



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THAISA SILVA DE ANDRADE

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO: um estudo entre empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza na cidade de gravatá.

Caruaru
2021

THAISA SILVA DE ANDRADE

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO: um estudo entre empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza na cidade de gravatá.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração geral e organizações

Orientador (a): Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

Caruaru

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Maria Regina Borba - CRB/4 - 2013

A553i	Andrade, Thaisa Silva de. Inovação e capacidade de comercialização: um estudo entre empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza na cidade de Gravatá. / Thaisa Silva de Andrade. – 2021. 40 f.; il.: 30 cm. Orientador: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2021. Inclui Referências. 1. Segmentação de mercado – Aspectos estratégicos. 2. Planejadores financeiros – Comercialização. 3. Comércio – Prestação de serviços. 4. Empreendedorismo. 5. Pequenas e médias empresas – Institutos de beleza. I. Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro (Orientador). III. Título. CDD 658 (23. ed.)	UFPE (CAA 2021-249)
-------	--	---------------------

THAISA SILVA DE ANDRADE

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO: um estudo entre empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza na cidade de gravatá.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: 21/12/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Gustavo Henrique de Aragão Ferreira (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Rodrigo Cesar Tavares Cavalcanti (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Este trabalho é especialmente dedicado à memória da minha mãe Maria Andrade que sempre me incentivou e acreditou em todos os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a todas as minhas amigas empreendedoras que participaram desta pesquisa e que compartilharam de forma tão espontânea e sincera as suas histórias.

Agradeço ao professor Nelson Fernandes pelo empenho e interesse em me guiar na construção desta pesquisa.

Meus mais profundos agradecimentos a minha mãe que me apoiou em toda a graduação enquanto ela tinha vida, para o meu pai, minha irmã e meu esposo que tanto me apoiaram, incentivaram durante o processo de elaboração desse trabalho e em toda a graduação. Agradeço também a todos os docentes da UFPE que marcaram positivamente o meu processo de aprendizado e crescimento pessoal.

Por fim agradeço a todas as amigas que a universidade me trouxe, elas foram essenciais para minha permanência até aqui.

RESUMO

O presente estudo aborda o tema Inovação e capacidade de Comercialização nos Salões de Beleza na cidade de Gravatá - PE. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: Entender as estratégias de posicionamento no mercado; Identificar as habilidades de negociação dos gestores; Analisar as rotinas estabelecidas no relacionamento com os stakeholders. Discutir a inovação a partir da capacidade de comercialização justifica-se pelo fato de que os salões de beleza estudados fazerem parte do universo das pequenas ou microempresas, segmento que geralmente é apartado das discussões de inovação por não disporem dos recursos tradicionalmente necessários para o seu desenvolvimento. A pesquisa possui caráter descritivo, com resultados tratados de maneira qualitativa, a partir da coleta de informações de fontes primárias e secundárias, incluindo revisão bibliográfica. Com o levantamento de informações ao longo da pesquisa e da análise das informações, foi possível concluir que mesmo com recursos bastante reduzidos, as micro e pequenas empresas conseguem inovar de forma permanente, acompanhando a moda e os gostos dos consumidores que não param de se renovar.

Palavras-chave: Inovação. Capacidade de comercialização. Microempreendedores. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The main focus of this study is to address the topic of Innovation and Marketing capacity in Beauty Salons in Gravatá - PE. For this purpose, the following specific objectives were defined: Understanding market positioning strategies; Identifying managers' negotiation skills; Analyze the routines established in the relationship with stakeholders. Discussing innovation from the point of view of commercialization is justified by the fact that the studied beauty salons are part of the universe of small or micro-enterprises, a segment that is generally separated from discussions of innovation because they do not have the resources traditionally necessary for its development. The research has a descriptive character, with results treated qualitatively, from the collection of information from primary and secondary sources, including a literature review. With the gathering of information throughout the research and analysis of the information, it was possible to conclude that even with very limited resources, micro and small companies can innovate permanently, following the fashion and the tastes of consumers who do not stop renewing themselves.

Keywords: Innovation. Marketing ability. Micro-entrepreneurs. Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Sujeitos da pesquisa	16
Quadro 1 –	Protocolo da pesquisa	16

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedores Individuais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contexto de pesquisa.....	12
1.2	Pergunta condutora.....	13
1.3	Objetivo geral.....	13
1.3.1	Objetivos específicos.....	13
1.4	Justificativas.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	Capacidade de inovação na pequena empresa.....	15
2.2	Capacidades de comercialização.....	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1	Tipificação da pesquisa.....	21
3.2	Descrição do <i>locus</i> da pesquisa.....	21
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	21
3.4	Instrumentos de coleta de dados.....	22
3.5	Procedimentos de coleta de dados.....	24
3.6	Aspectos éticos e legais.....	24
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1	Estratégias de posicionamento no mercado.....	26
4.2	Habilidades de negociação.....	30
4.3	Rotinas estabelecidas no relacionamento com os stakeholders	32
5	CONCLUSÃO.....	35
5.1	Alcance dos objetivos específicos.....	35
5.2	Sugestões para estudos futuros.....	36
5.3	Dificuldades vivenciadas na pesquisa.....	37
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

A inovação representa a busca pelo novo, que permite às organizações aumentarem a sua competitividade e enfrentarem a concorrência de mercado. A capacidade para inovar é vista como um importante elemento não só para o desempenho das organizações, mas para o setor de atuação, uma vez que permite que o mercado saia do seu estado estacionário (SCHUMPETER, 1988).

As organizações que se destacam são as micro pequenas empresas, comumente denominadas MPEs vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente, pois cada vez mais é relevante o papel socioeconômico desempenhado (SEBRAE, 2014). 99% das empresas no Brasil são MPEs. Elas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, cerca de 16,1 milhões, tendo destaque para as áreas de comércio com 45,7% e serviços 38,5% (SEBRAE, 2017). Os pequenos negócios empresariais são formados pelas MPEs e pelos microempreendedores individuais (MEI). Atualmente, existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos (SEBRAE, 2020)

Além disso, apesar de contarem com menos recursos e capacidades mais restritas, às pequenas empresas contam com características que geram vantagens que facilitam o processo de inovação (NOOTEBOOM, 1994; SCHERER, 1988), tais como a ausência de burocracia, a flexibilidade interna, a estrutura enxuta da organização. Tais aspectos favorecem que pequenas empresas desafiem a dominância de grandes corporações (CHRISTENSEN, 2001).

O presente estudo tem como foco principal abordar o tema inovação dentro do universo da pequena empresa, mais especificamente, no ramo da beleza. Segundo Silva e Darcoso (2013, p. 90), a literatura da inovação aponta as micro e pequenas empresas como organizações que possuem dificuldades em inovar. No entanto, em seu estudo é identificado que as micro e pequenas empresas estão com a capacidade de inovar cada vez mais intensas, sem possuírem, necessariamente, um setor responsável por Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) interno ou um política de Propriedade Intelectual, por exemplo podendo vir a ser as empresas mais beneficiadas com o formato de inovação aberta.

Assim, escolhendo como unidade de análise as microempreendedoras prestadoras de serviços no setor de beleza na cidade de Gravatá é possível notar que podem deter capacidade de inovação, que podem ser trabalhadas e impactar direta ou indiretamente o mercado local e os clientes, através de táticas e operações que intensificam a procura por serviços diferenciados

nos salões de beleza. O setor de beleza é responsável por gerar mais de 5,7 milhões de oportunidades de trabalho no Brasil. São mais de 620 mil estabelecimentos e profissionais de beleza espalhados em território nacional (SEBRAE, 2018).

Os micro e pequenos empresários lidam cotidianamente com o seu cliente final (SILVA *et al.*, 2016) e têm a percepção de que as pessoas têm uma necessidade de estar bem consigo mesmas, de ter a autoestima elevada, de seguir a moda. Nesse cenário, os profissionais da beleza estão capacitados e se esforçam para atender a essas necessidades de embelezamento e estética, procuram informações e conhecimento para atender as demandas do cliente que não param de se renovar. Essa dinamicidade pode estar na base da constante inovatividade do setor da beleza. (SEBRAE, 2018).

