

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro De Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso De Administração - CADM

**ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM UM SALÃO DE
BELEZA PERANTE APLICAÇÕES DE TECNOLOGIAS DIGITAIS**

ANDREZZA DANTAS DE LIMA

João Pessoa

Julho 2021

ANDREZZA DANTAS DE LIMA

**ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM UM SALÃO DE
BELEZA PERANTE APLICAÇÕES DE TECNOLOGIAS DIGITAIS**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador: Dr. Pamela Adelino
Ramos Albertins**

João Pessoa

Julho 2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732a Lima, Andrezza Dantas de.

Análise da capacidade de inovação em um salão de beleza
perante aplicações de tecnologias digitais / Andrezza
Dantas de Lima. - João Pessoa, 2021.
39 f. : il.

Orientação: Pamela Adelino Ramos Albertins.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Tecnologias digitais. 2. Inovação. 3. Cultura
organizacional. 4. Transformação digital. 5. Software
Atlas.ti. I. Albertins, Pamela Adelino Ramos. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Andrezza Dantas Lima

Trabalho: Análise da capacidade de inovação na gestão de um salão de beleza perante aplicações de tecnologias digitais

Área da pesquisa: Tecnologias digitais; Inovação; Cultura organizacional.

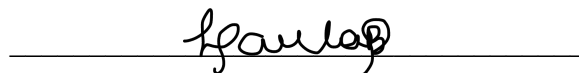
Data de aprovação: 02 / 07 / 2021

Banca examinadora



Pamela Adelino Ramos Albertins

Orientadora



Paula Luciana Bruschi Sanches

Examinadora

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Rosana Dantas, que sempre foi minha maior admiradora e acreditou em mim, em todos os momentos. Meu maior exemplo de mulher e empreendedora.

A minha família, em especial meus irmãos: Arthur, Andry e Júnior, e meu “paidastro” Washington Lima. Minha maior rede de apoio, são a vocês que dedico todos os meus esforços, me estimulando a nunca desistir.

A minha orientadora Dra. Pâmela Albertins, que além da sua contribuição acadêmica me ensinou muito como pessoa e mulher. Sou muito grata por tudo.

Ao clube dos 6, meus grandes amigos que fizeram parte da minha caminhada acadêmica na UFPB e que irei levar para a vida. Vocês foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

A minha tríade Larissa e Karen, que considero como irmãs e sempre participaram dos momentos mais importantes da minha vida, desde a infância.

A todos os outros que fizeram parte da minha caminhada e em algum momento contribuiu para minha formação como profissional e como pessoa.

RESUMO

Com os avanços tecnológicos, as organizações para se manterem competitivas precisam se adaptar às mudanças do mercado. Inserir as tecnologias digitais às práticas rotineiras é uma questão de sobrevivência. O processo de inovação gera vantagens competitivas nos processos, produtos, marketing e organizacional. Este trabalho analisa a capacidade de inovação impulsionada pelo uso das tecnologias digitais através de um estudo de caso em uma microempresa localizada na cidade Cabedelo/PB. A coleta dos dados foi realizada através de entrevista e questionário. Para a realização da análise dos dados qualitativos, utilizou-se o *software* Atlas.ti. Evidenciou-se que as capacidades de inovação com maior recorrência são inovação de processos, inovação por produtos e em marketing. Através do questionário foi possível atestar que houve melhorias após a implantação de novas tecnologias. Os dados obtidos na pesquisa revelaram que a microempresa demonstrou ser capaz de adaptar-se às mudanças implementadas, aderindo novos conhecimentos, recursos e tecnologia para maximizar sua diferenciação diante do mercado.

Palavras-Chave: Tecnologias digitais; Inovação; Cultura organizacional; Transformação digital; Atlas.ti.

ABSTRACT

With technological advances, organisations to remain competitive need to adapt to market changes. Inserting digital technologies into routine practices is a matter of survival. The innovation process generates competitive advantages in operations, products, marketing and organisation. This work analyses the capacity for innovation driven by digital technologies through a case study in a microenterprise located in the city of Cabedelo/PB. Data collection was carried out through interviews and questionnaires. To carry out the analysis of qualitative data, the Atlas.ti software was used. It was evident that the innovation capabilities with the highest recurrence are process innovation, product innovation and marketing. Through the questionnaire, it was possible to attest that there were improvements after implementing new technologies. The data obtained in the survey revealed that the microenterprise demonstrated that it is capable of adapting to the implemented changes, adhering to new knowledge, resources and technology to maximize its differentiation in relation to the market.

Keywords: Digital Technology; Innovation; Organizational culture; Digital Revolution; Atlas.ti.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação da cultura organizacional com a inovação	18
Figura 2 - Principais códigos levantados na entrevista.	23
Figura 3 - Aspectos do clima organizacional na construção do diferencial competitivo no Belíssima Centro de Beleza.	24
Figura 4 - Caracterização do perfil dos participantes	25
Figura 5 -Uso dos recursos tecnológicos	27
Figura 6 - Limitação dos recursos de comunicação e dados	27
Figura 7 - Registros dos dados e canais de divulgação	28
Figura 8 - Mudanças na gestão e integração tecnológica.	29
Figura 9 - Sobre os canais de relacionamento com os clientes	30
Figura 10 - Integração da rede WIFI, cadastramento online do cliente e MKT.....	30
Figura 11 - Percepções sobre a comunicação e relacionamento com cliente.....	31
Figura 12 - Percepções sobre melhorias nos processos.....	32
Figura 13 - . Percepção sobre o aumento dos resultados.....	32
Figura 14 - Percepção sobre aquisição de novos clientes e diferencial competitivo.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das áreas de inovação organizacional	15
Quadro 2 - Classificação da Inovação para pequenos negócios.....	19
Quadro 3 - Questões seleccionadas para a pesquisa.....	20

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC - Associação Brasileira Da Indústria De Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

COVID-19 - Corona Virus Disease

ERP - Enterprise Resource Planning

ODCE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PB – Paraíba

SEBRAE - Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	14
2.1.1. Tipos de inovação	14
2.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: INTERNET DAS COISAS	16
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.4. MICRO EMPRESA NO SETOR DE BELEZA E ESTÉTICA	18
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISES DOS DADOS	21
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	22
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA	22
4.2.1 Análise da entrevista	22
4.2.2. Análise descritiva do questionário	25
4.3. ANÁLISE EXPLORATÓRIA	26
4.3.1 Análise das práticas antes das tecnologias digitais.....	26
4.3.2 Análise das práticas após o uso das tecnologias digitais	29
4.3.3 Impacto das tecnologias digitais implementadas.....	31
4.4. DEFINIÇÃO DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
6 REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro em consumo de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ocupa o quarto lugar no ranking mundial, atrás de países como Estados Unidos, China e Japão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, 2016). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017), o setor representa o terceiro maior volume de empresas no ranking, em comparação a outros setores econômicos do país. Dados da ABIHPEC (2016), apontam a expansão do setor higiene pessoal, perfumaria e cosméticos como um impacto socioeconômico positivo para o Brasil, tendo em vista o aumento da demanda em R\$ 159 milhões por ano, com expectativa de crescimento para os próximos anos.

Em um cenário de mudanças, as tecnologias digitais se tornam protagonistas de transformação na sociedade e no ambiente dos negócios fomentando o interesse de gestores na busca de inovação e criação de produtos, de serviços e de processos digitais (NYLÉN; HOLMSTROM, 2015). O fato é que, a introdução dos modelos de negócios, as tecnologias digitais, seguem uma tendência que visa incrementar a rotina gerencial das organizações.

Segundo Schiavi et al. (2020), explicam que o uso das tecnologias digitais como proposta de valor, fomenta o diferencial competitivo sobre empresas, que diante os avanços do mercado consumidor impulsionadas pelo uso das tecnologias, vêm modificando as rotinas e operações das organizações. Os desafios das organizações em inovar estrategicamente, exige que a organização esteja olhando para o mercado, e esse processo de inovação pode ser aplicado em produtos, serviços, operações, processos e pessoas (VICK et al., 2015). Para Fontes (2018), o avanço tecnológico gera a necessidade da integração de novas tecnologias que viabilizem o aumento do lucro, melhorando os processos e a experiência do cliente.

Segundo Vick et al. (2015, p.1), “as empresas brasileiras são tradicionalmente consideradas não propensas a inovar, muitas vezes experimentando dificuldades na gestão de tecnologia”. Desse modo, o interesse pela discussão do tema surgiu, principalmente, pelo reconhecimento da importância do mercado da beleza no âmbito nacional e a necessidade de adaptação ao meio tecnológico potencializado pela tendência de mudança do mercado, necessário para a sobrevivência da organização.

Sendo, portanto, um assunto atual, o tema proposto por este estudo envolve o papel da administração na gestão de um pequeno negócio, associado ao uso de tecnologias digitais para melhorias internas do estabelecimento, sendo delimitado por um estudo de caso em um salão de beleza. Convém salientar que esses avanços tecnológicos influenciam a gestão, seguindo a tendência de inovação nas áreas organizacionais, provocando mudanças, no contexto da pesquisa pode contribuir para o aprimoramento das estratégias adotadas em relação à empresa. O desenvolvimento deste estudo, será aplicado em uma empresa de pequeno porte no ramo de salão de beleza localizado na cidade de Cabedelo - PB. Há 14 anos no mercado, a empresa oferece serviços de corte, mega *hair*, manicure, depilação e químicas em geral, no próprio local e possui três funcionários.

A temática desta pesquisa se justifica, pois é relevante para as empresas compreender o papel da transformação digital como sendo um desafio a ser gerenciado pelos empreendimentos, ao aderir o uso de novas tecnologias como ferramentas de inovação para novos formatos de serviços e produtos. Com esse estudo, busca-se responder a seguinte questão central: Que tipos de inovação a microempresa do setor de beleza estudada utilizou após implementação de tecnologias digitais?

No contexto atual de pandemia em todo o mundo, provocado pelo vírus da COVID-19, surgiu a necessidade de ressignificação sobre a visão de mundo e os estilos de vidas, impactando socialmente, economicamente e politicamente as pessoas e principalmente as organizações. A situação pandêmica, provocou nas empresas uma vulnerabilidade econômica, exigindo que os negócios se reinventassem na busca pela sobrevivência. De acordo com Salomé et al. (2021, p.2), “as empresas de micro e pequeno porte, que ainda utilizam apenas o modelo tradicional de comercialização, estão expostas ao grande risco de não conseguirem sobreviver à atual crise, o que impõe a elas uma demanda prioritária de adaptação”.

Assim, para responder à questão levantada, dentro das quais o principal objetivo consiste em examinar, na perspectiva organizacional, a capacidade de inovação gerencial de um salão de beleza, através das tecnologias digitais em relação ao diferencial competitivo da organização. Por meio dos objetivos específicos, pretende-se: Analisar as soluções adotadas para minimizar os desafios de implementar as tecnologias digitais em seus processos; Analisar os dados coletados através de entrevista a fim de compreender a visão do empreendedor (a); Verificar e avaliar os resultados obtidos por questionários aplicados aos funcionários da organização; Mensurar as mudanças geradas pelo uso das tecnologias digitais na atividade gerencial; e Propor melhores práticas que contribuam no diferencial competitivo da microempresa na cidade de Cabedelo – Pb.

Para atender aos objetivos do estudo de caso, a metodologia tem como base a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para construção do referencial teórico, contribuindo para a compreensão do assunto abordado. Em seguida, optou-se pela aplicação de questionários na primeira fase para a coleta de dados, a fim de traçar o perfil dos colaboradores ativos no salão de beleza. A segunda é composta por uma entrevista qualitativa, para compreensão dos aspectos mais sensíveis da percepção dos colaboradores e afinidade com o uso das tecnologias digitais no ambiente de trabalho.

