



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

JAELSON DA SILVA SOUZA

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DO APL DE  
PERNAMBUCO: UM ESTUDO DE CASO NO SHOPPING PARQUE DAS FEIRAS  
EM TORITAMA.**

CARUARU

2025

JAELSON DA SILVA SOUZA

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DO APL DE  
PERNAMBUCO: UM ESTUDO DE CASO NO SHOPPING PARQUE DAS FEIRAS  
EM TORITAMA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Área de concentração: Consumo e Marketing nos Arranjos Produtivos Locais.

Orientador: Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena

CARUARU

2025

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Souza, Jaelson da Silva.

A transformação digital nas empresas de confecções do APL de Pernambuco: um estudo de caso no Shopping Parque das Feiras em Toritama / Jaelson da Silva Souza. - Recife, 2025.

136 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2025.

Orientação: Elielson Oliveira Damascena.

Inclui referências e apêndices.

1. Confecção; 2. Inovação; 3. Transformação digital. I. Damascena, Elielson Oliveira. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

JAELSON DA SILVA SOUZA

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES DO APL  
DE PERNAMBUCO: UM ESTUDO DE CASO NO SHOPPING PARQUE DAS  
FEIRAS EM TORITAMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Aprovada em: 28/07/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Kliver Lamarthine Alves Confessor (Examinador Externo)  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que conduziu os meus passos, iluminou a minha mente e preencheu a minha consciência de motivação e encorajamento para enfrentar os diversos desafios impostos ao longo do processo.

Em segundo lugar, agradeço à minha amada mãe, que esteve ao meu lado em diversas etapas, me dando o suporte emocional necessário, que foi de extrema relevância durante toda a jornada, desde as viagens semanais à cidade de Caruaru para as aulas presenciais, até a companhia durante a fase da coleta de dados. Agradeço também aos meus familiares: meus irmãos, minhas cunhadas e meus sobrinhos, que sempre foram apoiadores e incentivadores.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo pela dedicação, empenho e, sobretudo, cuidado com os alunos, sempre contribuindo com o aprendizado acadêmico do corpo discente de forma humanizada e valiosa. Em especial, ao professor Elielson Damascena, além de meu amigo e meu orientador, sempre atencioso e compreensivo diante dos desafios acadêmicos.

Expresso também a minha gratidão aos colegas de turma, pela companhia e trocas de experiências, durante as aulas do Programa. Agradeço aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão demonstrados diante das ausências presenciais, necessárias para a realização do curso. Em especial, ao colega Cristiano Dornelas, pelas dicas valiosas, ainda no processo seletivo.

E, por fim, não poderia deixar de agradecer também à minha terapeuta, pelo apoio profissional, de incentivo e encorajamento, tão necessário para o enfrentamento da jornada.

## RESUMO

A inovação tecnológica digital é a ferramenta motriz da nova era, colocando o processo de Transformação Digital (TD) como elementar para a modernização tecnológica das empresas e condição estratégica para o posicionamento no mercado e geração de valor. É importante compreender que a TD é um fenômeno de mercado de caráter estratégico, com características comerciais, que exige maturidade organizacional e capacidade gerencial integradas. Logo, os desafios mercadológicos contemporâneos são impostos às empresas, obrigando-as a repensar os seus modelos de negócios de modo estratégico. Portanto, este estudo tem como objetivo contextualizar a TD no ambiente do Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco, mais especificamente no Shopping Parque da Feira na cidade de Toritama-PE, em que se consideram as suas características regionais, sobretudo, no campo das confecções. O Shopping Parque das Feiras é um relevante centro comercial localizado no município de Toritama, o qual faz parte do eixo comercial do APL do Agreste de Pernambuco. Em especial atenção às peculiaridades regionais do lócus de pesquisa, o estudo possui método de caráter qualitativo e natureza dedutiva exploratória. Este estudo foi elaborado em três partes: Levantamento teórico, trabalhos de campo e análise dos dados. A coleta dos dados deu-se a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras e com os lojistas de confecções do espaço supracitado. Para fins de análise, foram realizadas 14 entrevistas com os sujeitos selecionados, em momentos distintos. Cada questionário foi composto por 18 perguntas e subdividido em 05 blocos temáticos; cada bloco foi categorizado a partir do referencial teórico e das perguntas norteadoras. Os principais achados do estudo estão alinhados com a teoria analisada, tendo como ponto central a influência da tecnologia digital nas atividades comerciais das empresas de confecções locais, considerada fundamental para o pleno desenvolvimento do processo da TD nas organizações. No caso em tela, a imaturidade tecnológica, a cultura organizacional fragmentada e ausência de parcerias institucionais enfraquecem a integração com a dinâmica do mercado consumidor, revelando que o processo de TD daquele espaço de compras, ainda é embrionário. E, por fim, o estudo faz algumas considerações relevantes de mitigação das lacunas encontradas, como, por exemplo: aperfeiçoar o nível de comunicação organizacional e executar os projetos e parcerias de ações comerciais como forma de potencializar a modernização tecnológica digital e, conseqüentemente, as oportunidades de mercado.

**Palavras chave: Confecção, Gestão, Inovação, Transformação Digital.**

## ABSTRACT

Digital technological innovation is the driving force of the new era, placing the Digital Transformation (DT) process as a fundamental element for the technological modernization of companies and a strategic condition for market positioning and value generation. It is important to understand that DT is a strategic market phenomenon, with commercial characteristics, requiring integrated organizational maturity and managerial capabilities. Therefore, contemporary market challenges are imposed on companies, forcing them to strategically rethink their business models. Therefore, this study aims to contextualize DT within the Local Productive Arrangement of the Agreste region of Pernambuco, more specifically the Shopping Parque da Feira in Toritama, Pernambuco, considering its regional characteristics, particularly in the clothing sector. Shopping Parque das Feiras is a major shopping center located in the municipality of Toritama, which is part of the commercial hub of the Agreste region of Pernambuco. Paying particular attention to the regional peculiarities of the research locus, this study uses a qualitative and exploratory deductive method. This study was structured in three parts: theoretical survey, fieldwork, and data analysis. Data collection was conducted through semi-structured interviews with the Central Management of Shopping Parque das Feiras and with clothing retailers in the aforementioned space. For analysis purposes, 14 interviews were conducted with the selected subjects at different times. Each questionnaire consisted of 18 questions and subdivided into five thematic blocks; each block was categorized based on the theoretical framework and guiding questions. The main findings of the study are aligned with the theory analyzed, focusing on the influence of digital technology on the commercial activities of local clothing companies, considered fundamental to the full development of the DT process in organizations. In this case, technological immaturity, a fragmented organizational culture, and a lack of institutional partnerships weaken integration with the dynamics of the consumer market, revealing that the DT process in that purchasing space is still in its infancy. Finally, the study offers some relevant considerations for mitigating the gaps identified, such as improving organizational communication and executing commercial action projects and partnerships as a way to leverage digital technological modernization and, consequently, market opportunities.

**Keywords: Apparel, Management, Innovation, Digital Transformation.**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Mapa mental representando a construção teórica acerca da TD e os principais subtemas correlacionados.....</i>	22
<b>Figura 2</b> <i>Fases do Percurso Metodológico da Pesquisa .....</i>	46
<b>Figura 3</b> <i>Mapa da distância entre o Shopping Parque das feiras em Toritama e a capital Recife, calculando um total de 170 km .....</i>	48
<b>Figura 4</b> <i>Imagem com localização espacial do Shopping Parque das Feiras no município de Toritama - PE .....</i>	48
<b>Figura 5</b> <i>Dimensão territorial da relevância do APL do Agreste de Pernambuco .....</i>	49
<b>Figura 6</b> <i>Imagem com a localização espacial do Shopping Parque das Feiras na área urbana do município de Toritama-PE .....</i>	49
<b>Figura 7</b> <i>Imagem do Shopping Parque das Feiras visto de cima .....</i>	50
<b>Figura 8</b> <i>Vista do estacionamento e área frontal do Shopping Parque das Feiras .....</i>	51
<b>Figura 9</b> <i>Fotografia com a vista parcial do estacionamento e área lateral do Shopping Parque das Feiras .....</i>	51
<b>Figura 10</b> <i>Representação do processo de triangulação de dados da pesquisa .....</i>	60
<b>Figura 11</b> <i>Fotografia do corredor principal com vista lateral da primeira etapa do Shopping Parque das Feiras .....</i>	68
<b>Figura 12</b> <i>Fotografia do corredor principal com vista lateral da segunda etapa do Shopping Parque das Feiras .....</i>	68
<b>Figura 13</b> <i>Fotografia da escada rolante desativada entre a terceira etapa e a quarta etapa. ...</i>	70
<b>Figura 14</b> <i>Fotografia do corredor de lojas desocupadas da terceira etapa .....</i>	70
<b>Figura 15</b> <i>Fotografia do corredor de lojas desocupadas da terceira etapa. ....</i>	71
<b>Figura 16</b> <i>Fotografia do corredor de lojas da quarta etapa .....</i>	72
<b>Figura 17</b> <i>Fotografia da quarta etapa, com alguns stands de vendas sem funcionamento comercial. ....</i>	72
<b>Figura 18</b> <i>Fotografia de consumidores com suas compras na mala de ônibus fretado, em dia de feira tradicional. ....</i>	74
<b>Figura 19</b> <i>Fotografia do estacionamento na parte frontal do Parque, tomado por ônibus e a presença de comércio ambulante, no dia da feira tradicional. ....</i>	75
<b>Figura 20</b> <i>Fotografia do estacionamento na parte frontal do Parque, no dia de comércio comum. ....</i>	75

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> <i>Entrevista com a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras.....</i>	<i>54</i>
<b>Tabela 2:</b> <i>Entrevistas com os Lojistas do segmento de confecção do Shopping Parque das Feiras.....</i>	<i>55</i>
<b>Tabela 3:</b> <i>Quadro Resumo com as categorias da pesquisa.....</i>	<i>56</i>
<b>Tabela 4:</b> <i>Datas e dias da semana de realização das visitas de campo.....</i>	<i>67</i>
<b>Tabela 5:</b> <i>Quadro resumo dos principais desafios apontados pelos lojistas.....</i>	<i>94</i>
<b>Tabela 6:</b> <i>Quadro resumo com os principais achados do estudo por categoria.....</i>	<i>114</i>
<b>Tabela 7:</b> <i>Quadro resumo com as principais lacunas encontradas e as sugestões para futuras pesquisas.....</i>	<i>122</i>
<b>Tabela 8:</b> <i>Principais contribuições da pesquisa.....</i>	<i>123</i>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>ADEPE</b>	Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco
<b>APL</b>	Arranjo Produtivo Local
<b>B2C</b>	“ <i>Business to Consumer</i> ” - Empresa para o Cliente
<b>IA</b>	Inteligência Artificial
<b>PD&amp;I</b>	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
<b>TD</b>	Transformação Digital
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Perguntas de pesquisa .....	17
1.1.1 Pergunta central .....	17
1.1.2 Perguntas norteadoras .....	17
1.2. Justificativa da pesquisa .....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1. Transformação Digital .....	22
2.1.1. A Transformação Digital no Brasil .....	28
2.2. Cultura Organizacional .....	30
2.3. Os Modelos de Negócios para a Transformação Digital .....	33
2.4. Marketing Digital .....	35
2.4.1. Comportamento de Consumo .....	37
2.4.2. As Mídias Sociais no processo da Transformação Digital .....	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.1. Natureza da Pesquisa .....	43
3.1.1. Desenho da pesquisa .....	43
3.2. Percurso Metodológico .....	45
3.3. O Caso .....	46
3.4. Sujeitos da Pesquisa .....	52
3.5. Coleta de Dados .....	53
3.5.1. Entrevistas .....	53
3.5.2. Instrumento de Coleta .....	56
3.6. Eixos Temáticos e Categorização da Pesquisa .....	56
3.7. Qualidade e Confiabilidade da Pesquisa Qualitativa .....	59
3.7.1. Triangulação de dados .....	60
3.7.2. Observação Direta .....	61
3.7.3. Reflexibilidade .....	61
3.7.4. Produção de imagens .....	62
3.8. Análise de Dados .....	63
4. ANÁLISES E RESULTADOS .....	66

4.1. Observações de campo .....	66
4.2. Entrevistas .....	76
4.2.1. Ferramentas Digitais .....	77
4.2.2. Mídia Social e Atividade Comercial .....	83
4.2.3. Principais Desafios .....	88
4.2.3.1. Comunicação Organizacional.....	95
4.2.4. Cultura Organizacional .....	97
4.2.5. Comportamento do Consumidor .....	102
4.3. Categorias a <i>posteriori</i> .....	106
4.3.1. Fases da TD no Shopping Parque das Feiras .....	106
4.3.2. Gerenciamento Remoto .....	109
5. CONSIDERAÇÕES .....	112
5.1 . CONCLUSÃO .....	124
REFERÊNCIAS .....	1266
APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DE COLETA .....	1333
APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE COLETA .....	1355

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de revoluções sociais, políticas e econômicas desempenham um papel significativo na dinâmica socioespacial e são responsáveis por reconfigurar os contextos históricos, resultando em ambientes propícios à inovação. Nesse sentido, os ecossistemas de inovações tecnológicas emergem devido às transformações na dinâmica da sociedade, resultando em novos cenários mercadológicos e também em novas oportunidades comerciais (Bathelt et al., 2016).

Fatos históricos são marcos sociais importantes para a ruptura com modelos e técnicas convencionais e, concomitantemente, surgem novas tecnologias em substituição às anteriores, gerando novas oportunidades de negócios e configurando novos ecossistemas de inovação. Nesse sentido, nota-se que a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais foram marcos históricos para o surgimento de tecnologias transformadoras na sociedade. Ressalta-se, nesse caso, o uso da penicilina e a fabricação do primeiro computador como fatos inovadores criados no período de guerra (Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial, 2010; Bathelt et al., 2016).

Recentemente, a pandemia da covid-19 vem transformando significativamente a dinâmica das relações sociais e de consumo de quase todo o planeta, com impacto direto na conjuntura econômica mundial. Nesse sentido, a crise sanitária iniciada em 2020 intensificou a reconfiguração dos modelos de negócios existentes. O distanciamento físico imposto à época como medida de prevenção também trouxe novas demandas de mercado; logo, novas formas de comunicação entre mercado e consumidor foram sendo criadas e aperfeiçoadas. De modo sistemático, as empresas foram obrigadas a reconfigurar os seus canais de comunicação com os clientes (Kannan, 2021).

Sob tal perspectiva, a inovação tecnológica digital foi impulsionada pela pandemia de covid-19, uma vez que as mídias sociais, ancoradas nas plataformas digitais, proporcionaram às empresas um novo formato de comunicação, alinhando a necessidade de distanciamento físico e a eficiência na comunicação entre empresas e clientes, diminuindo o tempo de resposta. Oportunamente, as transformações estruturais do mercado são resultadas de movimentos de mudanças sociais anteriores (Kannan, 2021).

O ambiente mercadológico é instável e efêmero, muda à medida que o contexto social se reorganiza e o mercado é obrigado a se readaptar. Nesse ambiente fluido e de mudanças constantes, sobretudo no contexto mercado versus consumidor, as técnicas de produção e os métodos de apropriação dos bens e serviços passam constantemente por importantes

modificações tecnológicas. As transformações do ambiente externo às organizações impactam diretamente em seu ambiente interno e sugerem reestruturação organizacional (Andrade & Gonçalo, 2022).

A regeneração interna dessas organizações implica ainda na compreensão do ecossistema ao qual se está inserido, onde entidades públicas e privadas e as novas ferramentas tecnológicas fazem parte de um mesmo contexto socioespacial. Nesta perspectiva, a apropriação dessas ferramentas digitais como forma de aproximação e alinhamento com o mercado consumidor é salutar. As plataformas digitais, à luz da inovação digital, estão influenciando os novos modelos de negócios e agregando valor às organizações em diversos segmentos (Gomes & Okano, 2019).

De modo abrangente, as inovações tecnológicas digitais fazem parte de novos arranjos de negócios, ou seja, os insumos da era digital, quais sejam: as ferramentas digitais, as plataformas digitais, a internet das coisas, a inteligência artificial, a realidade aumentada e a realidade virtual estão modificando e transformando os modelos de negócios convencionais. O campo das teorias mercadológicas tradicionais está abrindo espaço para a revolução tecnológica digital na busca de geração de valor e competitividade (Hoyer et al., 2020).

Na perspectiva de atender ao novo cenário social, econômico e cultural formado a partir das mudanças tecnológicas e comportamentais, as organizações passam pelo processo de Transformação Digital, ou seja, a TD surge como resultado das movimentações sociais provocadas pela inovação tecnológica digital. É a mudança dos processos produtivos, que envolvem toda a estrutura organizacional, desde a logística de produção, passando pelo capital humano até as estratégias de vendas e pós-vendas, de forma estratégica, apropriando-se das novas tecnologias disponíveis, criando novos canais de comunicação com o mercado e maximizando novas oportunidades (Oliveira et al., 2021).

A conceituação de TD é ampla, multifacetada e composta por elementos tecnológicos, processuais e culturais, os quais possuem o potencial de intervir estrategicamente na estrutura organizacional, promovendo a reconfiguração dos modelos de negócios. Nesse contexto, diversos autores definem a Transformação Digital como a apropriação das novas tecnologias digitais com o propósito de modificar e requalificar os modelos de negócios, adotando-a como uma estratégia de geração de valor organizacional (Ghezzi & Kirschbaum, 2021).

Para Oliveira et al. (2021), a Transformação Digital é a reconfiguração de toda a cadeia estrutural de uma organização, desde os ciclos de produção até as atividades ligadas às competências humanas, passando pelos processos comerciais e, em especial, pela estrutura de

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), esta última como ponto central para a reorganização dos sistemas digitais da organização, de modo estratégico.

