



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE EMPRESAS COMERCIAIS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE BELEZA

THAISA SILVA DE ANDRADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

JUCELIA IVONETE DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

GISELLE DE MELO SIQUEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE EMPRESAS COMERCIAIS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE BELEZA

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; PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

As organizações destacadas aqui serão as micro e pequenas empresas (MPEs) que ao longo dos últimos 30 anos vem alcançando uma importância crescente e relevante em relação ao seu papel socioeconômico (SEBRAE, 2014). Segundo os dados disponibilizado pelo Sebrae (2018), os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEI). Atualmente, existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs 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).

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 desenvolvam atividades inovadoras (CHRISTENSEN, 2001; ANNING-DORSON, 2021).

O presente estudo tem como foco principal abordar o tema inovação dentro do universo da pequena empresa comercial, de baixa tecnologia, prestadoras de serviços tradicionais ligados ao segmento de 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 por não disporem dos recursos necessários para 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, processos estruturados, capital financeiro, tecnologias, política de Propriedade Intelectual, por exemplo, podendo vir a ser as empresas mais beneficiadas com o formato de inovação baseada na demanda do consumidor final.

Assim, escolhendo como unidade de análise as microempreendedoras prestadoras de serviços no setor de beleza na cidade de Gravatá, em Pernambuco, 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 (SILVA *et al.*, 2016; SEBRAE, 2018). Além disso, a proximidade com o cliente final, o entendimento das suas necessidades de embelezamento para manter a autoestima poder ser fonte importante de informação permanente para a constante inovatividade do setor de beleza.

Segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas– 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. 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. Para superar esse cenário adverso vamos entender como micro e pequenos empresários e empresárias inovam em meio às suas atividades comerciais, analisando 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 prestadoras de serviços de beleza inovam na capacidade de comercialização?**

O debate tradicional sobre inovação tem se pautado na realidade de indústria intensivas em tecnologia, Pesquisa & Desenvolvimento, e que se valem de inovações radicais, dificultando que esse debate seja aplicável à realidade das pequenas empresas de baixa tecnologia, que são os negócios que possuem padrões de inovação orientados a práticas incrementais e de conhecimento tácito (LIMA, 2020). 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).

O foco da pesquisa 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 REVISÃO DE LITERATURA

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; PUFAL; ZAWISLAK, 2021).

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 análises.

As MPES 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. Desse modo, começa a consolidar um entendimento de que o processo de inovação na pequena empresa 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 (SILVA *et al.*, 2016; ANNING-DORSON, 2021).

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 de competências, 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; SIMAO; FRANCO, 2018).

Os fatores que mais diferenciam a capacidade de inovação na pequena empresa da capacidade de inovação das demais empresas são, segundo Franco e Haase (2010) e Fransen *et al.* (2022), 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 o conceito de inovação de Reichert *et al.* (2015) 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. Para Pereira *et al.* (2009) os empreendedores do micro, pequena e média empresa associam a inovação mais com o fato de contar com elaboração de produtos diferenciados do que com um modelo de negócio inovador. A respeito do modelo das capacidades de inovação, esta 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). 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.

Para Reichert *et al.* (2015) a capacidade de operação consiste nas habilidades para pôr em prática as atividades diárias relativas ao processo produtivo. Essa capacidade tem por objetivo a melhoria dos processos produtivos que resultem na melhor qualidade ao menor custo. Para os autores Froehlich e Konrath (2019); Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018) esse tipo de capacidade está relacionada com as tecnologias utilizadas na empresa, tendo como finalidade criar e desenvolver ideias ou um produto final com qualidade e com o menor preço.

Já a capacidade de gestão é o conjunto de habilidades necessárias para a atividade de coordenação da organização e de seus recursos que visa garantir seu funcionamento e eficiência interna dos processos, práticas e competências. Nela está o processo de tomada de decisão estratégica, o foco e o modelo de gestão necessários para sua implementação. 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 (ANESE; COSTA; ROSSETTO, 2018).

A capacidade de comercialização, foco da presente pesquisa, 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). Para Silva *et al.* (2016) esta capacidade cuida das relações externas que a organização possui com fornecedores e clientes. Na busca da minimização dos custos para a produção com seus fornecedores. Em outros termos, essa capacidade procura as transações necessárias que envolve a logística, marketing, comércio e distribuição para que cheguem ao mercado com o menor custo.

2.2 Capacidade de Comercialização

No presente estudo, a capacidade de comercialização foi 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 comercialização. Por estarem próximas do consumidor tentam desenvolver esforços para um bom relacionamento

com os clientes. A capacidade de comercialização trata de 4 pontos fundamentais: pesquisa e relacionamento com o mercado; busca de fornecedores e clientes; negociação e vendas e pós-vendas (REICHERT *et al.*, 2015).