A intenção da pesquisa é agregar conhecimento a futuros estudos na área acadêmica, contribuindo para a reflexão crítica sobre questões no campo da administração, refletindo sobre o aumento da qualidade em debates que possui como principais questões os assuntos abordados por meio da discussão e análise dessa pesquisa. Considerando contribuições para o mercado, esta pesquisa visa colaborar para melhorias no processo de inovação gerencial por meio da apresentação dos resultados coletados, identificando pontos que precisam ser melhorados e lacunas que dificultam o processo, possibilitando o embasamento na melhoria da gestão e desempenho organizacional aplicadas às microempresas do setor de beleza e de áreas afins, cumprindo os objetivos proposto neste estudo.

O artigo está estruturado em cinco partes: após introdução, será apresentado o referencial teórico abordando as temáticas sobre Inovação e Capacidade de inovação gerencial; Transformação Digital: Internet das coisas; Cultura Organizacional; e Microempresa no setor de beleza e estética. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos; análises de resultados, e por fim, considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordado informações sobre os aspectos da inovação e suas classificações, além de conceitos sobre a transformação digital, cultura organizacional, e por fim, a caracterização econômica da microempresa no setor de beleza e estética.

2.1. INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

No atual cenário, as organizações são ferramentas importantes no processo de desenvolvimento econômico, contribuindo para o surgimento de novos bens e serviços, impulsionando o surgimento da inovação no mercado (NOBRE et al., 2016). Diante disso, é de extrema importância a classificação desse fenômeno, para identificarmos a capacidade de inovação das empresas. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico define no Manual de Oslo (1997, p. 55), o fenômeno da inovação como sendo “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Nesse sentido, Trindade e Goés (2014) descrevem inovação como parte de um sistema dinâmico que proporciona a inovação local, gerando para a empresa vantagens competitivas que contribuem para o seu desenvolvimento. Para Schumpeter (1985), a inovação está relacionada em cinco características fundamentais: 1) Inserção de um produto novo ou com qualidade superior; 2) Inserção de novos métodos no processo de produtivo; 3) Abertura de novas transações comerciais; 4) Aquisição de novos insumos ou recursos semifaturados; 5) Nova estrutura comercial.

Para Nobre et al. (2016), a inovação quando aplicada dentro de um negócio impulsiona a mudança de pensamentos reformulando novas ideias, gerando um ambiente dinâmico que se adapta às novidades do mercado, rompendo com a visão tradicionalista e arcaica que limita seu diferencial competitivo. A ODCE (1997), lembra que para ser identificado a inovação nas rotinas organizacionais, deve-se observar minimamente se o produto ou processo são novos ou seguem a tendência de aprimoramento de alguma área da organização. O papel da gestão nesse cenário, é gerar um ambiente que potencialize as ideias inovadoras, colaborando para o desenvolvimento e impulsionando a efetiva materialização no formato de produtos, processos ou serviços. Desta forma Silva e Cirani (2017, p. 2), “a capacidade de inovação de uma empresa está ligada aos esforços internos de organização dos recursos humanos, tecnológicos, organizacionais, combinados com a capacidade de interação com o ambiente externo na captação de recursos, conhecimentos e habilidades (...)”.

De acordo com Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014, p. 606), “a definição precisa de capacidade de inovação tem sido objeto de um grande número de estudos (...), e a identificação de seus principais fatores determinantes, são”:

- liderança transformadora,
- intenção estratégica de inovar,
- gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado,
- gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional e
- gestão de projetos.

2.1.1. Tipos de inovação

Diante desse contexto, os autores Dávila, Epstein e Shelton (2007) caracterizam a inovação em 3 classificações gerais, levando em consideração se houveram mudanças significativas nas áreas em que foram implementadas. Podendo ser Incrementais, Semi-radicais e Radicais. Todas as três apresentam ganhos diferentes e problemas distintos. A inovação

incremental envolve os modelos de negócios e as tecnologias dispostas. No ambiente organizacional, ela proporciona melhorias na estrutura dos processos, em serviços ou produtos já existentes, comumente encontrada em empresas que apresenta um modelo tradicional em sua capacidade de mudanças. A inovação semi-radical condiciona a pequenas mudanças o modelo de negócio ou tecnologias, não ocorrendo de maneira simultânea. Proporcionando a criação de novos produtos ou serviços, que agregam valor a marca. As inovações radicais envolvem mudanças em todo o modelo de negócio e nas tecnologias já utilizadas, atingindo novos mercados consumidores. Exige um alto investimento em pesquisa para desenvolver algo novo, que gere novas competências a organização.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico define no Manual de Oslo (1997) principal fonte internacional relativo à inovação, que convencionalmente limita-se a inovação ao âmbito de produto ou processo. No entanto, diferenciam-se em quatro áreas que norteiam os conceitos inovadores e suas diversas características organizacionais: 1) Inovação de produto; 2) Inovação de processo; 3) Inovação de Marketing; 4) Inovação Organizacional.

Quadro 1 - Classificação das áreas de inovação organizacional

Tipo	Objeto
Inovação por produto	Consiste na introdução de bem ou serviço novo ou relativamente aprimorado, no que diz respeito, a sua característica ou uso previstos. A título de exemplo, caracteriza-se como: Beneficiamento significativo em áreas técnicas, incorporações de software, facilidade de uso ou características funcionais. A inovação pode utilizar de tecnologias e conhecimentos, novos ou a combinação das tecnologias disponíveis já existentes que aprimoram seu desempenho.
Inovação de processo	Implementação de um método de processo no que tange sua qualidade de distribuição, podendo ser novo ou melhorado. Pode ser representada por alterações em técnicas, de equipamentos e/ou softwares, visando melhorar a eficiência e /ou qualidade no auxílio de suporte.
Inovação de Marketing	Inserção de um método de marketing novo ou melhorado no que diz respeito à concepção do produto ou embalagem, posicionamento dos produtos, em sua promoção ou fixação de preços. Como exemplo desse tipo de inovação, podemos citar: mudanças significativas no design de produto, variações de produtos, novos canais de vendas ou até mesmo um novo conceito de marketing.
Inovação Organizacional	Referente a inserção de uma nova metodologia na estrutura da organização, reavaliando as práticas da empresa, na disposição do ambiente de trabalho ou comunicação voltada ao público externo. Corresponde ao uso de novas práticas na rotina e procedimento para aprimoramento do aprendizado no ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado da OCDE (1997).

Tidd e Bessant (2015, p. 23), propõem os “4Ps” da inovação, aplicável em qualquer empresa independente do seu porte, são quatro delimitações, que correspondem a:

- Inovação por produto: modificação do produto ou serviço, que é ofertado pela empresa;

- Inovação de processo: representa as mudanças que ocorrem na produção e oferta de um produto ou serviço;
- Inovação de posição: nesse contexto, há modificações no ambiente que o produto ou serviço é lançado;
- Inovação de paradigma: representa a adoção de um novo modelo ou padrão, que guia a empresa naquilo que ela vende.

Como exposto, é importante entendermos as diferentes formas de aplicação da inovação nas empresas para compreensão dessas atividades. Apesar das significativas diferenças, os termos podem se confundir e muitas vezes coexistem entre si, não as tornando excludentes durante o processo de pesquisa e coleta de dados.

2.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: INTERNET DAS COISAS

As novas tendências digitais impulsionaram a remodelação dos modelos mentais dos gestores atuais. Os avanços tecnológicos facilitaram a vida de muitas organizações, tendo em vista os grandes bancos de dados e cruzamento automático de informações que permitem decisões mais rápidas e assertivas. A implementação de sistemas integrados com tecnologias inteligentes, como aplicativos, *ERPs* e sites, fazem parte da contribuição da transformação digital (BOEIRA, 2019).

Com o surgimento da internet, novos desafios gerenciais surgiram no mundo dos negócios. A chegada da era digital, fomenta a aplicabilidade das tecnologias digitais como uso essencial nas rotinas de trabalho, a fim de melhorar a entrega de resultados. A transformação digital como um processo que utilizam tecnologias para aumento do desempenho, provocam mudanças estruturais no papel estratégico central da tecnologia (RABELO, 2020)

As tecnologias propiciam melhor qualidade de vida para a sociedade e empresas. Com a integração da internet às novas práticas, os gestores têm acesso a informações gerenciais na palma da mão e os clientes conseguem efetivar uma compra, tornando todo processo mais eficiente e sustentável. Essa integração em rede, que consiste na interação do indivíduo aos objetos, denomina-se: Internet das Coisas.

Nesse contexto, Galeale et al., (2016) afirma que a Internet das Coisas é uma inovação tecnológica, baseada em objetos inteligentes que otimizam em tempo real o gerenciamento de atividades estratégicas. A aplicabilidade desse conceito nos negócios, possibilita um sistema de gestão competente proporcionando benefícios em diversas áreas como: o controle de estoque; localização de produtos; marketing direcionado (SEBRAE, 2017).

No âmbito da pesquisa realizada, a aplicabilidade permite benefícios como a expansão da cartela de clientes por meio da internet. Contribuindo para a construção de melhores resultados, a exemplo dos agendamentos online integrados a sistemas online de gestão ou uso de *app* de comunicação para maior eficiência na circulação da informação, otimizando processo já existentes na rotina organizacional.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

O surgimento das tecnologias digitais nas empresas afetou as relações estratégicas dos negócios. A utilização de dados para o gerenciamento tornou-se parte das rotinas organizacionais, já que antes do meio digital nos modelos tradicionais das empresas, eram caros e necessitavam de grandes volumes de armazenamentos agora são mais acessíveis e armazenados em nuvem. A administração desses dados só era possível por meio de grandes softwares de gestão, a exemplo do *Enterprise Resource Planning* (ERP), e suporte do departamento de TI. Com a evolução tecnológica, o uso da nuvem para armazenamento dos dados se tornou mais barato e acessível, tornando o desafio de utilização dessas informações para traçar estratégias (ROGERS, 2017). Esse processo é importante para entender como a interação digital agilizou os processos de decisões, melhorando a percepção de entrega de valor para o cliente com rapidez na mudança e entrega de um produto ou serviço.

Schein (2004) sobre cultura organizacional define como: padrão de pressuposto básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo ser ensinados aos novos membros como forma de perceber, pensar e sentir em relação à problemas.

A cultura organizacional, pode ser apontada como pressuposto importante, porém abstrato que permeia as relações de trabalho, envolvendo adaptação interna no ambiente de trabalho. Ela se manifesta em valores, crenças e ações, que podem ser características de uma vantagem competitiva para a organização (RAMOS; GUIMARÃES; DE LARA, 2019).

Para os autores Aktas, Çiçek e Kiyak (2011), pode-se considerar a cultura organizacional como ferramenta competitiva, quando alinhada aos objetivos comuns da empresa, permite maior sensibilidade às mudanças. Schein (2004) sugere a análise desse conceito a partir das perspectivas de três níveis, sendo eles: a) artefatos, b) crenças e/ou valores, e pressupostos.

- Artefatos: Está ligado a forma de se enfatizar a disposição do ambiente físico, comunicar, tecnologia e a maneira de se vestir. São aspectos visuais e de absorção, porém com a sua compreensão comprometida já que seus elementos possuem características implícitas. Podemos identificar este nível para análise cultural na rotina dos processos da organização, aspectos formais da funcionalidade e organogramas.

