs. Para tanto, o modelo de cocriação utilizado para tratar tal proposta foi o descrito DART (diálogo, acesso, risco e transparência), proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) ao apresentarem os elementos da cocriação. Tal modelo foi utilizado para identificar a possível aplicabilidade da cocriação nos MEIs estudados.

Deste modo, a pesquisa visou identificar a possibilidade de eficácia quanto ao contexto de estabelecer as bases para o aprimoramento criativo dos MEIs e na proposição de potencializar a habilidade de tais negócios em se tornarem

progressivamente mais diferenciados e capazes de inovarem seus serviços, a fim de manterem-se em proeminência no mercado por meio das ideias e experiências de seus clientes.

No tocante a composição deste trabalho, ela é feita por nove seções, estas sendo iniciadas pela introdução, que integrou a apresentação do tema com os pontos centrais nos quais o trabalho buscou abordar, além de conter em suas subseções a problemática e a questão norteadora na condução da pesquisa e os objetivos gerais, específicos e a justificativa, sendo esta discorrida no presente ponto em que se fundamenta as motivações do trabalho. Seguido a isso, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica, em que há a sustentação conceitual contida nas outras 3 seções a que ela se sucede.

Na seção três há o empreendedorismo à luz de diferentes teóricos da administração, a fim de, consequentemente, direcionar e abordar o cenário empreendedor geral até atingir o MEI, acompanhado por outras designações de empreendedor existentes no país, além da descrição do cenário teórico sobre a inovação. Complementado a isso, com o propósito de revelar as circunstâncias do modo em que pode ser utilizada, a quarta seção tem como conteúdo a estratégia. Finalizando a sustentação de concepções, a cocriação de valor é conceituada e explicada na quinta seção, incluindo a apresentação do modelo DART (Prahalad; Ramaswamy, 2004), que ofereceu a estrutura conceitual que guiou as análises dos resultados.

A sexta seção concede a exposição descrita dos procedimentos metodológicos aplicados, complementada aos procedimentos de campo e em como foi realizada a coleta dos dados utilizados. Os perfis dos MEIs participantes para compor o presente estudo de caso são apresentados na sétima seção, seguida pela análise e discussão acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, estes na oitava seção. Para concluir, a nona seção finalizará com as conclusões obtidas decorrentes da interpretação dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de navegar pelo cenário a que a presente pesquisa se propõe, se torna crucial a integração de diferentes conceitos. Será abordado o empreendedorismo, com ênfase na iniciativa e na busca por oportunidades. A inovação, por sua vez, que é o que alimenta o processo com novas ideias e soluções com sua aplicabilidade neste estudo, se juntando à estratégia, que fornece o direcionamento e a visão de longo prazo, fomentarão e direcionarão para a cocriação, que abre espaço para a colaboração e o engajamento do cliente final.

Nesse sentido, a fundamentação teórica tem como objetivo reunir informações provenientes de fontes de qualidade e confiáveis presentes na literatura (Estrela, 2018), portanto, nesta seção foram reunidos estudos anteriores sobre cocriação em diferentes áreas, a fim de identificar e sintetizar evidências relevantes, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento sobre o assunto no qual o presente trabalho se insere.

Estrela (2018) ainda ressalta que a literatura apresenta sugestões a fim de se alcançar uma leitura eficiente, sugestões estas seguidas e utilizadas na presente seção de pesquisa. Assim, é traçado um percurso teórico que permitirá compreender os conceitos-chaves que sustentam a pesquisa e exploram como a cocriação pode fomentar a inovação no processo estratégico de MEIs, com o embasamento aplicado em outros cenários de estudos já realizados. Completado a isso, o panorama do empreendedorismo, incluindo seus desafios ligados à inovação e sobrevivência desse segmento no mercado, terão ênfase na presente discussão.

3 EMPREENDEDORISMO

O impacto do empreendedorismo na economia das nações vem sendo objeto de contribuições do pensamento econômico, ressaltando o papel proativo do empreendedor enquanto agente econômico de renovação do segmento empresarial e na geração de processos inovadores (Neto *et al.*, 2016, p. 9).

Assim, o empreendedorismo é um tema de crescente relevância e crescimento no mundo contemporâneo, que vai além da mera criação de negócios, permeando diversos âmbitos da sociedade e, mais do que isso, é de tratativas de questões fundamentais para a realização das pessoas e para o desenvolvimento econômico (Salim; Silva, 2010). Compreendê-lo em sua essência exige um entendimento das perspectivas de importantes autores da administração, como Chiavenato (2021) que define empreendedorismo como sendo um projeto pelo qual indivíduos com ideias inovadoras perseguem oportunidades, mesmo sem ter a totalidade dos recursos de que necessitam para aproveitá-las. Peter Drucker (*apud* Mariano, 2011, p. 22) definiu o empreendedor como um:

rerum novarum cupidez – ansioso por coisas novas, o qual sempre está buscando a mudança, reage a ela e explora como uma oportunidade. Cria valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração, mesmo que para isso seja preciso recorrer à violação de regras elementares e bem conhecidas.

Para tanto, Joseph Schumpeter, desde sua visão clássica do século XX, defendia que o processo econômico de um país tem o empreendedorismo como principal força propulsora (Schumpeter, 2017, p. 256), devido ao progresso econômico ser resultado da ação inovadora dos empreendedores, sendo estes indivíduos que assumem riscos e criam novas combinações de recursos, introduzindo inovações ao mercado.

Schumpeter ainda caracteriza o empreendedorismo através do termo “destruição criativa”, o qual se dá por meio da mudança, ou seja, com a introdução de novos produtos ou serviços em substituição aos que estão no mercado (Schumpeter *apud* Chiavenato, 2021, p. 9). Assim, Schumpeter descreveu o processo e a motivação pelo qual os empreendedores revolucionam a economia e inovam, levando à destruição de empresas e indústrias tradicionais, impulsionando o crescimento

econômico e da sociedade, sendo agentes de mudanças.

Portanto, as ideias de Schumpeter sobre o empreendedorismo tiveram um impacto profundo na economia e na administração, inspirando gerações de empreendedores e acadêmicos, continuando a ser uma referência fundamental para o estudo do empreendedorismo. Para além disso, as discussões a respeito do empreendedorismo se perpetuam ao longo do tempo devido sua relevância, depois de muitas contribuições sobre o assunto, como se resume no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 — Contribuições para o entendimento do empreendedorismo

ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
1961	McClelland	Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido), e afirma que: “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso.”
1966	Rotter	Identifica o locus de controle interno e externo: “o empreendedor manifesta locus de controle interno”.
1970	Drucker	“O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de uma pessoa em colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto.”
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na Economia e está atento ao aparecimento de oportunidades.”
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos.”
1985	Sexton e Bowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade.”
1986	Bandura	“O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem, para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados.”
2002	William Baumol	“O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado.”

Fonte: Chiavenato (2021)

O quadro 1 reflete o perfil e as características que identificam o indivíduo empreendedor, bem como os elementos que impulsionam os seus projetos. Conforme supracitado, McClelland (1961), ao estudar as CCEs (Características Comportamentais Empreendedoras), observou e destacou a importância da necessidade de realização, do desejo de desafios, da persistência e da busca por reconhecimento como características fundamentais para o sucesso do empreendedor. Tal definição vai ao encontro e completa a de Drucker (1970) e Casson (1985), ao citarem que, para o empreendedor, sua característica é investir tempo e capital em algo incerto reconhecendo que o sucesso não é garantido, mas sim estar disposto a investir seus recursos para alcançar seus objetivos e gerir o pouco de

recursos que tem.

Observa-se ainda que, para o economista Willaim Baumol (2002), na metáfora "máquina de inovação" se destaca o papel crucial do empreendedor na geração de inovações, definindo-o em como o empreendedor é um agente de mudança que constantemente busca melhorar e transformar o mercado. Tal definição reforça o conceito de destruição criativa supracitada por Schumpeter (1942) e citado por Chiavenato (2021), que atrela todos os conceitos envolvendo empreendedorismo, sua importância na economia e a característica crucial e determinante: a inovação. Nesse intuito, inovar é lidar com incerteza, já que não se pode prever, a priori, o resultado a ser obtido pelo processo e seu grau de eficácia (Salim; Silva, 2010, p. 227), estando, assim, a inovação presente e essencial no contexto empreendedor.

É nesse contexto em que geralmente surgem as microempresas, as empresas de pequeno porte e, mais especificamente, os microempreendedores individuais, tema de interesse desta monografia e que será tratado na próxima seção.

3.1 Microempreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte

As microempresas geralmente possuem recursos limitados e conseqüentemente capacidade limitada para gerar lucros significativos, sem acesso ao suporte em marketing, sistema orçamentário organizado e eficiente, além da falta da gestão de recursos humanos (Casson, 1985; Longenecker *et al.*, 2004).

Há, no Brasil, uma legislação específica a fim de assegurar uma melhor proteção dos MEI, às microempresas e às empresas de pequeno porte, instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê tratamento diferenciado e favorecido para tais. Através da Lei Geral, foi estabelecido um sistema tributário próprio para essas denominações de empresas, com a diminuição dos impostos e simplificação dos procedimentos de contabilidade e pagamento, conhecido como Simples Nacional (Sebrae, 2022).

Portanto, a Lei Geral padronizou a definição de MEI, microempresas e empresas de pequeno porte ao classificá-los de acordo com sua receita bruta anual, a fim de promover segurança à tais negócios ao garantir conformidade com a Constituição e objetivando garantir a criação de empregos e geração de renda. Abaixo, o quadro 2 diferencia as 3 categorias em que a Lei Geral abrange, definindo

suas características distintas que conceituam cada uma dessas entidades empresariais e suas contribuições para o panorama econômico, segundo aponta o Sebrae.

Quadro 2 — Atuação da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)	Pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	Receita anual igual ou inferior a R\$ 81 mil.
MICROEMPRESA (ME)	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano-calendário.	Receita anual igual ou inferior a R\$ 360 mil.
EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obtiver adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4,8 milhões.	Receita anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.

Fonte: Sebrae (2022).

Os MEIs, as MEs e as EPPs estão se tornando cada vez mais proeminentes devido às suas contribuições para o PIB nacional, destacado em 30% de contribuição, como se evidencia pelos dados disponíveis no Sebrae Nacional (2023). Além disso, 72% dos empregos gerados no Brasil, no ano de 2022, foram em tais segmentos, em sua maioria, atuantes no setor de serviços. Por outro lado, o Sebrae também aponta

que os MEIs têm a maior taxa de mortalidade de mercado, indicando que 29% de suas empresas fecham após cinco anos de atividade. (Sebrae, 2023).

Conforme apontado nas características do quadro 2, as microempresas são entidades menores que as empresas de pequeno porte e operam com menos de 10 funcionários e podem ter sócios, bem como parcerias simples e empresariais em sua estrutura jurídica. Dessa forma, em comparativo, os MEIs se diferenciam das microempresas principalmente devido às diferenças em seus faturamentos anuais. Além disso, o processo para estabelecer o contrato social de uma microempresa é mais burocrático, mas possui menos restrições de atividade — ponto este que não será abordado na presente pesquisa — em comparação ao MEI.

Apesar de apresentar diferenças quanto às características, se torna importante salientar que MEI, conforme a Lei Geral, enquadra-se no Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, portanto, sendo comum e popularmente associar o MEI à uma modalidade dentro da microempresa, já que a legislação o inclui.

O MEI foi criado no Brasil pela Lei Complementar nº 128/2008, que alterou a Lei Complementar nº 123/2006. Essa mudança permitiu a formalização de indivíduos que trabalham por conta própria, oferecendo uma alternativa para profissionais autônomos e pequenos empresários (Brasil, 2008). Portanto, o MEI é um tipo de tributação dentro do Simples Nacional. Em tal programa, um profissional autônomo, após o cadastramento na modalidade MEI, passa a ter personalidade jurídica, tendo isto como objetivo de beneficiar esses empreendedores, buscando a inclusão de todos os profissionais que trabalham por conta própria (Butignon, 2021).