Contudo, as novas tecnologias estão influenciando o comportamento de consumo, em certa medida potencializando o papel do consumidor nesse processo, ao criar novos canais de busca, proporcionar maior capacidade de escolha e oferecer mais liberdade para expressar suas experiências. Essas mesmas tecnologias permitem a captação de dados desses consumidores, possibilitando o monitoramento da jornada de compra e conferindo maior poder de gerenciamento sobre o comportamento de consumo (Sung, 2021).

Ainda, de acordo com Sung (2021), à medida que as empresas conseguem monitorar o comportamento do consumidor de forma sistêmica e mensurar de maneira estruturada a jornada de compra de seus clientes a partir do uso das ferramentas digitais disponíveis, essas empresas certamente poderão aprimorar sua relação comercial, com base no reconhecimento de seu público-alvo e na possibilidade de criação de ações estratégicas bem delimitadas.

Embora a TD englobe todo o ciclo produtivo da empresa, é a partir da implantação dos canais digitais de comunicação e do uso das mídias sociais que se estabelece o contato entre as organizações e o mercado consumidor. O livre acesso à tecnologia digital nos últimos anos, assim como a apropriação em massa das mídias sociais, colocou o marketing digital, alinhado ao espectro comercial das empresas, no caminho para a inovação digital. O processo de TD ocorre gradativamente nos demais setores, mas é no ambiente comercial que se dá o contato inicial com o mercado (Tolfo & Santos, 2022).

À medida que as organizações tendem a reconfigurar os seus modelos de negócios na busca de inovação tecnológica e competitividade, os canais de comunicação com o mercado deverão ser ampliados, uma vez que será o próprio mercado o responsável por indicar o nível de maturidade organizacional de uma empresa e o esforço necessário a ser empregado na reestruturação de toda a cadeia produtiva. A inovação digital requer o prévio conhecimento do mercado, as particularidades regionais, assim como as vulnerabilidades organizacionais, para que o processo da TD ocorra de forma sustentada (Borrelli et al., 2022).

Portanto, compreender as relações socioespaciais de mercado e suas territorialidades, a partir dos processos tecnológicos globais, faz-se necessário, tendo em vista que novas relações de mercado estão se redefinindo e, posteriormente, novas demandas econômicas também. Tal compreensão corrobora com um ambiente seguro e sugestivo para a implantação de novas estratégias de negócios locais, considerando os fenômenos existentes localmente (Andrade & Gonçalo, 2022).

A TD é um fenômeno de mercado que está presente em todos os contextos organizacionais, visto que as inovações tecnológicas acometem de forma orgânica todas as empresas; contudo, a intensidade de transformação e a forma como ela acontece estão atreladas à estrutura interna da empresa, segmentação e ambiente socioeconômico regional (Guimarães, 2023). Nesta perspectiva, contextualizando a produção têxtil do Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco, percebe-se um ambiente promissor enquanto ecossistema de inovação local.

Na perspectiva de Souza et al. (2020), Arranjos Produtivos Locais (APL) são associações de mercado, com características segmentais e territoriais próprias, direcionadas para um mesmo objetivo econômico. No contexto em tela, o Arranjo Produtivo Local do Agreste de Pernambuco, é um conglomerado de empresas de confecções de diversos portes, localizado no Agreste de Pernambuco, no eixo que abrange três municípios da região: Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, conhecido nacionalmente pelo seu destaque na produção têxtil (Queiroz et al., 2023).

A produção de confecção da região supracitada ganhou força econômica e passou a formar o APL, que alavancou a produção têxtil da região a patamares de expressão nacional. A moda produzida hoje no APL de Pernambuco é comercializada e consumida nacionalmente e internacionalmente. Assim como, diversos eventos comerciais e feiras de moda são realizados na região, como fomentadores de novas oportunidades de negócios para o setor (Macedo, 2021).

Importantes produtores de marcas de confecções estão inseridos nesse contexto do APL pernambucano e, seguindo as lógicas de mercado, também são sensíveis às mudanças mercadológicas provocadas pela inovação tecnológica digital. Portanto, necessitam das novas ferramentas digitais como estratégia gerencial de geração de valor. Em outras palavras, no atual contexto de mercado, essas empresas locais necessitam estar inseridas no processo da TD para a manutenção da sua competitividade comercial (Sung, 2021).

O município de Toritama está situado na região do Agreste Setentrional do Estado de Pernambuco, cuja população constitui cerca de 41.137 habitantes, numa área correspondente a 25.704 km<sup>2</sup>, e é um dos três principais polos de produção e comercialização de confecções do APL local. É na área comercial desse município que está situado o Shopping Parque das Feiras, para fins de recorte territorial, este será o local escolhido como objeto deste estudo (IBGE, 2022).

De acordo com a Síndica e Gestora Comercial do espaço, o Shopping Parque das Feiras está localizado a 30 km da BR-104, na região onde ocorre a tradicional feira semanal de confecções de Toritama. A edificação foi construída em 2001 e atualmente está subdividida em quatro etapas, possuindo mais de 3.000 pontos comerciais distribuídos em uma área de 9 hectares (Silva, 2017).

O Shopping Parque das Feiras, a partir de suas características comerciais, possui um papel relevante no desenvolvimento econômico do município de Toritama, além de contribuir para o aspecto identitário da feira do jeans de Toritama no contexto do APL do Agreste de Pernambuco (Arruda, 2024). Desse modo, é salutar que esse espaço seja percebido tanto por sua potencialidade comercial quanto por suas particularidades tecnológicas, como um ambiente de inovação e novas oportunidades.

A partir do contexto apresentado, compreendendo a TD como um processo iminente às organizações enquanto estratégia de geração de valor dentro dos ecossistemas de inovação tecnológica digital, é benéfico analisar o cenário mercadológico e suas territorialidades na identificação de novos caminhos comerciais. Portanto, analisar a TD no ambiente do Shopping Parque das Feiras de Toritama, com suas características regionais, sobretudo no campo das marcas de confecções é um processo relevante para a construção de novas oportunidades comerciais para o mercado local.

## **1.1 Perguntas de pesquisa**

Creeswell (2007) descreve que a pergunta de pesquisa é mais voltada para estudos qualitativos, pois tem como objetivo auxiliar na obtenção de uma resposta, sem, no entanto, limitar a investigação.

### ***1.1.1 Pergunta central***

Portanto, para tentar compreender o cenário supracitado, a partir da perspectiva comercial, diante dos desafios impostos pela inovação digital, faz-se necessária a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a narrativa da Transformação Digital no contexto comercial das empresas de confecções localizadas no Shopping Parque das Feiras, em Toritama-PE?

### ***1.1.2 Perguntas norteadoras***

Perguntas secundárias deverão ser respondidas, na perspectiva de compreensão do fenômeno principal, sejam elas:

1. Quais as principais ferramentas digitais estão sendo utilizadas na empresa e suas influências?
2. Quais os principais desafios para implantação e uso de ferramentas digitais?
3. Como a cultura organizacional da empresa tem sido influenciada pelo uso das plataformas de mídias sociais?
4. Quais as principais mudanças no comportamento dos consumidores foram percebidas a partir da implantação das plataformas de mídias sociais?
5. Quais as principais contribuições que o uso das mídias sociais trouxe para a empresa como ferramenta comercial?

## **1.2. Justificativa da pesquisa**

A Transformação Digital (TD) é um fenômeno de ordem global, resultante das reconfigurações sociais e dos ecossistemas de inovação digital, cujo processo abrange toda a estrutura organizacional e todas as etapas dos ciclos produtivos, independentemente do segmento de mercado (Andrade & Gonçalo, 2022; Klein, 2022). A intensidade do processo de TD é proporcional à maturidade tecnológica da empresa e, certamente, está relacionada ao seu ambiente organizacional e comercial (Vasconcelos, 2020).

Na região onde está localizado o APL do Agreste de Pernambuco, existe uma rede industrial e comercial, com destaque para o setor de confecções, composta por empreendimentos de diversos portes econômicos e perfis comerciais. Dentro desse cenário, encontra-se o Shopping Parque das Feiras, formado por diversas lojas de confecções, que mantêm relações comerciais com consumidores atacadistas e varejistas oriundos de diferentes partes da região Nordeste, bem como de outras regiões do país. Portanto, assim como ocorre em outros APLs e centros comerciais, as relações comerciais do caso em tela também estão sob a influência das transformações tecnológicas promovidas pela inovação digital (Macedo, 2021; Guimarães, 2023).

As renovações tecnológicas produzem mudanças socioespaciais e, conseqüentemente, esse movimento impulsiona o processo de reconfiguração estrutural das organizações. A maturação organizacional e a capacidade de absorção de novas tecnologias podem ser mensuradas a partir da dinâmica comercial e dos indicadores gerenciais de relacionamento entre a empresa e o mercado. Contudo, o espectro comercial e suas variáveis internas podem

funcionar como elementos balizadores do nível de implantação da Transformação Digital (TD) desejada dentro da empresa (Andrade, 2019).

Ancorando-se ainda na perspectiva comercial, enquanto justificativa teórica para o sucesso da Transformação Digital (TD) nas organizações, as teorias do marketing tradicional também se inserem no ambiente digital. Estudos recentes sobre o comércio eletrônico apontam para a apropriação e o uso das mídias sociais como ferramenta de comunicação entre empresas e consumidores, sendo esse um elemento relevante do marketing digital. Nesse contexto, a qualidade do ambiente comercial apoiado pelas mídias sociais pode indicar o nível de maturidade digital de uma instituição (Galante et al., 2023).

Diversos segmentos econômicos foram impactados recentemente pela pandemia de Covid-19, inclusive o Shopping Parque das Feiras, em Toritama, e precisaram adaptar seus modelos de negócios vigentes até aquele período. A nova realidade mundial exigiu mudanças estruturais importantes nas empresas, independentemente do porte ou do campo comercial ao qual pertenciam. Contudo, alguns setores específicos foram mais afetados que outros (Ghezzi & Kirschbaum, 2021; Amorim & Boldt, 2020).

A indústria da moda sempre teve protagonismo no uso das tecnologias digitais em seu ambiente mercadológico. As mídias sociais e a atuação de influenciadores digitais já eram utilizadas como estratégias de marketing digital antes da pandemia de Covid-19 (Maia, 2022). Contudo, a emergência sanitária de 2019 acelerou o processo de Transformação Digital nesse segmento, não apenas sob a perspectiva comercial, mas também em todo o ciclo produtivo e no processo da jornada do cliente (Amorim & Boldt, 2020).

O fechamento de espaços físicos pelas marcas não reduziu apenas a circulação de clientes; essas empresas também foram obrigadas a repensar todo o ciclo produtivo, como o armazenamento de insumos, a produção sob medida e a entrega ou retirada dos produtos pelos consumidores. A área comercial também precisou se adaptar, a partir do acesso às plataformas de mídias sociais como instrumento para acompanhar a jornada do cliente. Nesse contexto, as ferramentas tecnológicas digitais tiveram papel relevante na reestruturação das organizações (Amorim & Boldt, 2020).

À luz de uma perspectiva econômica, ressalta-se que empresas de confecções de diversos portes comerciais compõem o sistema mercadológico do APL de Pernambuco. O tipo de modelo de negócios, as barreiras culturais, a maturidade organizacional, a capacidade de produção e o nível de apropriação da inovação tecnológica são fatores determinantes para as oportunidades comerciais, que não ocorrem de forma homogênea (Arantes, 2021). Portanto,

compreender o processo de Transformação Digital dentro de um dos principais centros comerciais de confecções da região significa reconhecer seu potencial econômico, identificar os desafios regionais impostos às empresas locais, perceber as lacunas comerciais existentes e criar estratégias que fomentem novas oportunidades.

Sob uma perspectiva geográfica, está em evidência um fenômeno mercadológico global, emergente dos ecossistemas de inovação digital e de um ambiente de produção têxtil e comercial com relevante expressividade econômica no contexto regional. Neste sentido, analisar esse ambiente complexo e compreender as particularidades produzidas a partir das relações de mercado impostas pelo novo panorama da TD implica diversas justificativas práticas para o objeto desta pesquisa.

Acerca de uma perspectiva teórica, o novo cenário socioeconômico global, formado a partir de um novo ecossistema de inovação tecnológica, sugere a compreensão do papel do marketing. As mudanças comportamentais da sociedade e o novo panorama comercial têm ocasionado a inquietação de estudiosos acerca das teorias de marketing difundidas até então, o que tem provocado a evolução do tema na contemporaneidade. O marketing tradicional, com foco nos produtos tangíveis, abre espaço para uma nova perspectiva teórica centrada no marketing de serviços, abrindo novos caminhos de estudo a serem explorados (Lusch & Vargo, 2006).

O fenômeno da TD é recente e tem sido evidenciado pela literatura em diversos segmentos de mercado e também em esferas organizacionais (Ghezzi & Kirschbaum, 2021; Andrade & Gonçalo, 2022; Arantes, 2021; Verhoef, 2021). Entretanto, ainda é incipiente o campo de estudos acerca da comercialização de confecção com produção local, uma vez que as marcas comercializadas no Shopping Parque das Feiras são produzidas nas indústrias locais. Nesta perspectiva, a região do APL de Pernambuco merece atenção acadêmica para novos estudos sobre o fenômeno da TD nas empresas de confecções locais, cujas respostas podem apontar para novas oportunidades comerciais para o estudo de caso em tela.

Considerando-se a relevância comercial do Shopping Parque das Feiras dentro do APL de Pernambuco, justifica-se, contudo, a necessidade de ampliação do eixo temático para estudos futuros na região. O campo de investigação acerca da TD está em pleno desenvolvimento acadêmico, devido à sua relevância contemporânea. Portanto, diversos autores, de forma multidisciplinar, têm evidenciado a TD enquanto movimento resultante de ecossistemas de inovação digital e das mudanças comportamentais da sociedade na era digital, sobretudo nesse período pós-pandêmico. Assim, o estudo em pauta, além de compreender as

particularidades regionais sob a ótica das teorias estudadas, também deve contribuir para a percepção das lacunas acadêmicas existentes (Andrade & Gonçalo, 2022; Arantes, 2021; Verhoef, 2021).

A TD opera em diversas etapas na estrutura de uma organização, respeitando o ciclo produtivo e a hierarquia existente; portanto, a implementação das tecnologias digitais deve ocorrer de forma sistemática, adequando-se a cada etapa do processo e respeitando a conjuntura do segmento, de forma integrada (Andrade, 2019). Compreender essas singularidades intraorganizacionais é essencial para a maximização das oportunidades comerciais produzidas pelo ecossistema de inovação proposto; neste estudo, o Shopping Parque das Feiras.

Por fim, este estudo ainda tem como perspectiva ressaltar as peculiaridades do APL de Pernambuco a partir do seu potencial histórico e da sua contribuição para o atual cenário comercial das empresas de confecções da região, em especial o Shopping Parque das Feiras. Compreender o processo da TD no local objeto deste estudo pode apresentar informações de traços culturais relevantes, inclusive como respostas para compreender a identidade comercial das empresas de confecções e os modelos de negócios vigentes na atualidade.

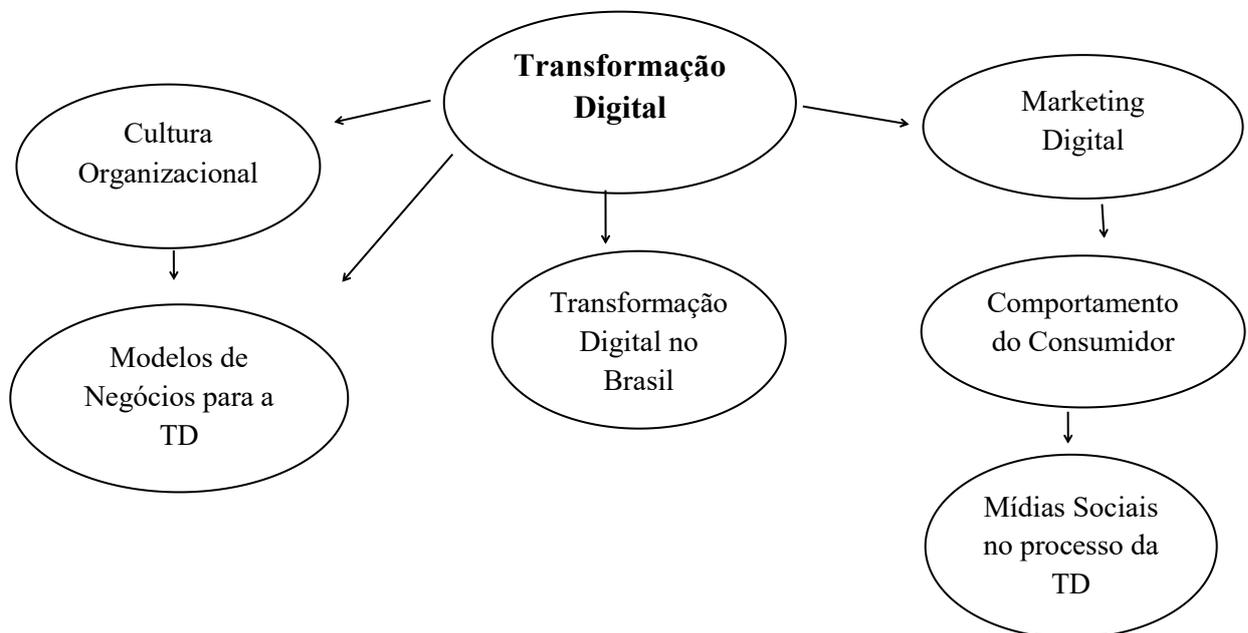
No capítulo seguinte será apresentada a base teórica inicial que fundamenta essa pesquisa, a partir da perspectiva de diversos autores acerca da discussão contextual com alguns temas contemporâneos que são atravessados pela dinâmica da TD.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O construto teórico dessa pesquisa tem como objetivo fundamentar as bases conceituais as quais deram consistência a discussão temática em torno da Transformação Digital e suas principais correlações sociais, organizacionais e comerciais. Nesta lógica, a Figura 1 representa a construção da estrutura teórica do estudo.