- Crenças e/ou valores: Justifica o primeiro nível, considera-se passível de ser transformado por meio da experiência em grupo seu entendimento. Possui caráter subjetivo e para sua compreensão é necessário a existência de uma pesquisa.

- Pressupostos: Este último nível da cultura, possui maior grau de dificuldade quando há situações de conflitos para ser percebida, a forma de resolução proporciona o aprendizado de toda a empresa.

Ramos; Guimarães; De Lara, (2019) aponta as características culturais da organização, como ferramenta que viabiliza e estimula atividades inovadoras dentro das empresas. Davila, Epstein e Shelton (2007) afirma que a cultura corresponde a um conjunto de interações sociais, que constitui toda a organização. Pode-se ressaltar que a cultura é latente aos níveis organizacionais, construída a partir das percepções individuais, crenças e valores, que podem influenciar a construção do processo de inovação. Para a efetiva gestão da inovação, a atmosfera que compõe a cultura é o recurso mais relevante a ser avaliado. Pois, é ela que faz a ligação entre os recursos humanos e as metas a serem alcançadas. A forma como é executada a

gestão, afeta a cultura de inovação a ser incentivada na empresa, direcionado o foco das organizações para a Cultura. Como mostra a Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Relação da cultura organizacional com a inovação



Fonte: Adaptado de DAVILA, EPSTEIN e SHELTON (2007)

2.4. MICRO EMPRESA NO SETOR DE BELEZA E ESTÉTICA

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015), cerca de 99% dos negócios abertos no Brasil são compostos por micro e pequenas empresas. Os setores de atuação econômica dessas organizações são categorizados em quatro: 1) Indústria; 2) Construção; 3) Comércio e; 4) Serviço. Com destaques aos setores de atividades de comércio e serviço, que representam o maior número de empresários, com respectivamente 2,5 milhões em 2013. O setor de serviços apresentou o crescimento de 20%, entre os anos de 2009 a 2013. Dados do setor de serviços, categoriza o setor da beleza como ocupante do terceiro lugar, no ranking nacional de distribuição dessa atividade econômica com representação de 11%.

A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2016) sobre o setor de higiene e beleza em 2015, atingiu um faturamento de 42,6 bilhões. Projeta-se que, para os próximos 10 anos, ocorra um aumento das oportunidades de emprego para o ramo em 13,6%, contribuindo para o crescimento médio dos postos de trabalhos 1,3% ao ano. Personalização de serviços, aumento do público consumidor dos serviços de beleza e estética e fortalecimento do segmento no mercado mundial, fazem parte dos possíveis cenários para os próximos anos.

O SEBRAE (2014) define quatro áreas de conhecimento da inovação para empresas de pequeno porte, de acordo com Quadro 1. O quadro representa o desenvolvimento na capacidade de inovação das pequenas empresas, dissolvidas nas rotinas organizacionais, possibilitando novas práticas no que tange o aumento da produtividade e qualidade da empresa na oferta de seus produtos e serviços. A empresa escolhida para esse estudo, se justifica pelo critério de ter transitado entre esses dois momentos, antes e depois da implementação dos recursos tecnológicos. Afetando consequentemente, seu modelo de negócio.

Quadro 2 - Classificação da Inovação para pequenos negócios

Tipo	Objeto
<i>Design</i>	Método criativo, teórico de idealização que envolve a preparação e coordenação de projetos, direcionada aos produtos, serviços, ambiente organizacional e aos processos comunicativos, característicos ao seu público.
Produção e Qualidade	Métodos práticos aplicados aos processos que possibilitam a gestão do conhecimento, para o aprimoramento da linha de produção, incluído a inspeção de recebimento da matéria-prima a finalização do produto ou serviço para o público, gerando benefícios na qualidade, crescimento produtivo e minimização dos custos.
Desenvolvimento tecnológico	Práticas implementadas nas empresas com o intuito de gerar melhorias e avanços nos produtos, com auxílio de novas tecnologias que gerem inovações no âmbito de criação personalizada de novos produtos ou serviços e processos.
Sustentabilidade	Prática gerencial da empresa que se norteia pela tríade da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. O principal foco é o investimento e a análise desses três indicadores para geração efetiva dos resultados, seguindo a tendência do mercado.

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2014).

Seguindo a linha de inovação tecnológica, o Sebrae Bahia (2017) ressalta que as tendências do mercado da beleza vêm impulsionado mudanças, incentivo às práticas inovadoras nos salões de beleza, na oferta de serviços ou produtos. O setor está se direcionando para a especializações de serviços, a exemplo dos salões apenas para cuidados com os cabelos, locais exclusivos para unhas, ambientes voltados apenas ao público masculino. Esse tipo de afunilamento beneficia o posicionamento do negócio, tornando mais simples o direcionamento da qualificação técnica, que é prejudicado quando há diversidades de serviços distintos, aumenta o diferencial competitivo e a referência no mercado.

Outra tendência é o desenvolvimento de salões multifuncionais, que além dos serviços tradicionais, agregam diversos serviços de áreas afins, como tatuagens, espaços para a comercialização de acessórios e roupas, bebidas etc. Outra característica referente é a utilização de produtos orgânicos e sustentáveis, amplamente utilizados em salões que buscam estar alinhados com os consumidores que consomem de maneira consciente, preocupando-se com os impactos das marcas utilizadas e das práticas sustentáveis.

Produtos que apresentam uma multifuncionalidade também é mais uma característica desse setor, propondo a diversificação do seu uso e praticidade, atribuindo valor agregado. Por fim, visualiza-se o investimento crescente em tecnologia para otimização dos tratamentos de beleza. Proporcionando redução do tempo dos serviços, aumento da efetividade dos tratamentos e performance, estimulando a criação de novos produtos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa por meio do tratamento científico, deve utilizar do pensamento reflexivo na busca pela análise cuidadosa e minuciosa no caminho investigativo da construção do

conhecimento. Dito isso, utilizaremos a pesquisa quali-quantitativa e exploratória, visto que visa a formulação de perguntas ou de um problema, com fins de: proximidade do pesquisador com o espaço, fato ou fenômeno para pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O uso combinado das abordagens quantitativas e qualitativas é importante para a administração, pois permite captar maiores *insights* durante a realização da pesquisa, reduzindo a limitação na compreensão ao utilizar um método isolado (CRESWELL; CLARK 2014). Já que conforme foi proposto nos objetivos deste trabalho, haverá a necessidade de investigação das percepções dos colaboradores diante as mudanças organizacionais estimuladas pelas tecnologias digitais e mensuração dos impactos estruturais.

O processo de coleta de dados ocorrerá em duas etapas: A primeira fase corresponde ao levantamento das tecnologias digitais implantadas na empresa, para investigar se há contribuições no processo de desenvolvimento econômico e estrutural. A segunda fase será a aplicação de um questionário e entrevista com questões abertas e fechadas que abrangem as experiências e percepções dos funcionários. Outros dados foram coletados por meio de observações *in loco* pela autora deste trabalho.

Quadro 3 - Questões selecionadas para a pesquisa

Número	Texto da Pergunta	Objetivo da Pergunta
1	Quando surgiu a necessidade de agregar ao seu negócio as tecnologias digitais?	Entendimento da necessidade de integração das tecnologias digitais
2	Como isso melhorou a produtividade?	Melhora na produtividade
	Houve resistência em adotar essas mudanças no seu negócio?	Sensibilidade às mudanças
3	Quando você percebeu que a empresa deveria adotar na sua rotina um software de gestão?	Implementação de um sistema gestão
4	Sentiu dificuldade na aplicação do software?	Dificuldades de implementação
5	Como as tecnologias impactam na tomada de decisão?	Importância na tomada de decisão
6	Você entende que houve melhorias no seu serviço ou produto?	Melhorias nos processos de bens ou serviços
7	Você notou diminuição dos custos nos processos gerenciais rotineiros?	Redução de custos nos processos
8	As tecnologias te permitiram aumentar seus canais de vendas?	Aumento nos canais de vendas
9	Sentiu mudanças no clima organizacional? Quais?	Mudanças no clima organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

As perguntas da entrevista, foram direcionadas à responsável pela aplicação das tecnologias digitais para caracterizar o processo de implementação do uso tecnológico ao salão. Buscando identificar por meio da sua percepção, a transição do período anterior ao uso das tecnologias para uma realidade tecnológica após a aplicação das tecnologias implementadas. Foram realizadas nove perguntas abertas, para que a entrevistada pudesse formar sua resposta livremente. Dessa forma, foram realizadas as seguintes perguntas descritas no Quadro 2 a seguir:

Para o auxílio da análise dos dados da entrevista, foi utilizado o *software* Atlas.ti. É importante ressaltar que o *software* serviu para organização dos dados, agregando mais confiabilidade a pesquisa. Contribuindo para a análise com maior profundidade e verificação mais eficiente das correlações entre os resultados coletados existentes. A Unidade Hermenêutica do Atlas.ti, agregando a entrevista escrita sobre as caracterizações do gestor em relação ao processo de transformação digital, foi criada no dia 29 de maio de 2021.

Os dados das análises serão demonstrados através de uma nuvem de palavras, apresentando os termos contendo codificações que mais foram apontados durante a entrevista com a gestora, e um gráfico correspondente a uma rede de nó com a categorização das palavras. Construindo e apresentando as correlações desses códigos, através das citações, pretende-se apresentar falas com maior índice de relevância.

Desta forma, a codificação foi criada através do conhecimento empírico, analisando a quantidade de vezes que uma palavra apareceu nas respostas dos entrevistados, enfatizando seu grau de relevância. As codificações serão sinalizadas através de números, que indica a qual documento se refere e em qual trecho do Atlas.ti. a citação se encontra no texto.

O questionário foi o instrumento escolhido para coleta de dados dos funcionários, pois demonstrou ser o mais acessível e adequado. O questionário foi dividido em quatro seções: a primeira seção corresponde aos dados demográficos, buscando entender o perfil dos funcionários. Na segunda seção, aborda-se aspectos da organização antes do uso das tecnologias digitais na empresa. Na seção terceira, corresponde aos aspectos da organização após o uso das tecnologias digitais na empresa. Por fim, a seção quatro corresponde às percepções sobre as tecnologias implementadas na rotina do negócio.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), um questionário é um instrumento que auxilia a pesquisa na coleta de dados, composto por perguntas que devem ser respondidas de forma descritiva, sem necessidade da presença do pesquisador. O roteiro do questionário foi definido priorizando o objetivo geral e objetivos específicos, de acordo com o foco deste artigo. Para caracterização da pesquisa relacionada ao estudo do caso, estabelecemos um filtro inicial com exigência do profissional responsável pela gerência da empresa. O questionário foi disponibilizado virtualmente para tabulação dos dados coletados através do auxílio virtual do Google *Forms*. Conforme Marconi e Lakatos (2017) aconselham, após a elaboração das perguntas, realizaremos um pré-teste. A fim de identificar possíveis erros e inconsistências na aplicação efetiva do instrumento avaliativo, tornando possível o aprimoramento das questões.

O tratamento dos dados coletados será realizado através da análise e interpretação das respostas coletadas através da entrevista e dos questionários. Tendo em vista, que buscamos captar a sensibilidade à tendência da transformação digital que impulsiona a mudança e contribuem para o aumento da vantagem competitiva. Será apresentado dados demográficos dos participantes do questionário aplicado, acompanhado da leitura das respostas buscando perceber os principais pontos levantados nas seções das perguntas do questionário e da entrevista.