Além disso, o MEI compreende em uma modalidade de pequenos negócios em que são ofertados serviços e venda de produtos cujos proventos encontram-se abaixo do teto de R\$81 mil anuais, como supracitado no quadro 2 e, nos termos da Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, podendo empregar apenas um funcionário e não podendo ser proprietário ou sócio de outra empresa (Brasil, 2008). Dada tal característica, o MEI difere do empresário tradicional, em virtude de que este é detentor do capital, por poder empregar mais funcionários e se ater a um teto de faturamento maior, enquanto o MEI é detentor da força de trabalho (Brito, 2016).

O MEI representa um importante segmento da economia no Brasil, compondo significativa parcela do tecido empresarial nacional. A atuação dos MEIs movimentava entre R\$ 19,81 bilhões e R\$ 69,56 bilhões por ano, segundo estudo do Sebrae em

parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Esse impacto positivo se deve, principalmente, à formalização, que abre portas para diversas oportunidades (Sebrae, 2023). Portanto, os MEIs desempenham um papel crucial na economia brasileira, tanto em termos de participação no mercado quanto de movimentação financeira. Ainda segundo o Sebrae (2013), um dos principais méritos do MEI é o fortalecimento de setores econômicos, resultando em um impacto significativo na criação de empregos e renda no país. A formalização de tais empreendedores pode, assim, se destacar como um importante fator para esse impacto positivo, indicando que a formalização pode ter efeito significativo no fortalecimento da base empreendedora e na geração de oportunidades econômicas no Brasil.

Apesar disso, em 2023, 57,8% dos empreendedores no Brasil ainda não formalizaram seus negócios, segundo dados do relatório anual sobre empreendedorismo da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2023, p. 17). Isso se deve, em parte, à excessiva burocracia necessária e multiplicidade de regulamentações, consumindo tempo, recursos e gerando insegurança jurídica, dificultando a formalização dos MEIs, além de afetar o cumprimento das obrigações legais e o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Ratificado a isso, o Sebrae, em janeiro de 2023, geriu uma pesquisa que objetivou levantar as principais dificuldades dos empreendedores na abertura e gestão dos pequenos negócios e identificar as dificuldades de quem está procurando abrir uma empresa. Seus resultados atribuíram que uma das principais dificuldades, além da burocracia supracitada, é o financiamento e as taxas e impostos (Sebrae, 2022).

Assim, tais fatores corroboram à afirmativa de Sexton e Bowman (1985), supracitadas no quadro 2, pois também é nesse contexto de sobrevivência não apenas no mercado, mas também quanto à formalização, que a tolerância à ambiguidade se torna crucial ao empreendedor, pela falta de respostas definitivas, recursos limitados e pela capacidade de tomar decisões mesmo diante de cenários incertos.

Alguns MEIs podem optar por permanecer nesse regime por um período de tempo, enquanto outros podem eventualmente buscar expandir seus negócios para se tornarem microempresas, a fim de melhorar seus resultados, induzindo, assim à ampliação de suas áreas de atuação ou oferecer uma variedade mais ampla de produtos e serviços, levando à necessidade da expansão, também, de sua equipe de

funcionários. Deste modo, a transição para uma microempresa ou empresa de pequeno porte pode ser o próximo passo natural para alcançar os objetivos do atual MEI.

Conforme isso, a base de microempreendedores individuais não apenas fortalece a economia do país, mas também cria um cenário produtivo para a inovação. Partindo de tal prerrogativa, a inovação mostra-se como uma ferramenta específica dos empreendedores, o meio do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um serviço diferente (Drucker, 1987; apud Rocha, 2009, p. 77) Torna-se, portanto, importante explorar tal ferramenta.

3.2 INOVAÇÃO

No panorama dinâmico do mundo contemporâneo empreendedor, a inovação desponta como um alicerce fundamental, pois é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (Tidd; Bessant, 2015). Mais do que uma mera ferramenta, a inovação configura-se como impulsionadora no desenvolvimento de novos produtos, serviços, modelos de negócios e formas de organização, abrindo caminho para o crescimento de negócios e a competitividade nos mercados, independente de seus tamanhos.

Para tanto, Tidd e Bessant (2015) ainda afirmam que a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados. De acordo com Schumpeter (2021), inovar também consiste na introdução de novos elementos no sistema econômico, incluindo novos produtos, serviços, processos e métodos organizacionais. Mariano e Mayer (2011) definem inovação como sendo a criação de um produto, serviço ou processo superior pelo ato de desenvolver alguma mudança, podendo ela ser de caráter técnico, organizacional, comercial entre outras formas, como o aperfeiçoamento na maneira como os empreendedores realizam as suas atividades e entregam valor aos seus consumidores. Assim, o ato de inovar também pode significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros (Tidd; Bessant, 2015, p. 4).

Dessa maneira, Tidd e Bessant (2015) despontam que a inovação é o pilar que sustenta o empreendedorismo. Ela fornece a base para a criação de novos negócios e a diferenciação no mercado. O empreendedor, por sua vez, atua como um agente transformador, utilizando a inovação para solucionar problemas, atender às

necessidades dos clientes e gerar valor para a sociedade. Visto isso, Drucker (1987) a define como:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito (Drucker, 1987, p. 25).

Com isso, há a necessidade de os empreendedores buscarem ativamente fontes de inovação e estarem atentos aos sinais de mudança que indicam oportunidades para inovar em seus produtos e serviços, destacando a importância disso nas oportunidades e na condução de negócios em um ambiente em constante mudança. Ainda assim, o autor enfatiza que a inovação é um processo que pode ser aprendido e gerenciado por empreendedores que buscam explorar as mudanças como oportunidades em seus negócios. Assim, aplicando tal colocação de Drucker (1987) ao contexto dos pequenos negócios pode-se entender que, embora os MEIs possam enfrentar recursos limitados em comparação com empresas maiores, eles têm a vantagem da agilidade e da flexibilidade para adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado.

Visto isso, há destaques, atualmente no Brasil, para programas que incentivam a disciplina da inovação aplicada ao empreendedorismo, tais como: a Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), orquestrada pela Confederação Nacional das Indústrias, as atividades promovidas pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Sebrae, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o apoio da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei) e a multiplicação de centros de estudo de empreendedorismo nas faculdades privadas, são algumas evidências positivas da movimentação dos atores da inovação no Brasil (Serafim, 2011, p. 12).

A inovação pode surgir, no contexto de mercado, de uma ampla gama de fontes e situações, como da inspiração, da transferência de outros contextos, de escutar a necessidade e ideias dos clientes, de pesquisa de ponta ou da combinação de ideias já existentes em algo novo (Tidd; Bessant, 2015). Nas palavras de Kotler e Bes (2011) a inovação não é algo linear, mas um processo que avança, porém com muitos recuos

e desvios, sendo um processo dinâmico e cíclico, marcado por avanços, retrocessos, mudanças de direção e adaptações. Portanto, na conjuntura de mercado acelerado e competitivo, não inovar é arriscado por haverem constantes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que exigem adaptação. Consumidores exigentes e novos modelos de negócios desafiam os empreendedores a se reinventarem, e tal reinvenção, de acordo com Rocha (2009), decorre da exploração da criatividade que, posteriormente, se transforma em inovação.

Prahalad e Ramaswamy (2004), discorrem na obra “O Futuro da Competição” as tendências que unem a criatividade, a criação e a inovação – considerando que estas são diferentes, trata-se enquanto a criatividade é o processo de gerar ideias e pensar coisas novas, a inovação é o processo de transformar ideias em processos ou serviços que tenham valor para a sociedade (Mariano; Mayer, 2011) – na eficiência do conceito de criar quanto à mudança do papel do consumidor:

Os gestores não mais podem concentrar-se exclusivamente nos custos, na qualidade dos produtos e processos, na velocidade e eficiência. Para alcançar o crescimento lucrativo, também devem buscar novas fontes de inovação e criatividade (Prahalad; Ramaswamy, 2004, p. 16).

Complementado a isso, Serafim (2011) aborda que uma desmitificação deve ser feita sobre a inovação pois, no mundo corporativo, atribuem ao termo o significado correlato de inovação sendo sinônimo de criatividade e invenção. O autor define que a criatividade é o ponto de partida para a inovação, sendo a habilidade de conceber novas ideias e trazer um ponto de vista original e inédito para determinado contexto para, só então, se transformar em inovação, este sendo o objetivo final, o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico (Serafim, 2011, p. 8).

Por conseguinte, Drucker (1987) é complementado por Serafim (2011) quando salienta que a inovação em uma empresa, seja ela de qualquer porte, não tem como foco o conhecimento e sim o resultado econômico, sendo sua primeira aplicação como estratégia empresarial. Acerca disso, o autor assim sugere que, embora o conhecimento seja um elemento crucial para impulsionar a inovação, seu verdadeiro valor é realizado quando ele se traduz em benefícios tangíveis para o negócio, como o desenvolvimento de novos produtos ou serviços que, por fim, levam à melhoria dos resultados financeiros e, assim, à sobrevivência e longevidade do negócio. Portanto,

a inovação não é apenas uma atividade isolada, mas sim uma estratégia para alcançar os fins supracitados.

4 A COCRIAÇÃO DE VALOR

A cocriação, conforme definido por Erhardt *et al.* (2019), é um processo colaborativo no qual duas ou mais partes se unem para criar algo de valor. A quantidade de publicações referente ao termo tem intensificado nos últimos anos. No entanto, a primeira ocorrência de registro de artigo científico com este tema foi em 1984, escrito por Houck com o título de “Cocriação e capitalismo” (Las Casas, 2014, p. 94).

Em um contexto organizacional, a cocriação pode ser considerada como estratégia de inovação, visto que ideias estratégicas podem vir de qualquer pessoa, de lugar e ou hora (Thompson; Strickland; Gamble, 2011). Assim, diferentemente da tradicional geração de ideias centralizada, a cocriação abre as portas para a participação ativa de todos os membros da equipe, independentemente de cargo ou hierarquia, possibilitando a democratização do processo criativo e permitindo que ideias inovadoras emergjam de qualquer lugar e a qualquer momento.

Tapscott e Williams (2011) enfatizaram que há um enorme potencial criativo e inteligência coletiva gerada por meio da colaboração de consumidores e que estes recursos deveriam ser utilizados de forma mais eficiente pelas empresas para a criação e melhoria de produtos e serviços. Desta forma, os consumidores seriam cocriadores dos produtos que adquirem (Las Casas, 2014, p. 118).

Além disso, desde as propostas de Prahalad e Ramaswamy (2004), relacionadas à cocriação, ainda no ano de 2004, a prática está intrinsicamente correlata ao conceito de criar valor através de experiências, como também direciona para a inovação estratégica e liderança, o que muitas organizações passaram a adotar (Las Casas, 2014). Ainda em tal contexto, Las Casas (2014) cita uma afirmativa de Philip Kotler a respeito do cenário da cocriação, em que a define como:

Evolução do relacionamento de uma empresa com seus clientes: novas maneiras de criar produtos e experiências por meio da colaboração entre empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados numa rede mundial de inovação (Las Casas, 2014, p. 100).

Considerando o contexto de micro negócios em que os MEIs operam, em que neles existem empresas com diferentes focos, toda organização, independentemente do seu tamanho, é essencialmente um conjunto de processos (Rosa; Maróstica,

2013). Portanto, esse processo permite investigar as fontes de vantagens e oportunidades, entre as quais, de forma estratégica, está a cocriação.

Com esse objetivo, Mohamed *et al.* (2022), abordaram em uma pesquisa qualitativa a exploração da cocriação em pequenas e médias empresas (PMEs) provedoras de serviços na Malásia, buscando compreender de que forma as plataformas digitais interativas possibilitam a colaboração entre PMEs e prestadores de serviços para a expansão internacional das empresas. Assim, os pesquisadores lidam com a cocriação nos ambientes digitais interativos que contribui para a superação de barreiras, fato já abordado por Prahalad e Ramaswamy (2004) em que expõem que a interatividade é um fator básico da cocriação. Deste modo, o estudo concluiu que plataformas digitais interativas, como as redes sociais, funcionam como ferramentas valiosas para a cocriação entre pequenas e médias empresas e prestadores de serviços.