A pesquisa de mercado é uma ferramenta estratégica de negócios, utilizada para auxiliar na tomada de decisão. É análise do que é necessário para conhecer o mercado, e com quais intenções o produto será direcionado (bens, serviços, ideias e experiências). Essa estratégia estuda as motivações, os hábitos de compra de seus consumidores, as táticas da concorrência e as tendências ambientais (produtos, marcas, lugares, pessoas públicas, consumidores e empresas). A pesquisa de mercado auxilia tomada de decisões mais inteligente e assertiva, através do processo de coleta, sistematização, análise e interpretação da informação, que se tornam ações estratégicas para a competitividade (LARIOS *et al.*, 2017).

Rabechini *et al.* (2010), menciona que o segredo do sucesso da gestão das empresas é a relação existente entre fornecedor e cliente, e 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. Segundo Braga *et al.* (2014) 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.

Para autores como Futrell (2014), 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 à 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.

Milan e Ribeiro (2003) afirmam que 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.

Dessa forma, cabe à capacidade de comercialização buscar, constantemente, maneiras de reduzir o custo comercial, isto é, aquele oriundo da necessidade de ir ao encontro dos melhores preços para comprar e principalmente vender e ter competitividade (REICHERT *et al.*, 2015, p. 20). Na percepção de Berselli e Santos (2016) a estratégia de precificação deve refletir tanto a compreensão do valor entregue pela prestadora de serviço tanto o conhecimento do consumidor a respeito do valor entregue pelos serviços prestados.

A comercialização de produtos ou de serviços é um dos elementos essenciais de um negócio, mas, a existência de condições necessárias para disponibilizá-los nos mercados para os consumidores é tão importante quanto a qualidade dos produtos/serviços ofertados (ALVES *et al.*, 2015). Assim, a empresa que possui a capacidade de comercialização bem desenvolvida concentra-se em fortalecer seu arranjo de forma a prover maior confiabilidade e resposta rápida aos seus consumidores (REICHERT *et al.*, 2015, p. 27).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada de caráter descritivo, pois busca as características, ações, comportamentos de um determinado grupo (GIL, 2017). Quanto à abordagem, foi adotado o enfoque analítico qualitativo, pois o estudo se baseia na subjetividade do pesquisador, onde as discussões, interações e teoria, dá significado ao tema pesquisado (FLICK, 2009). Quanto à estratégia de coleta, adotou-se entrevistas semiestruturadas com as respectivas profissionais de serviço de beleza.

Nesse sentido, os resultados serão apresentados de forma qualitativa, a partir da coleta de informações de fontes primárias e secundárias, incluindo revisão bibliográfica. Como fontes de pesquisa, a fim de construir o referencial teórico, foram 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.

Os lócus da pesquisa foram as micro e pequenas empresas do setor de beleza situadas no município de Gravatá-PE. Os sujeitos da pesquisa foram as empresárias e proprietárias de micro e pequenas empresas do ramo da beleza na cidade de Gravatá. Estas empreendedoras foram selecionadas devido às mesmas estarem diretamente ligadas ao setor comercial e pela facilidade de contato. A seguir o quadro 1, descreve o perfil de cada empresária /proprietária envolvida na pesquisa.

Quadro 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 e 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: Os autores (2021).

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

Quadro 2 – 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		
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: Os autores (2021).

Os dados coletados foram realizados de forma presencial, através de entrevista com cada empresária em seu estabelecimento. Estas entrevistas foram previamente agendadas de acordo com a disponibilidades de cada empreendedora, tendo duração de aproximada de 45 minutos, sendo estas gravadas a fim de evitar perda de informações relevantes.

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. Sendo garantido o anonimato para todas as entrevistadas, assim como para as empresas inseridas no estudo, tendo seus nomes substituídos por: Empresária 1, Empresária 2, etc. Sendo assim, todas as informações aqui contidas sigilosas.

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 quando desejarem. Os procedimentos desta pesquisa foram realizados de acordo com o Comitê Ético de Pesquisa (CEP), da Universidade Federal de Pernambuco.

Após as entrevistas, os dados foram transcritos a partir dos áudios gravados, em seguida foram digitados no programa *Microsoft Word* 2016 e inseridas em tabela, a fim de facilitar o processo de interpretação entre os autores. Para a interpretação dos dados das entrevistas foi utilizado a análise de conteúdo de Bardin. A análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos) bem diversificados, que utiliza a inferência, por meio de análises. Estas inferências procuram esclarecer as causas da mensagem ou as consequências que a ela pode provocar (BARDIN, 2011).

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 se posicionar no mercado, sendo o resultado da capacidade de absorver e transformar conhecimento em tecnologia, e estas em rotinas 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. 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 vêm 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 conseqüentemente o saldo do dia é menor” E3.

Cenários adversos e em processo de mudança costumam ser estímulos naturais para os empresários inovarem, uma vez que podem surgir novas lacunas de mercado 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.”E2

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 para 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”.E1

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 (PUFAL; ZAWISLAK, 2021). Portanto, essa aproximação garante melhor o 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!” E4.