4 ANÁLISES DOS DADOS

Neste tópico apresentaremos a caracterização da empresa em estudo, a análise dos dados obtidos por meio das respostas da entrevista e dos questionários aplicados.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Belíssima Centro de Beleza surgiu através de uma necessidade de empreender. Com 14 anos de atividade no mercado, é uma empresa que atua no ramo de beleza e estética, tem sua estrutura física localizada no centro da cidade de Cabedelo-PB. Fundada em 2006, um período em que não se identificava muitos salões de beleza ativos na cidade, a empresa surgiu com o propósito de levar para seus clientes bem-estar e qualidade em serviços. Assim que iniciou suas atividades, a empresa contava apenas com sua fundadora para a realização das atividades administrativas e operacionais.

Com o crescimento da demanda, houve o surgimento da necessidade de integração ao quadro da empresa, novos colaboradores, novos serviços e tecnologias, permitindo ao salão a construção de vários anos de história com reconhecimento por seus clientes na oferta dos seus serviços.

Priorizando sempre a entrega de valor ao cliente, possui a personalização dos serviços em seus atendimentos, entendendo que nenhum cliente é igual ao outro, reconhecendo que cada um possui necessidades diferentes.

Sua maior preocupação é a presença da qualidade em seus serviços. Atualmente agrega ao salão diversos serviços, como: escovas, cortes, depilação, manicure e pedicure, químicas em geral, *design* de sobrancelhas etc., além da venda de produtos estéticos. A empresa pretende ainda ampliar seus serviços.

O tipo de negócio é familiar e recentemente passou por uma mudança estrutural, mudando para um novo endereço com espaço maior que atende melhor às necessidades do negócio. Apesar de estar a muito tempo no mercado, apenas há 4 anos a empresa agregou ao negócio tecnologias que dessem suporte a gestão, como a implementação de um sistema de gestão e canais de vendas online.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a organização não possui uma setorização bem definida como costumamos visualizar em empresas de grande porte. Desta forma, um colaborador pode contribuir em mais de uma área da organização. Conseguimos observar essa característica em conversações e observações durante a realização deste trabalho de pesquisa.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta seção serão apresentadas as análises descritivas com os dados da entrevista e do questionário, objetivando delimitar a caracterização da amostra e identificar ações inovadoras adotadas.

4.2.1 Análise da entrevista

A aplicação da entrevista ocorreu com a encarregada atualmente pela gerência do salão, principal responsável pela implementação das tecnologias às novas práticas do negócio. Por estar na organização ativamente há cinco anos e conhecer todos os processos rotineiros, objetivamos coletar os aspectos mais sensíveis na percepção da gestora.

De acordo com a gestora, o centro de beleza surgiu a partir da necessidade de empreender, não possuindo recurso financeiro inicial para a aquisição de tecnologias que pudessem auxiliar nas atividades da empresa. Na verdade, todo gerenciamento funcionava de maneira manual, sem nenhuma automação. Com o crescimento da empresa, aumento da demanda por clientes, contratação de novos funcionários, ampliação da visão estratégica e atualização a nova realidade tecnológica, buscando construir um diferencial competitivo, decidiu-se agregar equipamentos e sistema de gestão que possibilitasse a otimização do tempo e registro efetivos dos dados. Desta forma, destaca: “hoje, utilizamos um sistema *online* que agrega desde o financeiro ao estoque, agenda, informações dos clientes, marketing, emissão de nota fiscal, relatórios gerenciais, agendamentos online, cadastro de profissionais ativos e etc” 1:45 (20:20) Entrevistada gestora (Sistema de gestão, 29 de maio de 2021). Na Figura 2, pode-se visualizar os principais códigos, que representam as questões mais relevantes, apontadas pela gestora.

Figura 2 - Principais códigos levantados na entrevista.



Fonte: Elaborado pela autora

Rabelo (2020) identifica novos desafios gerenciais com a era digital, sendo essencial que a empresa busque melhorar sua entrega de resultados através das tecnologias digitais. Assim como afirmado pelo autor, a gestora destaca que sentiu a necessidade de adaptação do negócio aos avanços das tecnologias: “Com a expansão dessas tecnologias, percebemos que para nos mantermos competitivos no mercado precisávamos nos adaptar a essa nova realidade.” 1:46 (7:7) Entrevista gestora (Avanço tecnológico, 29 de maio 2021).

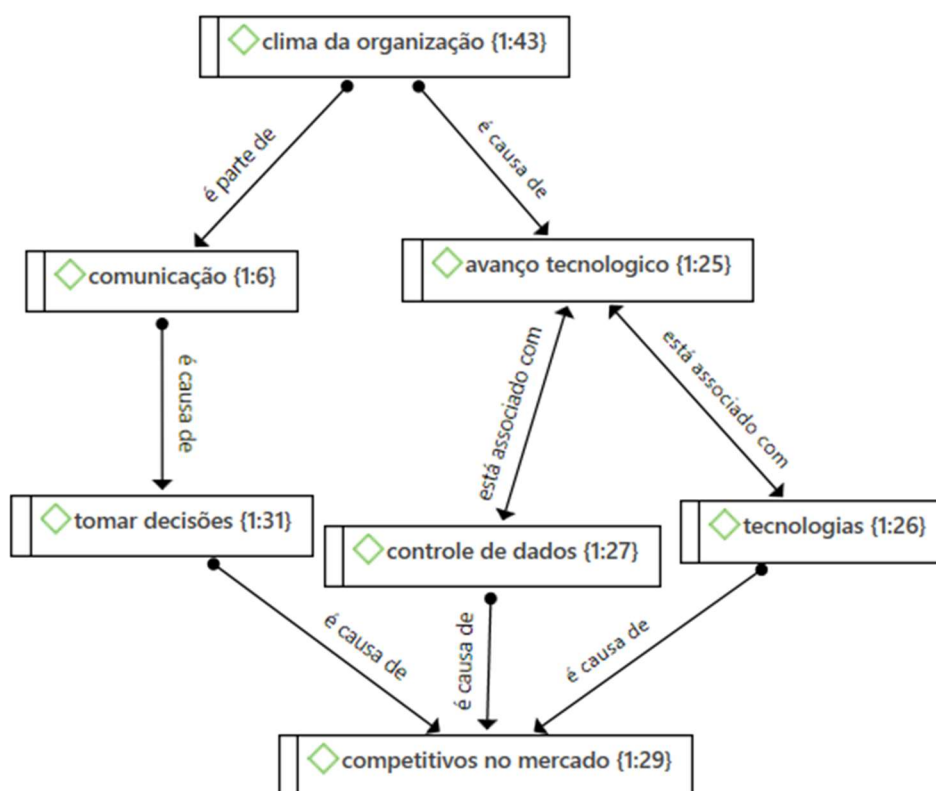
Verifica-se que apesar da empresa ser de pequeno porte, conseguimos identificar processos de melhorias na rotina organizacional, com o aprimoramento da gestão dos dados e facilidade de acesso a essas informações (com destaque ao uso da plataforma *online* e *app* para agendamentos e acesso a relatórios gerenciais). Possibilitando a empresa alterar sua estratégia e construção de um novo modelo de negócio, permitindo sua atuação *online* trazendo transitabilidade e melhoria na entrega dos serviços aos seus clientes. Nesse sentido, a gestora afirma que “a comunicação entre a equipe se tornou mais rápida e com custo menor. Atualmente

o cliente tem a possibilidade de fazer agendamentos *online* por meio de um *app* ou *site*. Essas contribuições nos permitiram otimizar nosso tempo de trabalho no dia a dia da empresa”. 1:47 (11:11) Entrevista gestora (Comunicação, 29 de maio 2021).

Sobre a transformação digital, visualizamos diferentes usos das tecnologias na gestão do estabelecimento, gerando valor à marca e diferencial competitivo, suas aplicações motivam mudanças no comportamento e otimizam as atividades gerenciais, seja qual for o porte da empresa (BOEIRA, 2019; GALEGALE et al., 2016). Nesse contexto, sobre as diferentes formas de aplicação das tecnologias e seus reflexos “gastamos muito menos para nos comunicarmos com o cliente ou funcionário, os *smartphones* nos permitem ter *app* de mensagens e ligações sem custos precisando apenas do uso do *wifi*. Diminuímos os custos com a maquineta através do recebimento de transferências bancárias e *pix*” 1:48 (32:32) Entrevista gestora (Redução de custos, 29 de maio de 2021). Como apontado anteriormente por Fontes (2018), essa integração de objetos tecnológicos à organização gera benefícios como eficiência e redução de custos.

Em relação à cultura organizacional, identificamos pontos de resistência às mudanças no âmbito tecnológico, devido à quebra dos antigos hábitos. Porém, transpassando bem essas questões de adaptação. Como destaca: "Com o uso das tecnologias, todos precisamos sair da nossa zona de conforto para se adaptar à sua aplicação na rotina". 1:49 (40:40) Entrevista gestora (Clima organizacional, 29 de maio de 2021). A Figura 3 a seguir, demonstra os aspectos do clima organizacional na construção do diferencial competitivo:

Figura 3 - Aspectos do clima organizacional na construção do diferencial competitivo no Belíssima Centro de Beleza.