Segundo o SEBRAE (2017) hoje muitos clientes procuram os centros de estética para vivenciarem boas experiências de bem-estar e relaxamento, e não somente para terem acesso aos serviços de saúde e beleza. O mercado da beleza e estética é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo.

1.1 Contexto de Pesquisa

O setor de Beleza e Estética vem gradativamente ganhando espaço dentro do mercado Brasileiro. Em pleno século XXI onde a incessante busca pela beleza torna-se cada vez mais implacável, este setor deixa de ser restrito apenas a mulheres e passa a abranger homens, mulheres e crianças, das mais diversas idades e classes sociais. Sendo assim torna-se um ambiente atrativo para pessoas que buscam começar um novo empreendimento, além de desprender inicialmente de um baixo investimento. (CARDOSO E GOMES, 2017). Por ser um setor com uma barreira de entrada muito baixa, esse é um setor que ainda se tem muitos profissionais informais, o Governo com a finalidade de formalizar esses trabalhadores criou o MEI.

Considera-se MEI um micro empreendedor individual que tenha receita bruta anual, no ano anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais) (BRASIL, 2016). O MEI é uma política pública cujo objetivo é tirar da informalidade profissionais de pequenos empreendimentos e a inclusão social e previdenciária. O objetivo da formalização do MEI não possui caráter exclusivamente econômico ou fiscal (BRASIL, 2008), ou seja, não favorece apenas a arrecadação dos cofres públicos, mas também favorece o cidadão. A formalização do negócio com a criação do MEI também permite que os usuários criem contas bancárias com Pessoa Jurídica e tenham acesso ao crédito.

A maior dificuldade das micro e pequenas empresas em inovar é a questão financeira, uma vez que seus recursos são bem limitados, o que faz com que o processo seja mais dificultado. Segundo o Índice Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2019) cerca de 40%, das 597,2 mil empresas criadas em 2012, estavam ativas em 2017. Essa proporção, medida pela taxa de sobrevivência, aponta que seis em cada dez companhias encerraram suas atividades nesses cinco anos.

Por meio da inovação, muitas micro e pequenas empresas conseguiram driblar as restrições da pandemia da Covid-19. Para enfrentar a crise, buscaram se manter próximas aos clientes com uso das redes sociais, promoveram inovações em processos com mudanças internas, aprimoraram produtos, reduziram custos e até mesmo mudaram os modelos de negócio para acompanhar as novas tendências de consumo. (SEBRAE, 2021)

1.2 Pergunta condutora

Para entender como micro e pequenos empresários e empresárias inovam em meio às suas atividades comerciais se faz necessário entender as estratégias de posicionamento no mercado, identificar as habilidades de negociação dos gestores e analisar as rotinas estabelecidas no relacionamento com os *stakeholders*.

Sendo assim, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão:

Como as empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza na cidade de Gravatá inovam na capacidade de comercialização?

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar as inovações na capacidade de comercialização de salões de beleza na cidade de Gravatá, que fica localizada no interior do Estado de Pernambuco.

1.3.1 Objetivos específicos

- Entender as estratégias de posicionamento no mercado;
- Identificar as habilidades de negociação dos gestores;
- Analisar as rotinas estabelecidas no relacionamento com os stakeholders.

1.4 Justificativa

Schumpeter (1939) foi um dos teóricos seminais nas discussões a respeito da temática da inovação e ajudou a construir um legado de pesquisas que tem criado os parâmetros para sua

adequação à realidade organizacional. Inicialmente esses estudos privilegiaram as realidades das grandes empresas, empresas de base tecnológica, mas, paulatinamente, tem-se despertado para o contexto das pequenas empresas. Segundo dados do SEBRAE (2020) estas são responsáveis por parcelas expressivas dos empregos gerados, impulsionadoras do desenvolvimento econômico sustentável e bem-estar social, além de representarem 99% das empresas existentes (ONER; KUNDAY, 2016).

Portanto, o desenvolvimento dos estudos de inovação em torno das grandes empresas e departamentos de P&D prejudicou o desenvolvimento e aplicação desse conhecimento a outros contextos e fontes de inovação, deixando aos pesquisadores poucos parâmetros para a operacionalização de pesquisas na pequena empresa, de baixa tecnologia e familiar (LIMA, 2018). Ao mapear o campo de inovação identificaram que os estudos de inovação costumam apresentar volatilidade em torno das unidades de análise, conceitos e tipologias de estudo que auxiliem no entendimento dos diferentes processos e contextos de inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Na tentativa de avançar na operacionalização de pesquisas no campo de inovação da pequena empresa, discutimos as capacidades de inovação presentes nas empresas comerciais prestadoras de serviços na cidade de Gravatá. Portanto, o foco da pesquisa é a micro e pequena empresa comercial, de baixa tecnologia, prestadoras de serviços tradicionais ligados ao segmento de Beleza. São segmentos esquecidos pela literatura de inovação.

Discutir a inovação a partir da capacidade de comercialização justifica-se pelo fato de que os salões de beleza estudados, são pequenas ou microempresas, que geralmente são apartadas das discussões de inovação por não disporem dos recursos tradicionalmente necessários para o seu desenvolvimento. O foco é identificar quais são as dificuldades que elas enfrentam e o tipo de táticas utilizadas por elas para atenderem às lacunas de informação necessárias para atender demandas cambiantes dos seus clientes

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidade de inovação na pequena empresa

Inovações geralmente surgem como tentativas de resolver problemas específicos, mas, uma vez que entram em circulação, acabam provocando outras mudanças que teriam sido difíceis de prever. Esse é um padrão de mudança que sempre acontece na história evolutiva (JOHNSON, 2015, p. 9).

Tanto para Reichert *et al.* (2015) como para Cohendet e Simon (2017) o conceito de inovação vai muito além de simplesmente criar algo novo. Para Reichert *et al.* (2015) a inovação é principalmente uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as empresas. Esse será um conceito chave para a operacionalização do estudo e servirá de base para a realização das nossas análises.

Para Silva e Darcoso (2013) o sentido de inovação na pequena empresa não pode ser apenas relacionado aos processos de P&D, típico das grandes empresas. Para Alveesson e Sandberg (2011) as pequenas empresas geralmente são de baixa tecnologia, pertencentes ao setor tradicional e não detém os recursos necessários e nem dominam os processos intensivos de P & D.

Silva e Darcoso (2013) entendem que a literatura da inovação aponta as micro e pequenas empresas como organizações que possuem dificuldades em inovar. Mas em seu estudo é identificado que as micro e pequenas empresas estão com a capacidade de inovar cada vez mais intensas sem possuírem setor responsável por pesquisa e desenvolvimento. Em vez disso, inovam por caminhos diferentes aproveitando as atividades diárias da empresa, as operações convencionais, além de contar com fontes externas, já que são o tipo de empresas que podem ser beneficiadas com o formato de inovação aberta (SILVA *et al.*, 2016).

Desse modo, começa a consolidar um entendimento de que o processo de inovação nas pequenas empresas é diferente do processo de empresas maiores, pois elas são mais limitadas em recursos e, por isso, precisam lançar mão de elementos de criatividade para contornar a escassez de alguns recursos chaves.

Nessa lógica, o conceito atual de inovação parece ter evoluído para um formato que consegue voltar o foco para o desenvolvimento de ideias, capacidades de inovação, aproveitamento de conhecimento externo e o compartilhamento das competências de inovação, com uma ênfase na sua concepção como mecanismo propulsor de desenvolvimento por meio

de práticas de inovação condizentes com a realidade de cada empresa. (SILVA; DARCOSO, 2013, p. 94).

Os fatores que mais diferenciam a capacidade de inovação nas pequenas empresas da capacidade de inovação das demais empresas são, segundo Franco e Haase (2010), o acesso limitado ao financiamento, as más condições de trabalho, pessoal pouco capacitado, falta de apoio institucional, bem como fraca cooperação para a viabilização de trabalho em rede. Acrescenta-se ainda fraquezas como falta de estratégia e visão, baixos níveis educacionais e capital social inadequado.