Nos estudos que antecederam o livro “O Futuro da Competição”, Prahalad e Ramaswamy (2000) introduzem o conceito de cocriação ao reconhecer as transformações nos papéis desempenhados no contexto do mercado em geral: os clientes e fornecedores interagem e colaboram de maneira mais abrangente e próxima, indo além do sistema de preços que tradicionalmente, por anos, mediu as relações entre oferta e demanda de produtos e serviços.

Já em trabalhos posteriores, com o estudo da cocriação de fato como conceito estável, se tem a presença de Prahalad e Ramaswamy (2004), como na obra supracitada, Philip Kotler em sua obra Marketing 3.0 (2010) e Alexandre Luzzi Las Casas, em seu livro intitulado “Cocriação de Valor” (2014). Na conceituação teórica e prática, tais autores explicam e descrevem as diversas formas nas quais a cocriação pode e deve oferecer vantagens para empresas e clientes através de experiências, fomentando o engajamento entre eles, criar uma experiência personalizada e individual a cada cliente, explorar as parcerias e colaboração de ideias no processo de criação de serviços e produtos, como também para a inovação estratégica e liderança, com a participação de clientes, gerentes, empregados e outros interessados na organização (Las Casas, 2014, p. 16).

Há, portanto, uma base que orienta sobre o processo de cocriação e um principal pilar: a experiência. Prahalad e Ramaswamy (2004) definem 4 elementos básicos que discorrem como a cocriação deve, fundamentalmente, ser realizada, por

meio do modelo “DART” oriundo dos termos diálogo, acesso, risco e transparência. Assim, para a presente pesquisa, foi considerado o conceito de cocriação de valor em que tais elementos, propostos por Prahalad e Ramaswamy (2014), são considerados, além do direcionamento de contribuição de ideias entre negócio e clientes ser compartilhado, ao fato de que a execução de tal ideias seja realizada pelo próprio negócio e a experiência, pelo cliente. Abaixo, na figura 1, consta a ilustração de como tais elementos permeiam a cocriação de valor.

Figura 1 – Elementos do modelo DART



Fonte: Criada pela Autora (2024)

O diálogo, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), deve focar nos assuntos que interessam ao consumidor e à empresa, exigindo um fórum, este podendo ocorrer em conversas verbais durante o serviço prestado, não verbais por meio de fichas de preenchimento escrito, convites para participação de entrevistas com os clientes acerca da satisfação, feedbacks constantes ou pelas plataformas sociais. Neste mesmo sentido, Las Casas (2014) enfatiza que o diálogo permite que o cliente participe do processo de criação e que deve ocorrer em todos os âmbitos da empresa, tanto em nível de informação concebida, quanto de entendimento da empresa e

cliente. Mintzberg (2009) ainda complementa que o diálogo é a capacidade de um negócio de mover as informações, entre gestores, funcionários e clientes, e que uma vez buscado esse diálogo, este futuramente é chamado de estratégia.

Isso ressalta que, no panorama dinâmico do mercado contemporâneo, a estratégia assume um papel fundamental para o empreendedor, pois se trata mais do que um mero planejamento, ela se configura como um processo contínuo de análise, formulação e implementação de ações que visam alcançar objetivos específicos e gerar valor para o negócio. Portanto, no contexto de empreender, a estratégia se traduz na definição de um plano de ação que guiará o desenvolvimento e a gestão do empreendimento, desde a sua concepção até a sua maturidade, como enfatiza Mintzberg *et al.* (2005), que contextualiza estratégia como um padrão de decisões e ações que estabelecem o propósito e a direção de um negócio.

Já o elemento acesso, se refere ao fato de, cada vez mais, o objetivo de o cliente ser focado em experiências desejáveis, como o conhecimento acerca dos detalhes ocorridos nos processos de entrega de produtos e serviços. Fornecendo aos clientes acesso a conhecimentos e ferramentas, isso capacita o negócio a aprimorar os resultados de suas experiências através dos pontos de interação (Romero; Molina, 2009 apud Nagel; Becker, 2013, p. 265).

No que se trata do risco, tal elemento define a probabilidade de dano ao consumidor por, tradicionalmente, os gestores presumirem que a empresa é mais capaz que os clientes de avaliar os riscos, subestimando-os e focando em apenas na comunicação positiva sobre seus serviços e produtos, pois os clientes, cada vez mais, querem saber acerca dos riscos que são associados aos serviços e produtos que utilizam (Prahalad; Ramaswamy, 2009).

Por conseguinte, a transparência completa o elemento anterior, quanto às informações detalhadas sobre os produtos e serviços serem necessárias e acessíveis aos consumidores no processo de cocriação, indo contrário à assimetria de informações que, tradicionalmente, os negócios antes se beneficiavam (Prahalad; Ramaswamy, 2014). De acordo com Lima e Brambilla (2022), a transparência define uma relação aberta que possibilita o engajamento do cliente. Finalizando assim tal linha de elementos fundamentais que definem a trajetória na qual a cocriação deve seguir para ser implantada.

Desse modo, compreende-se que a cocriação está atrelada e tem a ver com

um conjunto de fatores que, estes sendo o cerne da estratégia, segundo Mações (2017, p. 3), afetam significativamente o desempenho, direta ou indiretamente, pois, todas as empresas, independentemente de sua dimensão, localização ou missão, operam num ambiente externo competitivo.

Visto isso, o conceito que concatena com a definição supracitada de Mações (2017) é reiterado quando se define o trabalho da estratégia como sendo o de influir sobre a estrutura do tipo de setor em que o negócio atua e deve ser compartilhado por todos os indivíduos que se encontram envolvidos em sua realização criativa (Porter, 2008; Neto; Pereira, 2014).

Há, atualmente, na literatura diferentes estratégias que um negócio pode adotar, dependendo de seus objetivos, recursos e ambiente competitivo. Porter (2004), defende o modelo de três estratégias genéricas de abordagens bem sucedidas em que as empresas podem usar para superar umas às outras e adicionarem aos seus processos, essas estratégias sendo denominadas de liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Ressaltado a isso, todo negócio, independentemente de seu porte, é necessariamente um conjunto de processos (Rosa; Maróstica, 2013). Portanto, a análise interna das empresas tem o poder de exteriorizar os resultados por visar identificar as atividades e processos que ela realiza, investigar as fontes de vantagens e oportunidades estratégicas estando, entre elas, o valor.

Assim, em um mundo em constante transformação, onde as expectativas dos clientes se tornam cada vez mais complexas, personalizadas e impactam diretamente no contexto organizacional, a cocriação de valor é uma estratégia de inovação, surgindo como uma ferramenta para gerar valor e destaque no mercado.

Nesse sentido, Walters e Lancaster (1999) conceituam a Proposta de Valor e em como é oferecida e diferenciada como uma oportunidade estratégica:

Proposta de Valor é uma declaração de como o valor deve ser entregue aos clientes. Internamente, a organização identifica os direcionadores de atividades envolvidos na produção do valor. Externamente, é o meio pelo qual a firma se posiciona na mente de seus clientes (Walters, D.; Lancaster, G. 1999 apud Neto, S., 2013, p. 33)

Portanto, a proposta de valor se configura como uma declaração concisa e estratégica que define como o negócio entregará valor aos seus clientes. Porter (1989), dessa forma, define que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto

(Porter, 1989, p. 33). Assim, internamente, o empreendedor identifica os direcionadores de atividades que serão utilizados para produzir o valor prometido. Já externamente, a proposta de valor se torna o meio pelo qual a empresa se posiciona na mente dos clientes, diferenciando-se da concorrência e estabelecendo uma identidade inovadora no seu contexto de mercado. É através da proposta de valor que a organização comunica as suas inovações, benefícios e vantagens aos clientes, criando uma conexão emocional e construindo uma base estratégica.

Atrelado a isso e à importância de a estratégia ser ligada e compartilhada por todos os indivíduos que atuam na inovação e criatividade do negócio, como defendido e supracitado por Neto e Pereira (2014), a cultura em uma organização produz grande impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no destino da organização (Chiavenato, 1999, p. 39).

Entende-se, portanto, que a proposta de valor da cocriação no processo estratégico dos MEIs assume um papel intrínseco, pois seus conceitos se cruzam. A colaboração e a agilidade são frequentemente cruciais no contexto desses microempreendedores, características essas sendo inclusas na cocriação, e presentes na cultura organizacional desses, considerando que esse tipo de empreendedor, como supracitado, por definição trabalha por conta própria (Sebrae, 2024), portanto utilizando uma estratégia em que há compartilhamento com os clientes ajuda a garantir que todos estejam alinhados com os objetivos e na cooperação dos direcionamentos do negócio, o que pode aumentar a eficácia das iniciativas de inovação, de forma mais acessível. Como supracitado por Neto e Pereira (2014), conclui-se que uma estratégia compartilhada pode vir a ser fundamental para o destino e sobrevivência dos MEIs, especialmente quando se trata de estimular a inovação e a criatividade.

Ainda tocante ao valor atrelado à cocriação como sendo uma alternativa estratégica para as empresas, Taveira *et al* (2020), buscaram compreender como os elementos da cocriação de valor se apresentam em uma empresa fornecedora de tecnologia para o setor de turismo e hospitalidade, por meio de um estudo de caso único, utilizando abordagem qualitativa. Foram coletados dados por meio de entrevistas com parceiros da empresa, análise documental e observação participante. Por meio de resultados oriundos da implementação de diversas práticas para fomentar a interação de clientes e empresa, como workshops colaborativos, feedback constante

e plataformas digitais de comunicação, estas sendo ferramentas que contribuem para a ação dos 4 elementos contidos no modelo DART, os autores concluíram que tais iniciativas não apenas melhoraram a satisfação e a lealdade dos clientes, mas também impulsionaram a inovação e a eficiência operacional da empresa. Além disso, como resultado obtido também se deu em como a cocriação de valor se faz presente no caso estudado para que produtos e serviços se mantenham atualizados e para que a empresa se mantenha no mercado, a partir de um conjunto de práticas, e tais ações validam a cocriação de valor como uma estratégia para empresas do setor de turismo e hospitalidade.

Já no que concerne em como a cocriação oferece vantagens na liderança e tomada de decisões, se tem o estudo realizado em 2020 pelo pesquisador Jason Amorim em que, em um ambiente médico, visa a construção conjunta de decisões que considerem as necessidades, expectativas e conhecimentos do paciente e do profissional de saúde, realizando, assim, a chamada “Tomada de Decisão Médica Cocriada” (TDMC) como uma interação entre a cocriação de valor e a tomada de decisão médica compartilhada. O estudo reconhece que a TDMC ainda é um conceito em desenvolvimento e sua implementação prática pode apresentar desafios, como tempo, recursos, capacitação dos profissionais e a cultura organizacional pois, de acordo com os resultados do autor, para que a cocriação de valor seja aliada à tomada de decisão, as instituições de saúde precisam ter uma cultura que valorize a participação do paciente (Amorim, 2020).

Neste sentido, a cocriação de valor é vista como uma iniciativa de gestão que reúne diferentes stakeholders (por exemplo, os funcionários e os clientes), a fim de produzir conjuntamente um resultado mutuamente valorizado e, além disso, a cocriação de valor não se resume a tratar os clientes apenas como executantes de tarefas semelhantes aos funcionários de uma empresa, mas sim como uma colaboração mútua entre ambas as partes com o objetivo de criar experiências singulares (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

Ao contrário da visão tradicional abordada até o final do século XX que coloca a empresa no centro da criação de valor, uma nova perspectiva emerge, reconhecendo a importância crucial dos clientes cada vez mais conectados, informados e ativos. Essa mudança de paradigma marca um novo modelo de geração de valor, em que os consumidores assumem um papel central, munidos de

informações para tomar decisões de compra mais conscientes, como afirmam Prahalad e Ramaswamy (2004).

Assim, a seguir, no quadro 4, a fim de comparar e contrastar duas abordagens distintas, uma em que a criação de valor centrada na empresa e no produto assume a responsabilidade de criar valor intrínseco em seus produtos e serviços, oferecendo soluções concentradas no que ofertam e que atendam às necessidades dos clientes e, na outra, a cocriação de valor centrada no indivíduo e na experiência em que a empresa envolve os clientes no processo de criação de valor, buscando entender, além de suas necessidades, os desejos e expectativas. São analisadas as vantagens de cada abordagem com o propósito de identificar a mudança no processo de criação de valor proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004). Dessa forma, o quadro 4 busca facilitar a discussão sobre como identificar onde a empresa pode envolver os clientes na criação de valor.