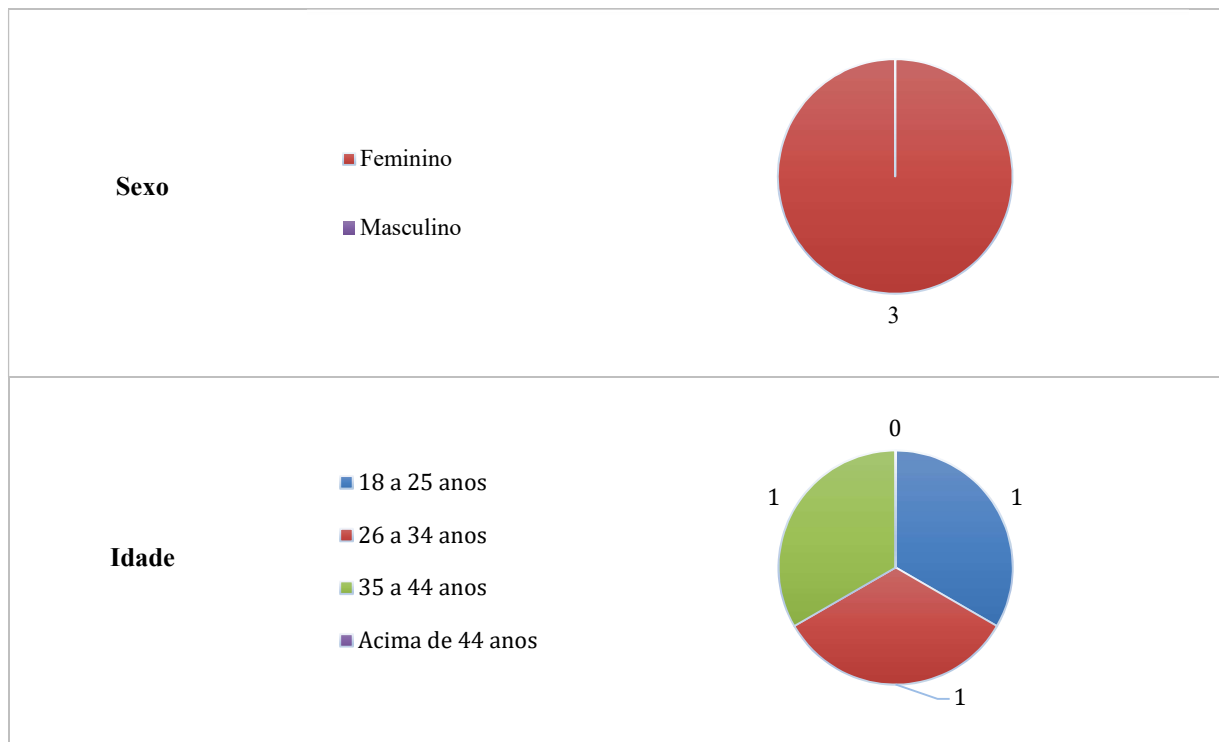
Fonte: Elaborado pela autora

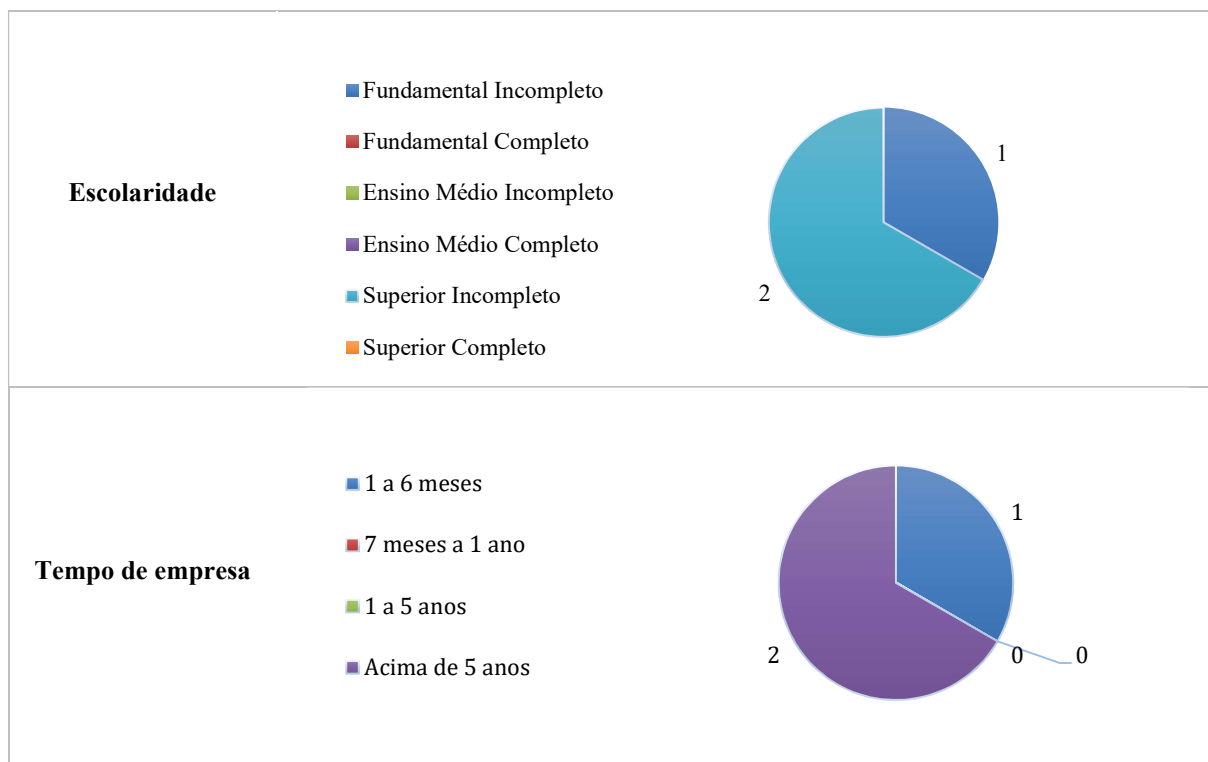
Como pode ser observado na Figura 3, os aspectos evidenciados pela gestora no processo da empresa de construção do diferencial competitivo, a causa primordial é o clima da organização. Comunicação; tecnologias e avanços tecnológicos foram os termos com maiores evidências nas respostas. Demonstrando a necessidade de um clima organizacional favorável para adaptação aos avanços tecnológicos para melhor controle dos dados e tecnologias e aumento nas capacidades de comunicação que auxilia a tomada de decisão, possibilitando que a empresa se torne mais competitiva no mercado ao seguir esta lógica de estruturação.

4.2.2. Análise descritiva do questionário

Foi realizada a aplicação de um questionário com perguntas fechadas aos funcionários, para entender o perfil desses colaboradores e suas percepções sobre como as tecnologias afetam o ambiente de trabalho e como funcionam os processos antes e após sua implementação. Desta forma, houve a participação da totalidade dos funcionários da empresa, que no caso, são três pessoas que atuam diretamente na jornada de trabalho do empreendimento. Inicialmente realizou-se perguntas para obter informações como: sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa. Como mostra a Figura 4, a seguir.

Figura 4 - Caracterização do perfil dos participantes





Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 4, as 3 participantes da pesquisa são do sexo feminino. Duas das entrevistadas estão na organização há mais de cinco anos. Possibilitando agregar a pesquisa, observações com maior detalhamento a partir da sua vivência na empresa. As duas atuam como cabeleireiras, além de prestar outros serviços. A terceira entrevistada, que está há menor tempo na empresa, presta serviços na área de manicure e pedicure. Observou-se, que apesar da disparidade nos intervalos das idades apresentadas nas respostas, com idades entre 18 e 44 anos. Logo após, é notório um alto nível de concordância nas respostas do questionário, com significativas diferenças dos resultados obtidos nas seções.

4.3. ANÁLISE EXPLORATÓRIA

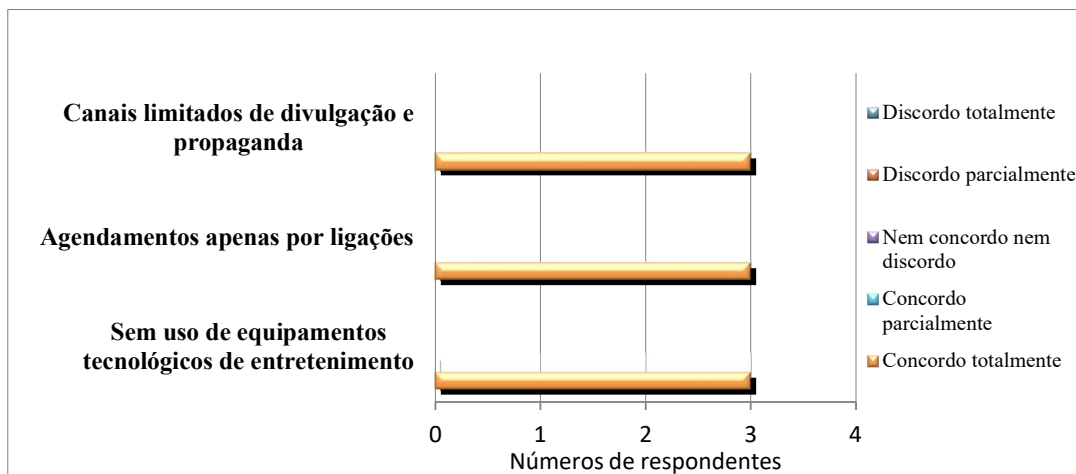
Nesta seção, serão apresentadas as investigações das percepções dos funcionários sobre a rotina da organização, antes e depois da implementação das tecnologias e as mudanças que ocorreram nos processos.

4.3.1 Análise das práticas antes das tecnologias digitais

Na segunda seção do questionário, buscou-se entender as atividades do negócio antes do uso das tecnologias digitais. A Figura 5 a seguir, conforme as questões 1, 2 e 3, as participantes demonstraram que a gestão dos dados era realizada manualmente, sem o uso de equipamentos e recursos tecnológicos. Pois, concordaram afirmativamente em todas as três

perguntas realizadas. Cassarro (1999) se refere à informação como um dos principais problemas da gestão das empresas no momento atual, a negligência ou escassez na sua manipulação, podem reduzir sua qualidade e comprometer a produtividade organizacional.

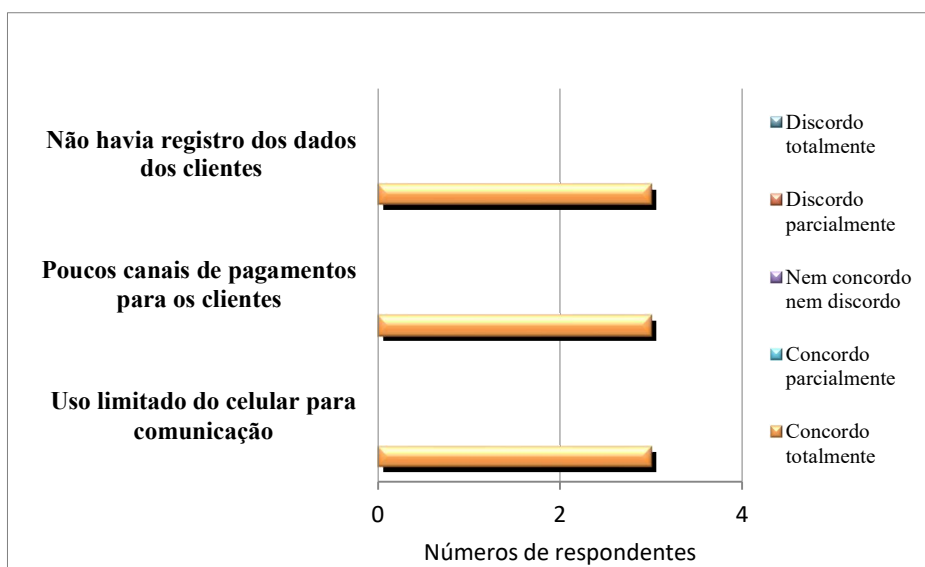
Figura 5 -Uso dos recursos tecnológicos



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos registros dos clientes, canais de pagamentos e comunicação externa, a Figura 6, sobre as questões 4, 5 e 6, 100% das funcionárias afirmaram que os registros e a comunicação eram limitados e existiam poucas diversificações nas formas de pagamentos. Dessa forma, visualizamos que a empresa tinha um perfil tradicional em seus processos sem a presença de inovação.

Figura 6 - Limitação dos recursos de comunicação e dados

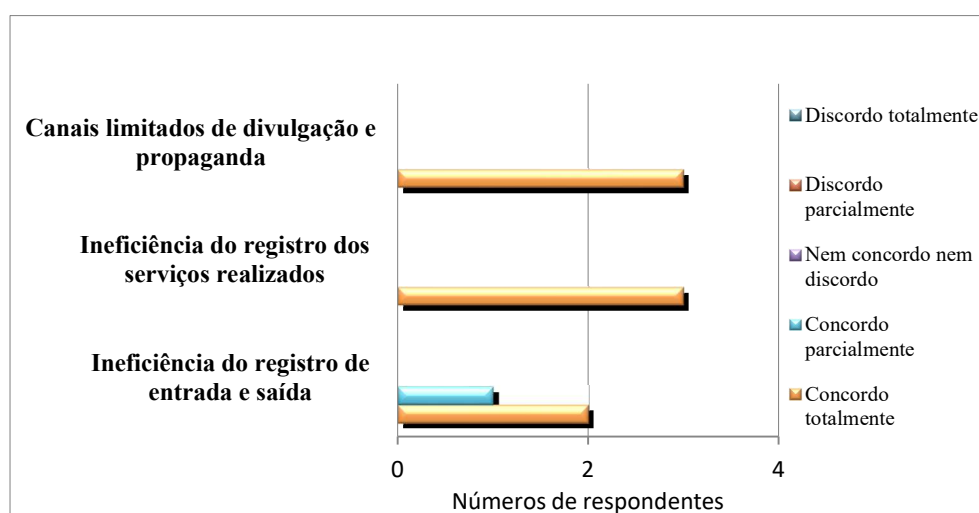


Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, seria um ponto a ser melhorado conforme aponta Cintra (2010) que afirma que ganhos tangíveis com o investimento em inovação no meio digital, potencializa a interação com os clientes, reduzindo custos com comunicação e métricas mais eficientes para medir os ganhos. Como afirmado pelo autor, é importante que a empresa direcione suas estratégias também para o ambiente virtual, pois a empresa deve acompanhar as tendências do mercado, que direcionam para a integração das tecnologias nas rotinas gerenciais.