Tomando como base o conceito de inovação como sendo a identificação de lacunas de mercado e desenvolvimento de soluções que atendam tais lacunas, a inovação na pequena empresa passa pela capacidade de desenvolvimento de soluções para as lacunas identificadas pelo empreendedor (REICHERT *et al.*, 2015).

Para Pereira *et al.* (2009) os empreendedores da micro, pequena e média empresa associam a inovação mais com o fato de contar com um modelo de negócio inovador do que com elaboração de produtos diferenciados.

O modelo das capacidades de inovação apresenta a inovação como resultado das quatro funções básicas da empresa: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização (REICHERT *et al.*, 2015).

A capacidade de desenvolvimento diz respeito aos esforços alocados para o desenvolvimento de uma nova tecnologia e dos produtos que dela são resultantes, com a finalidade de aumentar a eficiência técnico-econômica. Essa capacidade está direta e indiretamente envolvida com o processo de desenvolvimento de produtos. Tal processo é principalmente para atender as solicitações de clientes ou realizar melhorias de produtos existentes (REICHERT *et al.*, 2015).

Para Dullius e Schaeffer (2016) a capacidade de desenvolvimento é a habilidade de interpretar o estado atual da arte, absorver e, eventualmente, transformar uma determinada tecnologia para criar novos produtos, processos, métodos e técnicas com o objetivo de atingir níveis mais elevados de eficiência técnico-econômica.

De acordo com um estudo realizado por Almeida (2018) as empresas buscam essa capacidade por várias razões, seja para atingirem mercados mais diversificados, encontrarem sinergia de recursos ou adquirirem recursos tecnológicos que não tinham à disposição individualmente e, em determinadas situações, pode ainda ser a melhor forma de penetrar em mercados maduros ou protegidos.

Em outro estudo realizado por Osten (2018) descobriu-se que a capacidade de

desenvolvimento de novos produtos influencia diretamente o desempenho da empresa com os clientes e induz positivamente o seu desempenho financeiro.

A capacidade de operação consiste nas habilidades para por em prática as operações diárias relativas ao processo produtivo. Essa capacidade tem por objetivo a melhoria dos processos produtivos que resultem na melhor qualidade ao menor custo. A capacidade de operação é reativa. Sua programação é realizada a partir da capacidade instalada ou dos pedidos colocados (REICHERT *et al.*, 2015).

Por tanto, a capacidade de operação refere-se à habilidade de executar uma dada capacidade produtiva por meio de um conjunto de rotinas diárias, as quais se referem aos padrões de qualidade, à rapidez, à flexibilidade e aos fluxos de trabalho (DULLIUS; SCHAEFFER, 2016).

São diversos os fatores que condicionam a operação de um sistema, ou seja, pode interferir tanto que o desempenho do sistema passa a ser função deles (TESTONI, 2016).

A capacidade de gestão é o conjunto de habilidades necessárias para a atividade de coordenação da organização e de seus recursos e visa garantir seu funcionamento e eficiência interna dos processos, práticas e competências. Nela está o processo de tomada de decisão estratégica. O foco da gestão e o modelo de gestão necessários para sua implementação (REICHERT *et al.*, 2015).

A forma como as organizações interagem com seus stakeholders na rotina cotidiana denota sua capacidade de gestão, especialmente levando-se em conta sua habilidade de lidar com as pressões de incerteza e escassez em seu ambiente, bem como de superar conflitos e fortalecer relações eficientes e eficazes mediante as ferramentas de que dispõem (ROSSETTO *et al.*, 2018).

Para Dullius e Schaeffer (2016), o objetivo da capacidade de gestão é transformar as saídas da etapa de desenvolvimento em operações coerentes e em arranjos de transação.

A capacidade de gestão está sempre buscando reduzir fricções internas na empresa. Fazendo isso, as empresas estão aptas a alcançar os três principais objetivos de qualquer negócio: lucratividade, crescimento e perpetuidade (PUFAL, 2014).

A capacidade de comercialização está relacionada às habilidades e rotinas necessárias para pôr em funcionamento os processos de marketing da empresa. Ela consiste em pesquisa e relacionamento com o mercado, busca de fornecedores e clientes, desenvolvimento de marcas e reputação, atendimento e negociação, venda de produtos, processo logístico e pós-vendas (REICHERT *et al.*, 2015).

“Uma vez que uma empresa desenvolveu uma solução tecnológica, ela precisa ser capaz de fazer o que for preciso para favorecer suas transações e vendas. Uma vez que toda empresa usa, gerencia e opera uma determinada tecnologia com o objetivo explícito de obter resultados positivos retorno econômico, deve ter uma capacidade específica para realmente comercializar seus produtos. A partir de terceirização até a entrega, incluindo atendimento, negociação, contratação, marketing, branding, logística, cada empresa tem um pacote de habilidades, rotinas e sistemas específicos para negociar. Nós nos referimos a todos esses juntos como capacidade de transação³. Em outras palavras, é a habilidade da empresa para reduzir o custo de transação” (ZAWISLAK *et al.*, 2016, p. 6).

Silva *et al.* (2016) chama de A capacidade transacional aborda o processo de compra e venda de produtos, ou seja, esta capacidade cuida das relações externas que a organização possui com fornecedores e clientes. São necessárias informações que auxiliem tanto na minimização dos custos para a produção em escala comercial, através da busca pelas melhores condições de seus fornecedores em relação à qualidade e preço, quanto à descoberta do mercado que a empresa irá atender. Ela busca que todas as transações necessárias envolvendo logística, marketing, comércio e distribuição cheguem ao mercado com o menor custo.

2.2 Capacidade de comercialização

No presente estudo, a capacidade de comercialização foi a selecionada por ser a principal fonte de inovação para as empresas escolhidas. Elas têm uma preocupação permanente em ter preços competitivos, trabalhando fortemente na redução dos custos de transação. Por estarem próximas do consumidor tentam desenvolver esforços para um bom relacionamento com os clientes. A capacidade de comercialização trata de 4 pontos fundamentais:

1. pesquisa e relacionamento com o mercado,
2. busca de fornecedores e clientes,
3. negociação,
4. vendas e pós-vendas.

Larios *et al.* (2017) conceituam pesquisa de mercado como uma ferramenta estratégica de negócios, utilizada para auxiliar nas tomadas de decisões. O que é feito e o que é necessário para conhecer o mercado ao qual as intenções do produto são direcionadas (bens, serviços, ideias e experiências), com as motivações e hábitos de compra de seus consumidores, as estratégias da concorrência e as tendências ambientais (produtos, marcas, lugares, pessoas

públicas, consumidores e empresas). A pesquisa de mercado é utilizada para a tomada de decisões inteligente e assertiva, através do processo de coleta, sistematização, análise e interpretação da informação, que se tornam ações estratégicas para a competitividade.

Rabechini *et al.* (2010), menciona que o segredo do sucesso da gestão das empresas é a relação existente entre fornecedor e cliente, quanto mais bem sucedidos forem os projetos, em tese, melhor será a relação entre as partes. O desafio que pode ajudar a desvendar o entendimento deste fenômeno é saber qual a exata relação entre as partes. Dreyer (2016) diz que para a empresa desenvolver uma marca de boa reputação ela deve estar alinhada com o marketing cultural, o marketing social e com a responsabilidade social.

Segundo Braga *et al.* (2012) é necessário cada vez mais atender bem os clientes para que assim possa criar fidelidade com eles, fazendo retornar àquele estabelecimento e sempre adquirir seus produtos. A negociação faz parte do atendimento e, segundo Carvalho (2016), a negociação é um processo de decisão em que o atendente e o cliente estabelecem um acordo que ambas as partes aceitem.

Muitas pessoas consideram vendas e marketing como sinônimos. No entanto, a venda é efetivamente apenas um dos muitos componentes do marketing. Nos negócios, uma definição tradicional de venda pessoal refere-se a comunicação de informações para persuadir um cliente potencial a comprar algo - um produto, um serviço, uma ideia ou outro conceito - que satisfaça as suas necessidades individuais (FUTRELL, 2014).