Quadro 3 – Transformação no processo de criação de valor

	CRIAÇÃO DE VALOR CENTRADA NA EMPRESA E NO PRODUTO	CO-CRIAÇÃO DE VALOR CENTRADA NO INDIVÍDUO E NA EXPERIÊNCIA
VISÃO DO VALOR	O valor é associado às ofertas da empresa. O espaço competitivo baseia-se nos produtos e serviços da empresa.	O valor é associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade. O espaço competitivo baseia-se nas experiências dos consumidores
PAPEL DAS EMPRESAS	Definir e criar valor para o consumidor.	Engajar cada consumidor na definição e cocriação de valor singular.
PAPEL DOS CONSUMIDORES	Passivo sobre a demanda em relação à oferta e soluções definidas pela empresa	Participante ativo na busca, criação e extração de valor
VISÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR	A empresa cria valor; a escolha dos consumidores limita-se à variedade ofertada pela empresa	O consumidor cocria valor com a empresa e com outros consumidores

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Portanto, criar valor centrado na empresa e no produto significa que aquela define o que o cliente precisa e como esse valor será entregue, geralmente através de produtos ou serviços pré-definidos, assim a empresa tem total controle sobre o processo de criação de valor, e o foco principal está na otimização da eficiência e na maximização da lucratividade. Em contraste a isso, a cocriação de valor centrada no indivíduo e na experiência, por outro lado, coloca o cliente no centro do processo como indivíduo ativo, não passivo. A empresa reconhece que o valor é algo subjetivo e que cada indivíduo tem suas próprias necessidades e expectativas, através da colaboração e envolvimento com os clientes, busca entender essas necessidades e criar soluções personalizadas que proporcionem experiências.

Na transformação de tal processo proposto no quadro 3, Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que a mudança mais fundamental se concentra na natureza do valor, pois modifica-se por estar, agora, centrada nas experiências dos clientes, cocriado por eles e pelas empresas, ao contrário da anterior prática em que a criação do valor estava inclusa nos produtos e serviços ofertados.

Observa-se, também, o surgimento de uma cadeia de contribuições, pois tal contribuição não se concentra apenas do consumidor para com o negócio, mas também do consumidor para com outros consumidores, visto que a criação por uma ideia de experiência compartilhada interliga todos os envolvidos no processo de geração de experiência.

Em suma, no quadro 3 os autores redefinem a própria natureza do valor, destacando como o foco migra dos produtos e serviços tradicionais para as experiências cocriadas por consumidores e empresas. Isso cria envolvimento no processo, este um ponto muito importante, como definem Calder e Tybout (2010) como sendo a medida de quanto os consumidores consideram o serviço relevante para uma experiência mais ampla e abrangente.

Nesse contexto dinâmico e adaptável, a colaboração se torna essencial para alcançar resultados significativos, podendo se aliar à uma abordagem que valorize a participação ativa dos clientes na criação de valor e na integração de experiências. Ratificado isso, Rocha (2009) afirma que o negócio deve fomentar o contato direto com os clientes para compartilhamento de informações e troca de aprendizado, caracterizando isso como uma estratégia eficaz, já que a maior parte das inovações é oriunda da sua ajuda no desenvolvimento dos serviços nos quais o negócio oferece.

Complementado a isso, Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que as empresas estão reconhecendo que os clientes são uma fonte poderosa de novas competências e que tais atribuições implicam em estratégias e inovações. Os autores ainda acrescentam que, ao gerenciar tal ambiente cocriativo de valor, os gestores devem conduzir as interações dos clientes e suas experiências.

Assim, a partir do presente referencial teórico foi possível explorar a interligação entre os conceitos de empreendedorismo, entendido como a capacidade de identificar oportunidades e transformá-las em negócios viáveis, foi especificado no MEI como o principal agente no qual esta pesquisa se direciona, especialmente em contextos do país, onde, vide dados supracitados, tais negócios são importantes no desenvolvimento econômico, apesar de, por definição, ter recursos escassos e limitações em sua atuação. Nesse contexto, a seção apresentada como inovação abrange a não limitação desta às novas tecnologias, mas sim no fator de que inovar é sinônimo de novas formas de organizar, produzir e distribuir valor, além de considerar o diferencial competitivo, possibilitando que o MEI não apenas sobreviva, mas prospere nos mercados dinâmicos em que operam.

Portanto, buscou-se concluir e sintetizar a definição de cocriação como meio fundamental nesse cenário, ao possibilitar a interação do MEI e seus clientes, alinhando entre eles interesses e criando novas soluções aos seus negócios. Portanto, a cocriação de valor não é apenas uma ferramenta. Ao abraçar essa abordagem colaborativa, as definições apontadas no decorrer da presente seção sugerem que os empreendedores podem desbloquear um potencial ao correlacionar a força motriz por trás da criação de novas ideias, que impulsiona a necessidade desses para com a inovação. Além disso, Fang (2008) destacou o papel crucial do envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos, o que, como supracitado, tal característica em seu cerne constitui a cocriação, evidenciando seu impacto positivo na geração de inovações. Essa inovação, por sua vez, estimula a criação de valor, tanto para os empreendimentos quanto para seus clientes como forma de estratégia.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados.” (Fachin, 2018, p. 27).

Nesta seção de metodologia é apresentado o procedimento metodológico utilizado. Através da descrição detalhada dos métodos e técnicas empregadas, busca-se assegurar a confiabilidade dos resultados sobre a cocriação de valor em MEIs e seus negócios.

A abordagem utilizada na condução desta pesquisa foi de natureza exploratória, de acordo com Mattar (2014), é apropriada quando o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A fim de alcançar os objetivos propostos, foram empregados tanto dados secundários, obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, quanto dados primários, coletados por meio de entrevistas.

O procedimento metodológico se iniciou com fontes secundárias para a elaboração do referencial teórico, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) esta abordagem serve como ponte entre o pesquisador e a vasta gama de conhecimentos já produzidos sobre um determinado tema, assim, a imersão no conhecimento pré-existente permite a pesquisa abranger um universo de fenômenos muito mais amplo do que seria possível investigar isoladamente.

A seguir, foi realizado um levantamento de experiência, pois, como enfatiza Mattar (2014, p. 50), grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição privilegiada que ocupam cotidianamente, acumulam experiência e conhecimento sobre um dado tema ou problema em estudo possibilitando obter uma grande quantidade de informações.

A abordagem foi qualitativa — já que a busca é por compreender e interpretar de forma mais profunda e complexa o problema pesquisado — ao invés de números e estatísticas, valoriza palavras, imagens e experiências para tecer um maior panorama dos fenômenos, possibilitando a flexibilidade e adaptabilidade que permitem explorar diferentes cenários, desvendando o "porquê" por trás dos comportamentos, crenças e motivações. Nos dados coletados, as entrevistas

permitiram explorar diferentes perspectivas dos participantes. Além disso, conforme exposto por Marconi e Lakatos (2010, p. 300) na pesquisa qualitativa o processo não é sequencial, o pesquisador avança às fases, mas constantemente retrocede a fases anteriores para reformulações, sempre à procura de significados mais aprofundados.

Como procedimentos de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Além disso, a observação não participante também foi utilizada como instrumento complementar, a fim de examinar fatos e fenômenos (Lakatos, 2021), levando em consideração que a pesquisadora teve acesso aos serviços que as 3 microempresas prestam, sob posição de cliente utilizadora, possibilitando a observação, com os objetivos de amadurecer e aprofundar o problema de pesquisa (Mattar, 2014).

De acordo com Marconi e Lakatos (2022), na coleta de dados, o investigador se torna um explorador da realidade humana, mergulhando em um processo de imersão no ambiente de seu estudo. Essa jornada vai além da mera observação: é um contato direto com o indivíduo, grupos humanos, o ambiente e a própria situação que está sendo investigada. Assim, à medida que os dados são coletados, são também interpretados, o que pode levar à necessidade de novos levantamentos (Markoni; Lakatos, 2022, p. 304).

Creswell (2010) define que uma característica da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes que melhor irão auxiliar o entendimento da problemática abordada. Portanto, foram recrutados 3 negócios de serviços, dos ramos de estética, alimentação e vestuário, selecionados com base no conhecimento prévio e facilidade de acesso da pesquisadora, o que propiciou a disponibilidade de contato dos entrevistados, contribuindo e sendo oportuno para a coleta de dados.

Alinhado previamente com os entrevistados, as entrevistas foram conduzidas via plataforma Google Meet, conforme a disponibilidade dos participantes. As entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e transcritas, a fim de detalhar melhor a análise e entendimento das informações e aplicabilidade ao método DART.

5.1 Coleta de dados

Visando alinhar os dados coletados aos objetivos da presente pesquisa, o quadro 4 apresenta um direcionamento utilizado para captar as respostas

relacionadas aos elementos do modelo DART e à inovação quanto ao que se refere às práticas dos MEI entrevistados, servindo como base para, posteriormente, aplicar às respostas frente à luz da teoria adaptada à realidade dos negócios.

Importante ressaltar, portanto, que a abordagem das perguntas de forma mais adaptável e flexível possibilitou uma dinâmica mais fluida durante as entrevistas, permitindo que os entrevistados expressassem suas opiniões sobre as formas de relacionamento adotadas entre seus negócios e seus clientes, mesmo que houvesse a possibilidade de surgimento de aspectos que não estivessem previamente delineados no roteiro. Sordi (2017) determina que na entrevista acadêmica, de forma geral, o pesquisador deve estimular o entrevistado a falar. Essa maleabilidade e incentivo à fala se mostrou muito importante para capturar de maneira mais abrangente a perspectiva dos entrevistados sobre um tema relativamente pouco explorado, a cocriação, e de denominação não conhecida por tais, além de ser um tema pouco abordado tanto no âmbito acadêmico quanto no que consiste a aplicabilidade em microempreendedores.

Quadro 4 – Quadro congruência

ELEMENTO	PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
SOBRE O NEGÓCIO	• Quando e como surgiu a ideia do seu negócio? • Quais serviços oferece atualmente?	No estudo de caso, entidades ou casos a serem estudados são selecionados propositalmente em função de suas diferenças com a intenção de analisar aspectos contrastantes (Sordi, 2017, p. 72).
INOVAÇÃO	• Qual foi o último serviço que adicionou ao seu negócio? E como surgiu? Geralmente, quando pensa em novas ideias para o seu negócio, de onde elas vêm?	A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (Tidd; Bessant, 2015, p. 4)

(continuação)

ELEMENTO	PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
DIÁLOGO	• O que seus clientes e parceiros falam quando aparece algo novo? • Os seus clientes e parceiros alguma vez já recomendaram alguma mudança ou novas formas de oferecer o serviço atual?	O diálogo permite que o cliente participe do processo de criação e que deve ocorrer em todos os âmbitos da empresa, tanto em nível de informação concebida, quanto de entendimento da empresa e cliente (Las Casas, 2014).
ACESSO	• Você tem contato direto com seus clientes? • Quais as formas, por onde você comumente se comunica com seus clientes e parceiros?	O acesso pode se dar com relação a informações, como também a ferramentas, estilos de vida, recursos a pedidos, entre outros, a fim de cocriar valor (Prahalad; Ramaswamy, 2014).
RISCO	• Seus clientes são cientes do que o uso dos seus serviços pode acarretar? • Há algum meio específico que você deixa seus clientes sabendo?	Se define como a probabilidade de dano ao consumidor, pois os consumidores, cada vez mais, querem saber acerca dos riscos que são associados aos serviços e produtos que utilizam (Prahalad; Ramaswamy, 2009).

(continuação)

ELEMENTO	PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
TRANSPARÊNCIA	• Seus clientes e parceiros sabem como seus serviços são realizados? Seus clientes têm acesso às informações dos produtos que utiliza ou de todos os serviços que você presta?	São informações detalhadas sobre os produtos e serviços, a serem necessárias e acessíveis aos consumidores, indo contrário à assimetria de informações que, tradicionalmente, os negócios antes se beneficiavam (Prahalad; Ramaswamy, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram entre os dias 26 e 28 de maio de 2024. O ambiente das entrevistas foi remoto, via plataforma Google Meet, e os áudios de todos os encontros foram gravados com a devida autorização dos participantes, o que disponibilizou maior flexibilidade e análise da pesquisadora no que consiste da abrangência de conteúdo e possibilidade de transcrição, tendo sido realizada com o auxílio de ferramentas online e detalhadas em texto, o que possibilitou a melhor identificação quanto aos dados, que foram mapeados manualmente de acordo com as definições aqui apresentadas e sustentadas teoricamente. As entrevistas ocorreram linearmente, sem interrupções, com uma média de 30 minutos de realização cada.