**Figura 1**

*Mapa mental representando a construção teórica acerca da TD e os principais subtemas correlacionados.*



### 2.1. Transformação Digital

Sob a perspectiva histórica a sociedade é um ambiente em constante transformação tecnológica desde o seu surgimento até a atual conjuntura social. Assim, de modo constante e irreversível, as técnicas de produção e os métodos de apropriação dos bens e serviços passaram e continuarão passando por importantes modificações tecnológicas. Novas ferramentas mercadológicas surgem a todo o momento. E inevitavelmente as relações de consumo são diretamente afetadas nesse processo, obrigando as organizações a readequarem os canais de comunicação com o mercado consumidor, essencialmente importante para

resistirem às mudanças e oscilações de mercado (Andrade & Gonçalo, 2022; Castells & Cardoso, 2006).

Na perspectiva de Melo (2022), a história da inovação tecnológica é marcada por diversos fatos de ordem social e econômica que foram responsáveis por rupturas importantes nos processos produtivos e, conseqüentemente, no surgimento de novos paradigmas. Antes do período considerado como Revolução Industrial 4.0, cuja característica principal é a “inteligencialização” de dados, a sociedade passou pela Primeira, Segunda e Terceira Revolução Industrial. Especificamente, cada revolução foi responsável por processos disruptivos que culminaram em mudanças comportamentais e tecnológicas.

No contexto contemporâneo, existem diversos elementos relevantes para a constituição de um ecossistema de tecnologia digital: a inovação digital, mudança de comportamento social, novas demandas, tecnologias obsoletas, crise sanitária recente e necessidade de atualização organizacional são alguns contextos que estão inseridos em um mesmo ambiente. Nesse sentido, o alinhamento estratégico dessas esferas possibilita a criação de um ecossistema promissor para a inovação digital e o enquadramento de empresas no processo da TD (Bathelt, 2016).

As organizações, públicas ou privadas, estão inseridas no mesmo contexto socioespacial em que se apresentam as novas ferramentas tecnológicas, sejam as plataformas digitais que interligam diversos segmentos e seus consumidores, sejam a internet das coisas ou as inteligências artificiais. Dentro desse contexto, surge a necessidade de mudanças estruturais dentro das organizações. Os modelos de negócios atuais — dos mais conservadores até os mais ousados — estão sendo impactados, em alguma medida, pela inserção das plataformas digitais no mundo organizacional, e essa inserção tem ocorrido de modo amplo, em diversos segmentos (Andrade & Gonçalo, 2022; Castells & Cardoso, 2006).

De modo abrangente, as inovações tecnológicas digitais são inseridas nas organizações com o objetivo de proporcionar novos arranjos de negócios. O campo das teorias mercadológicas tradicionais está abrindo espaços para uma nova revolução tecnológica na busca de competitividade e valor comercial. Numa perspectiva mais contemporânea, ainda, a Inteligência Artificial tem influenciado o campo do marketing no mercado varejista (Hoyer et al., 2020).

Tanto as plataformas e ferramentas digitais e seus meios tecnológicos de funcionamento provocam mudanças significativas nas relações sociais, na dinâmica das movimentações socioespaciais e também de consumo. A revolução tecnológica digital está

sendo responsável pela reconfiguração dos modelos de gestão das empresas, transformando os mecanismos de funcionamento interno das organizações, mas também estabelecendo novos pontos de contato com o mercado e fortalecendo a sua estrutura contra as ameaças do ambiente externo (Hoyer et al., 2020). Ressalta-se, ainda, que tais mudanças, por sua vez, também provocam mudanças culturais (Oliveira et al., 2021).

A inovação tecnológica digital tem modificado de modo exponencial a performance do mercado, na oferta de bens e serviços e na nova dinâmica de comunicação entre as empresas e os consumidores. O comportamento do consumidor, nesse atual contexto mercadológico participa inclusive da cocriação de valor dos produtos que consome, tem causado a reestruturação dos modelos de negócios existentes. A tecnologia é responsável pelos mecanismos da produção, que também influenciam na dinâmica do consumo; contudo, a inovação digital tem potencializado essa dinâmica, ampliando as possibilidades de comunicação entre oferta e demanda (Silva, 2023)

Na perspectiva de atender ao novo cenário social, econômico e cultural, formado a partir das mudanças tecnológicas e comportamentais, as organizações passam pelo processo de Transformação Digital, sendo este o resultado da capacidade de imersão na inovação digital. A maturidade organizacional de uma empresa depende da sua capacidade de adaptação e reconfiguração funcional, de modo que o modelo de gestão, os sistemas internos, os ciclos produtivos, o capital humano e toda a estrutura possam ser modificados e adequados às novas demandas de mercado. A flexibilidade organizacional é elemento fundamental para o enfrentamento de novos cenários desafiadores (Ghezzi & Kirschbaum, 2021)

Definir o processo da TD implica em capacidade de compreensão holística, pois é complexa, versátil e está repleta de processos tecnológicos, culturais e comportamentais que têm o poder de impactar, de forma decisiva, na estrutura organizacional, transformando modelos de negócios. Muitos autores descrevem este conceito como a adoção de novas tecnologias digitais com o intuito de aperfeiçoar os modelos de negócios convencionais, como uma estratégia organizacional para a geração de valor comercial (Oliveira et al., 2021).

Está intrínseco ao conceito da TD a capacidade de planejamento e aplicação das novas tecnologias digitais em toda a cadeia organizacional, na perspectiva de impulsionar e estimular novos modelos de negócios, potencializando a relação entre empresas e consumidores e criando valor organizacional (Teichert, 2019). Reforçando a ideia do impacto da TD na estrutura das organizações, na perspectiva de agregar novos valores à organização e nos modelos de negócios existentes são necessariamente modificados (Verhoefa et al., 2021).

As novas ferramentas tecnológicas, alinhadas a um novo cenário socioespacial, fomentam uma conjuntura de mercado que exige também das organizações uma reorganização estrutural, tanto no âmbito de estabelecer um bom canal de comunicação com o mercado consumidor quanto para a potencialização do seu valor comercial. Nesta perspectiva, percebe-se na atualidade um ambiente mercadológico dinâmico, efêmero e bastante complexo na busca de resultados instantâneos (Teichert, 2019).

É salutar compreender que a inquietação por novas tecnologias não é um processo restrito apenas a empresas de tecnologia, e tampouco é um movimento isolado sob a perspectiva intraorganizacional. Esta dinâmica, que impõe a necessidade de inovação constante, é percebida em todas as esferas econômicas, em diversos segmentos do mercado. A inovação digital tornou-se um eixo de investimento das empresas para o desenvolvimento do seu ativo intangível e enfrentamento dos novos desafios comerciais, independentemente da sua área de atuação (Andrade, 2019).

Portanto, cabe destacar que as ferramentas digitais são instrumentos tecnológicos indispensáveis para o desenvolvimento dos ecossistemas de inovação digital. Não há como projetar um cenário de desenvolvimento econômico sem a apropriação adequada da tecnologia digital. A TD é uma realidade para a vida das empresas e para a sustentabilidade do mercado na atualidade; portanto, compreender a relevância, a percepção e o modo pelo qual essas ferramentas digitais estão sendo utilizadas pelas empresas é fundamental (Andrade & Gonçalo, 2022; Melo, 2022).

A TD não é um processo exclusivamente de inovação, pois ela compreende a reformulação da estrutura organizacional à luz de diversos aspectos gerenciais. É importante compreender que a apropriação das novas tecnologias, juntamente com a flexibilidade do capital humano e principalmente a capacidade de gestão mercadológica, são elementos fundamentais para a adaptação a uma nova modelagem organizacional e direcionamentos comerciais específicos. O processo da TD é complexo e dinâmico, exige o envolvimento de diversos setores das empresas para uma nova estrutura que se encaixe nos moldes do mercado (Borrelli et al., 2022).

O cenário econômico atual é resultado de um contexto social mais complexo, cujas demandas são pautadas no poder de escolha dos consumidores. O protagonismo desses consumidores é proporcionado pela mobilidade virtual que as mídias sociais permitem, compartilhando informações remotamente. Em contrapartida, o mercado recorre à captação e compilação instantânea de dados, permitidos pelas mesmas mídias sociais e posteriormente

são utilizados estrategicamente. Nesse contexto, há um ciclo de compartilhamento de dados que se retroalimenta virtualmente (Andrade & Gonçalo, 2022).

A influência das tecnologias digitais atuais no comportamento de consumo é notável, pois fortalece o protagonismo do consumidor. Proporciona novas opções de busca, amplia as possibilidades de escolha e garante maior liberdade para compartilhar suas experiências. Ao mesmo tempo, tais avanços tecnológicos permitem a coleta de dados dos consumidores, possibilitando o acompanhamento do processo de compra e uma melhor gestão do comportamento de consumo (Libai et al., 2022).

Pois o consumidor assume o papel de agente ativo dentro da dinâmica mercadológica, a partir das suas demandas próprias. O consumo consciente, a busca pela praticidade dos produtos e serviços e o acesso ilimitado às informações, têm reposicionado o papel do consumidor sob a perspectiva das organizações. Compreender o comportamento de consumo é necessário para o planejamento organizacional, e as novas tecnologias digitais cada vez mais têm auxiliado as empresas nesse cenário desafiador (Hoyer et al., 2020).

As demandas mercadológicas, naturalmente, são responsáveis pela intenção programada das organizações pela busca de novas tecnologias. Portanto, a concorrência e a rapidez com que se estabelecem as novas relações comerciais são determinantes nesse processo. O acesso da organização ao processo da TD e a forma pela qual ela adotará as tecnologias digitais disponíveis definirão a sua capacidade gerencial em produzir novos ativos. Portanto, a TD reconfigura os modelos de negócios das empresas, refletindo diretamente na forma de entrega de bens e serviços, impactando na percepção dos consumidores (Verhoefa et al., 2021).

Na mesma concepção, os ecossistemas de inovação digital proporcionam mudanças sistêmicas na dinâmica das relações de mercado, envolvendo empresas, governos e consumidores. Além disso, ao mesmo tempo que exigem como estratégia de sobrevivência a adaptação dos modelos de gestão, também ofertam as tecnologias modernas necessárias ao aprimoramento desses mesmos modelos de gestão. Nesse contexto, as ferramentas digitais são os insumos fundamentais para retroalimentar esse cenário de inovação tecnológica (Andrade & Gonçalo, 2022)

Na perspectiva de Costa et al. (2021), quando as inovações das tecnologias digitais são absorvidas pelas organizações como ferramenta estratégica de mercado, elas irão modificar os modelos de negócios existentes e possibilitar a inserção dessas organizações no processo de TD. Para Arantes et al. (2021), o aproveitamento completo de todo o potencial, resultado

desse processo, só ocorrerá se as empresas estiverem aptas para o desenvolvimento de novas estratégias e capazes de identificar, criar e apropriar valor, em especial na capacidade da gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Na visão de Verhoefa et al. (2021), o grande desafio para os gestores e profissionais da Administração é compreender as lacunas funcionais existentes em toda a cadeia estrutural da empresa, compilar as informações, criar respostas estrategicamente capazes de absorver as novas tecnologias digitais e consolidar as mudanças digitais necessárias para a organização. Por outro lado, uma reestruturação digital não é um processo facilmente aplicável em qualquer ambiente organizacional, tendo em vista que modificar, ampliar, compactar e transformar uma estrutura enraizada em modelos sólidos e obsoletos, seja na esfera pública ou privada, implica ainda no processo de transformação cultural, que deve ser paralelo e contínuo à TD (Klein, 2022).

Neste sentido, o sucesso de um processo transformacional em uma organização depende não apenas da capacidade de apropriação das novas demandas tecnológicas, mas, sobretudo, da sua flexibilidade estrutural e da capacidade de condicionamento cultural no ecossistema econômico atual, sempre que for necessário. As empresas cujos modelos de gestão têm pouca flexibilidade na cultura organizacional têm menor capacidade de adaptação às exigências de mercado. A TD é um processo complexo que envolve, além das estruturas internas da empresa, também o envolvimento, engajamento e alinhamento dos valores organizacionais com a dinâmica social contemporânea (Costa et al., 2021).

A TD, assim como outros fenômenos de inovações tecnológicas ocorridos ao longo da história, também teve um impulso de ordem social superior, como guerras e pandemias, por exemplo. As duas grandes guerras mundiais impulsionaram o desenvolvimento de várias ferramentas e técnicas que alteraram significativamente a sociedade. Pontualmente, pode-se inferir o surgimento da penicilina e a invenção do primeiro computador como avanços tecnológicos que ocorreram a partir desses conflitos. Recentemente, o Mundo foi impactado pela emergência sanitária da pandemia de covid-19, que vem transformando de modo substancial a dinâmica das relações sociais e de consumo de quase todo o planeta, e, no Brasil não tem sido diferente (Barbosa et al., 2021). Portanto, diversas outras inovações tecnológicas surgiram como resultado de momentos históricos marcantes e, com a era da TD, esse cenário não mudou (Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial, 2010; Kannan, 2021).

Diversos segmentos de mercado — serviços e indústrias — foram e continuam sendo impactados, em alguma medida, pela pandemia mais recente e precisaram passar pelo

processo de adaptação organizacional, seja na forma de relação com os funcionários, com os consumidores ou com o próprio mercado e suas perspectivas. A COVID-19 impulsionou significativamente os ecossistemas de inovação digital, visto que várias ferramentas digitais foram atualizadas para atender às demandas contemporâneas de prevenção sanitária. Diversos segmentos e ambientes sociais foram palcos para o uso das tecnologias digitais, promovendo o processo da TD dentro das organizações (Costa & Ribeiro, 2023).

O distanciamento físico exigido pelas autoridades sanitárias como medida de mitigação do contágio pelo Coronavírus, vírus causador da COVID-19, afetou de forma profunda vários segmentos industriais em todo o planeta. As marcas de confecções, por exemplo, precisaram fechar suas lojas físicas e foram obrigadas a incrementar os seus canais de comunicação com o mercado consumidor, apropriando-se de modo efetivo das tecnologias digitais disponíveis como estratégia de sobrevivência (Amorim & Boldt, 2020).

Nesse cenário emergente, novos comportamentos de consumo se estabeleceram e pensar em novas relações de mercado foi necessário. As empresas foram obrigadas a se reestruturarem com o objetivo de não perder valor comercial e consequentemente participação no mercado. A forma abrupta pela qual o contexto pandêmico se instalou na sociedade exigiu uma resposta instantânea por parte das organizações: os consumidores buscavam alternativas ágeis, e as empresas tiveram que acompanhar essa mesma velocidade na oferta de soluções (Kannan, 2021).

É salutar reforçar que as mudanças causadas nos modelos de negócios convencionais, impostas por fatores externos ou de modo planejado, deverão promover sempre um direcionamento para o fortalecimento e amadurecimento da estrutura organizacional. Portanto, a TD é fruto das alterações que as tecnologias digitais podem causar nas organizações e é diretamente responsável pelo restabelecimento dos ativos da organização (Costa et al., 2021).

### ***2.1.1. A Transformação Digital no Brasil***

O panorama da inovação digital no mercado brasileiro aponta o setor da indústria, com destaque para as áreas de produtos e de processos, como o de maior investimento tecnológico. A taxa de inovação tecnológica segue com destaque também para o setor de serviços e, logo atrás, vem o setor de eletricidade e gás. Neste sentido, a indústria brasileira está mais alinhada com as estratégias de gestão direcionadas para a TD. Contudo, no cenário nacional, o processo deu-se com algumas peculiaridades (Vasconcelos, 2020).

A TD no mercado brasileiro não ocorreu de forma paralela e equivalente às regiões economicamente mais desenvolvidas do mundo. No Brasil, o processo aconteceu inicialmente de forma acanhada, com uma perspectiva ainda defasada em relação ao entendimento de diversos estudiosos sobre a temática. A literatura destaca a discussão aprofundada da TD, em nível global, a partir de 2016 e 2017. No Brasil, também houve um destaque no mesmo período. Contudo, o nível de maturidade digital das organizações e as percepções dos gestores sobre o tema demonstravam desvantagens em relação a outros ecossistemas de inovação (Melo, 2022).

Ainda, de acordo com Vasconcelos (2020), também há uma defasagem na literatura brasileira acerca da percepção dos gestores sobre o processo da TD nas organizações. Embora o tema seja de amplo conhecimento no mercado e entre os executivos de alto escalão, uma análise mais aprofundada no campo — percepção dos gestores — ainda é incipiente. Em certa medida, tal compreensão é salutar, ao passo que o grau de importância que as lideranças dos processos de gestão dão ao tema em tela poderá interferir no direcionamento e execução das ações de inovação.

No contexto brasileiro, a TD é percebida por parte considerável dos gestores organizacionais como um elemento específico do setor de Tecnologia da Informação de suas empresas. Logo, é apenas uma etapa necessária para a melhoria dos processos tecnológicos, cujas atividades são reduzidas a setores específicos com fins determinados. Portanto, um desafio a ser superado pelos gestores brasileiros é compreender a TD como um processo necessário para toda a estrutura da organização, pois trata-se de uma estratégia sistêmica de uso das ferramentas digitais para a mudança de paradigma institucional (Vasconcelos, 2020).

À luz da percepção de alguns gestores, em certa medida limitada, acerca da TD como estratégia organizacional, justifica-se o fato de o setor público no Brasil apresentar maior taxa de investimento em inovação e ser detentor de boa parte das patentes existentes no país. Do lado do setor privado, faltam investimentos massivos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), ocasionando menor incentivo a pesquisadores e menos investimentos em centros de pesquisas. Certamente, esse fato interfere na plenitude do sucesso da TD no mercado nacional (Melo, 2022).

No cenário brasileiro, as discussões sobre investimentos em inovação tecnológica digital são recentes, mas já despertam significativo interesse governamental no desenvolvimento tecnológico do país. Embora a maturidade digital das empresas brasileiras ainda esteja abaixo dos mercados mais avançados, grande parte dos gestores reconhece o

papel fundamental do Estado como agente fomentador dentro desse ecossistema (Etzkowitz & Zhou, 2017; Melo, 2022; Vasconcelos, 2020).