Bowersox (2014, p. 4) diz que:

“Logística é a função necessária para transportar e posicionar geograficamente o estoque. Dessa forma, a logística é um subconjunto de atividades e ocorre dentro do quadro mais abrangente da cadeia. Ela é o processo que cria valor pela gestão e pelo posicionamento do estoque e combina o gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, do depósito, do manuseio de materiais, e da embalagem, integrados por meio de uma rede de instalações.”

O Departamento de Pós-Vendas está subordinado à Área Comercial da empresa, juntamente com o Departamento de Vendas pela qual responde o Gerente Comercial. A equipe de Pós-Vendas desenvolve um programa periódico de visitas à atual carteira de clientes em caráter proativo, estabelecendo estreito relacionamento com os mesmos, reforçando o posicionamento da marca, bem como dos serviços ofertados, e despertando o interesse para o crescimento e desenvolvimento das relações existentes.

“Cabe à capacidade de comercialização buscar, constantemente, modos de reduzir o

custo comercial, isto é, aquele oriundo da necessidade de encontrar sempre os melhores preços para comprar e principalmente vender” (REICHERT *et al.*, 2015, p. 20).

Para Berselli e Santos (2016) a estratégia de precificação deve refletir tanto a percepção de valor entregue pela prestadora de serviço como o conhecimento da consumidora a respeito do valor entregue pelos serviços prestados.

“A empresa que possui a capacidade de comercialização predominante concentra-se em desenvolver seu arranjo de forma a prover maior confiabilidade e resposta rápida aos seus consumidores” (REICHERT *et al.*, 2015, p. 27).

Para Alves *et al.* (2015) a comercialização de produtos é um dos elementos essenciais de um negócio, mas, a existência de condições necessárias para disponibilizá-los nos mercados consumidores é tão importante quanto a qualidade dos produtos/serviços.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipificação da pesquisa

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada de caráter descritivo, que visa descrever a capacidade de inovação e comercialização em salões de beleza em uma cidade do interior do estado de Pernambuco. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p. 2).

Nesse sentido, os resultados serão apresentados de forma qualitativa e quantitativa, a partir da coleta de informações de fontes primárias e secundárias, incluindo revisão bibliográfica. Como fontes de pesquisa, a fim de colher o referencial teórico, serão utilizados questionários, livros, artigos e sites, que estão relacionados ao tema.

Segundo Reichert *et al.* (2015), O modelo das capacidades de inovação apresenta a inovação como resultado das quatro funções básicas da empresa: desenvolvimento, operações, gestão e comercialização.

No presente estudo, a capacidade de comercialização foi a selecionada por ser a principal fonte de inovação para as empresas escolhidas. Elas têm uma preocupação permanente em ter preços competitivos, trabalhando fortemente na redução dos custos de transação. Por estarem próximas do consumidor tentam desenvolver esforços para um bom relacionamento com os clientes.

3.2 Descrição do lócus da pesquisa

O lócus da pesquisa foram as micro e pequenas empresas do setor de beleza situadas no município de Gravatá-PE. O município de Gravatá encontra-se a 81 km da capital pernambucana, Recife. Sua população, conforme estimativas do IBGE de 2020, era de 84 699 habitantes, distribuídos em uma área de 506,785 km². A pesquisa foi feita com empreendedoras dos bairros Novo, Boa Vista e Centro.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram seis empresárias e proprietárias de micro e pequenas empresas do ramo da beleza na cidade de Gravatá. Todas elas possuem estrutura simples e são formalizadas com o MEI. Estas empreendedoras foram selecionadas devido às mesmas estarem

diretamente ligadas ao setor comercial e pela facilidade de contato entre a autora e as entrevistadas. A seguir a tabela 1, descreve o perfil de cada empresária /proprietária envolvida na pesquisa.

Tabela 1 – Sujeitos da pesquisa

Perfil das empreendedoras			
Empresárias / Proprietárias	Idade	Função na empresa	Formação Profissional
Empresária 1	26	Design de sobrancelhas e maquiagem	Administração
Empresária 2	34	Cabeleireira micropigmentadora	Pedagogia
Empresária 3	32	Cabeleireira	Ensino médio
Empresária 4	32	Micropigmentadora	Ensino médio
Empresária 5	36	Design de unhas em gel	Ensino médio
Empresária 6	28	Design de sobrancelhas e cílios	Ensino médio

Fonte: A autora (2021).

3.4 Instrumento de coleta de dados

O presente estudo foi realizado por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas contendo assim perguntas abertas, conforme protocolo elaborado pela autora. Foi realizada 1 (uma) entrevista com cada empresária.

Quadro 1 – Protocolo de pesquisa

PROTOCOLO DE PESQUISA
PROBLEMA DE PESQUISA Quais as capacidades de inovação comercial presentes nas empresas prestadoras de serviços na cidade de Gravatá
OBJETIVO GERAL Identificar a extensão das capacidades de inovação comercial de empresas prestadoras de serviços na cidade de Gravatá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPACIDADES DE INOVAÇÃO COMERCIAL	QUESTÕES DE PESQUISA
Entender as estratégias de posicionamento no mercado.	CC1 – Realiza pesquisas formais para monitorar o mercado. CC2 – Impõe as condições de negociação com seus fornecedores.	- Me fale um pouco sobre como andam as vendas nesse momento? – O que costuma fazer para descobrir o que seus clientes mais desejam? Já fez algum tipo de pesquisa de mercado? - O que mais tem feito para melhorar o relacionamento com os clientes? - E com seus fornecedores? Está satisfeito com as condições de negociação deles? O que você tem feito para convencer/influenciar seus fornecedores?
Identificar as habilidades de negociação dos gestores.	CC3 – Impõe seus preços no mercado. CC4 – Impõe as condições de negociação com seus clientes.	- Como você faz o preço dos serviços? (Aqui debes tentar saber se fazem os preços em função dos custos, preço da concorrência, perfil de clientes, mark-up etc).

		- O que você faz para convencer seus clientes que está cobrando um preço justo. - Está satisfeito com os preços praticados aqui no seu negócio?
Analisar as rotinas estabelecidas no relacionamento com os stakeholders.	CC5 – Realiza pesquisas para medir a satisfação de seus clientes. CC6 – Utiliza critérios formais para a seleção de seus fornecedores.	– Como costuma fazer para monitorar o nível de satisfação dos seus clientes com os serviços que presta? - Já sabe reconhecer na hora se seu cliente está saindo satisfeito do seu estabelecimento? Como faz isso? - Como faz para encontrar os melhores fornecedores para seu estabelecimento?

Fonte: A autora (2020).

3.5 Procedimento de coleta de dados

As informações foram coletadas de forma presencial durante o mês de agosto de 2020. Os dados coletados foram realizados através de uma entrevista com cada empresária no próprio salão de beleza de cada participante. Cada entrevista teve duração aproximada de 90 minutos. Estas entrevistas foram previamente agendadas de acordo com a disponibilidades de cada empreendedora, e gravadas pela pesquisadora a fim de evitar perda de informações relevantes.

3.6 Aspectos éticos e legais

Foi enviada uma carta de anuência às empresárias em estudo e, por questões éticas, as participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), autorizando assim a realização das entrevistas e o processo de gravação. Será garantido o anonimato para todas as entrevistas, assim como para as empresas inseridas no estudo, tendo seus nomes substituídos por: Empresária 1, Empresária 2, ou Empresa A, Empresa B, e etc. Sendo assim, todas as informações aqui contidas sigilosas e guardadas.

No momento das entrevistas, as participantes foram informadas sobre os objetivos do estudo, assim como informadas sobre a participação voluntária da pesquisa, podendo a qualquer momento desistir da pesquisa quando o desejarem. Os procedimentos desta pesquisa foram realizados de acordo com o Comitê Ético de Pesquisa (CEP), da Universidade Federal de Pernambuco.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como destacado no referencial teórico devemos desenvolver uma capacidade de inovação para cada função organizacional. Neste trabalho escolhemos a capacidade de inovação comercial tratado a partir de três dimensões: entender a estratégia de posicionamento no mercado, identificar as habilidades de negociação dos gestores e analisar as rotinas estabelecidas no relacionamento com os stakeholders. A análise será dividida nessas 3 dimensões. O tópico 4.1 a seguir trata da primeira dimensão e assim sucessivamente.