Na Figura 7, são apresentadas as questões 7, 8 e 9. A afirmativa 7, questionava sobre as formas de divulgação e propaganda, a totalidade dos respondentes concorda que os únicos meios utilizados era comunicação boca a boca e materiais gráficos no próprio salão. Já a questão 8, questionou sobre a limitação dos registros dos serviços ofertados, onde a totalidade das respostas também foi de concordância positiva. Observava-se o uso limitados dos recursos de comunicação e dos registros de dados, comprometendo as relações internas e externas de comunicação. Desta forma, podemos visualizar a presença de uma cultura tradicionalista que comprometia a capacidade de inovação da empresa, tendo em vista a limitação dos recursos dispostos para a construção de novas habilidades e conhecimentos. De acordo com Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014), observa-se que seria preciso ter a intenção estratégica de inovar.

Figura 7 - Registros dos dados e canais de divulgação



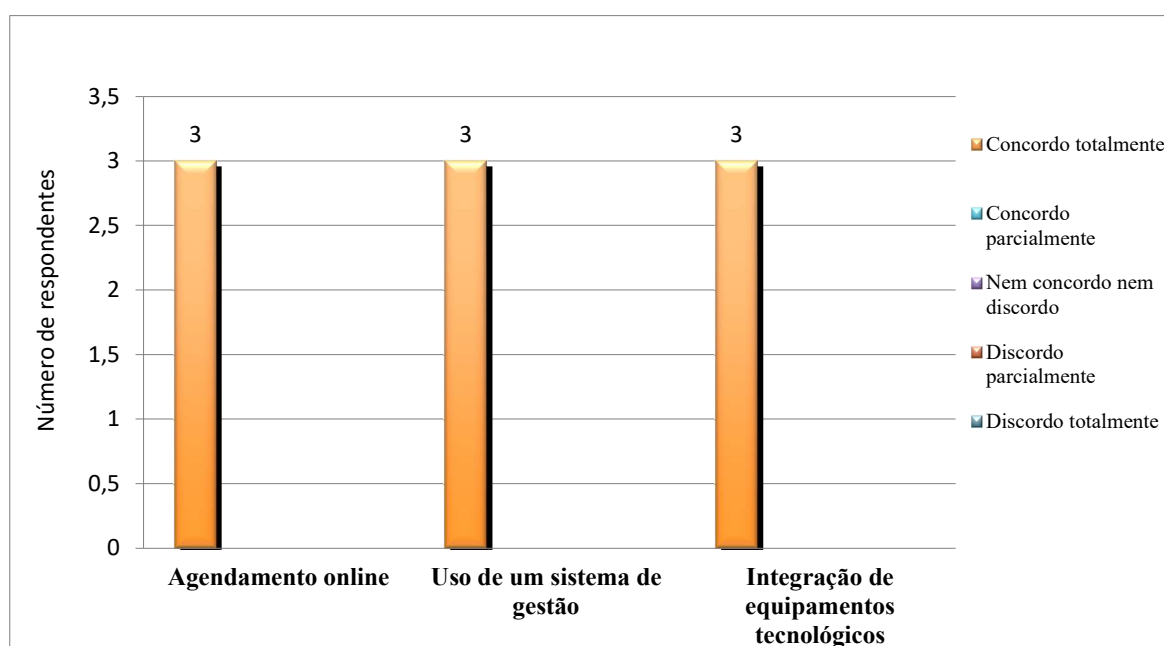
Fonte: Elaborado pela autora.

A afirmativa 9, investigou registros financeiros, a maioria das participantes responderam concordar totalmente e 1 afirmou concordar parcialmente, que esses dados eram escassos, colocando em risco a saúde financeira da empresa. Como demonstrado, havia ruídos nos registros dos dados financeiros. Atestando haver necessidade de integração das mudanças. Netto (2003) afirma que os dados obtidos por meio de sistemas tradicionais, não são suficientes para embasar a tomada de decisão para todas as áreas da empresa. Tendo em vista, o fornecimento de informações estáticas e globais.

4.3.2 Análise das práticas após o uso das tecnologias digitais

A quarta seção do questionário, corresponde às questões sobre as alterações práticas na rotina da organização após o uso das tecnologias digitais. Em relação a integração de novas ferramentas tecnológicas. A Figura 8, diz respeito às perguntas 1, 2 e 3 dessa seção, as colaboradoras em sua totalidade, concordam totalmente que as ferramentas tecnológicas fazem parte das suas rotinas de trabalho. Desta forma, há ganhos maiores em uma atividade quando um processo deixa de ser realizado de forma manual, proporcionando maior confiança e agilidade, a gestão empresarial se torna mais eficiente, devido ao aumento da rapidez e diminuição dos ruídos (NETTO, 2003).

Figura 8 - Mudanças na gestão e integração tecnológica.

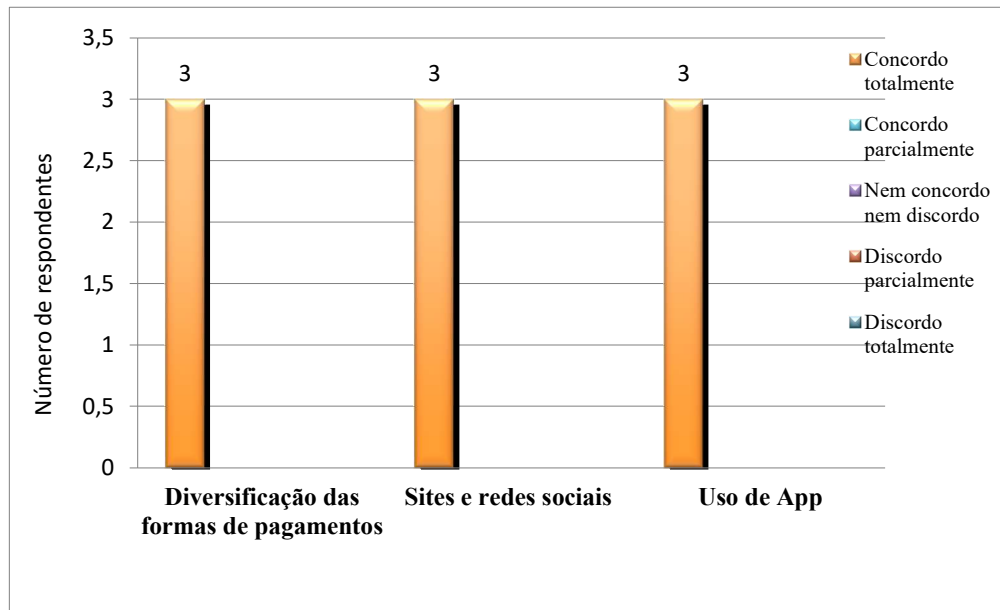


Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre as mudanças ocorridas nas formas de pagamentos e imagem da empresa para os clientes, por meio do uso dos dispositivos tecnológicos, Figura 9, nas questões 3, 4, e 5, as 3 entrevistadas afirmaram concordar totalmente com a diversificação e utilização desses novos canais.

No que se refere a inovação, conseguimos visualizar melhorias nos processos da empresa, maximizando a eficiência por uso de equipamento e software. Weill, Woerner e González (2017) afirmam que no âmbito da transformação digital, as empresas buscam inovar digitalmente agregando aos seus serviços ou produtos, ferramentas que aproximem seus clientes. Assim, conseguimos visualizar o rompimento do modelo de gestão de negócio antes do uso das tecnologias digitais, a partir do aprimoramento dos processos com a interação dos dispositivos tecnológicos, melhorando seus resultados.

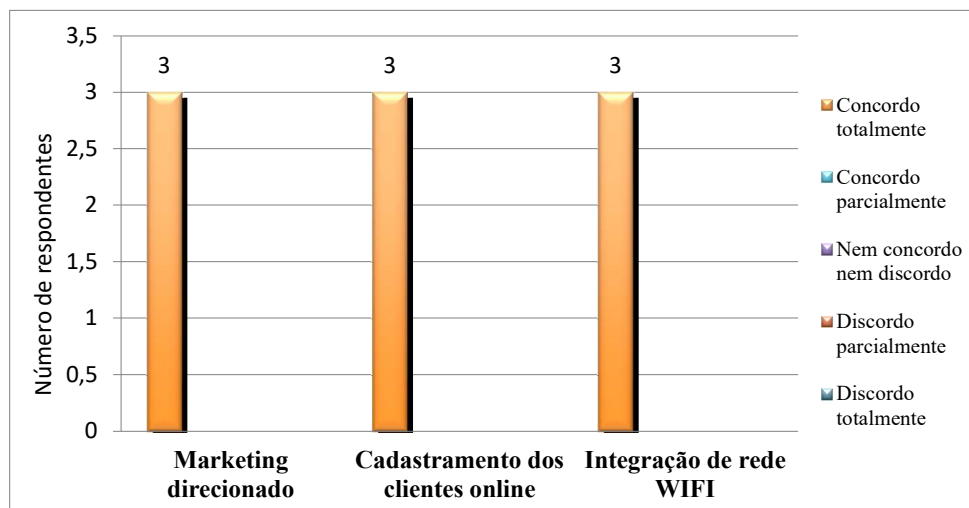
Figura 9 - Sobre os canais de relacionamento com os clientes



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como a integração de internet *wifi*, o uso do sistema de gestão tornou possível a realização do cadastramento online, importante para uma base de dados gerencial e aplicação de marketing direcionado, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Integração da rede WIFI, cadastramento online do cliente e MKT



Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os três pontos obtiveram unanimidade de concordância pelas 3 participantes. A adoção de novos sistemas e ferramentas dentro da transformação digital, podem estar associadas à inovação por produto ou processos. Netto (2003) afirma que pequenas empresas utilizam a tecnologia para alcançar com maior proporção os clientes, fornecedores, aumentar sua eficiência e vendas. Hoje, a maioria dos pequenos negócios utilizam do auxílio da internet

para alavancar o seu crescimento, que devido a pandemia, deixou de ser uma escolha. A partir de agora, se tornar virtual é uma exigência da demanda de mercado e do próprio ambiente.