O Governo Brasileiro em parceria com o setor privado, nos últimos anos, por meio de diversas ações de natureza legislativa e executiva, tem fomentado políticas de incentivo à inovação às empresas nacionais. O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, juntamente com o Gabinete da Casa Civil e os Ministérios da Educação e Economia, criou o Comitê Interministerial para a Transformação Digital e em parceria com a Câmara da Indústria 4.0, elaborou o “Plano de Ações para Promoção da Inovação Tecnológica”. Essa parceria público-privada permitiu a criação de diversos grupos de trabalho que culminaram em agendas promissoras para dar fôlego à TD no Brasil (Melo, 2022).

Ainda, de acordo com a perspectiva de Melo (2022), os desafios impostos às empresas pelo cenário da inovação digital não se restringem aos seus ambientes internos ou à cultura organizacional apenas. O cenário é desafiador também nas esferas locais e regionais, visto que o processo da TD exige a implantação ostensiva das ferramentas digitais em todos os processos das empresas e em todo o ciclo produtivo, inclusive nas etapas finais de logística e distribuição. Nesse contexto, é salutar a participação e cooperação dos órgãos governamentais, sobretudo na esfera local, como forma de mitigar possíveis impactos de ordem fiscal e também comercial.

## **2.2. Cultura Organizacional**

A estrutura organizacional funciona como o esqueleto da empresa, interligando departamentos e setores por meio de pontos de contato viabilizados pelas ferramentas de comunicação adotadas. O capital humano é o principal responsável por utilizar esses canais de forma alinhada aos valores institucionais, fortemente influenciados pela cultura organizacional. Nesse sentido, a cultura interna determina como a comunicação ocorre no ambiente corporativo, podendo, inclusive, representar um obstáculo significativo para a implantação de processos de transformações, inclusive digital (Teichert, 2019).

A cultura organizacional não deve ser um obstáculo para a implantação da TD nas organizações, tampouco um impedimento. Contudo, qualquer mudança estrutural de uma organização demanda esforço bilateral entre líderes e liderados, na perspectiva de estabelecer uma estratégia organizacional assertiva e mitigar qualquer movimento de rigidez às mudanças necessárias. Organizações inovadoras e altamente orientadas ao conhecimento veem a TD

como um processo de criação de valor estratégico, enquanto aquelas mais resistentes percebem a TD como uma opção de sobrevivência (Andrade & Gonçalo, 2022).

Ainda como estratégia organizacional para estabelecer uma boa relação entre a cultura organizacional e a transformação digital, Andrade e Gonçalo (2022, p. 2) complementam: “O desafio comportamental visa compreender não só os mecanismos que reconfigurem digitalmente a estrutura social e organizacional das firmas, mas também que aproveitem o conhecimento criado na transformação e alteração de paradigma tecnológico”.

Do mesmo modo desafiador, Costa et al. (2021) enfatiza que o processo da TD exige uma mentalidade gerencial propositiva para a transformação dos processos internos e dos modelos de negócios consolidados. Igualmente, percebe-se que a maturidade organizacional é um indicador necessário para a implantação e adaptação de novas tecnologias digitais nos processos produtivos das empresas, visto que são os valores e a cultura organizacional alinhados em todas as suas camadas poderão definir os resultados esperados a partir da modernização tecnológica

As mudanças tecnológicas são processos constantes na sociedade e interferem diretamente na dinâmica de mercado e nas relações de consumo. A capacidade de adaptação das empresas a tais mudanças depende diretamente da maturidade e da flexibilidade da estrutura organizacional. Portanto, é essencial que o conjunto de valores difundidos pela gestão estratégica esteja alinhado com todo o corpo funcional, em todas as camadas hierárquicas. Na mesma medida, deve estar a possibilidade de aceitação às mudanças dos objetivos da empresa (Albertin & Albertin, 2021).

Ainda, de acordo com Andrade & Gonçalo (2022), a cultura organizacional de uma empresa é o conjunto de valores e diretrizes essenciais para conduzir a um objetivo principal ao qual a organização se propõe. Do mesmo modo, ela é formada a partir da percepção generalizada internamente desses valores, sendo quase sempre, nas empresas privadas a maximização do lucro. Nesse contexto, cabe destacar que a cultura organizacional de qualquer empresa é responsável pela sua capacidade de adaptação e de sobrevivência mercadológica (Andrade & Gonçalo, 2022).

Portanto, os ecossistemas de inovação tecnológica digital exigem maturidade e flexibilidade estrutural das organizações. A implantação das tecnologias digitais, por si só, não garante perspectivas de sucesso, apenas efetua a modernização dos processos. A apropriação eficaz do capital humano das empresas às novas tecnologias e ideias da nova lógica de mercado atuante são essenciais para o aproveitamento sustentável das oportunidades

e expansão de negócios no mercado, por meio das novas ferramentas disponíveis (Borrelli et al., 2022).

A discussão acerca da estruturação das organizações e das suas potencialidades competitivas infere ainda sobre a sua capacidade de absorção e maturação das novas tecnologias. É fundamental que a cultura organizacional existente esteja voltada não só para a aplicação das ferramentas digitais, mas também para o incentivo ao uso dessas tecnologias e a qualificação dos funcionários. Nesta perspectiva, o segmento industrial, cujos modelos de negócios apresentam maior aceitação às mudanças culturais e maior maturidade digital, geralmente apresenta um desempenho financeiro superior em relação a outros, com estrutura mais fechada e mais resistentes às mudanças (Teichert, 2019).

Para Costa et al. (2021), a TD é um processo complexo que transpassa as barreiras das ferramentas digitais, em que a uma reestruturação sistêmica cultural e humana, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Neste sentido, perceber o cenário mercadológico e compreender as suas demandas não são condições suficientes para que a organização seja eficiente na busca da maturidade digital. É necessário pensar a estrutura cultural da organização, discutir valores e missão, além de alinhar os objetivos estratégicos com participação ampla e capacitação tecnológica em todos os níveis.

A TD é um processo complexo que exige um campo com atuação de diversos atores: líderes, liderados, consumidores, fornecedores, especialistas em tecnologia da informação, produtores de imagens, além da apropriação das tecnologias digitais disponíveis e, relevantemente, de uma cultura organizacional propositiva. É um processo que, quando implantado de forma eficiente, promove um cenário agregador à instituição, não apenas sob a perspectiva da inovação tecnológica, mas também mercadológica e financeira (Costa et al., 2021).

Ainda, de acordo com Porto e Pacheco (2024), os valores culturais das empresas são representações de padrões comportamentais de seus líderes e gestores, tendo como perspectiva uma lógica de liderança motivacional. A identidade organizacional é formada a partir de um conjunto de valores e elementos institucionais próprios, distribuídos e modulados nas diversas camadas intraorganizacionais, sob o olhar gerencial e voltados para o avivamento dos funcionários. Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser compreendida como um reflexo da execução de ações gerenciais promovidas a partir de uma perspectiva motivacional.

É salutar reforçar a ideia de que as crenças, valores e padrões comportamentais da alta administração são responsáveis pela formação da cultura organizacional de uma empresa. Do

mesmo modo, cabe destacar que tais aspectos condicionam as características do modelo gerencial existente. Por outro lado, três parâmetros podem ser considerados relevantes para a construção de uma referência cultural forte e que merecem destaque, considerando o nível de percepção dos liderados no ambiente corporativo: objetos e artefatos visuais, crenças e valores conscientes, inconscientes e inquestionáveis são elementos fomentadores de uma identidade organizacional sólida (Pinhão, 2022).

A inovação digital é um fenômeno de mercado de ordem tecnológica que tem impulsionado o desempenho de organizações no mundo inteiro. A apropriação das ferramentas digitais disponibilizadas pelo cenário mercadológico impõe desafios de diversas naturezas; entretanto, a adaptação cultural às novas demandas comerciais e a modulação estrutural dos modelos de negócios às características emergentes dos ecossistemas de inovação digital, certamente, podem ser compreendidos como desafios de maior potencial. A TD tem como característica fundamental provocar a reestruturação das empresas e em paralelo um processo contínuo de transformação cultural (Alcantara et al., 2022)

Transformação Digital e Cultural Organizacional são temas que se atravessam. Portanto, entende-se que conceituar a TD dentro de uma organização não significa apenas implantar as modificações tecnológicas recentes, disponibilizadas pelo mercado, mas também reestruturar todo o esqueleto organizacional. Na perspectiva de estabelecer uma rede interligada e devidamente qualificada sob a ótica do capital humano, que possa de fato, apropriar-se das novas tecnologias construindo com um novo ambiente corporativo e promovendo um cenário mercadológico mais produtivo (Teichert, 2019).

### **2.3. Os Modelos de Negócios para a Transformação Digital**

Os ecossistemas de inovação digital trouxeram, para a atual conjuntura econômica, o desafio de gerenciar os processos organizacionais a partir do uso estratégico das ferramentas digitais. Para os gestores, é necessário pensar na inovação de mecanismos voltados à informatização de seus processos e à melhoria das práticas de produção e de entrega dos resultados esperados pelo mercado. Essa perspectiva sinaliza um modelo de negócios moderno, com foco no gerenciamento e no aperfeiçoamento contínuo (Andrade, 2019).

A Transformação Digital (TD) é um tema que incide sob diversas perspectivas gerenciais; portanto, diversos desafios são encontrados no processo pelo qual as organizações passam ao tentarem adaptar seus modelos de negócios, em conformidade com as novas

necessidades do mercado e da inovação digital. Cabe destacar que, embora a inovação tecnológica digital pressuponha a implantação e o uso de ferramentas digitais para a modernização das empresas, o processo de TD requer um aparato mais amplo de modificação estrutural, tanto interna quanto externa às organizações (Silva, 2023).

A era digital, caracterizada pela Indústria 4.0, tem como perspectiva provocar a inovação dos modelos de gestão existentes, a partir da produção, do gerenciamento e do uso de dados de forma estratégica. A Inteligência Artificial, a Internet das Coisas e demais ferramentas digitais são responsáveis pela captação de dados dos usuários, gerando um gigantesco banco de dados para as empresas. Contudo, a quantidade massiva desses dados não garante, necessariamente, a qualidade das informações. Nesse sentido, há um desafio ainda maior para as organizações: tratar os dados, gerando boas informações (Melo, 2022).

A diversidade de informações possibilitada pelos canais de comunicação da era digital promove uma riqueza de dados sobre os consumidores nunca vista antes no contexto histórico das organizações. A coleta, o gerenciamento e o uso desses dados são viabilizados pelo método e pela capacidade de armazenamento proporcionados pela natureza tecnológica das plataformas digitais. À medida que as empresas utilizam essas plataformas para armazenar e gerenciar dados de forma estratégica, seus modelos de negócios vão sendo progressivamente adaptados ao contexto da Transformação Digital (Melo, 2022).

Percebe-se que um ecossistema de inovação digital, a partir das tendências de comportamento dos consumidores, tem como perspectiva a Transformação Digital progressiva dos modelos de negócios existentes. Nesse contexto, as mídias sociais contribuem de forma significativa para o incentivo ao compartilhamento de informações e para a velocidade com que ela ocorre, recrutando cada vez mais usuários para as redes e gerando mais dados e informações nas plataformas digitais (Melo, 2022; Maia, 2022).

Corroborando com a perspectiva de Silva (2023), a dinâmica mercadológica contemporânea tem provocado uma reformulação nos modelos de negócios de empresas de diversos segmentos de mercado e portes econômicos. Os novos recursos tecnológicos ofertados pela inovação digital têm sido responsáveis pela reconfiguração das relações de mercado entre empresas e consumidores, inclusive provocando novas perspectivas para o marketing. Nesse cenário, os modelos de gestão têm sido constantemente desafiados a uma nova reconfiguração, como estratégia de sobrevivência mercadológica.

Embora a inovação tecnológica digital seja a “mola” propulsora das mudanças nos modelos de gestão e do processo de Transformação Digital, ela não garante que esse processo

seja eficiente na geração de valor para a empresa. A mentalidade gerencial é fundamental para a percepção da estratégia mercadológica adequada. Em um cenário de mercado em que a tecnologia digital propicia uma realidade multicanal e omnicanal, o modo como esses canais serão percebidos e utilizados pelos gestores será diretamente responsável pelo direcionamento estratégico das ações na transformação dos modelos de negócios e no aproveitamento das oportunidades disponíveis (Borrelli et al., 2022).

A dinâmica econômica da atual conjuntura social constitui um ambiente efêmero, diverso, complexo e desafiador. Nesse contexto, não há espaço para modelos de negócios cujo gerenciamento seja rígido e inflexível. Os desafios impostos pela agressividade do mercado exigem das organizações capacidade gerencial de informações e execução ágil em etapas estratégicas. Portanto, os modelos de negócios ancorados em plataformas digitais possuem a vantagem competitiva necessária para o enfrentamento dos desafios do mercado (Albertin & Albertin, 2021).

A Transformação Digital consiste, necessariamente, na modificação dos modelos de negócios e na reconfiguração de suas estratégias gerenciais, a partir de uma perspectiva de inovação digital. O processo não se resume à digitalização de setores específicos ou à modernização dos processos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Pensar a TD significa compreender a necessidade de implementar ferramentas digitais em toda a estrutura organizacional e mais precisamente, ordenar estrategicamente o uso dessas tecnologias, alinhando inovação tecnológica e capital humano, a fim de fortalecer um modelo de negócios atual e competitivo (Maia, 2022; Vasconcelos, 2020).

A principal característica mercadológica do ecossistema de inovação atual, proposto pelas tecnologias digitais, é a dinâmica do comportamento de consumo, possibilitada pela diversidade dos canais de busca por bens e serviços. A sociedade encontra-se em um processo permanente de construção e atualização de suas relações comerciais, interligando diversos atores sociais de maneira cada vez mais instantânea e ordenada. Esse comportamento sob uma perspectiva de escala progressiva certamente colocará os modelos de gestão em constante desafio, exigindo cada vez mais flexibilidade organizacional e capacidade de adaptação às mudanças futuras (Borrelli et al., 2022).

## **2.4. Marketing Digital**

Sob o olhar da abordagem convencional das estratégias de marketing, entende-se que este possui a capacidade integrativa de utilizar os recursos disponíveis na organização (ideias, pessoal, planos de ação, estruturas físicas e digitais) com o propósito de agregar valor organizacional e estabelecer sua posição no mercado. No atual cenário econômico e social, no qual as tecnologias digitais, a partir das demandas sociais, passam a inserir-se de modo sistêmico na dinâmica mercadológica, pois os conceitos convencionais de marketing são necessários para o sucesso das estratégias de marketing digital (Galante et al., 2023).

À luz da natureza fluida e transponível das tecnologias digitais, as mídias sociais configuram uma ferramenta eficaz dentro do espectro do marketing digital. Pois as mídias sociais potencializam o poder de acesso dos consumidores às informações demandadas e disponíveis nas plataformas. Por outro lado, esse acesso irrestrito também estimula, a partir das experiências individuais, o compartilhamento massivo dessas informações torna as mídias sociais uma importante ferramenta de comunicação social e uma estratégia fundamental de marketing digital (Santos, 2022; Sung, 2020).

As mídias sociais, enquanto canais eficazes de comunicação entre empresas e clientes, desempenham um papel fundamental na divulgação e na promoção dos benefícios e qualidades dos bens e serviços ofertados, além de fortalecerem o posicionamento da empresa no mercado. Paralelamente, essas plataformas ampliam a criticidade dos consumidores, ao possibilitar o compartilhamento de suas experiências e jornadas com outros consumidores interessados em produtos e serviços similares, fomentando um ambiente de troca e influência mútua (Hoyer et al., 2020).

Nesse cenário desafiador de novas demandas tecnológicas e mudanças comportamentais, o marketing digital é fundamental para a compreensão dos fenômenos emergentes do mercado e no desenvolvimento de novas estratégias para a geração de valor. As transformações sociais ocorridas nos últimos anos vêm alterando de forma sistêmica e dinâmica das relações comerciais e em certa medida, ocasionando o distanciamento físico dos consumidores em relação aos produtos e serviços, o que coloca o campo do marketing diante de constantes desafios (Shankar, 2021).

A inovação tecnológica digital tem propiciado um novo ecossistema de desenvolvimento econômico e comercial. Contudo, os desafios impostos ao mercado, provocados pelas mudanças de paradigmas decorrentes das transformações tecnológicas, têm causado a inquietação de alguns teóricos do campo do marketing que demonstram preocupação com a autoexistência dessa área. O conceito de marketing tem passado por um

processo interno de discussão, ocasionado por uma atuação fragmentada e superficial em diversas áreas e outras ciências, a qual tem sido impulsionada pelas mudanças mercadológicas (Hunt, 2020).

Perceber a atuação do marketing a partir de um paradigma metaconceitual, que abrange diversas áreas do saber, exige também compreender o quanto esse campo está intrinsecamente ligado às mudanças sociais e culturais provocadas pela dinâmica da inovação tecnológica. O marketing tradicional, com um alinhamento teórico centrado na perspectiva de produto como bem tangível, abre espaço para uma nova concepção de produto, com foco no marketing de serviços. Esse cenário também é consequência das transformações mercadológicas provocadas pelas novas tecnologias digitais (Jaakkola et al., 2024).

Dentro dessa perspectiva, Shankar (2021) destaca que a Transformação Digital (TD) está diretamente ligada, em certa medida, depende dos recursos do marketing digital, visto que a busca organizacional pela inovação tecnológica de seus processos — como armazenamento, produção, fornecimento, vendas etc. — só ocorrerá de modo eficiente se a organização estiver alinhada com o seu mercado consumidor. É nesse âmbito que o marketing atuará, promovendo a imagem da marca e projetando-a no cenário mercadológico por meio das mídias sociais disponíveis.