4.1 Estratégias de posicionamento no mercado

A inovação nas micro e pequenas empresas estudadas ocorre a partir do momento que o gestor desenvolve capacidade de comercialização sendo o resultado da capacidade de absorver e transformar conhecimento em tecnologia, e estas em rotinas operacionais comerciais que podem levar a empresa a atingir um desempenho superior. Mas antes de chegar nessas evidências, a pesquisa se iniciou buscando entender a leitura dos entrevistados sobre o cenário de negócios atual. Assim, a primeira pergunta foi sobre como andam as vendas nesse momento. As respostas foram convergentes em apontar que estão vendendo um pouco abaixo do ideal e que a pandemia tem uma parcela de influência sobre essa questão, como apresenta esse trecho da resposta de uma das entrevistadas:

“Nesse momento a pandemia tem atrapalhado muito, acredito que essa crise financeira causada por esse vírus tem afetado todos os setores, mas principalmente o de beleza e estética como é meu caso. O tempo todo tem *lockdown* e isso acaba atrapalhando ainda mais. As pessoas perdem os empregos começam a cortar gastos desnecessários. As minhas clientes não deixam de vir arrumar o cabelo, mas elas não vem mais na mesma frequência de antes. Por exemplo, uma cliente que antes vinha para fazer hidratação e escova toda semana e para retocar a progressiva ou as mechas todo mês, agora não faz mais as escovas semanais e só vem a cada 3 meses retocar a química. Por mais que eu tente inovar na forma de atendimento, como por exemplo o atendimento em domicílio, os meus custos aumentam e consequentemente o saldo do dia é menor”.

Cenários adversos e em processo de mudança costumam ser estímulos naturais para os empresários inovarem, uma vez que podem surgir novas lacunas de mercado não atendidas fruto das mudanças nos hábitos de consumo, como mostra a resposta acima. Para Cohendet e Simon (2017) essas lacunas de mercado desafiam as rotinas estabelecidas das empresas, forçando o gestor a buscar novos meios de gerar resultados para a empresa.

E uma das primeiras medidas que vem à mente do gestor para lidar com um mercado em processo de transição é por meio de esforços de pesquisa para conhecer melhor os clientes. Para Reichert *et al.* (2015) essa é uma das principais operações que existem para se desenvolver

a capacidade de comercialização. Entre os entrevistados existe uma tendência em conversar diretamente com clientes no ato da prestação dos serviços, sondando as necessidades e desejos, como mostra a resposta a seguir:

“Faço pesquisa com elas mesmas quando vem aqui no Salão, sempre pergunto se ela gostaria que meu espaço oferecesse mais algum serviço e sempre tento atendê-las. Tenho várias salas no meu espaço e subloco essas salas de acordo com a preferência das minhas clientes. Quando eu não consigo, aí eu indico outras profissionais que são minhas amigas que fazem o que ela procura.”

A entrevistada deixa claro que interage diretamente com o seu cliente final, reforçando os elos de confiança e testando a aderência do cliente com o perfil de serviços oferecidos, despertando laços afetivos que podem sustentar a relação com o cliente a longo prazo. Autores como Alves *et al.* (2015) destacam que as empresas que conseguem inovar na capacidade comercial buscam explorar os relacionamentos interpessoais e oferecer respostas efetivas às necessidades dos clientes, mesmo que isso acarrete indicar a concorrência para satisfazer uma necessidade imediata do seu consumidor.

Esse tipo de posicionamento no relacionamento com o cliente pode levar a riscos de perda de clientela para a concorrência, e foi questionada se existem receios quanto a agir dessa forma, ela respondeu o seguinte:

“Amiga, nesse mundo tem cliente pra todo mundo! Se você viver e trabalhar com medo de perder cliente para concorrência você nunca vai ser ninguém na vida. Independente se você indica ou não o trabalho de outra pessoa, esse mundo é muito pequeno e um dia sua cliente vai conhecer. Cada pessoa se identifica com a energia de um profissional. Por exemplo, eu gosto muito de falar, não paro de conversar um minuto, seja com a cliente, com minha assistente ou com qualquer pessoa. Então, as clientes que eu vou fidelizar vão ser as clientes que gostam dessa alegria e agitação. É claro que eu tenho algumas clientes fiéis que não tem esse mesmo jeito que eu, mas são exceção. Essas pessoas calminhas com estilo “zen” tendem a procurar profissionais que são mais caladinhas também.”

Portanto, a empresária não tem constrangimentos em situações que não consegue atender certas expectativas das clientes e costuma indicar outras parceiras e até concorrentes diretos. Dessa forma conseguem satisfazer sempre as demandas e aumentam as chances de satisfação completa delas. Essas pesquisas realizadas diretamente com a clientela auxiliam também nos processos de tomada de decisão e gestão interna, uma vez que aumentam as chances de acertar os rumos futuros da empresa e nas inovações que propõe. Portanto, essa

aproximação garante melhor funcionamento e eficiência interna dos processos, práticas e competências, melhorando o que Reichert *et al.* (2015) chama de capacidade de gestão, ou seja, o conjunto de habilidades necessárias para a atividade de coordenação da organização e de seus recursos. A próxima resposta diz o seguinte:

“Eu não faço a pesquisa de mercado não, mas eu faço perguntas a elas mesmas para saber se elas vão gostar de alguma ideia que eu tive. Por exemplo, eu sou cabeleireira, maquiadora e designer de sobrancelhas. Já tem um tempo que eu penso em fazer um curso de Micropigmentação, mas como o custo do curso e dos materiais é um pouco alto, eu comecei sondando para saber quantas delas tinham vontade de fazer a sobrancelha micropigmentada, descobri que várias delas queriam e então eu investi nisso e estou tendo um retorno positivo!”

A microempreendedora relata que não faz a pesquisa de mercado nos termos que as empresas com recursos disponíveis costumam realizar, mas questiona as próprias clientes para saber se elas aprovam uma determinada ideia. Mudar do segmento de cabelos para o de Micropigmentação é uma decisão que tem sua dose de risco. Por isso, preferiu analisar as vontades das clientes para ter uma noção do retorno que ela iria ter. Essa forma de atuação está de acordo com as recomendações de Malhora (2019) para quem a pesquisa de mercado realizada de forma sistemática e objetiva auxilia as tomadas de decisão relacionadas à identificação de soluções e oportunidades futuras de mercado.

Em relação aos esforços para melhorar o relacionamento com o cliente, as respostas indicam que elas procuram inovar nos procedimentos, *no cafezinho* e na honestidade em relação ao resultado esperado. Essas são atitudes que fazem com que o cliente perceba que a profissional se preocupa com o seu bem estar. Para Rabechini *et al.* (2010) o relacionamento com o cliente é importante para o sucesso da gestão das empresas, e quanto mais bem sucedidos forem os resultados, em tese, melhor será a relação entre as partes.

O desafio que pode ajudar a desvendar o entendimento deste fenômeno é saber qual a exata relação entre as partes. A resposta a seguir mostra como a entrevistada entende esse relacionamento:

“Sempre procuro inovar em algo, seja com algum procedimento novo ou com uma nova forma de atender, com algo que me diferencie dos outros profissionais, meu atendimento é um pouco diferente dos demais aqui da minha cidade, então, minha clientela também é um pouco diferenciada. Eu gosto muito de naturalidade e trabalho sem pressa e sempre conversando com a cliente para saber o que ela gosta e eu dizer o que combina com ela, até chegarmos num consenso. Não faço sobrancelhas muito

marcadas ou maquiagem "rebocão", e quem me procura, já procura sabendo disso. Então acho que meu relacionamento com minhas clientes já é diferenciado por conta disso e eu sempre procuro melhorar perguntando a elas no que eu posso melhorar e sempre faço novos cursos também."