5.1.1 Perfis dos MEIs selecionados

Segundo Sordi (2017), o estudo de caso objetiva a análise e discussão da ocorrência de intervenções. Por base nisso, os MEIs participantes da presente pesquisa foram selecionados por serem acessíveis à pesquisadora, tanto no que condiz da disponibilidade de informações quanto à usabilidade aos serviços que tais MEIs oferecem, sendo a pesquisadora também utilizadora de tais serviços, possibilitando uma análise sob, também, um viés observador.

Assim, os perfis mais acessíveis e com amplas informações sobre os processos ocorridos nas empresas possibilitou a aplicabilidade do método escolhido, devido os MEIs, além de serem gestores seus negócios, também exercerem outras funções de acordo com a necessidade de suas empresas.

Por base na pergunta inicial de abertura às entrevistas, conforme quadro 4, procurou-se, primordialmente, captar informações sobre os MEIs estudados. Abaixo, o quadro 5 reúne as respostas direcionadas ao contexto de cada negócio.

Quadro 5 – Sobre os negócios

	NEGÓCIO A	NEGÓCIO B	NEGÓCIO C
ÁREA DE ATUAÇÃO	Beleza e estética	Alimentos	Vestuário
LOCALIZAÇÃO	Bairro Parquelândia, em Fortaleza (Ceará)	Bairro Quintino Cunha, em Fortaleza (Ceará)	Vendas online
TAMANHO	Microempreendedor Individual	Microempreendedor Individual	Microempreendedor Individual
TEMPO DE MERCADO	5 anos	9 anos	3 anos
MOTIVAÇÃO DA ABERTURA	Oportunidade de ganho extra e de mudança de profissão	Oportunidade de ganho extra e de mudança de profissão	Vontade de empreender e percepção de oportunidades no mercado

Fonte: Elaborado pela autora

A MEI responsável pelo Negócio A, aos 39 anos e movida por uma paixão recém-descoberta e o desejo de mudança, decidiu dar um salto ousado: abrir seu próprio negócio no setor de estética e cosmética, mais precisamente iniciando por serviços de bronzeamento. Localizado no bairro Parquelândia, em Fortaleza (CE), seu empreendimento surgiu da busca por melhorias e da vontade de oferecer algo diferenciado no mercado de bronzeamento natural ao sol, serviço que ela, como

cliente, sempre valorizou antes de se tornar uma empreendedora já que mantinha uma paixão por bronzear-se, sendo uma cliente fiel em estabelecimentos da área. Durante tais experiências, percebeu oportunidades de mudanças nos negócios nos quais frequentava, como a criação de cabines individuais para garantir mais privacidade e conforto a si e às outras mulheres que realizavam o procedimento. Ao sugerir essas ideias às donas dos salões que frequentava, percebeu que suas propostas poderiam se transformar em um negócio real, capaz de oferecer um serviço mais personalizado e transformar suas ideias em algo que dessem retorno para si, atrelando a vontade de melhorar sua condição financeira e de criar algo que fosse só seu, sendo este o impulso final para que ela decidisse empreender. Aproveitando o conhecimento prático que já tinha e motivada a criar um ambiente onde as clientes se sentissem únicas, a MEI investiu em sua formação em estética e cosmética, complementando sua paixão com uma base técnica e possibilidade de expansão de seus serviços na área. Seis anos depois de sua abertura, o Negócio A segue em plena atividade, oferecendo uma experiência exclusiva e intimista, com foco exclusivo no público feminino. Assim, para a MEI do Negócio A o empreendedorismo não é apenas sobre sucesso financeiro, mas também sobre a realização de um sonho pessoal que reflete sua jornada de cliente a empresária.

Já o Negócio B foi criado em 2015. O MEI à frente, ainda muito jovem aos 19 anos, deu os primeiros passos em sua jornada empreendedora, especializando-se na venda de hambúrgueres e açaí no bairro Quintino Cunha, em Fortaleza (CE). Inspirado pelo exemplo do pai, também empresário, e movido por um forte desejo de empreender, enfrentou inicialmente as dificuldades de atuar sem formalização como é comum e foi abordado neste estudo, começou suas operações sem regularização formal devido às dificuldades relacionadas à tributação e à burocracia. Com o tempo, regularizou sua operação como MEI e, desde então, segue em ampla atividade e conquistando clientes principalmente nas redondezas, oferecendo tanto atendimento presencial quanto delivery. O gosto pessoal por açaí e a experiência anterior como representante no setor alimentício influenciaram a escolha do MEI no ramo, e hoje, com mais de oito anos de atividade, o Negócio B segue focado em buscar uma conexão próxima com a comunidade local, tanto através de seu atendimento direto quanto ao foco de agregar aos clientes do bairro.

O último MEI entrevistado fundou seu negócio em 2021, aos 41 anos e em meio

à pandemia, em que decidiu transformar um desejo antigo em realidade: abrir seu próprio negócio no ramo de vestuário. Apaixonado por moda não convencional e com uma forte inclinação para vendas, ele fundou o Negócio C, focado em roupas femininas "*plus size*" para atividades físicas. Seu objetivo era preencher uma lacuna no mercado, oferecendo opções confortáveis e estilosas para mulheres com sobrepeso, algo que ele identificou como carente pois, de acordo com sua perspectiva, o contexto atual enfatiza a importância de corpos saudáveis, mas oferece poucas opções para atender à necessidade de vestimentas adequadas para pessoas com sobrepeso, especialmente no que se refere ao conforto e possibilidades durante a prática de atividades físicas. Diante dessa lacuna no mercado, o empreendedor estabeleceu um negócio com uma visão inclusiva e um modelo totalmente online, iniciando suas operações em Fortaleza, mas rapidamente expandindo para atender clientes de todo o Brasil. As vendas totalmente digitais ganharam alcance nacional no início de 2024, permitindo que o empreendedor levasse suas criações a mulheres de todo o país, sempre com o foco em conforto, estilo e autoconfiança.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção aborda os resultados das entrevistas com base nos seguintes propósitos, concatenados aos objetivos nos quais o presente trabalho se direcionou: identificar a existência de processos de cocriação, em que o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2014) emergiu como o foco teórico adotado para embasar a análise dos resultados, direcionando entender se os MEIs estudados e os clientes de seus negócios se envolvem no processo de cocriação, além de buscar verificar sua contribuição, caso houvesse a afirmativa de utilização do modelo. Vale salientar que se buscou a aplicabilidade prática no contexto dos MEIs frente às suas realidades operacionais. As informações foram dispostas no decorrer desta seção, conforme os elementos do quadro 4.

6.1 Inovação

O primeiro ponto mapeado nas respostas dos MEIs foi a presença da inovação. Notou-se nas respostas dos três participantes que novas ideias surgem conforme a necessidade, momento de crise e em qual cenário a concorrência se firma.

Conforme isso, se torna curioso salientar a resposta da MEI do Negócio A, quando abordada sobre como traz novas ideias nos serviços oferece, respondeu que:

As ideias vão aparecendo de acordo com a concorrência que você vê no mercado. Hoje em dia, a concorrência em relação ao bronzeamento é muito grande, porque no bairro normalmente tem cinco a seis espaços de bronzeamento. O que diferencia o nosso é porque nós trabalhamos com vagas limitadas, por agendamento. O local é totalmente privativo. (Empreendedora A).

Dado o exposto na resposta da MEI sobre tal abordagem, é de importância reexaminar significativas influências, mesmo que realizadas de forma intuitiva pela MEI, resgatam as estratégias de Porter (2004), anteriormente supracitadas na presente pesquisa, especificamente a de diferenciação. Assim, ao denotar, instantaneamente, a relação de inovação com o diferencial, se aborda que as novas ideias vêm, principalmente, da iniciativa da própria empreendedora. Dranove e Marciano (2016, p. 102) conceituam que a diferenciação pode implicar excelência aos olhos de todos os clientes, ao passo que quem atua no comércio de nicho tem um

pequeno público que aprecia sua posição.

Ainda acerca disso, a MEI complementou:

No espaço de bronze que eu frequentava, antes de ter o meu, né, só tinha esse serviço e eu saía da exposição solar com o cabelo todo molhado, porque o produto utilizado tem parafina, que é oleosa (...) eu comecei a pensar, então, que no dia que eu tivesse o meu espaço, eu teria com lavagem de cabelo, junto com serviço de cabelereira, também, porque é diferente e sei, por ter sido cliente, né, que é algo que atrai. Daí hoje o meu espaço é valorizado também por isso, pelas clientes, que elogiam muito... Porque é um lugar que junta vários serviços para as mulheres, é completo... diferente, né, dos outros, e elas gostam (Empreendedora A).

Las Casas (2011) cita que uma vantagem diferencial sobre um serviço, que seja agregado a exclusividade, constitui em uma oportunidade para micro negócios. Isso, por sua vez, foi um fator também detectado na resposta supracitada do Negócio A, ao completar que, enquanto cliente de outros lugares que oferecem os mesmos serviços que o seu, observou que não haviam privacidade e que seria uma boa ideia incluir no seu próprio negócio cabines privativas de montagem de biquíni, em que apenas a profissional e a cliente compartilham do mesmo espaço, criando confiança e oportunidade de existir uma conversa mais aberta e construtiva, que facilita a comunicação, de acordo com a MEI (Empreendedora A). Vinculado à exclusividade, também foi possível reforçar tal fator na fala da MEI ao completar:

A gente tem, desde o início, né, eu tive essa ideia, diferente de todos os outros (referindo-se à concorrência), de dar um *drink* diferente para a cliente... Tipo, ela escolhe o sabor enquanto tá ali, bronzeando. Nas nossas redes sociais, eu coloco fotos, bem bonitas, dos *drinks*, é um atrativo... Porque aí imagina, com um sabor que você escolheu, feito isso ali só para você enquanto tá o sol, bronzeando... (Empreendedora A).

Quanto às palavras do Negócio B, em que responde ao ser perguntado sobre o surgimento das novas ideias para melhorar o seu negócio, foi observado o alinhamento com a concorrência, tal como citado pela Empreendedora A, quando se trata de ideias constantes:

Eu não tenho essa criatividade de criar algumas coisas novas, não. Mas é o que a gente vê nas concorrências, o que funciona mais é a gente tentar copiar, as vezes surge algo de mim mesmo... Como eu ter colocado o hambúrguer, junto com o açaí, foi num momento, né, um momento que não tava saindo muito açaí. Aí deu certo... assim, tá dando (Empreendedor B).

Complementado a isso, logo o MEI salientou que suas vendas ocorrem mais quando ele implementa alguma promoção e que isso é o que ele mais costumeiramente adere ao seu negócio. Isso reforça Dias (2006) na observação de que uma empresa que não dispõe de recursos para investir em propaganda pode, sempre, fazer uma promoção, sendo esta a mais comum ser a de preço. Além de tal prática utilizada, o MEI apontou que a estratégia mais comum é feita por meio do preço dos seus serviços, no Negócio B:

O preço é o que define o (entrevistado cita o nome do seu negócio), porque eu iniciei já querendo que as pessoas vissem que a gente tem um preço ok, justo, para a qualidade do alimento, que o cliente saiba que nisso a gente é *top* (Empreendedor B).

Dornelas (2021) afirma que a estratégia de preços talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, independentemente do tamanho do negócio, pois assim pode criar demanda para o produto. Nota-se, assim, que os preços incentivam clientes sensíveis a romperem seus antigos padrões de compra (Dranove; Marciano, 2016), podendo ser a principal característica de procura por oportunidade do Empreendedor B.