#### ***2.4.1. Comportamento de Consumo***

De acordo com a perspectiva de Santos (2022), a renovação tecnológica ocorrida nas últimas décadas, sobretudo sob a influência da inovação digital, tem transformado o mercado consumidor de modo sistemático. As ferramentas digitais estão modulando o comportamento dos consumidores por meio do amplo acesso a serviços e produtos direcionados às atividades digitais. Nesse cenário, as mudanças comportamentais de consumo que vêm transformando o atual contexto mercadológico global, surgem como um laboratório observacional para as empresas, na prospecção de novos caminhos e paradigmas comerciais.

A partir de tal perspectiva, esse subtópico temático tem como propósito fundamentar o comportamento do consumidor a luz da gestão comercial, enquanto estratégica mercadológica.

Na perspectiva de Hoyer et al. (2020), a revolução tecnológica digital que vem ocorrendo na última década, além de ampliar o acesso da população em geral a bens de consumo de natureza tecnológica, antes restritos a apenas a uma parcela da sociedade, vem possibilitando um empoderamento significativo dos consumidores. Em especial, percebe-se

que os aparelhos de telefone e celular, aliados à maior disponibilidade de serviços de internet, são potentes ferramentas digitais que têm revolucionado o modo de consumo da sociedade.

Percebendo o cenário dos ecossistemas de inovação digital de modo semelhante, Sung (2021) defende que as ferramentas digitais estão sistematicamente difundidas nas camadas sociais de forma intensa potencializando, inclusive, o poder de escolha dos consumidores diante da diversidade de produtos e serviços ofertados pelo mercado. Na mesma medida, essas ferramentas funcionam como instrumentos de geração de dados e fornecem indicadores relevantes para as organizações que são necessários para a mensuração da dinâmica do mercado.

As atividades comerciais, antes realizadas estritamente de forma presencial e em espaços físicos delimitados, aos poucos passaram a ocorrer em novos ambientes. Gradualmente, essas atividades foram ocupando espaços virtuais e novos arranjos comerciais foram se formando. Cabe destacar que a tecnologia digital, por meio das ferramentas disponíveis, possibilitou a realização de transações no ambiente online. Na mesma medida o acesso quase irrestrito da sociedade a serviços de rede, produtos tecnológicos e aplicativos de comunicação redefiniu o papel do consumidor na sociedade (Kannan, 2021).

Para Teichert (2019), os ecossistemas de inovação digital funcionam de forma síncrona, integrando-se aos diversos atores sociais. A tecnologia convencional é atualizada e seu uso reformula a dinâmica da interação social e cria novas demandas. Nesse contexto, as empresas e organizações buscam desenvolver soluções para essas novas exigências e estabelecer alternativas eficazes de comunicação com os consumidores.

Enquanto, na perspectiva de Libai et al. (2022), a inovação digital possibilitou a existência de um ambiente comercial independente das limitações físicas e das fronteiras geográficas, o uso massificado de produtos tecnológicos e o acesso a serviços digitais proporcionaram ao consumidor um poder de escolha que ultrapassa seu local de origem. É salutar ressaltar que o papel do consumidor mudou com a inovação digital, tornando-se um elemento indissociável do processo de Transformação Digital (TD) nas empresas.

A tecnologia digital ampliou de modo significativo as possibilidades de comunicação entre as empresas e o mercado. Contudo, a ampliação desses canais de comunicação nem sempre está alinhada à modernização das empresas, tampouco à capacidade de uso das ferramentas digitais por parte da sociedade. Portanto, compreender os comportamentos dos consumidores no contexto da inovação digital e ajustar as estratégias de comunicação às suas novas demandas representa um desafio contínuo para as organizações (Kannan, 2021).

Diversos desafios permeiam o processo de TD nas empresas. Para Teichert (2019), o uso massivo das tecnologias digitais pela sociedade proporcionou um mercado consumidor mais empoderado em relação às suas escolhas. Essa dinâmica, por sua vez, tornou iminente a modernização dos modelos de gestão empresarial especialmente no que diz respeito à forma de comunicação com os clientes. Contudo, escolher o canal de comunicação mais adequado ao mercado é uma tarefa que exige habilidade e sensibilidade mercadológica.

A inovação digital possibilitou, por meio das mídias sociais, mudanças significativas no comportamento do consumidor uma vez que passou a ser possível estabelecer uma relação comercial de intensa interação entre empresas e seus clientes, bem como entre os próprios consumidores. A possibilidade de compra de produtos pelas mídias sociais, o compartilhamento de informações entre consumidores acerca de suas experiências de consumo e a avaliação instantânea atribuíram às mídias sociais o status de uma ferramenta comercial de grande valor (Mendonça, 2016).

#### ***2.4.2. As Mídias Sociais no processo da Transformação Digital***

No contexto da Transformação Digital as mídias sociais contribuem de forma significativa para a inovação digital nas organizações, atuando como novos canais de comunicação entre empresas e consumidores. Por meio delas, é possível mensurar as demandas da sociedade e identificar a necessidade de reestruturação em outras áreas da empresa. No cenário contemporâneo, a nova dinâmica das relações sociais passou a exigir formatos de comunicação mais ágeis e adaptáveis (Silva & Brito, 2020).

A TD é um processo que envolve a modernização tecnológica em todas as camadas do ciclo produtivo nas organizações, sobretudo nas etapas finais, quando os produtos chegam ao seu destino e alcançam o público consumidor, intensificando as relações comerciais e impulsionando os canais de comunicação. Nessa fase, é fundamental compreender que o sucesso da TD depende da entrega efetiva dos resultados esperados pelos clientes em que gera valor de mercado. Dentro dessa perspectiva, as mídias sociais exercem um papel relevante no fortalecimento das atividades comerciais (Maia, 2022).

Na perspectiva da nova configuração estrutural das sociedades e na necessidade de ajustes dos modelos de negócios acerca dos canais de comunicação entre as empresas e os consumidores, a mídia social surge como uma potente alternativa para estabelecer uma maior proximidade comercial, sobretudo na configuração B2C. As mídias sociais, ancoradas nas plataformas digitais, possibilitaram uma nova conjuntura mercadológica, em que o

distanciamento físico deixou de ser um obstáculo para a comunicação efetiva (Mendonça, 2016).

As delimitações comerciais, por vezes impostas por questões geográficas em que dificultavam a comunicação entre organizações e consumidores, no contexto da inovação tecnológica digital perdem força, de modo que essas barreiras geográficas vêm sendo mitigadas. A natureza transponível, em nível territorial, das mídias sociais reconfigurou a dinâmica das relações comerciais. Particularmente, a velocidade de comunicação vem possibilitando de modo irreversível mudanças no modelo pelo qual as experiências dos consumidores são compartilhadas, por sua vez, as organizações estão utilizando essas experiências como fontes de informação e geração de valor (Libai et al., 2022).

Na perspectiva de Maia (2022), as mídias sociais têm a característica de unir pessoas e organizações a longas distâncias, permitindo uma conexão rápida, sem interlocutores diretos e com mínima chance de ruídos de comunicação. Além disso, é nesse ambiente das mídias sociais que os consumidores e clientes compartilham suas experiências com as organizações, sem necessariamente estarem próximos uns dos outros ou mesmo se conhecerem. São campos de atuação e territórios digitais explorados pelas empresas para a oferta de produtos e serviços, é nesse espaço que se estabelece o vínculo comercial entre empresa e consumidor.

Nessa perspectiva relacional, a empresa, enquanto usuária das mídias sociais para fins comerciais, tem a possibilidade de mensurar seu impacto no contexto da transformação digital. Segundo Hoyer et al. (2020), a oferta crescente de serviços que utilizam a inteligência artificial e de produtos conectados à internet de forma constante, tem o poder de coletar os dados dos usuários, filtrá-los e criar um banco de dados com as informações necessárias para as organizações.

O segmento da indústria musical sofreu uma mudança significativa nos últimos anos, muito provavelmente em detrimento de sua natureza comercial, complexa e abrangente. Diversos espectros desse mesmo ambiente industrial, como a produção musical, promoção e realização de shows e eventos, divulgação das imagens artísticas, vinculação de músicas e artistas a marcas comerciais, foram impulsionados pelas plataformas de streaming e principalmente pelas mídias sociais (Ghezzi & Kirschbaum, 2021).

Nesse sentido, compreendendo os diversos ambientes comerciais como componentes da indústria musical, é salutar que a inovação tecnológica digital acompanhe a evolução desse segmento de forma significativa, a partir da inserção das ferramentas digitais próprias para cada um desses ambientes. A produção musical, a produção de shows, a divulgação de

imagens e todos os outros ambientes comerciais da indústria da música foram, e continuarão sendo impulsionados pela inovação digital e pelas novas tecnologias (Ghezzi & Kirschbaum, 2021).

O setor de alimentos, especificamente o de bares e restaurantes, também foi nitidamente impactado pela pandemia de Covid-19. Portanto, a antecipação do processo de TD em seu modelo de negócio ocorreu de forma abrupta, como estratégia de sobrevivência. A partir de março de 2020 — quando se deu início ao período de isolamento social —, as mídias sociais tornaram-se o canal de comunicação exclusivo para a comercialização de produtos alimentícios que anteriormente era realizada de forma presencial. A apropriação das tecnologias digitais disponíveis fomentou uma estrutura em rede digital, promovendo uma TD no segmento (Costa et al., 2021).

A revolução digital possibilitou a implantação de novos pontos de contato, canais versus ambientes, por meio das mídias sociais como uma nova forma de comunicação. Além de outras ferramentas digitais para o comércio on-line, como sites de busca, bots - softwares de automação e interação nas plataformas de mídias sociais - inteligência artificial, realidade aumentada, entre outros, como novos ambientes (Hoyer et al., 2020). Contudo o ambiente mercadológico atual encontra-se nas mídias sociais, uma eficiente ferramenta de comunicação e potencializam suas estratégias de marketing digital, possibilitando a contínua geração de valor organizacional (Maia, 2022).

Nos ambientes das mídias sociais, o compartilhamento das experiências de consumo, incluindo a maneira como ocorre, a rapidez e o tipo de conteúdo, funciona como um indicador para que as organizações compreendam o comportamento do mercado. Por meio dessas análises, torna-se viável direcionar estrategicamente os planos de ação de marketing, assim como reconfigurar as estratégias existentes (Maia, 2022).

Ainda nessa perspectiva interativa das relações de consumo, Andrade e Gonçalo (2022) ressaltam as múltiplas formas de canais de comunicação que as empresas podem utilizar de forma estratégica para gerenciar seus processos de vendas. Os sistemas compreendidos como omnicanal e multicanal evidenciam o lugar central do consumidor na dinâmica comercial das organizações, sendo este alcançado de diversas formas por esses canais. As relações de consumo são desenhadas a partir de ciclos de interação instantânea, possibilitados pelas ferramentas digitais e potencializados pelas mídias sociais.

O modelo de interação comercial promovido pela inovação digital, com destaque para os diversos formatos de canais de comunicação e o uso das mídias sociais, constitui uma base

robusta de captação de dados e conseqüentemente uma ferramenta relevante de informação sobre o mercado consumidor. É salutar ressaltar que a necessidade de maturidade tecnológica das empresas e a capacidade de tratamento adequado dos dados obtidos nos canais digitais são essenciais para a construção de estratégias comerciais eficientes. O processo de Transformação exige das organizações constante atualização

No contexto dos ecossistemas de inovação a partir da tecnologia digital, os aplicativos de comunicação são potencialmente capazes de melhorar a comunicação com o mercado, tendo em vista suas características orgânicas: velocidade, direção, assertividade e diversidade. Enquanto canais de comunicação, possuem como característica elementar a interatividade com o público consumidor em tempo mínimo. Contudo, esses aplicativos, enquanto plataformas digitais, apresentam diversidade em suas estruturas tecnológicas e em seus designs, que podem ser direcionados a cada segmento mercadológico específico, proporcionando mais eficiência e valor agregado para a organização (Silva & Brito, 2020).

No capítulo seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a captação, análise e categorização dos dados, visando à adequada interpretação dos achados deste estudo, considerando a natureza da pesquisa, o caso investigado e os sujeitos envolvidos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Natureza da Pesquisa**

A abordagem qualitativa é centrada na exploração interpretativa de símbolos e significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social. O percurso investigativo inclui o surgimento de questões e métodos fomentadores dos instrumentos de coleta, geralmente realizados no ambiente dos participantes. Nessa abordagem o relatório final possui uma estrutura flexível. Não obstante, os pesquisadores em sua maioria adotam uma abordagem indutiva, com foco no significado individual e na importância de relatar a complexidade do contexto analisado (Creswell & Creswell, 2021).

A pesquisa em tela por sua singularidade espacial configura um estudo de caso com uma abordagem metodológica qualitativa, de natureza exploratória, uma vez que o estudo requer a coleta de elementos diversos, bem como a necessidade de uma análise investigativa e da compreensão cuidadosa de um objeto de estudo específico. A observação de um determinado fenômeno de ordem global dentro de um ambiente comercial específico, exige necessariamente do pesquisador um olhar amplo e ao mesmo tempo direcionado. Nesse sentido, compreender o fenômeno global da Transformação Digital a partir de uma ótica local — o Shopping Parque das Feiras, em Toritama — requer um olhar mais atento e detalhado (Creswell & Creswell, 2021).

Corroborando, a partir da perspectiva de Gil (2019), a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador estabelecer uma relação espacial entre os resultados das entrevistas e o referencial teórico estudado. Em contrapartida, exige um olhar interpretativo apurado, que possibilite flexibilidade analítica para compreender o cenário do estudo. As especificidades do caso de pesquisa e os perfis dos sujeitos entrevistados são elementos que precisam ser observados no processo de investigação, uma vez que os dados obtidos por esses sujeitos conduziram aos resultados e às conclusões.

##### **3.1.1. Desenho da pesquisa**

A abordagem qualitativa permite uma maior variedade de desenhos de pesquisa do que as abordagens quantitativa e mista. Essa característica decorre de sua natureza diversa, que possibilita maior flexibilidade na definição dos objetos de estudo e na delimitação do campo de atuação pelo pesquisador. Para cada objeto de estudo é necessário, considerar o

contexto local e regional, bem como perceber as diversas peculiaridades ambientais impostas ao campo de investigação a fim de definir o desenho da pesquisa (Creswell & Creswell, 2021).

As pesquisas qualitativas são caracteristicamente carregadas de subjetividades e conceitos abstratos, capazes de ampliar os caminhos possíveis de uma investigação. Nessa perspectiva, a temporalidade é um elemento que merece destaque, por ser uma característica fundamental nesse tipo de método de estudo científico. O estudo de caso, por sua vez, é capaz de absorver as particularidades de um determinado objeto de estudo, considerando o caráter contemporâneo do fenômeno investigado e as características presentes no contexto atual, além de possibilitar a análise e a correlação desse fenômeno em diferentes contextos (Bahia et al., 2023).

O estudo de caso é um desenho de pesquisa qualitativa presente em diversos campos de estudo. É caracterizado pela possibilidade de compreender um fenômeno de ordem superior dentro de um ambiente específico com características próprias. A supracitada especificidade local pode ser considerada um fator relevante no desenho do estudo de caso, por contribuir para a compreensão do fenômeno e para a justificativa dos resultados da pesquisa naquele local (Creswell & Creswell, 2021).

De acordo com a perspectiva de Silva et al. (2021), o estudo de caso faz parte de uma variedade de estratégias metodológicas no campo das pesquisas qualitativas. Sua natureza singular, capaz de observar detalhadamente as nuances de determinado fenômeno permite a análise, a investigação e a interpretação, possibilitando uma compreensão ampla independentemente da complexidade do problema ou da temática do objeto de investigação. Contudo, é salutar que a definição desse objeto e a delimitação do campo de atuação sejam estabelecidas de forma criteriosa, respeitando as particularidades do ecossistema em questão.

A delimitação do estudo de caso não ocorre apenas a partir de uma ótica específica do pesquisador. É necessário compreender que, além da intenção do estudo sob a perspectiva do pesquisador, exige-se também a investigação de diversas fontes de coleta de dados relacionadas ao objeto em estudo. Portanto, a compreensão de determinado fenômeno só será possível por meio da obtenção de informações distintas e provenientes de variadas fontes, capazes de garantir uma análise aprofundada e uma compreensão pioneira desse objeto de investigação (Gil, 2019).

A definição do objeto de pesquisa, assim como a sua problematização, é precedida por um levantamento teórico que serve como ponto de partida para a conceituação do tema a ser aprofundado. Nessa perspectiva, o estudo de caso configura-se como o delineamento de

pesquisa mais apropriado para compreender essa teoria prévia no lócus investigativo. Portanto, é crucial que todas as fontes teóricas disponíveis sejam exploradas em profundidade, a fim de garantir que o objeto de estudo esteja teoricamente respaldado em sua particularidade e plenitude (Gonçalves, 2021).

O desenho do estudo de caso reflete a necessidade da pesquisa em questão, uma vez que se propõe a compreender o fenômeno da TD, partir do levantamento teórico previamente realizado, no contexto do Shopping Parque das Feiras em Toritama, local situado em um dos complexos de produção e comercialização têxtil mais relevantes do Brasil. O objetivo é identificar, por meio de uma perspectiva exploratória, as particularidades que impactam o comércio local à luz da tecnologia digital.

### **3.2. Percorso Metodológico**

O processo de construção desta pesquisa deu-se em três fases, as quais merecem as seguintes considerações:

A primeira fase foi composta pelo levantamento bibliográfico, realizado em plataformas de pesquisas acadêmicas como Google Acadêmico, *Spell* e *SciELO*, acerca da Transformação Digital. Nesta fase dos estudos, diversos subtemas foram emergindo e apresentando uma correlação temporal com a TD. Dentre esses, merecem destaque: Cultura Organizacional, Modelos de Negócios, Marketing Digital, Mídias Sociais, Tecnologia da Informação, Ecossistemas de Inovação e outros. Contudo, ao identificar previamente o objeto de estudo e a pergunta de pesquisa, os temas foram sendo selecionados em conformidade com a proposta da pesquisa.