Existe um esforço em se estabelecer relacionamentos diferenciados com as clientes, tanto na realização do procedimento quanto no tempo que se passa para atender cada pessoa. Mais do que uma simples troca de um serviço por um pagamento, durante o atendimento sempre tem um diálogo para saber qual é o real desejo da mulher que a procurou e assim poder fazer o melhor trabalho possível. Ao acessarem os desejos dos suas clientes podem interpretar as motivações e convertê-los em soluções inovadoras a serem criadas para aquele cliente ou conjunto de clientes. Aqui é importante lembrar Reichert *et al.* (2015) como Cohendet e Simon (2017) para quem o conceito de inovação vai muito além de simplesmente criar algo novo. Para Reichert *et al.* (2015) a inovação é principalmente uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as empresas.

Outra forma de entender as estratégias de posicionamento no mercado é conhecendo as condições de negociação com os fornecedores. Rabechini *et al.* (2010) destaca que o gestor da empresa deve tratar com a mesma relevância o relacionamento com o cliente e com o fornecedor. Nesse sentido, foi questionado diretamente sobre a relação das empreendedoras com os fornecedores e sobre os preços praticados por eles. Foi descoberto que elas não têm um único fornecedor direto, mas sim, que elas optam por comprar em diversas lojas virtuais ou algumas lojas especializadas na mesma cidade delas. Sempre que precisam fazer reposição de produtos elas pesquisam em todos os fornecedores para encontrarem os melhores preços, como no trecho abaixo:

"Eu dou preferência a fazer compras em lojas da minha cidade, até para ajudá-las porque sei que está difícil para elas também, quando os produtos que eu quero estão com um preço justo nessas lojas locais, eu compro nelas, mas quando acho que está mais caro que de costume eu pesquiso em lojas pela internet e dependendo do preço do frete eu faço as contas e vejo onde está mais em conta. Como eu faço mais compras grandes, o frete acaba saindo grátis. Nesse caso, eu fico bem satisfeita."

A entrevistada relata que, mediante preço competitivo, escolhe comprar no comércio local para auxiliar a economia da sua cidade, melhorando os elos com o seu mercado e reduzindo os custos de transação. Para Reichert *et al.* (2015) a capacidade de comercialização está relacionada às habilidades e rotinas necessárias para a busca de fornecedores e clientes de modo a encontrar sempre os melhores preços, tanto para o que se compra como, principalmente,

para o que se vende.

No que se refere às estratégias para convencer ou influenciar seus fornecedores, todas declararam que inexistia tal procedimento e não parece ter relevância para a realização das estratégias de seus negócios. Essa constatação empírica se casa com os achados de Franco e Haase (2010) que também não coloca o relacionamento dos fornecedores no radar de fatores que influenciam nas decisões dos micro e pequenos empreendedores e nem dos fatores que mais diferenciam a capacidade de inovação na pequena empresa. Em vez disso elencam o acesso limitado ao financiamento, as más condições de trabalho, pessoal pouco capacitado, falta de apoio institucional, bem como fraca cooperação para a viabilização de trabalho em rede. Acrescenta-se ainda fraquezas como falta de estratégia e visão, baixos níveis educacionais e capital social inadequado. O efeito de alguns desses fatores entre as empresárias pesquisadas poderão ser compreendidas nos tópicos seguintes.

A pandemia tem atrapalhado o negócio da beleza, principalmente os microempreendedores, afinal se as pessoas deixam de sair e estão com menos dinheiro, elas também deixam de gastar no que não é essencial. Porém, com algumas estratégias esses pequenos negócios conseguem se sustentar e evitar a falência. Ações como entrar em contato diretamente com o cliente para saber seu nível de satisfação é uma estratégia que tem resultados positivos, dessa forma elas conseguem inovar em procedimentos novos e até em novas formas de realizar os serviços antigos, por exemplo o atendimento em domicílio. A pesquisa para achar os melhores fornecedores também ajuda a saber se algum fornecedor está sendo abusivo nos preços, apesar do poder de negociação com fornecedores ser baixo, a variedade de fornecedores é alta.

4.2 Habilidades de negociação

Segundo Carvalho (2016) as habilidades de negociação tratam sobre um processo de decisão em que o atendente e o cliente estabelecem um acordo que ambas as partes aceitem. É um dos elementos centrais desse processo é a elaboração de um preço que gere valor para todas as partes. A definição dos preços é um dos elementos chave para a estratégia de comercialização, porque influencia diretamente no faturamento delas. Sobre a elaboração dos preços praticados, as empreendedoras informaram que levam em consideração o custo dos materiais e espaços em que atendem e o preço aplicado pela concorrência local.

“Como eu trabalho em um bairro de pessoas que não tem muito dinheiro, meus serviços tem um preço mais baixo e é definido mais pelo perfil das clientes mesmo e

pelos preços praticados por aqui por perto. Porém, como sei da qualidade do meu serviço e dos produtos que eu escolhi utilizar, eu cobro um pouquinho mais caro. Por exemplo: um design de sobancelhas por aqui custa R\$15,00, mas eu cobro R\$20,00. E quem é minha cliente sabe que meu trabalho é de qualidade superior, e elas não questionam. Então, no geral, eu estou satisfeita sim com meus preços.”

O fato do local de trabalho ficar em um bairro de pessoas com baixo poder aquisitivo os preços precisam se basear mais no preço praticado por outros empreendedores locais do que no custo que ela tem para realizar o procedimento. Para Barsellis e Santos (2016) a estratégia de precificação deve refletir tanto a percepção de valor entregue pela prestadora de serviço como o conhecimento da consumidora a respeito do valor entregue pelos serviços prestados. Ao destacar que tem um serviço de qualidade superior, e por isso de maior valor agregado, em relação à concorrência, ela consegue atuar com um preço mais elevado. E como a resposta é imediata consegue se valer tanto das informações disponíveis sobre as competidoras, como de métodos empíricos e informais, como a sua intuição, para estipular o preço que o cliente pagaria de forma satisfatória pelo serviço prestado (PORTO, 2014). Rossetto *et al.* (2018) afirmam que a forma como as organizações interagem com seus *stakeholders* (nesse caso os clientes) na rotina cotidiana denota a efetividade de sua capacidade de gestão e das inovações adotadas, especialmente levando-se em conta sua habilidade de lidar com as pressões de incerteza e escassez em seu ambiente.

Sobre convencer os clientes de que sua empresa cobra um preço justo, uma delas respondeu o seguinte:

” Sempre mostro a qualidade dos produtos que eu uso e o diferencial do meu trabalho pelos *stories* e *feed* do *instagram*, mostro o dia a dia do *studio*, depoimentos das clientes e outras coisinhas que não lembro agora.”

Esse fragmento de entrevista mostra que a definição de preço deve ocorrer alinhado com as percepções existentes, se utilizando dos canais de comunicação e forças que moldam o mercado para influenciar a sensibilidade a preço por parte das clientes, superando as competidoras. Aqui a utilização das redes sociais, mais especificamente o Instagram, para mostrar seu diferencial e fazer a divulgação dos seus serviços pela internet ajuda nesse processo de construção de um mapa de valor para o cliente, e a possibilidade de exploração de formas inovadoras desse valor. Silva *et al.* (2016) dizem que as pequenas empresas inovam por caminhos diferentes das grandes empresas, aproveitando as atividades diárias da empresa, as operações convencionais, além de contar com fontes externas, já que são o tipo de empresas

que podem ser beneficiadas com o formato de inovação que depende do contato permanente e direto com o cliente final e de acessar as informações da concorrência.

Em relação à satisfação das empreendedoras com os preços praticados, a maioria delas sabe que o seu serviço vale mais, mas que não é o momento para ter um aumento significativo nos preços.

” Sei que meu serviço vale mais, mas no momento não posso aumentar muito porque estamos em crise, estou aumentando apenas de acordo com o aumento dos materiais, não para obter lucro.”

A sensibilidade com o momento vivido faz com que as empreendedoras se alinhem às recomendações de Reichert *et al.* (2015), para quem essa capacidade de gestão é necessária para a atividade de coordenação da empresa com seus recursos, garantindo o funcionamento e a eficiência interna das atividades. Caso ela aumente seus preços no momento atual, ela provavelmente não vai ter clientes suficientes para prosseguir com seu negócio.