Para além disso, o Empreendedor B acrescentou que, apesar de não aderir e nem buscar, costumeiramente, mudanças e nem novas condições aos seus serviços, notou-se que uma de suas recentes inovações e produto de mais venda foi uma ideia gerada por um cliente, quando citou que “Foi um cliente meu, ele perguntou o porquê eu não tinha uma barca com batatinhas e hambúrguer, aí eu peguei a ideia nova, aí eu fiz. Aí está vendendo bastante, o que mais vende” (Empreendedor B). O MEI relatou que a sugestão partiu de iniciativa direta do cliente, conforme continuou a seguir:

Ele (cliente) já frequentava muito lá (sua hamburgueria), mas a gente não trocava ideia nenhuma, não... Eu geralmente não falo muito com eles (clientes). Outro dia, ele veio, pagou a conta, e disse que tava viajando pra fora do Brasil, né... Como eu viajo muito, aí eu troquei umas ideias com ele e ele disse que achava massa comida japonesa e tal e perguntou por que eu não fazia uma barca com hambúrguer... Que ele compraria. Eu pensei, pensei, vi se compensava, né (Empreendedor B).

Nota-se, portanto, que a implantação de uma nova ideia surgiu oriunda de um contato direto, em conversa, com um cliente. Apesar do Empreendedor B afirmar, em

entrevista, que não divide muito essa troca de diálogo com seus clientes, fato esse que será abordado posteriormente na presente seção.

6.2 Diálogo

Apesar de ainda sob o cenário de novas ideias, mas introduzindo um novo elemento, o Empreendedor C mostrou que a criação da própria marca já surgiu da vontade de introduzir um produto novo ao mercado que, de acordo com as palavras do MEI entrevistado, “o mercado era muito carente em relação ao meu produto (moda *plus size*) ... ainda é muito carente. Enfim, a moda *plus size* em todos os segmentos é muito carente. Isso me deu oportunidades” e que suas principais ideias vêm de pesquisas sobre o que acontece no mercado, como detalhou em uma de suas falas: “a gente vê, antes quando está dentro do mercado, a gente troca muita ideia com outros que estão empreendendo igual a gente” (Empreendedor C). Além de tudo isso, também busca como inspiração de criatividade nas informações de seus clientes, citando também a diferenciação na busca de inovar, conforme citou:

A pessoa (cliente) fala uma coisa que pra ela não tem nada a ver, mas já pra mim... Eu já pego isso e penso que já posso trabalhar dessa forma que ele sugeriu. Tipo, você procura trabalhar diferente dos outros... É o que eu faço (Empreendedor C).

Portanto, a análise da resposta do Empreendedor C, além de alinhada à diferenciação similar à Empreendedora A, também contém e traz à tona o elemento inicial do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2024) à cocriação: o diálogo. Além disso, introduzindo, no decorrer da entrevista, tal elemento, também foi possível identificar que a MEI do Negócio A o pratica por meio do seu atendimento individual com cada cliente. Salientou que tem a cultura da “conversa” com suas clientes, justificando que:

Ouvir a opinião de uma cliente e trabalhar com base do que ela está precisando é viável e é produtivo e é muito satisfatório, porque o nosso número de clientes, os nossos seguidores (referindo-se às redes sociais), eu quase não tenho clientes na redondeza e as poucas que eu tenho são nossas clientes fiéis também, são todas que elogiam o trabalho, elogiam o espaço e eu acho que é muito viável você escutar um cliente, porque fica aberta a atender um pedido deles (Empreendedora A).

Além disso, a entrevistada também adicionou que muitas clientes procuram seus serviços justamente pelo diálogo, ressaltando que a maioria delas expressam que não consomem em seu negócio apenas pelos serviços, e sim pelo fato da conversa e que se “sentem abraçadas” pela atmosfera dos serviços atrelados à boa troca de bate-papo, complementando que, no decorrer de muitas dessas “conversas”, as clientes se sentem à vontade para dar um retorno sobre os serviços (Empreendedora A).

Em contrapartida, o Empreendedor B informou que não divide tanto assim o diálogo com seus clientes, e que tampouco é procurado para tal. Em poucas palavras, definiu que a maioria das conversas que têm com os clientes que o procuram são limitadas, pois para o empreendedor, o cliente “só quer ver o lado dele, não quer ver o lado do empreendedor...” (Empreendedor B).

Chiavenato (2021, p. 17) afirma que o empreendedor deve visualizar seu negócio de fora para dentro, buscar o que o cliente valoriza e procura para que o negócio compreenda o que o cliente procura e, se o empreendedor não sabe, é necessário perguntar ao cliente, pois melhor do que ele ninguém poderá responder. No tocante ao mesmo elemento, diálogo, o MEI do Negócio C salientou que dá importância da conversa, principalmente, após a compra do cliente:

Eu pergunto “Tá gostando? Como é que tá? Tá se sentindo bem? O que a gente pode melhorar? É na qualidade do tecido, é na qualidade da modelagem, é na qualidade do atendimento?”. Eu costumo falar que a gente pode pegar tudo que todo mundo diz, porque senão você não faz nada. Mas, tipo assim, eu vou pegando *feedback* dos clientes, é o melhor retorno que existe, eu dou muita importância em conversar diretamente com todos, a internet facilita isso, porque como eu vendo lá, eu tenho contato sempre por lá também. Meu contato não para” (Empreendedor C).

Dess *et al.* (2016) estabelece que o diálogo que surge de processos interativos, como o feedback realizado pela Empreendedora A e Empreendedor C, pode, muitas vezes, levar a novas estratégias e inovações. Quando salienta que seu principal contato para dialogar com seus clientes é pela internet, o MEI do Negócio C reforça, inconscientemente, Prahalad e Ramaswamy (2004), quando reafirmaram que a interatividade é, basicamente, o elemento essencial da cocriação e a internet como sendo o meio mais acessível para que o diálogo ocorra.

Chiavenato (2021) afirma que atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes é um ponto fundamental que oferece incríveis

oportunidades para os micros negócios. O autor afirma, ainda, que o importante é ajustar o serviço às expectativas do cliente no sentido de agregar valor à compra. Dessa maneira, o Empreendedor C complementou:

Esse contato diretamente com meus clientes, mesmo que sendo *online*... que eu prezo muito... Isso não adianta nada se não for, tipo, junto com o bom atendimento. Se você não tiver um bom atendimento... saber como falar, mostrar que você sabe o que tá vendendo, que o produto vale a pena, ter atenção e mostrar, tipo, que o cliente é importante para o negócio, a forma de comunicar com cada um (cliente) é personalizada, aí ele se sente bem, por esse papo, essa conversa. Ele compra e volta a comprar (Empreendedor C).

Essa síntese conecta ao elemento abordado, posteriormente, nas entrevistas, em que se trata do acesso do cliente e dos parceiros para com os serviços ofertados pelos negócios dos MEI em que têm relação. Tal ponte é essencial para as partes se sentirem disponíveis e abertas ao elemento anterior, o diálogo, pois como salientado por Romero e Molina (2009), sobre as ferramentas e os conhecimentos acessíveis aos clientes, utilizando-as a empresa auxilia os clientes a desenvolverem os resultados de suas experiências, por meio dos pontos de interação.

6.3 Acesso

Conforme supracitado, o elemento acesso foi percebido nas respostas da MEI do Negócio A, pois, como discorreu sobre “as conversas” direcionadas às clientes, também ressaltou em um exemplo prático ocorrido que uma cliente sugeriu a inclusão de bebidas no serviço de bronzeamento, tal contato tendo sido realizado por uma rede social. Prontamente, a MEI aderiu ao negócio e, hoje, muitas clientes, de acordo com ela, acham satisfatório e diferenciado o serviço acrescentado (Empreendedora A). Também ressaltou a importância que as redes sociais têm ao facilitar o acesso das clientes a todos os serviços que o seu negócio oferece, pois o acesso, além de ser físico no ato do atendimento, se estende para o meio virtual:

Elas (clientes) vêm em busca dos nossos serviços, que realmente são diferenciados em relação à atenção, se sentem à vontade de nos comunicar pela rede social, de ver o nosso serviço, como ele funciona, pelas redes sociais, como já aconteceu, e deixamos as portas abertas. Elas vêm por esse cuidado que a gente tem com cada cliente e como a gente expõe isso, mostrando isso *online* (Empreendedora A).

Braga *et al.* (2014) discorrem que as mídias favoreceram mudanças em procedimentos e comportamentos de compras, permitindo acesso para reclamações, além de outras possibilidades. Além disso, os autores também afirmam que, nos tempos atuais, os acessos são dos mais variados possíveis, e os clientes passaram a ser muito mais informados pois, ao acessarem a internet, acabam sabendo diferentes assuntos com maior abrangência, exigindo um esforço maior por parte de quem efetua o contato.

Não obstante, o Empreendedor B informou que não possui ativamente contato pelas redes sociais. O MEI observou que, apesar disso, muitas das suas vendas são realizadas por telefone, em pedidos de entrega à domicílio, mas que, majoritariamente, seu atendimento é realizado no ambiente físico. Portanto, acesso da clientela se dá mais pela maneira presencial (Empreendedor B). Curioso abordar, assim, que o acesso por telefone, de acordo com ele, apesar de ser limitado, cabe o destaque de que há clientes fidelizados que utilizam apenas a ligação como meio de acessar o seu negócio, como o MEI enfatizou:

Eu tenho uma cliente, ó... uma cliente que é a que mais comprou da gente, e ela não vem aqui não... Ela sempre pede por ligação mesmo, sério mesmo. Ela prefere assim, sente mais confortável, sei lá. Ela já comprou hambúrguer da gente 680 vezes! E contando... Aí eu tento, tipo, dar um brinde sempre, fortalecer a parceria, fidelização, né... Ela gosta de açaí, então tipo assim, alguns dias eu vou e mando açaí para ela, de brinde, entendeu? (Empreendedor B)

Chiavenato (2021) define que promoção de vendas pode ser feita por meio de brinde aos clientes e que a fidelização é realizada pela experiência de compra, como no fragmento citado pelo MEI do Negócio B.

Ainda sobre o acesso gerado pelo ambiente virtual, o Negócio C do mesmo modo compartilha e põe em prática princípios de acesso similares ao Negócio A. Enfatizou, também, que como seus serviços se alocam unicamente no acesso dos clientes à internet, comunicam no pós-venda elogios, sugestões e, outrossim, reclamações ao MEI. Em exemplo, informou que, por base na sugestão de ideia de uma cliente, criou outro cós para uma calça *legging*, melhorando seu produto e a experiência das outras clientes que também adquiriram a calça (Empreendedor C). Esse contato e sugestão se deu por uma das suas plataformas digitais em que o Empreendedor C atua.

Las Casas (2014) afirma que tal acesso facilitado e rápido à informação sobre os negócios tornou os clientes mais exigentes e, em consequência disso, os compradores desenvolveram uma postura de não fidelizar marcas, exigindo inovação e mudança nas empresas a todo o momento. Identificou-se na fala do Empreendedor C que isso se torna notório, quando enfatizou que:

A gente (referindo-se ao seu negócio), todo dia a gente tá tentando se transformar, todo dia é uma grande transformação. A gente vai mudando, mudando. Vendo atendimento, modelagem. Procurando melhorar de acordo como a roupa vai vestindo cada cliente, porque tudo, sabe, todos os clientes são diferentes (Empreendedor C).

6.4 Risco e Transparência

Os elementos seguintes, risco e transparência, se interconectaram, conforme análise das respostas dos entrevistados. Bessant e Tidd (2019) discorrem que a meta de inovação de toda empresa deve envolver a divulgação de informações e transparência. Tais fatores, portanto, envolvem uma relação simbiótica do risco informado e a transparência quanto a responsabilidade, ambos tendo uma relação positiva quanto ao estabelecimento da confiança do cliente, devendo, como enfatizado por Prahalad e Ramaswamy (2004), estabelecerem uma simetria de informações.