A partir do objeto de investigação proposto e da temática central, os subtemas considerados mais relevantes, neste caso, foram: Tecnologia Digital, Cultura Organizacional, Modelos de Negócios, Marketing Digital, Comportamento de Consumo e Mídias Sociais. Portanto, cabe destacar que esses subtemas serviram de base teórica para a construção categórica da pesquisa. Nessa mesma perspectiva, as perguntas de pesquisa foram respaldadas pelos subtemas supracitados.

Após a definição das categorias prévias, que também podem ser consideradas como eixos temáticos, foram elaborados dois roteiros de entrevistas distintos com perguntas direcionadas para o perfil do sujeito participante, nesse caso: um roteiro com perguntas direcionadas para a Gestão Central e o outro roteiro com perguntas direcionadas para os

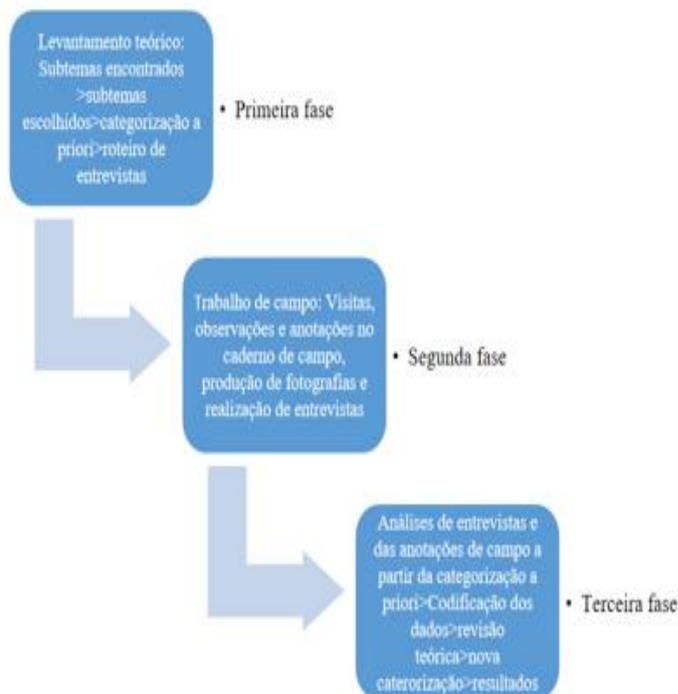
comerciantes, proprietários de lojas de confecções do Shopping Parque das Feiras. Cabe destacar que os eixos temáticos foram os mesmos para ambos os roteiros de entrevistas, apenas o tipo de pergunta que foi direcionado para o perfil do sujeito participante.

A segunda fase deste estudo foi construída a partir do trabalho de campo, o qual se deu através da realização das entrevistas e das anotações no caderno de campo, a partir das observações. Essa fase será detalhada mais adiante, no capítulo seguinte.

A terceira e última fase da pesquisa se deu com as análises das entrevistas e observações de campo, dentro das categorias *a priori*. A codificação dessas entrevistas também fez parte desta etapa, possibilitando a construção de novas categorias a partir dos achados. É importante destacar, ainda, que durante e após os processos de análises e codificação, e de forma concomitante, houve uma revisão teórica dos principais resultados encontrados e, por fim, a conclusão da pesquisa com os principais apontamentos.

## Figura 2

### *Fases do Percurso Metodológico da Pesquisa*



### 3.3. O Caso

A pesquisa supracitada foi realizada na região do APL do agreste pernambucano, mais especificamente, tendo o Shopping Parque das Feiras como caso estudado. Oportunamente, a escolha se deu pelo destaque comercial do local, que sugere um ambiente organizacional propositivo, composto em sua maioria por empresas de confecção, para o estudo da configuração da TD. As oportunidades comerciais e o desenvolvimento regional percebidos são frutos da potencialidade do comércio têxtil local (Arruda, 2024; Braga, 2014).

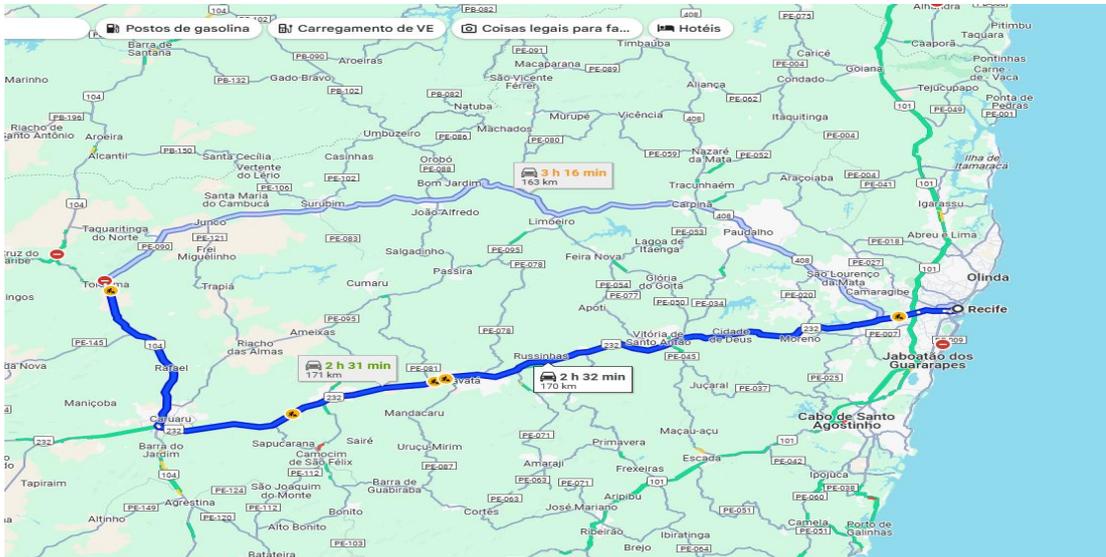
O local hoje denominado Shopping Parque das Feiras está localizado na região central do município de Toritama no Agreste Setentrional do estado de Pernambuco. O espaço fica a aproximadamente 170 km da capital, Recife (Figura 3). Foi construído em 2001 com o objetivo de fomentar a economia local a partir da comercialização da produção de confecções regionais (Arruda, 2024; Souza et al., 2020). A Figura 4 indica a localização espacial do supracitado local que é objeto de investigação, enquanto a Figura 5 sinaliza a relevância do Parque das Feiras no contexto do APL do Agreste de Pernambuco.

Atualmente, o Shopping Parque das Feiras é composto por quatro etapas, denominadas pelos comerciantes locais como primeira etapa, segunda etapa, terceira etapa e quarta etapa. A primeira e a segunda etapas são formadas por lojas mais antigas, enquanto a terceira e a quarta etapas, construídas mais recentemente, possuem estruturas mais modernas

É importante destacar que a primeira e a segunda etapas estão situadas na parte da frente do espaço de compras, enquanto a terceira e a quarta etapas foram construídas posteriormente na parte de trás do local. A quarta etapa, inclusive, fica no subsolo da terceira. Vale ressaltar que rampas internas interligam as etapas mais antigas às mais novas. No capítulo de análises, as características estruturais de cada uma das etapas serão apresentadas em mais detalhes.

**Figura 3**

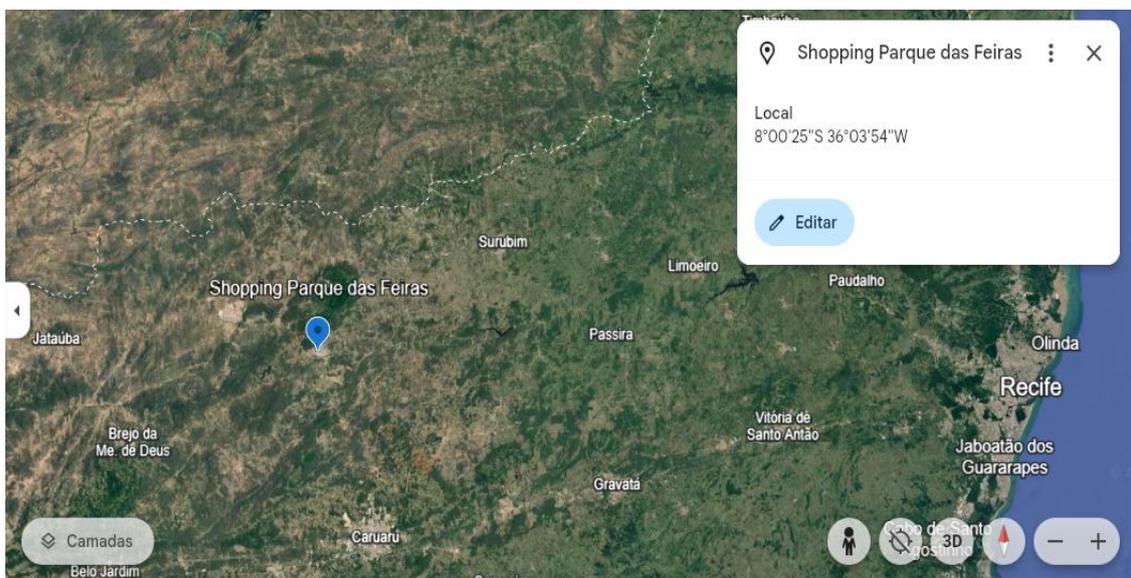
*Mapa da distância entre o Shopping Parque das feiras em Toritama e a capital Recife, calculando um total de 170 km*



*Nota: Imagem tirada do Google Maps*

**Figura 4**

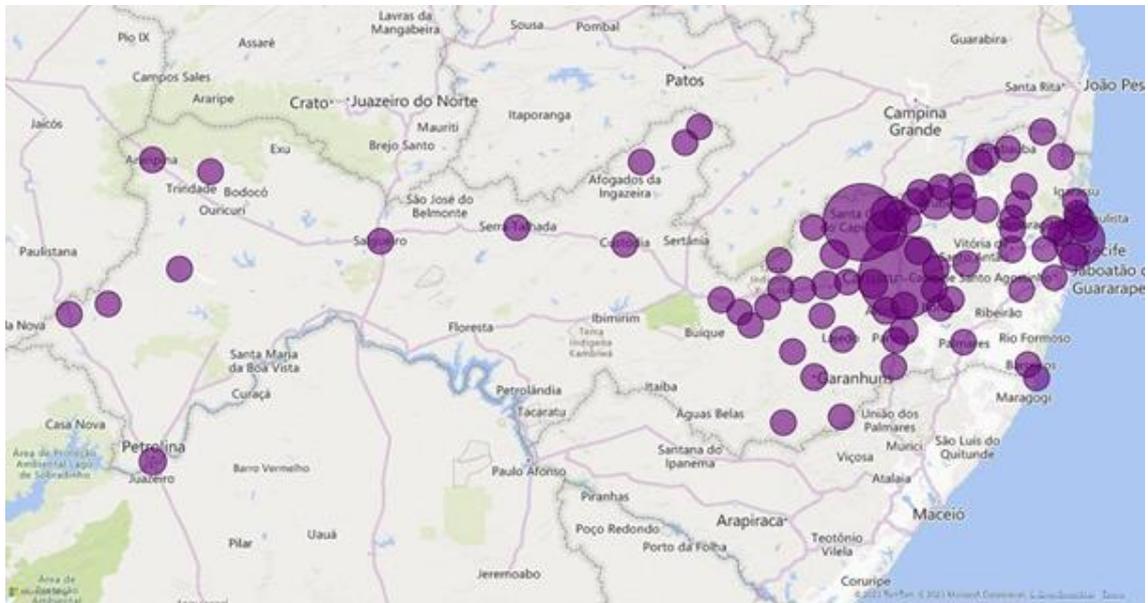
*Imagem com localização espacial do Shopping Parque das Feiras no município de Toritama - PE*



*Nota: Imagem tirada do Google Earth*

**Figura 5**

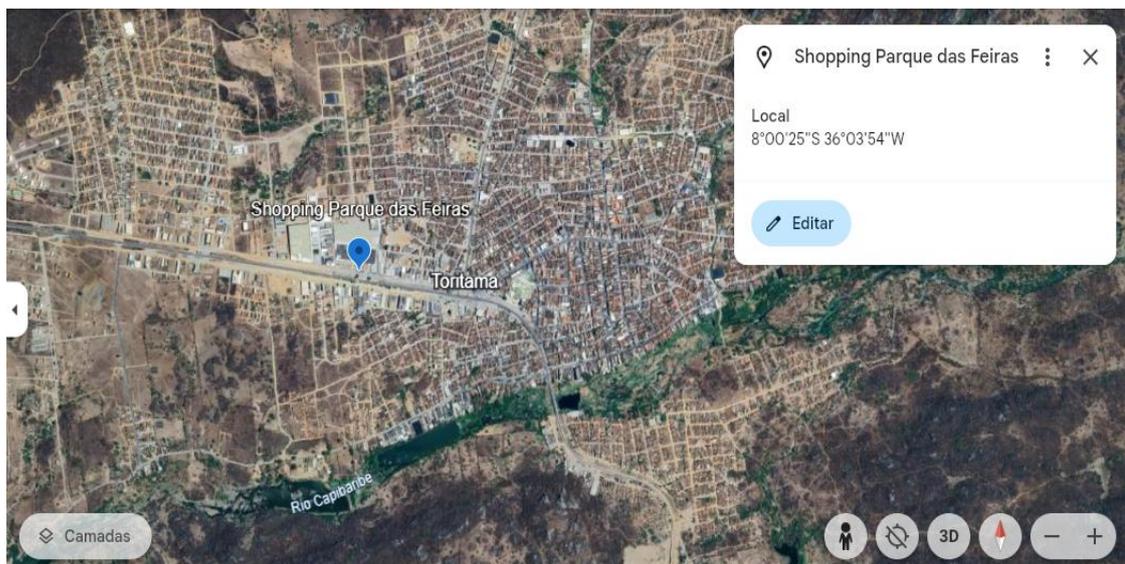
*Dimensão territorial da relevância do APL do Agreste de Pernambuco*



*Nota: ADEPE - Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco*

**Figura 6**

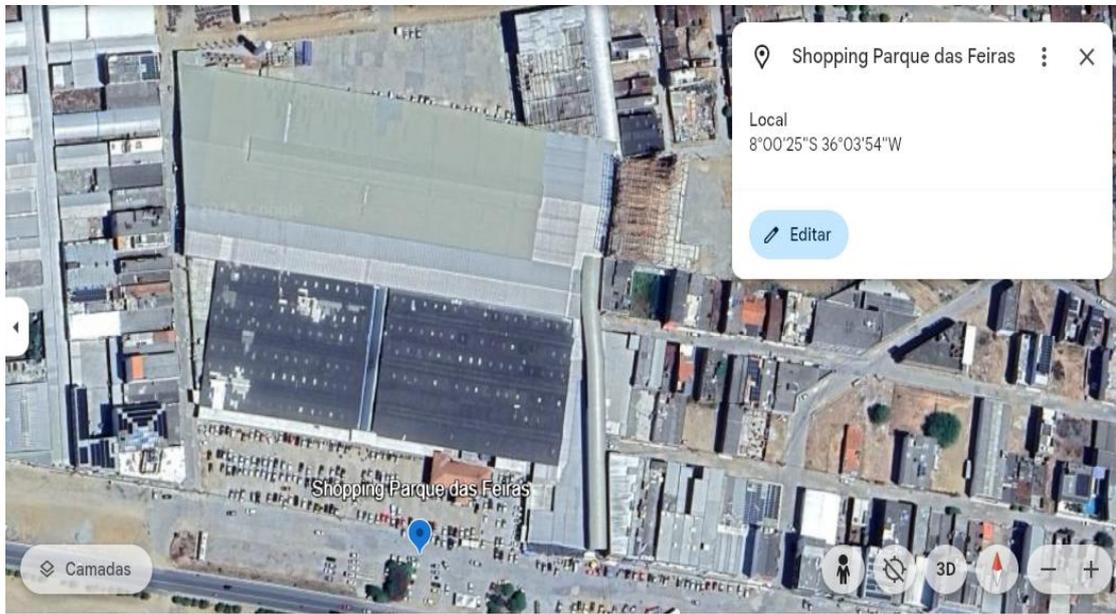
*Imagem com a localização espacial do Shopping Parque das Feiras na área urbana do município de Toritama-PE*



*Nota: Imagem tirada do Google Earth*

## Figura 7

*Imagem do Shopping Parque das Feiras visto de cima*



*Nota: Imagem tirada do Google Earth*

Segundo a atual síndica do espaço, o Shopping Parque das Feiras tem cerca de 3.000 pontos comerciais, dentre os quais os que compõem a terceira etapa ainda estão, em sua maioria, desocupados. Já as demais etapas estão quase totalmente ocupadas por lojistas de diversos segmentos comerciais, sobretudo na área de confecções e por boxes destinados à comercialização de refeições.

A tradicional Feira do Jeans do Shopping Parque das Feiras acontece sempre às quintas-feiras. Nesses dias, o espaço fica completamente tomado por comerciantes de diversas regiões do estado, além de compradores do varejo. A principal atração do local, certamente, são as lojas de confecções. Entretanto, os demais segmentos também recebem um grande fluxo de clientes, como as lojas de acessórios e os boxes que comercializam refeições no local.

Na parte frontal do Shopping Parque das Feiras, há uma extensa área livre que funciona como um imenso estacionamento para ônibus, vans e veículos diversos, os quais transportam compradores de várias regiões do estado e também de outros estados (Figura 8). Dessa forma, é importante destacar que, nos dias de feira, o fluxo de veículos na rodovia onde está situado o centro de compras, assim como em suas imediações, torna-se significativamente intenso.