Portanto, as microempreendedoras compreendem que poderiam ter um faturamento maior, porém seriam necessárias grandes mudanças no seu negócio, o que automaticamente gera um risco muito alto, visto que elas trabalham para prover suas famílias, então não podem correr esse risco. Para poderem cobrar um pouco mais que a concorrência, elas utilizam as redes sociais para mostrar seu diferencial, mostram a qualidade dos produtos utilizados e do serviço prestado e mostram também os *feedbacks* positivos para que seus clientes entendam que o seu preço é justo. Essas inovações geram uma percepção de valor positiva nas clientes, de forma que elas conseguem manter um equilíbrio de poder cobrar um valor mais justo para elas e as clientes estejam dispostas a pagar pelos serviços.

4.3 Rotinas estabelecidas no relacionamento com os stakeholders

A forma como as organizações interagem com seus stakeholders na rotina cotidiana denota sua capacidade de gestão, especialmente levando-se em conta sua habilidade de lidar com as pressões de incerteza e escassez em seu ambiente, bem como de superar conflitos e estabelecer relações eficientes mediante as ferramentas de que dispõem (ROSSETTO *et al.*, 2018).

Para monitorar o nível de satisfação dos consumidores, as empreendedoras perguntam às próprias clientes ao fim do atendimento, ou com alguns dias depois, sobre a satisfação delas com o serviço e com a receptividade no geral. Elas também pedem para que elas indiquem o

seu trabalho para suas amigas e parentes tanto pelo boca a boca quanto pelas redes sociais. Essas iniciativas têm o potencial de trazer informações qualitativas que podem gerar resultados, e o impulsionamento do nome da empresa pode ajudar a preencher lacunas nesse mercado, gerando inovações para a empresa, conforme mostram os estudos de Reichert *et al.* (2015).

Essas e outras iniciativas pessoais dessas empreendedoras se alinham às revelações de Silva e Darcoso (2013, p. 1) para quem a literatura da inovação aponta as micro e pequenas empresas como organizações que possuem dificuldades em inovar. Mas em seu estudo é identificado que as micro e pequenas empresas estão com a capacidade de inovar cada vez mais intensas sem possuírem setor responsável por pesquisa e desenvolvimento. Em vez disso, inovam por caminhos diferentes aproveitando as atividades diárias da empresa. Quando a cliente volta ou quando alguma amiga dela procura o serviço, elas têm a certeza sobre a satisfação.

“Quando eu finalizo o procedimento eu pergunto se elas gostaram do resultado. As vezes mando mensagem alguns dias depois questionando sobre a satisfação delas e, algumas vezes elas próprias me enviam mensagens dando um feedback sem eu nem perguntar. Fico tão feliz quando isso acontece. Quando eu sei que a cliente é uma pessoa de influência na cidade, eu pergunto se ela pode me indicar nas redes sociais, etc.”

Ao questionar a cliente sobre a satisfação com o serviço prestado, tanto no final do atendimento, ou por mensagem para saber se a cliente obteve o resultado esperado no seu atendimento estão se utilizando de *feedback* pessoal para trabalhar elementos de preferência, fidelização, pós-venda e satisfação das clientes (STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018). Mais ainda, quando ela faz um procedimento numa pessoa de influência na cidade, ela pede a essa pessoa para que lhe divulgue nas redes sociais, e vem tendo um resultado positivo. É assim que as evidências de capacidade de comercialização aparecem, e está relacionada às habilidades e rotinas necessárias para pôr em funcionamento os processos de marketing da empresa.

Outra forma de saber se a cliente está satisfeita com o serviço é pelo semblante da cliente, quando uma pessoa ama ou detesta algo, mesmo que ela diga o contrário, é bem difícil convencer. “A melhor forma de saber se elas estão satisfeitas é pela carinha delas no final, quando elas gostam os olhinhos brilham.”

Esse tipo de medidor da eficácia dos serviços prestados permite melhor compreensão e uma espécie de validação das decisões tomadas tanto com base em informação de mercado como as com base em estratégias informais como a intuição. Essa relação direta com os

feedbacks de satisfação das clientes na prestação de serviços cria um marco referencial para que as empresárias experimentem constantemente inovações que podem impactar significativamente o desempenho dos seus negócios.

Outro relacionamento fundamental para a sobrevivência do negócio é o trato com os fornecedores. Para conseguir os melhores fornecedores elas trocam informações com as amigas que também trabalham no mesmo nicho, pesquisam na internet e tentam algumas parcerias com lojas locais que beneficiem ambas as partes.

“Peço indicação a amigas que trabalham na mesma área que eu, pesquiso na internet, pesquiso pessoalmente nas lojas da cidade e proponho parcerias para dar e receber descontos.”

Dessa forma elas ficam sempre por dentro dos preços praticados por todos os fornecedores e conseguem encontrar novos fornecedores que lhe ofereçam um melhor preço. As parcerias são uma das melhores formas de manter um relacionamento com um fornecedor.

O relacionamento dessas microempreendedoras com seus stakeholders acontece, em geral, de forma simples e direta. Como seus clientes e fornecedores sempre são atendidos pelas proprietárias da empresa, as negociações e *feedbacks* acontecem de forma muito simples e em tempo real, sem burocracia, muitas vezes por meio de um diálogo presencial, ou por uma ligação, ou até por aplicativos de troca de mensagens.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar a extensão das capacidades de inovação comercial de empresas prestadoras de serviços na cidade de Gravatá. A partir da discussão realizada e da análise dos resultados foi possível perceber que os gestores entrevistados podem desenvolver atividades de inovação mediante um processo de escuta junto aos seus clientes, que fornece as informações e conhecimentos necessários para a melhoria contínua dos serviços prestados.

5.1 Alcance dos objetivos específicos

Conforme apresentado ao longo da pesquisa, é possível constatar a importância da inovação entre as micro e pequenas empresas, impactando a capacidade de comercialização das unidades pesquisadas, fazendo com que as informações e dados apresentados neste trabalho contribuam de forma significativa no campo de estudo. Sendo assim retomamos a pergunta de pesquisa: Como as empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza na cidade de Gravatá inovam na capacidade de comercialização?

Elas inovam a partir de uma leitura de mercado cuidadosa, acessando informações chave para seu negócio de modo a serem assertivos nos serviços prestados e garantem a sustentação do negócio ao longo do tempo. Desse modo, suas práticas se alinham as definições conceituais de autores como Reichert et al. (2015) ou Cohendet e Simon (2017) para quem a inovação ocorre quando se atende as necessidades do mercado mediante o conhecimento das suas necessidades e se gera os resultados para a empresa que resultem em maior eficiência técnica e econômica.

A pandemia trouxe alguns desafios que tem atrapalhado o negócio da beleza, principalmente os microempreendedores, afinal se as pessoas deixam de sair e estão com menos dinheiro, elas também deixam de gastar no que não é essencial. Porém, com algumas estratégias esses pequenos negócios conseguem se sustentar e evitar a falência. Ações como entrar em contato diretamente com o cliente para saber seu nível de satisfação é uma estratégia que tem resultados positivos. Dessa forma elas conseguem inovar em procedimentos novos e até em novas formas de realizar os serviços antigos, por exemplo o atendimento em domicílio. A pesquisa para achar os melhores fornecedores também ajuda a saber se algum fornecedor está sendo abusivo nos preços, apesar do poder de negociação com fornecedores ser baixo, a variedade de fornecedores é alta.

Portanto, as microempreendedoras compreendem que poderiam ter um faturamento maior, porém seriam necessárias grandes mudanças no seu negócio, o que automaticamente gera um risco muito alto, visto que elas trabalham para prover suas famílias, então não podem correr esse risco. Para poderem cobrar um pouco mais que a concorrência, elas utilizam as redes sociais para mostrar seu diferencial, mostram a qualidade dos produtos utilizados e do serviço prestado e mostram também os *feedbacks* positivos para que seus clientes entendam que o seu preço é justo. Essas inovações geram uma percepção de valor positiva nas clientes, de forma que elas conseguem manter um equilíbrio de poder cobrar um valor mais justo para elas e as clientes estejam dispostas a pagar pelos serviços.