No tocante a isso, foi identificado apenas na Empreendedora A o uso de tais elementos, quando a MEI detalhou que, por seu serviço principal, o bronzear, naturalmente já haver uma possibilidade de risco à pele de suas clientes, tenta tornar o procedimento o mais explicativo e regularizado possível. A fim de atingir a confiança e compartilhamento total de informações, a Empreendedora A enfatizou que:

O cuidado com a pele da cliente faz muita diferença, nós fazemos isso. Tudo que é colocado (produtos), aplicar, a gente informa... A gente informa que a gente tem jatos de água quando ela tá sendo exposta ao sol, que nós estamos banhando a cliente com soro e água, no momento em que vamos fazer cada coisa. Isso é o tipo de coisa que muitos espaços de bronze não existem. Então essa hidratação na pele, o conhecimento que temos sobre a informação de que marca de produtos trabalhamos... Eu acredito que seja o diferencial (Empreendedora A).

McDonaugh (1998) apud Becker e Nagel (2013, p. 7), salienta que as empresas que revelam sobre suas atividades e o que fazem são mais propensas a serem consideradas confiáveis. Assim, tornando tais elementos, risco e transparência,

importantes no que consiste fidelização e confiança dos clientes. Análogo a isso, a MEI do Negócio A apresenta um termo, por escrito, de que realiza se responsabiliza pelos procedimentos, conforme informou:

Nós temos aqui a nossa fichinha de anamnese, né. É um consentimento, nos responsabilizando de todo o procedimento. Sendo que esse documento nos responsabilizando, ela (cliente) está ciente que ela vai seguir as nossas regras em relação ao horário de exposição. Porque não é só expor ao sol que é um bronze, nós temos a nossa técnica, tem todos os cuidados do auxílio do bronze. Então elas assinam que estão a par e nós assinamos também. Nunca tivemos problema (Empreendedora A).

Além disso, a MEI também salientou que tenta manter tudo o que utiliza nos procedimentos, desde deixando as clientes informadas sobre a marca dos produtos aplicados até os ingredientes utilizados nos drinks que oferece, de acordo como complementou no exposto a seguir:

Eu indico... informo, né, o nome de tudo. Já aconteceu de evitar que cliente se expusesse a perigo, porque assim, como a gente informa, tem a fichinha de anamnese, vi que ela tinha alergia a um dos componentes do produto que a gente ia usar nela, o produto bronzeador (...) aí nós mudamos o produto, na hora que fomos fazer o procedimento, para um que não tinha, né, o componente que ela tinha alergia... Desde esse dia ela (cliente) tá sempre com a gente, vem sempre. Porque eu acho que ela viu, assim né, viu que a gente trabalha com reponsabilidade, não é de qualquer jeito (Empreendedora A).

Chiavenato (2021, p. 89), afirma que a informação reduz a incerteza, melhora o desempenho e garante maior segurança. Assim, tais fatores mantêm a transparência e o risco interligados, como o exposto pela MEI do Negócio A, ao tornar suas clientes conscientes das possíveis reações dos seus procedimentos.

Quanto aos Empreendedores B e C não foram identificadas, em abrangência, nas entrevistas, resultados concretos que ressaltem o uso dos elementos risco e transparência em seus serviços. Foram observados, apenas, alguns fragmentos que possam levar ao risco e à transparência, mas que não são, em sua totalidade, suficientes para afirmar a implantação de tais elementos em seus negócios.

Diante disso, cabe observar os possíveis motivos pelos quais tais elementos não foram identificados nos Negócios B e C. A cocriação, quanto a aplicabilidade majoritária dos elementos DART, pode vir a ser influenciada, conforme os resultados do presente estudo, pelo ramo de negócio em que é aplicada. No que se refere a

natureza dos produtos ou serviços entregados pelo Negócio B, de alimentação, cabe notar que os produtos alimentícios têm um ciclo de vida mais curto e geralmente devem ser consumidos rapidamente, o que pode fazer com que o Empreendedor B priorize o diálogo e o acesso para garantir a mais imediata satisfação do cliente já que, tratando-se de risco e transparência, os consumidores confiam em certificações de qualidade e segurança alimentar.

Ainda, visto que o risco nesse tipo de setor é amplamente associado à saúde e à segurança e, de acordo com Muttoni (2017), os clientes estão cada vez mais exigentes quanto a tais fatores, o fato da não comunicação explícita sobre tal elemento DART pode estar associado à ocorrência de que negócios nesse ramo já aderem a regulamentos rigorosos, pois os estabelecimentos que manipulam, expõem e vendem alimentos devem seguir normas higiênico-sanitárias para zelar pela qualidade sanitária dos alimentos que serão vendidos ao consumidor final (Venturi, *et al.*, 2021, p. 85).

Apesar disso, quando se trata do elemento transparência, este pode vir a ser apresentado, porém limitado apenas às informações nutricionais ou de ingredientes que o Empreendedor B utiliza na produção dos alimentos e, não necessária e suficientemente, atrelado ao tipo de ampla transparência que o elemento sugere quando atribuído à cocriação.

Quanto à natureza do ramo do Empreendedor C, vestuário, e os elementos DART em questão, risco e transparência, a ênfase pode estar na estética do produto, em que o elemento diálogo pode vir a ser mais valorizado. O risco é mais controlado em termos de qualidade do produto e a transparência pode ser vista, pelo Empreendedor C, com menos crítica e prioridade. Portanto, como tais elementos direcionados à vestuário podem vir a ser mais subjetivos, é possível que esses não sejam tão enfatizados no ramo em que o empreendedor opera.

6.5 Elementos DART no contexto dos MEI estudados

Em concordância com as entrevistas e análises expostas na presente seção, o quadro a seguir sintetiza os elementos DART e inovação resultantes mencionados pelos MEIs e identificados os fatores que os levam à coloca-los em prática, ao serem identificados nas respostas dos empreendedores quanto à aplicabilidade ou não dos

elementos da cocriação e a busca por inovação e nos negócios em que operam.

Quadro 6 — Fatores resultantes das entrevistas atrelados à inovação e elementos do modelo DART

	FATORES	MEIs QUE UTILIZAM
INOVAÇÃO	• Concorrência • Necessidade • Diferenciação	• Empreendedora A • Empreendedor B • Empreendedor C
DIÁLOGO	• Conversas com os clientes • Feedbacks	• Empreendedora A • Empreendedor B • Empreendedor C
ACESSO	• Presencial • Telefone • Redes Sociais	• Empreendedora A • Empreendedor B • Empreendedor C
RISCO E TRANSPARÊNCIA	• Termo de ciência • Informações	• Empreendedora A

Fonte: Criado pela autora (2024)

Dado o exposto, os três negócios estudados incorporam pelo menos dois dos quatro elementos DART mencionados em seus processos. Isso indica que a cocriação está parcialmente presente em suas atividades. A busca por inovação e a aplicação do diálogo e do acesso são, em comum, observados nas respostas que os fatores expostos são predominantes nos 3 empreendedores estudados. Entretanto, como anteriormente abordado, os elementos risco e transparência são utilizados apenas pela Empreendedora A, tornando os fatores citados como resultante apenas nas respostas atreladas ao seu negócio.

Enfatizado a isso, se tem o resultado das entrevistas de que todos os três negócios estudados obtiveram novas ideias oriundas dos clientes. A Empreendedora A, ao dar ênfase que uma sugestão de uma de suas clientes sobre a possibilidade de servir bebidas, gerou uma aceitação frente ao seu negócio e valorou os seus serviços (Empreendedora A). Já o Empreendedor B, por sugestão e indagação de um cliente

sobre a possibilidade de acrescentar novas características a um combo de hambúrguer, tornou a sugestão aplicada no produto de maior venda (Empreendedor B). Por fim, o Empreendedor C, este sendo o mais verbalmente apoiador das práticas de trocas de experiências com os clientes, evidencia nas respostas colhidas a importância que foi, no início de suas atividades, adaptar uma das calças que comercializava, com o auxílio de comentários e sugestões de uma cliente (Empreendedor C).

Conforme isso, a resultante das entrevistas realizadas com os empreendedores A, B e C tiveram retorno quanto à aplicabilidade dos elementos DART. Ao utilizar-se do diálogo, os MEIs se adaptam às necessidades dos clientes, ou seja, do mercado em que operam; com o acesso, a interação dos clientes para com os empreendedores mostrou-se fluida. No que consiste ao risco e transparência utilizados pela Empreendedora A, ao compartilhar tais elementos com os clientes, conforme resultados, gera confiança e credibilidade.

Dessarte, diante dos resultados na presente seção analisados, destacando as principais respostas dos entrevistados a fim de identificar de que forma a cocriação de valor se interliga com os processos já existentes nos negócios dos MEIs, se torna necessário apontar as considerações oriundas da presente discussão na qual a pesquisa se direciona. Portanto, serão recordados os objetivos que, introdutoriamente, foram propostos na pesquisa, a fim de sintetizar os resultados aqui obtidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente seção busca discorrer sobre a finalidade na qual a presente pesquisa se impôs e que buscou responder à questão “Como o processo de cocriação contribui para a inovação dos microempreendedores individuais (MEI)?”. O propósito principal foi conceder a compreensão da possibilidade de que os MEI participantes pratiquem a cocriação, mesmo sem estes saberem, teoricamente, o seu significado. A partir da análise dos objetivos específicos, estes lembrados e concatenados a seguir, seguidos por suas respectivas considerações, foi possível compreender os elementos que são atuantes frente à realidade dos MEI.

Em replica ao problema de pesquisa supracitado, o processo de cocriação contribui para a inovação dos MEI fazendo-os terem acesso à novas ideias criativas, devido a colaboração conjunta com os clientes na idealização ou modificação de produtos e serviços que oferecem em seus negócios, além de estar aliado a isso, a geração de um bom relacionamento e conexão dos clientes aos produtos e serviços que os empreendedores ofertam. Além disso, a cocriação mostra-se uma inovadora maneira de reduzir custos em recursos, estes sendo escassos ao tipo de empreendedor tratado na presente pesquisa, pois evita investimentos externos às ideias que podem vir em colaboração com o cliente e postas em prática. Ademais, conforme resultados, os elementos da cocriação de valor ao serem aplicados podem ser vistos como diferencial no mercado competitivo em que os MEIs operam, levando a inovar ao atrelar a cocriação de valor como estratégia.

Em relação ao primeiro objetivo específico, em que direcionou observar a existência de processo de cocriação em MEIs, atentou-se a um fator condicionante quanto aos elementos DART — convém resgatá-los como sendo: diálogo, acesso, risco e transparência — embasado na fundamentação de que os micros negócios, conforme apresentado no referencial teórico, principalmente aos MEI, cabem limitações quanto ao porte e aplicabilidade de conceitos mais complexos da administração. No entanto, tal fator não causou grandes implicações no que consiste adaptar os conceitos aqui fundamentados à realidade dos MEI estudados. Como era de se esperar, dentre os 3 negócios estudados, todos utilizam em seus processos ao menos de 2 dos 4 elementos DART supracitados, cabendo, assim, identificar que a cocriação parcialmente é ativa aos negócios.

No que consiste ao segundo objetivo específico, a análise de como acontece

o processo de cocriação em MEIs, concluiu-se que ocorre de forma intuitiva e não direcionada. Assim, aplicação dos elementos DART é feita por base nas realidades dos empreendedores, nas experiências e nos instintos de conhecimentos práticos, não seguindo o processo e análise metodológica do que consiste na cocriação e seus elementos, pois os MEI demonstraram que percebem mudanças observando seus clientes. Como é natural do tipo de empreendedor aqui estudado, comumente todos os processos gerenciais e operacionais do negócio são realizados pelo próprio MEI, limitando, portanto, a prática da cocriação em uma forma mais estruturada e planejada.

Referente ao terceiro e último objetivo específico, verificar a contribuição do processo de cocriação na empresa, obteve-se que todos os 3 MEIs estudados se beneficiaram, tanto com satisfação dos clientes quanto a agregar um novo serviço e mudança de algum já existente, com alguma sugestão nova recebida, o que, por definição, é o cerne da cocriação.

Por fim e aliado aos objetivos supracitados, o objetivo geral, consistindo em verificar como o processo de cocriação contribui para a inovação dos MEIs, gerou a contribuição de que há interesse dos citados empreendedores na demanda por inovação em seus serviços e a percepção deles de que o perfil de consumidor muda, continuamente. Além disso, há também a consciência dos MEI que, para se manter no mercado, é necessário aderir a novas ideias, fato abordado na presente pesquisa e fundamentado em construção teórica. Comtempla-se que, mesmo o MEI com um perfil mais conservador entre os entrevistados, identificado pelo Negócio B, a necessidade que ele busca por inovação também se torna significativa por meios mais conhecidos, como é o caso de se propor a diferenciar frente aos seus serviços e estar atento ao que os concorrentes utilizam.