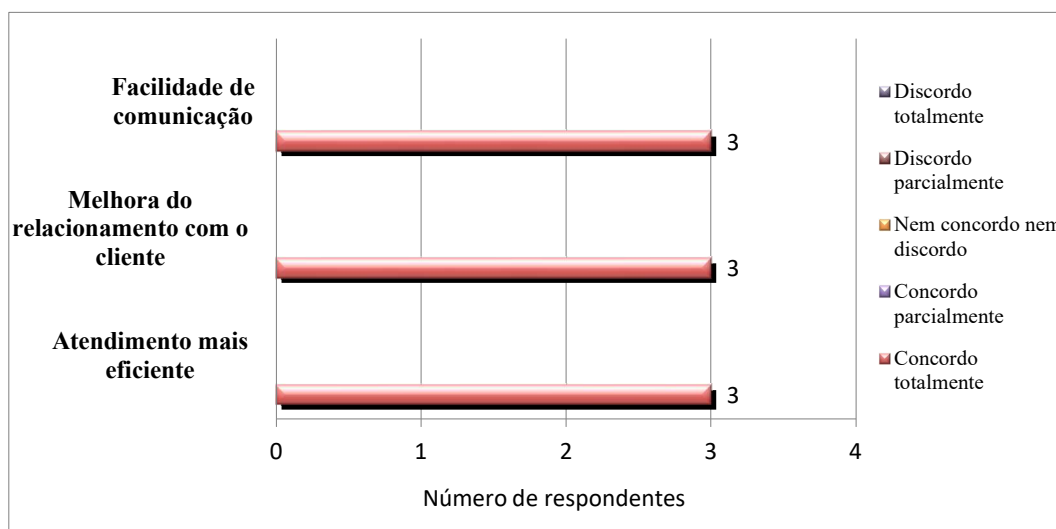
A integração de rede *wifi*, proporcionou mudanças estruturais para a ampliação de inovação digital. O cadastramento *online*, pode ser realizado pelo cliente em casa através de um App com acesso a agenda com os horários disponíveis, possibilita a criação de campanhas promocionais voltas para a segmentação personalizada. Pode-se classificá-la como inovação de marketing, gerando novas habilidades para a empresa pesquisada. Pois, o aprimoramento dos métodos de marketing adotados, permitiram melhor visibilidade dos serviços ofertados a partir da expansão dos canais de vendas, posicionando a empresa no meio digital.

4.3.3 Impacto das tecnologias digitais implementadas

Nesta quarta seção do questionário, objetivamos analisar os impactos percebidos nas relações internas. Desta forma, nossas observações são direcionadas às percepções da cultura organizacional, sobre quais foram os benefícios em advento das tecnologias digitais.

Sobre as redes de relacionamentos externas, como apontado na Figura 11, correspondente às questões 1, 2 e 3 desta seção, pode-se perceber que as 3 participantes concordaram totalmente com as afirmativas, o que representa pontos de melhoria e aumento da eficiência nesses processos. Pode-se identificar essas mudanças como inovação por processo. As tecnologias surgiram como uma ferramenta de aproximação da empresa com o cliente, independente do porte da empresa, os investimentos no meio virtual são positivos. Possibilita que o contato de vendas e geração de valor e de relacionamento sejam mais fáceis. (CINTRA, 2010).

Figura 11 - Percepções sobre a comunicação e relacionamento com cliente.

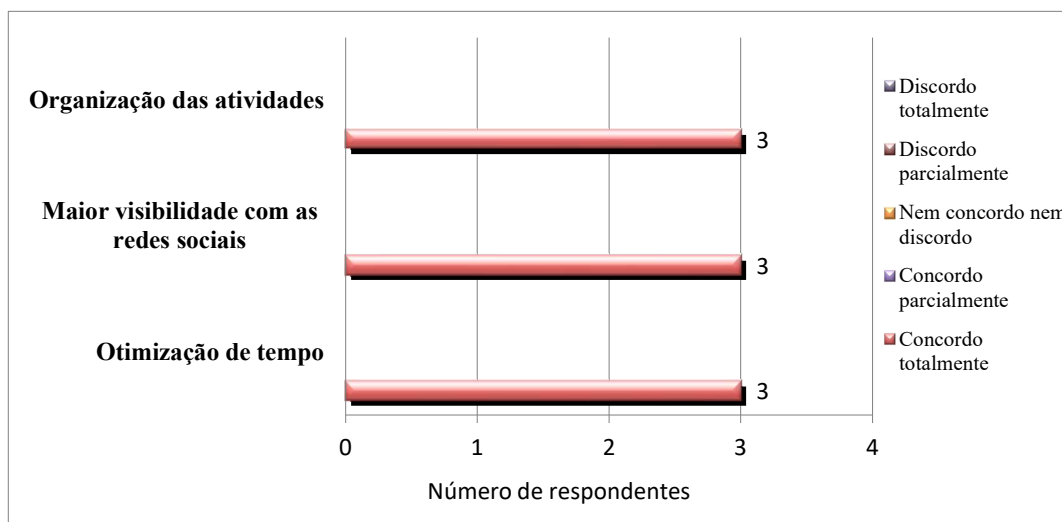


Fonte: Elaborado pela autora.

Como já citado, Gomes (2019) afirma que muito mais que analisar os impactos das tecnologias na questão estrutural e de inovação, deve-se analisar as influências nos custos, na qualidade, e nos meios de produção. Assim, nas questões sobre aumento da visibilidade,

otimização do tempo e organização melhor das atividades, como apresentado na Figura 12, nas questões 4, 5 e 6, as participantes assinalaram concordar totalmente com as afirmativas. Atestando, possivelmente, a melhoria da performance nas ofertas dos serviços. Essa inovação corresponde à inovação por produtos ou processos.

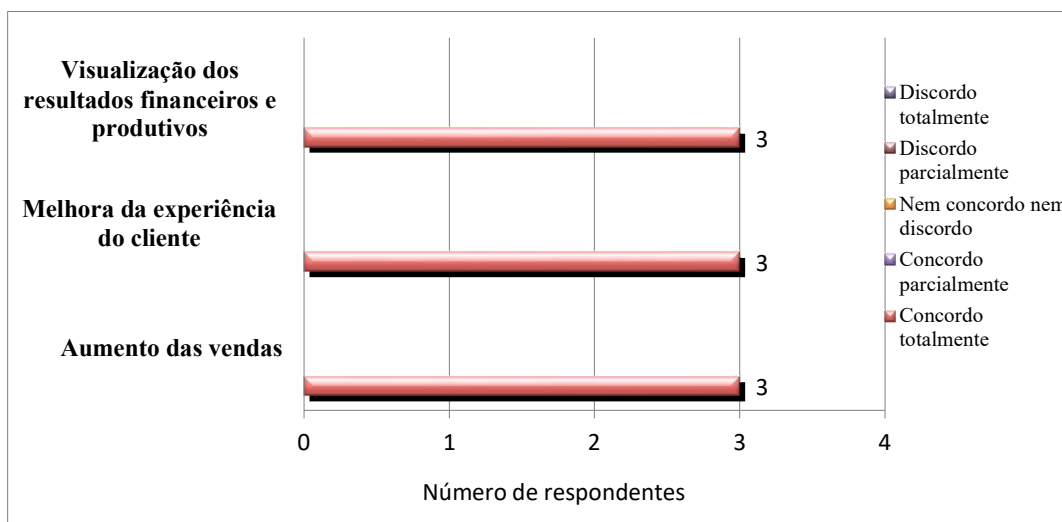
Figura 12 - Percepções sobre melhorias nos processos



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados sobre vendas, experiências do cliente e resultados financeiros e produtivos (Figura 13), correspondente às questões 7, 8 e 9, demonstra melhorias na percepção das usuárias, em concordância com as respostas apresentadas por estas, não havendo discordâncias em nenhuma das 3 afirmativas.

Figura 13 - . Percepção sobre o aumento dos resultados



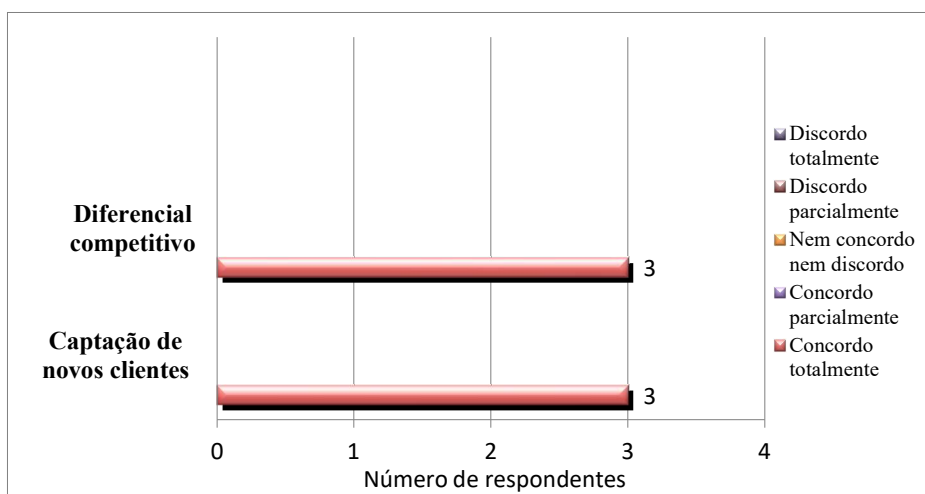
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo as funcionárias, no processo de melhoria, houve a inovação de marketing e processos. A presença da empresa na *web*, propicia melhores resultados. Segundo Cindra (2010) o mundo digital proporciona às pequenas empresas benefícios e oportunidades, como captação de novos clientes e menores custos de vendas.

A Figura 14, equivalente às questões 10 e 11, demonstra pontos de melhorias no processo de captação de novos clientes e no diferencial competitivo, de acordo com o nível de concordância das respondentes. Representando na visão geral, resultados práticos positivos nas rotinas da organização, após a agregação das tecnologias digitais.

Desta forma, Netto (2003) cita que para que a transformação digital ocorra, é necessário que a empresa passe por mudanças de mentalidades e comportamentais para incluir essas tecnologias a sua rotina, focando nos seus objetivos organizacionais. Isso somado, a construção de uma cultura organizacional que valoriza e fomenta um clima de aprendizagem mútua, alinhando os recursos humanos ao propósito da empresa, gera sensibilidades às mudanças necessárias para que ela se mantenha competitiva no mercado.

Figura 14 - Percepção sobre aquisição de novos clientes e diferencial competitivo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, o questionário dividido em três seções, possibilitou o comparativo dos processos antes e depois das tecnologias digitais, expressando com eficiência o posicionamento adotado pela empresa e seus principais aspectos de mudanças. A terceira seção, serviu para avaliar as percepções dos funcionários sobre os impactos em seus resultados, agregando ainda mais detalhes a esse estudo.

Como apresentado, sobre a incrementação das tecnologias, consegue-se apontar características de inovação no processo de gestão. Na seção três, resultados como atendimento eficiente, relacionamento externo com melhoria, facilidade de comunicação, otimização do tempo, maior visibilidade nas redes sociais, aumento das vendas, melhora das experiências e captação dos clientes proporcionaram inovação por produtos e processos.

Contata-se que a empresa apresentou a implementação de novos métodos no processo produtivo, como por exemplo, agendamento *online*, adoção de um sistema de gestão, uso de *app* são características de inovação conforme classificado por Schumpeter (1985). Houve inovações de processo, conforme Tidd e Bessant (2015), já que se observou mudanças na produção e oferta de produto ou serviço, como por exemplo o cadastramento *online*, que agora

pode ser realizado através do celular de qualquer lugar. E mudanças, conforme a classificação do SEBRAE (2018), na área de conhecimento de produção e qualidade, pois a empresa ao passar dos anos buscou se adequar e implementar inovações de caráter tecnológico obtendo seu público de forma personalizada, enviando mensagens e descontos em datas comemorativas por meio da consulta ao banco de cadastros e através de ações que permitam conhecer e melhorar os processos produtivos das empresas.

4.4. DEFINIÇÃO DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS

O foco da pesquisa foi investigar as práticas de inovação, aplicadas a realidade de uma microempresa no ramo de salão de beleza, sendo assim, os resultados apresentados foram apresentados na análise de dados através da entrevista e dos questionários. Pois, apesar de ter iniciado a implementação de novas tecnologias ao comércio em um tempo relativamente curto, tendo em vista, o tempo de vida da organização, os entrevistados apresentaram um alto nível de concordância sobre as afirmativas levantadas, com discernimentos internos positivos ao agregar as tecnologias digitais.