O relacionamento dessas microempreendedoras com seus stakeholders acontece, em geral, de forma simples e direta. Como seus clientes e fornecedores sempre são atendidos pelas proprietárias da empresa, as negociações e *feedbacks* acontecem de forma muito simples e em tempo real, sem burocracia, muitas vezes por meio de um diálogo presencial, ou por uma ligação, ou até por aplicativos de troca de mensagens.

Em suma, esse cenário aponta que a despeito dessas dificuldades enfrentadas as micro e pequenas empresárias acessadas tiveram suas capacidades de inovação intensificadas, aproveitando as barreiras e limitações da sua estrutura de negócios para desenhar soluções criativas e inovadoras junto aos clientes, exatamente como previu autores como Silva e Darcoso (2013). Para eles, as micro e pequenas empresas podem usufruir das informações do mercado e se utilizar da criatividade nas atividades diárias para superar a limitação de recursos e a falta de apoio institucional para inovar.

5.2 Sugestões para estudos futuros

Como sugestão gerencial, o ideal é que as gestoras consigam pôr em prática operações diárias de melhoria dos processos de atendimento e gestão interna que venham a trazer melhor qualidade dos serviços prestados e menor custo de produção. Como as ações delas costumam ser reativas precisam ser realizadas com a rapidez necessária porque são mudanças de fácil assimilação pela concorrência. Precisam aperfeiçoar suas habilidades para coordenar cotidianamente a empresa e seus recursos para garantir o funcionamento interno dos processos, agilizar a tomada de decisão e saber negociar com os seus stakeholders, superando conflitos e fortalecendo a confiança que beneficie as transações. O relacionamento com fornecedores e clientes deve ser baseado em informações confiáveis, que auxiliem tanto na

minimização dos custos de aquisição dos produtos, quanto na descoberta das tendências e necessidades do nicho de mercado que a empresa irá atender.

5.3 Dificuldades vivenciadas na pesquisa

Como principais limitações deste estudo tem-se o número reduzido de entrevistas, que foi atrapalhado pelas restrições de circulação impostas pelas medidas sanitárias decorrentes da pandemia de Covid-19, e ao fato de ficar circunscrito a cidade de Gravatá, não abarcando outras cidades que possuem atividades comerciais parecidas. Também se limitou apenas a capacidade de comercialização, fator este que acaba tornando o estudo muito restrito às empresas que se dedicam à atividade comercial. Dessa forma este estudo tem potencial de ser replicado em outras empresas de perfil comercial, industrial e de prestação de serviços, além de poder ser realizado buscando contemplar as outras capacidades de inovação sugeridas por Reichert et al. (2015) como a capacidade de desenvolvimento, operação e de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; SANDBERG, J. Gerando questões de pesquisa por meio da problematização. **Academy of management review**, v. 36, n. 2, pág. 247-271, 2011.
- ANESE, V.; COSTA, C.; ROSSETTO, C. R. As dimensões da capacidade de gestão de stakeholders em instituições sem fins lucrativos: um ensaio teórico. **Revista de administração IMED**, v. 8, n. 2, pág. 3-22, 2018.
- BERSELLI, C.; SANTOS, G. S. O desafio da precificação em serviços turísticos em tempos de crise: um estudo de caso em Pelotas/RS. **Revista Observatório de la Economia Latino-americana**. 1 (1), 1-8, 2016.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2013.
- BRAGA, V. S; et al. Qualidade no atendimento ao cliente. **Revista de Trabalhos Acadêmicos**, 2014.
- CARDOSO, S. E.; OLIVEIRA, G. P. F. Avaliação da qualidade de serviços prestados por um salão de beleza na cidade de Maringá-PR por meio da metodologia Servqual. **Trabalhos de Conclusão de Curso do DEP**, v. 13, n. 1, 2018.
- CHRISTENSEN, C. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COHENDET, P.; SIMON, L. **Concepts and models of innovation. In: The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Edward Elgar Publishing, 2017.
- ALMEIDA, J. M. S. et al. Capacidade relacional e desenvolvimento de novos produtos em pequenas empresas de base tecnológica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 141-166, 2018.
- CARVALHO, J.C. **Negociação**. Edições Sílabo, Lisboa, 2008.
- ALVES, L. O; PINHEIRO, H. D; SOUSA, I. G. B. Ação empreendedora em setores tradicionais: análise a partir da política de comercialização de pequenas empresas produtoras de cajuína. IN: VIII IFBAE, 2015, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Gramado, 2015. P. 1-22.
- DREYER, E. F. **Marcas da reputação corporativa: estudo de caso Itaú #ISSOMUDAOMUNDO**. 2016. 79 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.
- DULLIUS, A. C.; SCHAEFFER, P.R. As capacidades de inovação em startups: contribuições para uma trajetória de crescimento. **Revista Alcance**. v. 23, n. 1 (Jan-Mar), p. 034-050, 2016.
- FRANCO, M., HAASE, H. Fatores de falha em pequenas e médias empresas: estudo qualitativo de uma perspectiva atribucional. *Int Entrep Manag J* 6, 503-521 (2010). <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- FUTRELL, C. M. **Vendas: O guia completo**. AMGH Editora, 2014.

SEBRAE. **Inovação permite que pequenos negócios se diferenciem no mercado.** [s.l.] 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/inovacao-permite-que-pequenos-negocios-se-diferenciem-no-mercado,f62bcc10b45ec710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 20/10/2021.

JOHNSON, S. **Como chegamos até aqui: a história das inovações que fizeram a vida moderna possível.** Nova York. Editora Schwarcz - Companhia das Letras, 2015.

LARIOS-GÓMEZ, E.; RAMÍREZ, J. M.; RODRÍGUEZ, S. E. Pesquisa de Mercado em Marketing, Análise Comparativa com o Método Científico Da Epistemologia Das Ciências De Gestão. **Revista de Administração da Unimep.** v. 15, n. 4, p. 179-204, 2017.

NOOTEBOOM, B. Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. **Small Business Economics**, v. 6, n. 5, p. 327-347, out. 1994.

OSTEN, F.L. **O efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de venda pessoal e o desempenho.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Defesa: Curitiba, 15/02/2017

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PERET, Eduardo. **Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerraram atividades em cinco anos.** [s.l.] 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos#:~:text=Cerca%20de%2040%25%20das%20597,Empreendedorismo%2C%20divulgada%20hoje%20pelo%20IBGE.> Acesso em: 12/11/2021

PUFAL, N. A. **A influência da capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.

RABECHINI, R et al. Maturidade e sucesso em projetos sob a perspectiva do binômio fornecedor e cliente. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** v. 12, n. 34, p. 56-72, 2010.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

SCHERER, F. M. Testimony before the Subcommittee on Monopolies and Commercial Law, **Committee on the Judiciary**, US House of Representatives, 24 fev. 1988.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE **A profissionalização dos centros de estética.** [s.l.] 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-profissionalizacao-dos-centros-de-estetica,00a9d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD> acesso em 22 out.2021.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

SEBRAE. **Perfil dos Pequenos Negócios**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em 08 dez. 2021

SILVA, G.; DARCOZO, A. L. R. Perspectivas de Inovação na Micro e Pequena Empresa. 1 ed. Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**. V.13.n.33, 2013.

SILVA, J. C.; LEITE, R. T.; OLIVEIRA, M. A. Capacidades de Inovação e Indicadores Não Convencionais: um estudo exploratório. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. v. 2, n. 2, p. 167-186, 2016.

TESTONI, G. L. **Planejamento Da Capacidade De Operação de Um Armazém Geral Retroportuário**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; GAMARRA, J.T; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.M. Influências das capacidades internas das empresas em seus Desempenho da inovação: uma investigação de estudo de caso em Brasil. 1 ed. [s.l.]. **International Journal of Management** Vol. 30 No. 1 Parte 2 de março de 2013.