A priori, ainda no que se trata de inovar, os Negócio A e C mostraram-se como sendo os mais flexíveis, além de serem os adeptos dos elementos valorizados e analisados como sendo os pilares da cocriação de valor: o diálogo, o acesso, o risco e a transparência, ainda que nos dois últimos apenas o Negócio A se fez presente na utilização. Portanto, a utilização dos elementos DART e suas aplicabilidades aos MEIs tornou-se a segunda contribuição do presente estudo.

A exemplo disso, se tem a condição do Negócio A que, ao selecionar os seus serviços exclusivamente para um público específico, este sendo feminino, e focar em

novas ideias em que sejam pautadas no diferente e limitado, como em atendimentos unicamente por horário selecionado e do princípio de se comunicar em um ambiente privativo e exclusivo, a MEI do Negócio A pratica, mesmo sem ser direcionada e consciente das posições estratégicas de Porter (2004) pautadas na literatura, a inovação aliada a cocriação em seu negócio de estética e bronzeamento junto à sua realidade. Com isso, a vontade e a prática tornaram-se um negócio próprio em que, hoje, valoriza as clientes que praticam a contribuição de sugerir melhorias e novas ideias, tal como a MEI costumava fazer quando esta estava em posição de consumidora do serviço que atualmente oferece, de acordo com o que foi apresentado nas entrevistas (Negócio A).

Dado o exposto, portanto, a presente pesquisa também se configurou como contribuinte quanto a aplicabilidade de conceituações e referenciais mais complexos, inicial e comumente estudados em empresas de portes maiores e industriais, frente à realidade de empresas menores e sem tantos processos produtivos. No que consiste a essa questão, foi evidenciado que os MEI, conforme seus ramos de atuação, intuitivamente conseguem adotar elementos da cocriação de valor em seus produtos e serviços, assim como obter, também, benefícios com esses. Além disso, a inovação acessível a tais negócios também se mostrou um ponto significativo à pesquisadora.

À vista do exposto, espera-se que a presente pesquisa contribua para a maior compreensão da importância dos MEIs no contexto econômico do país e que estes têm a significativa contribuição para a inovação nos mercados em que atuam, assim tornando eficazes as iniciativas governamentais e acessíveis para o aperfeiçoamento desses profissionais. Cabe tamanha importância destacar o relato do MEI do Negócio C quando destacou que, no processo de início de suas atividades, se profissionalizou na área em que atua por efeito de haverem cursos de corte, costura, modelagem, manipulação das máquinas de tecelagem e vendas disponíveis no Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e Sebrae, voltados para MEIs. Desde então, o empreendedor segue se profissionalizando e aplicando conhecimentos ao seu negócio.

Outrossim, cabe salientar as implicações gerenciais dos MEIs quanto à aplicabilidade da cocriação em sua forma abrangente, conforme supracitado, dado que tais profissionais majoritariamente trabalham por conta própria e têm em seus processos fatores limitantes. Como era de se esperar, os resultados das entrevistas e

fragmentos ligados ao tema compartilharam da mesma limitação no presente estudo, assim a cocriação de valor foi identificada de forma parcial e seu direcionamento, intuitivo. Contudo, a cocriação mostrou-se um modelo aplicável, por seus fatores acessíveis envolvidos.

Haja vista isso, também se espera que as contribuições aqui demonstradas em estudos de casos específicos sugiram a continuidade do tema e de pesquisas relacionadas ao assunto, singularmente por haverem ainda deficiências de caráter teórico presentes em materiais científicos e fontes de pesquisas. Diante a tais limitações, que sem embargo não diminuem a relevância da presente pesquisa que aqui se finda, se recomenda que seja suprida a necessidade de formalização do processo da cocriação de forma mais ostensiva por instituições, tanto de caráter público, como o Sebrae, quanto de privado, como o Senai.

Em conclusão, como sugestão de futuros estudos, sugere-se a maior exploração da aplicabilidade da cocriação de valor nos mais diversos setores de serviços do Brasil, explorando também a perspectiva do cliente quanto à tal modelo de valor. Por fim, também é possível o enriquecimento do assunto ao se considerar e abordar mais amplamente a promoção de experiências que a cocriação de valor busca agregar.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Jason. Tomada de Decisão Médica Cocriada: uma interação teórica entre a cocriação de valor e a tomada de decisão médica compartilhada. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 5, n. especial, p. 68-83, março 2020. DOI: <https://doi.org/10.36517/2525-3468.ip.v5iespecial1.2020.43513.69-83>. Acesso em 3 set. 2023.
- BECKER, L. C. B., NAGEL, M. (2016). A Relação entre os Elementos da Cocriação, Satisfação e Confiança no Contexto de Serviços. **ReMark - Revista Brasileira De Marketing**, 15(2), 263–280. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3063>. Acesso em 7 mai. 2024.
- BOROTA, Fabio Rafael Domiciano; BONAMIGO, Andrei; ANDRADE, Herlandí de Souza. Implications of value co-creation in agro-industrial services. **International Journal of Innovation**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e22014, 2023. DOI: 10.5585/2023.22014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/innovation/article/view/22014>. Acesso em: 5 set. 2023.
- BUTIGNON, Rosemeire. **MEI: Como formalizar e gerenciar empresas**. São Paulo: Expressa, 2021.
- BUNGE, Mario. **Epistemologia: curso de atualização**. São Paulo: T. A. Queiroz: Edusp, 1980.
- BRAGA, Afonso Carlos; BARBARA, Bianca Zapparoli; VIANA, Rodrigo Bahia De Cerqueira; TESKE, Rui Osval. **Cocriação de Valor: Conectando a Empresa com Os Consumidores Através das Redes Sociais e Ferramentas Colaborativas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRITO, Natália Dinoá Duarte Cardoso. **Sucesso do microempreendedor individual no Brasil**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade, USP, São Paulo, 2016.
- BRUNO-FARIA, Maria de F.; VARGAS, Eduardo Raupp de; MARTÍNEZ, Albertina M. **Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade**. São Paulo: Grupo GEN, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CENCI, Jaci José; MACHADO, Hilka Pelizza Vier; CARVALHO, Carlos Eduardo. **Microempreendedores Individuais que Querem Crescer Estão Alerta a Oportunidades?**. BBR. Brazilian Business Review, v. 19, p. 546-564, o2022. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.5.5.pt>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CRESWELL, J.W. **Projetos de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DIAS, Sérgio R. **Marketing**: estratégia e valor. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**: Noções básicas em pesquisa científica. 6. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2017.

FANG, Eric. Customer Participation and the Trade-Off between New Product Innovativeness and Speed to Market. **Journal of Marketing**, Sage Publications, Inc., v. 72, n.4, p. (90-104), julho, 2008. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30162301>. Acesso em 18 abr. 2024.

FRIO, R. S.; BRASIL, V. S. Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 135–147, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.12.003>

HERNANDEZ, Pillar Felipe et al. Cocriação como ferramenta para inovação e gestão do conhecimento no varejo: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Valore**, v. 7, p. 67-87, setembro, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22408/reva702022137967-87>

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hiermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; BES, Fernando. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, métodos e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MARCONI, Mariana De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MASCIANTONIO, P. X. **Creativity and innovation**. California: Sage, 1995.

MAÇÃES, Manuel Alberto. **Vantagem Competitiva e Criação de Valor**. 1. ed. Lisboa: Conjuntura Actual, 2017.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2008.

MARIANO, Sandra Regina; MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo: Fundamentos e Técnicas para Criatividade**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. New York: Free Press, 2005.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Grupo A, 2009.

MOHAMAD, Azlina; RIZAL, Adriana Mohd; KAMARUDIN, Suzilawati; SAHIMI, Musli. Exploring the Co-Creation of Small and Medium Enterprises, and Service Providers Enabled by Digital Interactive Platforms for Internationalization: a case study in malaysia. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 23, p. 14-16119, 2 dez. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su142316119>. Acesso em 10 out. 2023.

MUTTONI, Sandra. Administração de serviços de alimentação. São Paulo: Grupo A, 2017.

NETO, Arthur R. *et al.* **Marketing: Estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NETO, Siqueira De Moraes; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Criação de Valor Compartilhado: Planejamento de Estratégia e Metodologia para Aplicação Fundamentada no Conceito de Michael Porter**. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 37. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. São Paulo: Elsevier, 2004.

ROCHA, Lygia C. Série Gestão Estratégica. **Criatividade e Inovação - Como Adaptar-se às Mudanças**. São Paulo: Grupo GEN, 2009.

ROMERO, D.; MOLINA, A. (2009). Value co-creation and co-innovation: linking networked organisations and customer communities, leveraging knowledge for innovation. **Collaborative Networks, IFIP Advances in Information and Communication Technology**, p. (401-412), outubro, 2009. Disponível em: 10.1007/978-3-642-04568-4_42

ROSA, José. A.; MARÓSTICA, Eduardo. **Modelos de Negócio: Organizações e Gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SANTOS, João.; FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. 2. ed. Cengage Learning Brasil, 2012.

SALIM, Cesar S.; SILVA, Nelson C. **Introdução ao Empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEBRAE. **MEI geram ganho adicional na economia de até R\$ 69,5 bilhões**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/mei-geram-ganho-adicional-na-economia-de-ate-r-695-bilhoes/>. Acesso em: 22 abr. 2024

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 1 set. 2023

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHUMPETER, Joseph. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. São Paulo: Editora Unesp Digital, 2017.

SCHUMPETER, Joseph A.; SWEDBERG, Richard. **The theory of economic development**. London: Routledge, 2021.

SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

TAVEIRA, N. V.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F.; BIANCOLINO, C. A. Cocriação de Valor e Diálogo entre Stakeholders: Estudo de Caso em Empresa Fornecedora de Tecnologia para Organizações do Setor de Turismo e Hospitalidade. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9444. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9444>. Acesso em: 4 set. 2023.

Telles, R.; Rocha, J.; Siqueira, J.; Horneaux, F.; Cardoso, S. R. Formalidade ou informalidade? Análise sobre os fatores presentes na decisão do microempreendedor brasileiro. **Alcance**, p. 1-26, jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.14210/alcance.v23n2.p189-213>. Acesso em: 11 jun. 2024.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2008.

TYBOUT, Alice M.; CALDER, Bobby J. **Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

VENTURI, Ivonilce, et al. Higiene e controle sanitário de alimentos. São Paulo: Grupo A, 2021.

VIEIRA, CAROLINA CYRELLI ZANELLA DOS REIS; LEMOS, Dannyela Da Cunha; LEITE, Ana Luiza. Cultura para inovação: instrumento para diagnóstico em micro e pequenas empresas. **REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 46-60, nov. 2022. ISSN 1982-2537. DOI:

<https://doi.org/10.6034/rmpe.v16i2.1662>. Acesso em: 07 set. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO APLICADO AOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

Sobre o negócio

1. Poderia me contar quando surgiu a ideia do seu negócio?
2. E como surgiu a ideia?
3. E quais os serviços oferecem atualmente?

Sobre inovação e elementos DART

1. Qual foi o último serviço que adicionou ao seu negócio?
2. Como ele surgiu? De onde veio a ideia?
3. Geralmente, quando pensa em novas ideias para melhorar o seu negócio, onde procura essas ideias?
4. E o que seus clientes falam quando aparece algo novo?
5. E seus clientes, alguma vez já recomendaram algum ajuste ou novas formas de oferecer o serviço atual? Ou já recomendaram um novo serviço que tem relação com seu negócio?
6. Quais são as principais formas de comunicação sobre os seus produtos/serviços que são utilizados com seus clientes?
7. Quais são os principais passos que você observa que “instigam” o interesse dos seus clientes no envolvimento dos seus produtos/serviços?
8. Como você avalia o engajamento dos clientes no processo de criação de produtos/serviços em sua empresa?
9. De que forma o envolvimento do seu cliente nas ideias sobre os serviços da sua empresa influencia na satisfação deles?
10. Você acredita, com base na sua experiência, que a contribuição de ideias de seus clientes é importante? Você costuma “dar ouvidos” às ideias?