Para sugestões de melhorias nas novas práticas, observou-se que a empresa deve diminuir os ruídos no controle de entrada e saída de caixa, constatado pela concordância parcial dos dados coletados, apresentado na Figura 7. Apesar da empresa apresentar uma estrutura mais eficiente dos processos, de acordo com os resultados da figura 13 e nas análises das repostas da entrevista, constatou-se o risco de dados financeiros serem equivocados, para isso precisar-se-ia realizar uma pesquisa com foco nos resultados financeiros. De forma, a empresa evitará comprometer o uso dessas informações de maneira estratégica, melhorando a tomada de decisão.

Utilizar indicadores de produtividades ou implementação de critérios avaliativos, podem contribuir para a mensuração mais específicas dos resultados alcançados e esperados, para uma gestão com maior eficiência. Além disso, analisar e descrever o modelo de gestão atual para conhecimento de novas ferramentas tecnológicas que possibilitem o crescimento da empresa e apresentem novas oportunidades, servindo de base para organizações semelhantes melhorarem seus resultados.

Outro ponto importante a ser comentado é a busca pela inovação incremental dos processos que proporcionaram melhorias na comunicação interna e externa, conforme a figura 11. Evidenciando as experiências dos clientes, automação de processos e segmentação dos clientes, foram importantes para a saúde da empresa. *In loco* foi observado que a organização enfrentou algumas crises financeiras do mercado, que afetaram diretamente os resultados da empresa. A crise mais recente, consequência da pandemia do COVID-19, reforçou que a empresa precisa acompanhar as tendências de mercado e seus desdobramentos. A implementação de ferramentas tecnológicas, foram importantes para a sobrevivência da organização, principalmente nessa nova realidade fomentada pelos avanços das tecnologias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As tecnologias de maneira geral, aplicadas ao negócio, surgem como ferramentas de inovação incremental na rotina gerencial. Com o intuito de agregar valor, trazendo vantagens

competitivas à organização. Desta forma, foi possível visualizar pontos de inovação, com as melhorias nos processos, produtos e marketing pela microempresa pesquisada (TIDD; BESSANT, 2017).

O estudo exploratório nesta microempresa constatou que o processo de implementação de tecnologias digitais está sendo praticado ao longo de quatro anos, e se classifica como transformação digital (BOEIRA, 2019; RABELO, 2020). Sob a análise do tipo de inovação implementado, constatou-se que houve a aplicação de inovação incremental (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Este estudo de caso foi relevante para analisar a forma como a empresa de pequeno porte enfrentou o desafio de inovar mesmo com limitações de recursos financeiros, enfrentando mudanças de pessoal e processos. Não houve um planejamento prévio para a implementação dessas ferramentas ou processos específicos, sendo interessante ainda avaliar a possibilidade de criar as próximas estratégias para o crescimento da sua capacidade em inovar conforme apontado por Sebrae Bahia (2017).

O objetivo geral proposto para a nossa pesquisa, consistiu em identificar a capacidade de inovação gerencial perante aplicações de tecnologias digitais, no Belíssima Centro de Beleza. Desta forma, foi possível, através das análises dos questionários, captar as percepções e mudanças estruturais conforme apresentado em nossos objetivos específicos, avaliando assim a capacidade da empresa em aplicar tecnologias digitais. O uso de um *software* para gerar automação dos processos, otimização do tempo e organização dos dados, como apresentado nas análises coletadas, podem ser caracterizadas como inovação de processo.

Ao agregar o agendamento online e cadastramento online, ferramentas que tornam melhor a experiência do cliente, podem ser caracterizadas nos termos apresentados como inovação por produto. O uso de ferramentas como as redes sociais, site e app para direcionamento do relacionamento e vendas com os clientes, podem ser incluídas as características de inovação em marketing. São exemplos práticos de traços de inovação observados, coexistentes entre si.

A cultura organizacional, demonstrou que apesar da resistência mediante as dificuldades de implementação de um sistema virtual e rotineiro, a empresa conseguiu incluí-las, pois os benefícios que estas práticas proporcionaram fomentam um clima de aprendizagem propício. Dessa forma, o Belíssima Centro de Beleza demonstrou ser capaz de se adaptar-se às mudanças. Aderindo novos conhecimentos, recursos e tecnologia, para maximizar sua diferenciação diante ao mercado.

O objetivo específico de analisar as soluções para minimizar os desafios de implementar as tecnologias digitais foi bem-sucedido, sendo identificado através da entrevista com a gestora os principais desafios e ela busca amenizar as dificuldades. Desta forma, a contextualização teórica serviu de apoio às análises das respostas de acordo como apontado na literatura.

Outra consideração importante, é que este estudo conseguiu identificar as reais percepções dos funcionários, obtendo resultado satisfatório nos pontos apresentados. Proporcionado uma reflexão sobre a importância de estudos futuros através de análises quantitativas dessas ferramentas para que seja possível oportunidades de melhorias.

Em referência a mensurar as mudanças geradas pelo uso das tecnologias digitais na atividade gerencial, os resultados obtidos foram positivos, foi possível constatar por meio da aplicação do questionário, como ocorriam os processos antes das tecnologias e definir as mudanças mais importantes para organização, destacando que tipo de inovação foi possível para cada ferramenta implementada.

Dentre as limitações identificadas, evidencia-se inicialmente a limitação relacionada as análises de dados com *softwares* estáticos mais robustos, para investigação de dados de forma quantitativa. Porém para isso seria preciso solucionar outra limitação, o tamanho da amostra

utilizada para aplicação dos questionários e entrevista. De maneira que poderia apresentar resultados mais específicos com uma amostra maior. Ou utilização de uma metodologia de observação qualitativa.

De maneira geral, como sugestão de trabalhos futuros que ampliem os resultados desta pesquisa qualitativa, pode-se pesquisar sobre novos métodos para implementação da transformação digital nas microempresas em paralelo às melhores práticas, identificando lacunas e oportunidades de melhorias nesses processos. Instigando empresas com o perfil semelhante ao do estudo, através de uma análise comparativa entre empresas do mesmo setor com maior profundidade de detalhamento.

6 REFERÊNCIAS

AKTAŞ, Esra; ÇİÇEK, Işık; KIYAK, Mithat. The effect of organisational culture on organisational efficiency: The moderating role of organisational environment and CEO values. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1560-1573, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Panorama do Setor de HPPC**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://pub.flowpaper.com/docs/https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/PANOMARA-DO-SETOR-2016.pdf>>. Acesso 14 de out. 2020.

BOEIRA, J.P. D. A era da transformação pós-digital e o seu impacto no mundo dos negócios. **Época**. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/08/era-da-transformacao-pos-digital-e-o-seu-impacto-no-mundo-dos-negocios.html>> Acesso em: 12 nov. 2020.

CASSARRO, Antônio Carlos. Informações para a tomada de decisões. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CINTRA, Flávia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, v. 10, n. 1, 2010.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Plano**. Pesquisa de Métodos Mistos. Porto Alegre: Grupo A, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848411/>>. Acesso em: 02 Jun 2021.

DA SILVA, JOSÉ JACONIAS; CIRANI, CLAUDIA BRITO SILVA. Capacidade de Inovação: Uma revisão sistemática da literatura. **Anais do VI SINGEP**, p. 1-17, 2017.

DANTE, Fabio Santarossa; RODRIGUES, Regina Mazzini; CREMONEZI, Graziela Graziano. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** ISSN-e: 2237-1427, v. 6, n. 3, 2016.

DAVILA, Tony., EPSTEIN, Marc. J.; SHELTON, Robert. As regras da inovação. Porto Alegre: **Bookman Editora**, 2007.

FONTES, Victor Rodrigo Santana. E-commerce: perspectivas e mudanças do setor de cosméticos na ótica dos distribuidores, proprietários de salão de beleza e cabeleireiros. 2018. Disponível em: < <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/10257> > Acesso em 14 de out. 2020.

GALEGALE, Gustavo Perri et al. Internet das coisas aplicada a negócios-um estudo bibliométrico. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 13, n. 3, p. 423-438, 2016.

GOMES, F. L. **As causas do baixo investimento em tecnologias digitais e suas consequências para vantagem competitiva no setor de incorporação imobiliária do Brasil**. 2019. 125 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa, 8ª edição. São Paulo: **Grupo GEN**, 2017. 9788597013535. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/> . > Acesso em: 02 Jun 2021.

NETTO, S. L. S. **Análise comparativa dos sistemas manual e eletrônico do controle de gestão do contas a pagar em empresa de autopeças**. 2003. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

NOBRE E. A. et al. Capacidade de inovação nas empresas incubadas. **HOLOS**, v. 3, p. 198-217, 2016. Disponível < <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554866019.pdf> > Acesso em 12 de nov. 2020.

NYLÉN, Daniel; HOLMSTRÖM, Jonny. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. **Business Horizons**, v. 58, n. 1, p. 57-67, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001> >. Acesso em: 14 de out. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE) . Manual de Oslo. **FINEP**, 1997. p. 55. Disponível em < <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf> . >. Acesso em: 14 de out. 2020.

RABELO, Agnes. Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. **Rock Content**. 2020. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/> > Acesso em: 12 nov. 2020.

RAMOS, Camila Isabel Maia; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves; DE LARA, Felipe Ferreira. Estratégias da Cultura Organizacional para a Inovação Tecnológica. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 2, 2019.

ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. Autêntica Business, 2017.

SANTOS, E. A. **Alinhamento entre as estratégias de negócio e de tecnologia de informação: como implementar sistemas de informação em pequenas empresas**. 2016. 98 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

SALOMÉ, F. F. . S. .; SOUSA , R. M. do N. .; SOUSA , R. E. A. de; SILVA, V. G. M. The impact of the COVID-19 pandemic on the financial management of micro and small companies in the retail sector in Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 6, p. e36910615303, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.15303. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15303>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2004. 48-52 p.

SCHIAVI, Giovana Sordi et al. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 381-405, 2020. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180648922020000200381&lang=pt >. Acesso em: 12 de out. 2020.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sebraec: inovar no seu negócio pode ser fácil. **Portal SEBRAE**, 01 de jan. de 2014. Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD> >. Acesso em: 04 de jun. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Empresários da Indústria, Construção, Comércio e Serviços no Brasil (2003-2013)*. 2015. Disponível em: < [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/69e563d410f230c0e5004f1d1998567a/\\$File/5454.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/69e563d410f230c0e5004f1d1998567a/$File/5454.pdf) >. Acesso em: 12 de nov. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Estudo de mercado, comércio e serviços: salões de beleza*. 2017. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Sal%C3%B5es%20de%20beleza%20na%20Bahia.pdf> >. Acesso em: 22 de out. 2020.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora, 2015.

TRINDADE, Lucas Xavier; GÓES, Antônio Oscar Santos. O processo inovador através de um estudo de caso no porto digital-Recife: a tecnologia como vantagem competitiva. In: **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais... Rio de Janeiro**. 2014.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; SERIO, Luiz Carlos Di. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de*

Administração Contemporânea, v. 18, p. 598-626, 2014. DOI: 10.1590/1982-7849rac20141210. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/5sG48NjdLdyV6CNq5FHZR9H/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 jul. 2021.

VICK, Thais Elaine et al. Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 14-19, 2015.

WEILL, Petter.; WOERNER, Stephanei L.; GONZÁLEZ, Francisco. Is your company a digital leader or a digital laggard. **Research briefing**, v. 17, n. 3, p. 1-4, 2017