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. Essa forma de atuação está de acordo com as recomendações de Malhotra (2001) 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 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) e Fransen *et al.* (2022), 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”. E5

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 para acessar seus desejos e necessidades não reveladas. Ao acessarem os desejos das 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 que para Reichert *et al.* (2015) e Cohendet e Simon (2017) o conceito de inovação vai muito além de simplesmente criar algo novo, mas também 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) e Cohendet e Simon (2017) destacam 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”. E6

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 vende como, principalmente, para o que se compra.

No que se refere às estratégias para convencer ou influenciar seus fornecedores, todas declararam que inexistem 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 mercado da beleza e para se sustentarem e evitar a falência desenvolvem ações estratégicas como entrar em contato diretamente com o cliente para saber seu nível de satisfação, conseguem inovar em procedimentos novos e até em novas formas de realizar os serviços antigos, por exemplo o atendimento em domicílio. A pesquisa para encontrar 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 (2008) 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. E 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. Para esta pesquisa 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. Anese, Costa e Rossetto (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 estúdio, 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. 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 (ANESE; COSTA; ROSSETTO, 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 pela 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.

Esse tipo de evidências 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. O locus de investigação foi a 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.

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 para o campo de estudo. Sendo assim retomamos a pergunta de pesquisa: **Como as empresas comerciais prestadoras de serviços de beleza 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 garantir 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 atrapalharam o negócio da beleza. 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,

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. 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.

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.

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 é baseado em informações confiáveis, o 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.

Como principais limitações deste estudo tem-se a limitação a 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.

6 REFERÊNCIAS

ANESE, V.; COSTA, C.; ROSSETTO, C. R. As dimensões da capacidade de gestão de partes interessadas em instituições sem fins lucrativos: um ensaio teórico. **Revista de administração IMED**, v. 8, n. 2, pág. 3-22, 2018.

ANNING-DORSON, T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2021.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

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 Economía Latinoamericana**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2016.

BRAGA, V. S.; CASTRO, J.; VERAS, G.; CRISTOFORI, V.; REBELO, M. Qualidade no atendimento ao cliente. **Revista de Trabalhos Acadêmicos**, 2014.

DE CARVALHO, J. C. **Negociação**. Edições Sílabo, Lisboa, 2008.

COHENDET, P.; SIMON, L. Concepts and models of innovation. In: *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*. Edward Elgar Publishing, 2017.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. Uma estrutura multidimensional de inovação organizacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de estudos de gestão**, v. 47, n. 6, pág. 1154-1191, 2010.

DE ALMEIDA, J. M. S.; DA COSTA, P. R.; JUNIOR, S. S. B.; PORTO, G. S. 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.

DE OLIVEIRA ALVES, L.; PINHEIRO, H. D.; DE SOUSA, I. G. B. AÇÃO EMPREENDEDORA EM SETORES TRADICIONAIS: análise a partir da política de comercialização de pequenas empresas produtoras de cajuína, 2015.

FRANCO, M.; HAAS, H. Fatores de insucesso em pequenas e médias empresas: estudo qualitativo sob uma perspectiva atribucional. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 4, pág. 503-521, 2010.

FRANSEN, J.; PERALTA, D. O.; VANELLI, F.; EDELENBOS, J.; OLVERA, B. C. The emergence of urban community resilience initiatives during the COVID-19 pandemic: An international exploratory study. **The European Journal of Development Research**, v. 34, n. 1, p. 432-454, 2022.

FROEHLICH, C.; KONRATH, K. A capacidade de inovação em uma empresa do segmento químico Innovation capability in a chemical company. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 17, n. 2, p. 5-22, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed editora, 2009.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: O guia completo**. AMGH Editora, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. 2019. Disponível em: 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. Acesso em 08 dez. 2021.

JOHNSON, S. **Como chegamos até aqui: Seis inovações que transformaram o mundo**. 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.

LIMA, L. G. B. Capacidades dinâmicas para inovação: um estudo em pequenas indústrias de baixa tecnologia. 2020. Dissertação de Mestrado.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. **Gestão & Produção**, v. 10, p. 197-216, 2003.

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

PEREIRA, M. F.; G., M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. 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.

PUFAL, N. A.; ZAWISLAK, P. A. Innovation capabilities and the organization of the firm: evidence from Brazil. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 2021.

RABECHINI, R., R.; MÜLLER, S.; RACZ, A.; SILVA, A. C. P. 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.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 161-194, 2015.

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-permiteque-pequenos-negocios-se-diferenciem> nomercado, f62bcc10b45ec710VgnVCM100000d701210aRCRD Acesso em: 20/10/2021.

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.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: Sebrae, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). A profissionalização dos centros de estética. [s.l.] 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-profissionalizacao-dos-centros-deestetica,00a9d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD> acesso em 22 out.2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Pequenos Negócios em Números. Panorama dos Pequenos Negócios, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 dez. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (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-permiteque-pequenos-negocios-se-diferenciemnomercado,f62bcc10b45ec710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 20/10/2021.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 90-107, 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.

SIMAO, L.; FRANCO, M. External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo de relação de hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, p. 57-79, 2018.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, 2018.