## Figura 8

*Vista do estacionamento e área frontal do Shopping Parque das Feiras*



*Nota: Imagem tirada do Google earth*

## Figura 9

*Fotografia com a vista parcial do estacionamento e área lateral do Shopping Parque das Feiras*



Embora o foco desta pesquisa seja a Transformação Digital no Shopping Parque das Feiras, cabe registrar, como parte da caracterização do espaço, que, nos dias em que ocorre a Feira do Jeans, também se desenvolve em seu entorno, o comércio de diversos produtos, além

da venda de alimentos, fato que contribui significativamente para a dinâmica comercial do local.

### **3.4. Sujeitos da Pesquisa**

O desenho metodológico deste estudo indica um estudo de caso. Assim, a partir de uma perspectiva gerencial, compreende-se que o sujeito principal mais indicado para responder à pergunta central da pesquisa foi o executor da Gestão do Shopping Parque das Feiras, função atualmente exercida pela Síndica Geral. Atualmente, a Síndica Geral, juntamente com sua equipe, tem desempenhado atividades gerenciais voltadas para o desenvolvimento tecnológico digital de comercialização do espaço

Cabe destacar que a Síndica Geral, na data da realização da entrevista, informou estar no cargo há cerca de três meses e solicitou a participação do assistente de marketing do espaço de compras, pois ele atua no local há mais tempo e poderia contribuir de forma significativa com informações relevantes sobre o funcionamento comercial do Parque das Feiras. Neste caso, ambos serão considerados responsáveis pela gestão central e denominados, então, como sujeito principal da pesquisa.

Por outro lado, sujeitos secundários também participaram das entrevistas como forma complementar de resposta à pergunta central da pesquisa. Nesse caso, destacam-se os comerciantes de lojas de confecções atuantes no Shopping Parque das Feiras que concordaram em participar do estudo. Esses sujeitos secundários ocupavam cargos de gestão estratégica comercial, distribuindo-se entre proprietários das empresas, sócios, funcionários e gestores envolvidos nos processos de inovação tecnológica digital da organização.

A escolha dos sujeitos para responder ao questionário de entrevistas durante as visitas foi pensada a partir do critério da espacialidade do Shopping Parque das Feiras. No primeiro momento, buscou-se garantir a equidade espacial por etapa do local, pois, considerando a diferença estrutural entre elas, o objetivo foi equilibrar a quantidade de entrevistas por cada uma das quatro etapas. Em um segundo momento, a filtragem dos sujeitos deu-se a partir da observação do interior das lojas e da identificação dos possíveis contribuintes; caso fosse percebida a presença de profissionais com perfil de gestores e que estivessem visualmente disponíveis a abordagem acontecia.

Nesse aspecto, cabe destacar que a abordagem inicial acontecia a partir da procura pelos proprietários das lojas ou pelos funcionários que ocupavam cargos de gestão comercial.

Posteriormente, o pesquisador fazia uma apresentação pessoal, informando seu nome, a instituição que representava, o nome do curso em que estava vinculado e o título da pesquisa. Em seguida, eram apresentados o objetivo principal e a importância dos resultados pretendidos para os comerciantes do local. Caso houvesse concordância em participar da pesquisa, o entrevistado era convidado a preencher alguns dados funcionais no instrumento de coleta e a partir de então, o aplicativo de áudio era acionado e a entrevista tinha início.

Oportunamente, cabe destacar que em algumas situações — especialmente durante a visita de campo realizada no dia da feira tradicional — a abordagem inicial precisou ser adaptada, devido a negativas para participação na pesquisa, motivadas pelo grande fluxo de pessoas no interior das lojas. Essa dificuldade foi mais evidente na quarta etapa, cujas lojas não funcionam nos demais dias da semana. Nesses casos, o pesquisador realizava o primeiro contato como consumidor, observando peças no interior das lojas e conversando com os vendedores. Em seguida, perguntava-se sobre a presença do proprietário ou do gerente comercial e caso estivessem presentes, a apresentação da pesquisa era então realizada.

### **3.5. Coleta de Dados**

#### ***3.5.1. Entrevistas***

Na pesquisa qualitativa com entrevista de roteiro semiestruturado é o instrumento de coleta mais adequado. Ele permite ao pesquisador estabelecer uma relação temporal entre as perguntas formuladas e as ideias dos principais teóricos estudados. Além disso, possibilita que o entrevistado traga questões relevantes que não estavam programadas. Com esse tipo de roteiro, o pesquisador consegue absorver novas ideias sem perder o foco da pergunta central, conforme destacam Oliveira et al. (2023).

De acordo com a análise de Guazi (2021), a entrevista semiestruturada é caracterizada por sua peculiaridade estrutural, configurando-se como um instrumento de coleta adaptável à natureza da pesquisa, ao tema de investigação e ao caso estudado, e ainda capaz de absorver as particularidades dos sujeitos investigados sem se afastar do objetivo proposto. A construção da entrevista semiestruturada é guiada pelo interesse do investigador, em consonância com seus achados teóricos, e seu desenho pode se apresentar em camadas conceituais, a partir do contexto socioespacial em que se desenvolve o campo da pesquisa.

Além da construção teórica deste estudo, coletamos dados por meio de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos supracitados. De acordo com o desenho metodológico desta

investigação, a entrevista semiestruturada contribuiu não só para responder às perguntas definidas pelo levantamento teórico, mas também possibilitou obter respostas inesperadas, presentes nas falas dos respondentes, isso permitiu uma análise mais próxima da realidade local e do objeto de investigação.

Foram realizadas 22 entrevistas, dentre essas, 21 entrevistas com os comerciantes de confecções alocados no Shopping Parque das Feiras e 1 entrevista com a Gestão Central. Entretanto, devido a algumas limitações locais, como a falta de interesse nos temas abordados por alguns entrevistados e a dificuldade em manter um nível de profundidade adequado nas conversas, algumas dessas entrevistas não serão consideradas para fins analíticos em atenção ao critério de validação e confiabilidade da pesquisa.

Nesse caso, foram consideradas 1 entrevista com a Gestão Central e 13 entrevistas com os Comerciantes do espaço de compras, totalizando assim 2h26min49s (duas horas, vinte e seis minutos e quarenta e nove segundos) de conservas “*in loco*”.

Foram realizadas 22 entrevistas, dentre essas, 21 entrevistas com os comerciantes de confecções alocados no Shopping Parque das Feiras e 1 entrevista com a Gestão Central. Entretanto, devido a algumas limitações locais - como a falta de interesse nos temas abordados por alguns entrevistados e a dificuldade em manter um nível de profundidade adequado nas conversas - algumas dessas entrevistas não serão consideradas para fins analíticos, em atenção ao critério de validação e confiabilidade da pesquisa.

Nesse caso, foram consideradas 1 entrevista com a Gestão Central e 13 entrevistas com os Comerciantes do espaço de compras, totalizando assim 2h26min49s (duas horas, vinte e seis minutos e quarenta e nove segundos) de conservas “*in loco*”.

A estratégia de realizar a coleta de dados em dias alternados foi pensada com o objetivo de observar o cotidiano e a dinâmica do espaço em diferentes dias da semana. Além disso, propôs-se a realização das entrevistas em momentos distintos, respeitando a movimentação específica do local em cada dia. Cabe destacar que, em certa medida, houve dificuldades na realização das entrevistas com os sujeitos selecionados, devido à ausência dos gestores das lojas nos dias comuns e à indisponibilidade de tempo durante a feira tradicional, em razão do grande fluxo de pessoas no local.

## **Tabela 1**

*Entrevista com a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras*

<b>Localização no Parque das Feiras</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
Sala de Administração - 3ª etapa	11/ 06/ 2024	15:00	9'34''

**Tabela 2**

*Entrevistas com os Lojistas do segmento de confecção do Shopping Parque das Feiras*

<b>Loja</b>	<b>Segmento</b>	<b>Localização no Parque das Feiras</b>	<b>Data</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
Empresa 01	Confecção de moda unissex	3ª etapa	05/06/2024	9'44'
Empresa 02	Confecção de moda unissex	3ª etapa	05/06/2024	6'14''
Empresa 03	Confecção de moda feminina	4ª etapa	05/06/2024	8'43''
Empresa 04	Confecção de moda feminina	4ª etapa	18/07/2024	11'27''
Empresa 05	Confecção de moda masculina	2ª etapa	18/07/2024	7'25''
Empresa 06	Confecção de moda íntima unissex	2ª etapa	01/11/2024	7'30''
Empresa 07	Confecção de moda unissex	1ª etapa	01/11/2024	7'30''
Empresa 08	Confecção de moda unissex	3ª etapa	01/11/2024	10'05''
Empresa 09	Confecção de moda unissex	2ª etapa	01/11/2024	8'56''
Empresa 10	Confecção de moda infantil	1ª etapa	14/03/2025	8'38''
Empresa 11	Confecção de moda feminina	1ª etapa	14/03/2025	10'31''
Empresa 12	Confecção de moda infantil	1ª etapa	14/03/2025	7'49''
Empresa 13	Confecção de moda feminina	2ª etapa	14/03/2025	7'19''

No início de cada roteiro de entrevista foram preenchidos, pelo pesquisador, dados de caráter pessoal, tais como: nome do entrevistado, cargo que ocupa na empresa, tempo de atuação, nome da empresa e tempo de existência da empresa no mercado. Considerando o objetivo acadêmico desta pesquisa, resguardaram-se as identidades comerciais de cada empresa participante. Assim, a identificação das empresas ocorreu por meio da numeração correspondente à ordem das entrevistas realizadas, desconsiderando-se aquelas que foram excluídas no processo de análise.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas com a identificação de cada participante no formulário, funcionou como um guia básico na condução das entrevistas. O registro individual em cada formulário permitiu perceber, que através de mídia de áudio, as peculiaridades de cada empresa, sem perder o foco da pergunta base. Cabe destacar, que cada entrevista realizada teve o consentimento dos participantes, através da leitura prévia do objetivo do estudo e com assinatura específica em cada formulário.

### **3.5.2. Instrumento de Coleta**

Nessa pesquisa, conforme já citado no subtópico anterior, a coleta de dados deu-se a partir da realização de entrevistas com os sujeitos selecionados, e o instrumento de coleta utilizado foram questionários com perguntas semiestruturadas. Essas perguntas, por sua vez, foram subdivididas em cinco eixos temáticos: 1. Ferramentas digitais; 2. Principais desafios; 3. Cultura organizacional; 4. Comportamento do consumidor; 5. Mídia social e atividade comercial.

No início de cada roteiro de entrevista, o pesquisador preencheu dados pessoais como o nome do entrevistado, cargo na empresa, tempo de atuação na empresa, nome da empresa e tempo de existência da empresa no mercado. Considerando o objetivo acadêmico desta pesquisa, a identidade comercial de cada empresa participante será resguardada. Dessa forma, a identificação de cada uma delas ocorreu por meio da numeração da ordem de entrevista realizada, excluindo-se as que foram desconsideradas no processo de análise

Considerando que, neste estudo de caso, foram definidos um sujeito principal e sujeitos secundários — sendo a gestão do Shopping Parque das Feiras o sujeito principal da pesquisa e os lojistas os sujeitos secundários —, foram elaborados dois tipos de roteiros para as entrevistas, apresentados nos Apêndices 1 e 2 desta pesquisa. Ambos os roteiros foram estruturados a partir dos mesmos eixos temáticos, com a mesma quantidade de perguntas de 18 para cada eixo; no entanto, cada pergunta foi formulada com um direcionamento específico que está de acordo com o tipo de sujeito entrevistado.

Cada eixo temático, ou categoria, foi desenvolvido a partir das cinco perguntas norteadoras da pesquisa. Essas perguntas foram elaboradas com o objetivo de responder à pergunta central e compreender a problemática deste estudo. Tanto as perguntas norteadoras quanto os eixos temáticos tiveram, como critério de definição, o construto teórico percorrido sobre a Transformação Digital (TD) e os principais temas correlacionados. Nesse sentido, cada eixo temático funcionou como uma categoria a priori.

### **3.6. Eixos Temáticos e Categorização da Pesquisa**

#### **Tabela 3**

*Quadro Resumo com as categorias da pesquisa*

<b>Categoria a priori</b>	<b>Categoria a posteriori</b>	<b>Conceito</b>	<b>Pergunta norteadora</b>
Ferramentas Digitais		Os ecossistemas de inovação digital proporcionam mudanças sistêmicas na dinâmica das relações de mercado, envolvendo empresas, governos e consumidores. Ao mesmo tempo ofertam as tecnologias modernas necessárias ao aprimoramento dos modelos de gestão. Nesse contexto, as ferramentas digitais são os insumos fundamentais para retroalimentar esse cenário de inovação tecnológica (Andrade & Gonçalo, 2022; Melo, 2022; Sung, 2021).	Quais as principais ferramentas digitais estão sendo utilizadas na empresa e suas influências?
Principais Desafios		Os desafios impostos às empresas pelo cenário da Inovação Digital não se restringem aos seus ambientes internos ou à cultura organizacional apenas. O cenário é desafiador também nas esferas locais e regionais. Nesse contexto, é salutar a participação e cooperação dos órgãos governamentais, sobretudo na esfera local, como forma de mitigar possíveis impactos de ordem fiscal e também comercial (Melo, 2022; Silva, 2023; Teichert, 2019).	Quais os principais desafios para implantação e uso de ferramentas digitais?
Cultura Organizacional		A Cultura Organizacional de uma empresa é o conjunto de valores e diretrizes essenciais para conduzir a um objetivo principal o qual a organização se propõe, do mesmo modo, ela é formada a partir da percepção generalizada, internamente, desses valores, sendo quase sempre, nas empresas privadas, a maximização do lucro. Portanto, os ecossistemas de inovação tecnológica digital exigem maturidade e flexibilidade estrutural das organizações (Borrelli et al., 2022; Albertin & Albertin, 2021).	Como a cultura organizacional da empresa tem sido influenciada pelo uso das plataformas de mídias sociais?
Comportamento do Consumidor		A inovação digital possibilitou a existência de um ambiente comercial independente das limitações físicas e das fronteiras geográficas. O uso massificado de produtos de tecnologia e o acesso a	Quais as principais mudanças no comportamento

		serviços digitais proporcionaram ao consumidor o poder de escolha para além do seu local de origem. É salutar ressaltar que o papel do consumidor mudou com a inovação digital, tornando-se um elemento indissociável do processo da TD nas empresas (Libai et al. 2022; Santos 2022; Kannan, 2021).	ento dos consumidores foram percebidas a partir da implantação das plataformas de mídias sociais?
Mídia Social e Atividade Comercial		A inovação digital possibilitou, através das mídias sociais, mudanças significativas no comportamento do consumidor, visto que se tornou possível estabelecer uma relação comercial de intensa interação entre as empresas e os seus clientes, assim como entre clientes e consumidores. A possibilidade de compra de produtos através das mídias sociais, o compartilhamento de informações entre consumidores acerca das suas experiências de consumo e a possibilidade de avaliação instantânea deu às mídias sociais um status de ferramenta comercial valorosa (Maia, 2022; Mendonça, 2016).	Quais as principais contribuições que o uso das mídias sociais trouxe para a empresa como ferramenta comercial?
	Fases da Transformação Digital	A TD acontece em diversas etapas dentro das organizações, mas especificamente em 4 etapas - presença, interação, transação e transformação - até o processo completo da TD ser efetivado, ao longo desse percurso, as empresas, necessariamente, passam por vários desafios, que vai desde a introdução das ferramentas digitais, a qualificação dos espaços físicos, a capacitação dos colaboradores até mesmo a abertura de canais de comunicação com os agentes externos do mercado, como os agentes governamentais e os consumidores (Viana, 2021; Borrelli et al. 2022)	
	Gerenciamento Remoto	A barreira física não deixou de ser apenas uma questão da relação em empresas e consumidores, a versatilidade digital também mitigou as questões físicas e geográficas das relações	

		intraorganizacionais, entre gestores e funcionários. O gerenciamento remoto das empresas passou a ser uma política de gestão empresarial no ambiente da inovação tecnológica digital (Borrelli et al., 2022; Kannan 2021).	
--	--	--	--

### 3.7. Qualidade e Confiabilidade da Pesquisa Qualitativa

A pesquisa de método qualitativo é caracterizada por sua complexidade construtiva e pela diversidade de procedimentos metodológicos utilizados na coleta de dados, análise e interpretação, o que amplia as possibilidades inicialmente previstas pelo objetivo da investigação. Nessa perspectiva, a natureza metodológica dos estudos qualitativos exige do pesquisador maturidade na escolha do objeto de estudo, bem como preparação prévia dos procedimentos metodológicos adequados ao tipo de pesquisa adotado. Assim, embora os estudos qualitativos permitam uma maior variedade de abordagens, essa flexibilidade demanda critérios rigorosos de validação e confiabilidade (Maffezzolli & Boehs, 2016).

Nos estudos qualitativos, os critérios de credibilidade e validação dos resultados diferem daqueles adotados nos estudos quantitativos, em razão de sua natureza exploratória. Enquanto, nas pesquisas de abordagem quantitativa, os resultados podem ser validados por meio de fórmulas, gráficos, cálculos ou qualquer representação codificada que aponte para um dado invariável, nas pesquisas de metodologia qualitativa, os critérios de validação são mais complexos e mais onerosos para o pesquisador (Nunes & Barroso, 2020).

Em uma pesquisa com metodologia qualitativa, o pesquisador pode definir a estrutura do estudo conforme o objeto de análise e sua própria perspectiva. Assim, as etapas da investigação são flexíveis e podem se adaptar a mudanças de paradigmas que surjam, inclusive, durante o processo. Contudo, é importante ressaltar que, mesmo com a versatilidade metodológica atribuída aos estudos qualitativos, o pesquisador não deve ter uma condução interpretativa independente dos procedimentos metodológicos (Creswell & Creswell, 2021).

A estrutura de estudo de uma pesquisa com metodologia qualitativa pode ser desenhada pelo Pesquisador de acordo com o objeto a ser estudado e com a perspectiva do próprio Pesquisador, logo, as etapas da investigação são flexíveis e adaptáveis à mudanças de paradigmas que podem surgir no transcorrer do processo. Entretanto, cabe destacar que a versatilidade metodológica seja atribuída aos estudos qualitativos, não cabe ao Pesquisador

uma condução interpretativa independente dos procedimentos metodológicos (Creswell & Creswell, 2021).

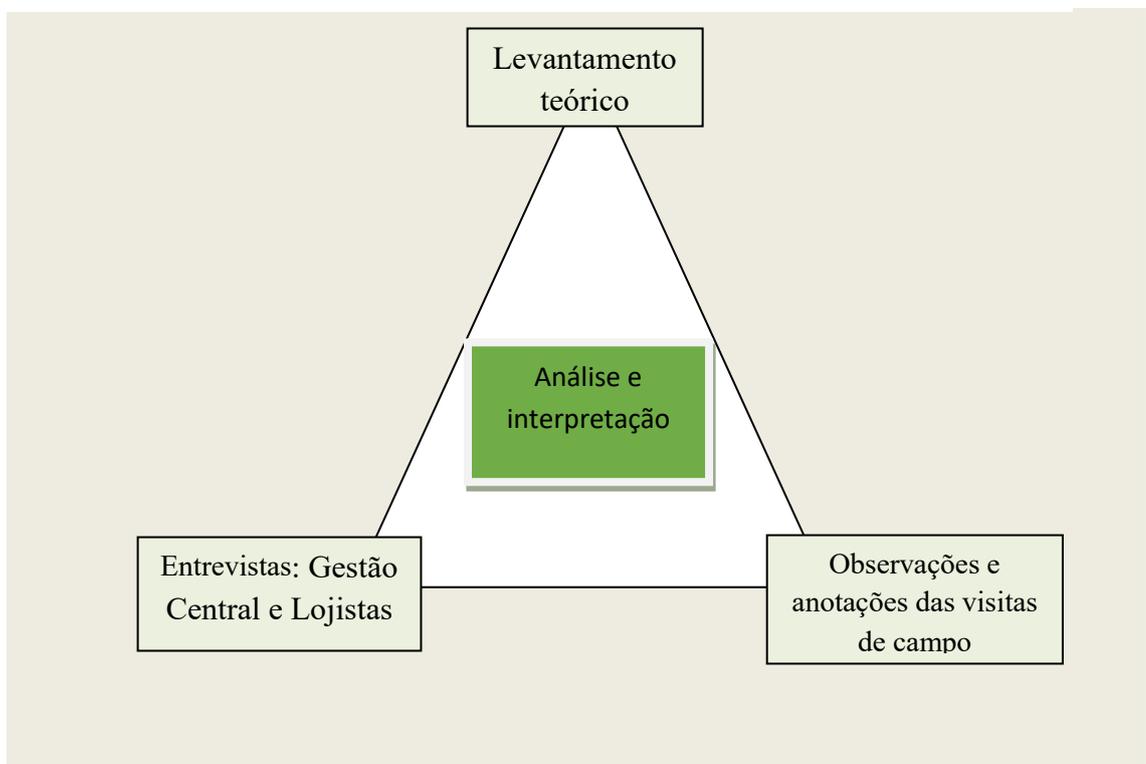
### 3.7.1. Triangulação de dados

Nesse sentido, os procedimentos metodológicos nos estudos qualitativos exigem critérios de validação bem estruturados e teoricamente fundamentados ao longo da pesquisa, com o objetivo de assegurar a confiabilidade dos resultados obtidos. Diversas técnicas de validação podem ser adotadas pelo pesquisador dado a natureza flexível desse tipo de abordagem, permite a escolha de uma ou mais técnicas conforme o problema investigado. A triangulação de dados é uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas qualitativas, pois possibilita a verificação de múltiplas fontes de informação e formas de coleta de dados, além do cruzamento entre elas em que estabelece uma articulação coerente entre os elementos mais relevantes (Nunes & Barroso, 2020).

A análise da estrutura de triangulação de dados proposta neste estudo tem como perspectiva estabelecer uma relação temporal e temática entre os resultados obtidos a partir do levantamento teórico, das entrevistas com o sujeito principal e com os sujeitos secundários da pesquisa, bem como das anotações registradas no diário de campo pelo pesquisador, conforme ilustrado na Figura 10.

**Figura 10**

*Representação do processo de triangulação de dados da pesquisa*



*Nota:* Adaptado de Santos & Madruga (2021)

### **3.7.2. Observação Direta**

Nos estudos qualitativos, especialmente aqueles que adotam o método do estudo de caso, é importante destacar que a complexidade dos fenômenos investigados pode demandar uma diversidade maior de fontes de dados. Isso ocorre porque, além do embasamento teórico, outras fontes podem se tornar relevantes bancos de dados para a compreensão abrangente do problema proposto. Nessa perspectiva, a observação *in loco* realizada pelo pesquisador pode representar uma ferramenta elementar de captação de dados, em tempo real, com significativa relevância para a credibilidade da pesquisa (Maffezzolli & Boehs, 2016).

Para Ullrich et al. (2012), a confiabilidade de uma pesquisa científica pode ser assegurada por meio da possibilidade de conhecer e observar a realidade local do objeto de investigação, perceber os aspectos contextuais, registrar os elementos existentes e compreender a dinâmica territorial. Esse entendimento permite ao pesquisador traçar caminhos alternativos ao longo do percurso metodológico, bem como recorrer a fontes de dados não previstas inicialmente, mas necessárias para o desenvolvimento do estudo. Nessa perspectiva, a observação direta do *locus* da pesquisa mostra-se fundamental para a construção de um processo metodológico robusto, o qual confere a credibilidade científica necessária ao diagnóstico em uma investigação acadêmica.

Nesta pesquisa, o critério de observação do objeto de estudo também foi adotado como método de coleta de dados. Reconhecer a dinâmica espacial para além da perspectiva dos sujeitos entrevistados mostrou-se pertinente, dada a complexidade econômica, comercial e social do Shopping Parque das Feiras. Dessa forma, destaca-se que a descrição física, a caracterização dos espaços internos e a análise do fluxo comercial foram incorporadas aos procedimentos metodológicos como critérios de qualidade e confiabilidade da pesquisa.

### **3.7.3. Reflexibilidade**

No âmbito dos estudos qualitativos, a abertura para a diversidade de interpretações dos signos e significados observados no campo de investigação representa um desafio ainda maior para os pesquisadores. A realidade encontrada no *locus* do estudo nem sempre se encaixa nos padrões teóricos previamente definidos no planejamento metodológico. A possibilidade de interpretar os fenômenos sociais a partir de uma reflexão crítica e realista sobre as partes

isoladas e suas implicações no contexto geral confere ao pesquisador a reflexividade como um importante critério de validação científica (Ullrich et al., 2012).

Os critérios de validação da coleta de dados em pesquisas qualitativas são variados, cabendo ao pesquisador definir aqueles que melhor conferem credibilidade à sua investigação. Na perspectiva de um estudo de caso, é fundamental que a capacidade reflexiva do pesquisador esteja alinhada às particularidades do ambiente investigado, uma vez que a singularidade espacial do objeto de estudo pode apresentar circunstâncias que escapam à previsibilidade do construto teórico previamente elaborado. Nesse sentido, a relação entre o que é produzido *in loco* e a interpretação dos fatos contextuais representa um desafio relevante para a validação científica. Nesses casos, o critério da reflexividade contribui significativamente para a credibilidade da pesquisa (Paiva Júnior et al., 2011).

De acordo com o entendimento de Ullrich et al. (2012) e Paiva Júnior et al. (2011), a reflexividade configura-se como um critério de validação e confiabilidade da pesquisa, especialmente quando o contexto em que o objeto de estudo se insere apresenta particularidades. Nesse sentido, a capacidade interpretativa do pesquisador sobre fontes de dados não previstas na etapa de planejamento merece atenção especial. No caso em tela, é importante considerar que a interpretação de elementos contextuais, a partir das observações de campo, foi considerada relevante para o processo analítico, consolidando a reflexividade como um dos critérios adotados para a validação dos resultados da pesquisa.

#### **3.7.4. Produção de imagens**

Nos últimos tempos, a pesquisa de método qualitativo vem ganhando notoriedade no meio acadêmico. A diversidade metodológica possibilitada por suas características construtivas tem contribuído para que esse tipo de abordagem seja amplamente utilizado em diversas áreas do conhecimento. A subjetividade do observador e a interpretação dos elementos empíricos são aspectos centrais nesse universo científico. Nessa mesma perspectiva, as fontes de coleta de dados também se apresentam de forma diversificada, permitindo que a subjetividade do pesquisador seja considerada como um elemento complementar no diagnóstico dos fenômenos investigados (Silva & Russo, 2019).

A diversidade de fontes para a coleta de dados nas abordagens qualitativas confere não apenas liberdade ao pesquisador na escolha das estratégias mais adequadas ao seu objeto de estudo, mas também credibilidade à pesquisa, especialmente quando essas fontes são utilizadas de forma complementar e coerente. A produção de fotografias no âmbito de

investigações acadêmicas integra o conjunto de métodos que contribuem para a qualidade e a confiabilidade dos estudos qualitativos, uma vez que a impressão visual e o registro contextual de determinado ambiente podem ser examinados repetidamente, sob diferentes perspectivas, ao longo dos processos analíticos (Faria & Camargo, 2023; Espírito Santo, 2018).

As mídias visuais — neste caso, o uso da fotografia — não constituem um artefato recente como estratégia de coleta de dados e instrumento de interpretação em pesquisas acadêmicas. Esse recurso já era utilizado em investigações científicas desde o contexto da Revolução Industrial na Europa. No entanto, com o avanço da interdisciplinaridade nas ciências e a busca, especialmente nos estudos qualitativos em administração, por novos paradigmas conceituais que possam integrar as divergências entre diferentes áreas do conhecimento, a apropriação do recurso visual da fotografia passou a ser empregada de forma mais consistente, conferindo maior robustez às pesquisas científicas (Espírito Santo, 2018).

Nessa perspectiva, cabe destacar que a fotografia é um recurso relevante no processo de exploração do *locus* de investigação, especialmente quando esse local apresenta características e peculiaridades fundamentais para a construção do diagnóstico do problema de pesquisa. Tal recurso possibilita o registro temporal do ambiente observado, permitindo a identificação de detalhes, artefatos, símbolos e elementos estruturais que expressam a dinâmica do espaço. Sob a ótica do pesquisador e em relação ao seu objeto de estudo, esses elementos visuais podem revelar aspectos mais subjetivos e intrínsecos ao contexto investigado, gerando assim maior rigor científico aos estudos qualitativos (Faria & Camargo, 2023).

Considerando o problema investigado, suas peculiaridades territoriais e a dinâmica local, destaca-se que o uso da fotografia constituiu um instrumento relevante de coleta de dados visuais durante as visitas de campo. As imagens produzidas serviram como uma importante fonte de dados na etapa de análise, possibilitando o cruzamento dos áudios das entrevistas com as características físicas registradas nas fotografias. Esse processo foi essencial para uma interpretação reflexiva acerca do panorama comercial e tecnológico do Shopping Parque das Feiras.

### **3.8. Análise de Dados**

De acordo com Sousa e Santos (2020), a peculiaridade metodológica da pesquisa qualitativa está pautada na pluralidade de fontes de investigação e na diversidade de caminhos que podem ser delineados pelo pesquisador a partir de seus achados. Nesse sentido, a definição de um protocolo de investigação que oriente o percurso metodológico torna-se necessária. A técnica de análise de conteúdo, nesse contexto, é compreendida como um conjunto de procedimentos destinados a analisar, categorizar, tratar e direcionar, de forma mais sistemática e coerente os resultados da pesquisa.

Na pesquisa de abordagem qualitativa a técnica da análise de conteúdo é utilizada como forma de classificação dos dados coletados nas entrevistas, abrangendo elementos como pessoas, eventos, objetos, fenômenos, lugares, entre outros. Os dados devem ser organizados e codificados à medida que forem sendo apresentados, preferencialmente de forma cronológica. Além disso, é necessário que esses dados sejam revisados continuamente e quando pertinente, reclassificados. Nessa perspectiva, a técnica da análise de conteúdo foi adotada nesta pesquisa como método para sistematizar e interpretar os dados obtidos (Creswell & Creswell, 2021).

Para Abad e Abad (2022), as pesquisas de abordagem qualitativa podem abranger um vasto campo de informações obtidas por meio da captação de dados, os quais podem ser interpretados sob diferentes perspectivas. Diante disso, é fundamental que o pesquisador estabeleça critérios analíticos rigorosos que estejam alinhados ao problema de investigação inicialmente proposto. A ausência desses critérios pode resultar em respostas enviesadas e comprometer a qualidade do estudo. Assim, analisar criticamente o conteúdo obtido ao final da coleta de dados, seguindo um padrão metodológico interpretativo, é essencial para garantir a validade e a confiabilidade da pesquisa.

Na presente pesquisa, considerando o contexto comercial do Shopping Parque das Feiras e a dinâmica territorial da região onde está localizado, cuja percepção local, a partir dos elementos identificados na etapa de coleta de dados revelou uma considerável complexidade espacial, compreendeu-se que a técnica da análise de conteúdo é a mais adequada para essa realidade. Essa técnica tem como propósito identificar os elementos presentes nas falas dos sujeitos entrevistados, possibilitando o estabelecimento de correlações com a dinâmica local e a compreensão do ecossistema comercial em questão, bem como de suas peculiaridades.

A partir da perspectiva acima, cabe destacar que foi utilizado o software de transcrição de áudio *Transkriptor* para transcrever as entrevistas realizadas, inclusive aquelas de curta duração que foram posteriormente descartadas no processo de análise. As transcrições foram

realizadas após cada etapa de entrevistas, ou seja, no dia seguinte a cada visita de campo em que as entrevistas ocorriam.

Após cada etapa de transcrição, o conteúdo das entrevistas foi analisado de acordo com as cinco categorias estabelecidas a priori. Cabe destacar que, concomitantemente à análise visual do conteúdo transcrito, foram realizadas análises auditivas dos áudios. Esse procedimento teve como objetivo mitigar possíveis distorções presentes nas transcrições, uma vez que, em alguns trechos, foram identificadas inconsistências em relação às falas dos entrevistados.

Cada entrevista foi analisada tanto a partir do áudio quanto do material transcrito. No processo analítico, as respostas fornecidas pelos sujeitos, tanto o principal quanto os secundários, foram codificadas e categorizadas conforme as cinco categorias estabelecidas a priori. Esse procedimento foi realizado logo após cada entrevista, tendo como referência os cinco eixos temáticos das perguntas norteadoras, que constituem a base construtiva da análise.

As respostas foram agrupadas de acordo com as cinco categorias pré-estabelecidas e, nesse contexto, embora as particularidades locais tenham contribuído para uma escassez no número de entrevistas, observou-se a saturação das respostas, evidenciada pela repetição consistente de alguns elementos nas falas dos entrevistados.

Dando continuidade ao processo analítico, foi realizado um procedimento comparativo dos perfis dos lojistas entrevistados, com o objetivo de compreender a relação entre esses perfis e os principais elementos identificados nas entrevistas, especialmente aqueles já saturados, que se repetiam com maior frequência. A partir dessa perspectiva, cabe ressaltar que alguns desses elementos foram cruciais para a sugestão de categorias a posteriori.

## **4. ANÁLISES E RESULTADOS**

O processo analítico deste estudo foi desenvolvido a partir do construto teórico elaborado inicialmente. Nessa ótica, foi possível pré-definir a categorização temática em que se alinha ao objeto de investigação. Contudo, cabe ressaltar que, concomitantemente a essa etapa da pesquisa, novas categorias surgiram a partir da codificação das entrevistas e das observações de campo, delineando novas perspectivas para o objeto de estudo.

As entrevistas realizadas ocorreram em datas e períodos distintos ao longo do ano, possibilitando uma análise mais diversificada do caso em questão, tanto sob a perspectiva das observações de campo quanto em relação às respostas dos sujeitos entrevistados. As anotações no caderno de campo foram registradas à medida que as situações e características do local surgiam durante o período de observação. Cabe destacar que as peculiaridades percebidas foram anotadas de acordo com o dia e a data de cada ocorrência, evidenciando, em especial, as particularidades de cada dia.

Os questionários aplicados foram subdivididos em cinco blocos temáticos, desenvolvidos a partir do construto teórico inicial, os quais correspondem às categorias a priori: Ferramentas Digitais, Principais Desafios, Cultura Organizacional, Comportamento dos Consumidores e Mídia Social e Atividade Comercial. As análises e discussões deste estudo serão desenvolvidas conforme essa estrutura de categorização e, posteriormente, as categorias que servirão de base para o desenvolvimento analítico das fases de Transformação Digital e Gerenciamento Remoto.

O processo de análise das entrevistas será precedido pelas análises de campo, tendo como referência as observações e anotações registradas ao longo do estudo de caso.

### **4.1. Observações de campo**

O Shopping Parque das Feiras de Toritama foi caracterizado no subtítulo 3.2 do capítulo 3 deste estudo; contudo, neste capítulo, cabe enfatizar as particularidades do local, objeto da pesquisa.

O Shopping foi visitado em cinco ocasiões, distribuídas em dias distintos da semana, com exceção da segunda-feira. Foram realizadas duas visitas em sextas-feiras, porém em períodos diferentes do ano. Quatro visitas ocorreram em dias regulares de funcionamento, e

uma delas foi realizada em uma quinta-feira, dia da feira tradicional. O quadro abaixo destaca os dias da semana em que foram realizadas as visitas de campo.

**Tabela 4**

*Datas e dias da semana de realização das visitas de campo*

<b>Data</b>	<b>Dia da semana</b>	<b>Dia de feira</b>
05/06/2024	Quarta-feira	Não
11/06/2024	Terça-feira	Não
18/07/2024	Quinta-feira	Sim
01/11/2024	Sexta-feira	Não
14/03/2025	Sexta-feira	Não

Nos dias da semana em que não ocorre a feira tradicional, o movimento no Shopping Parque das Feiras é consideravelmente reduzido em comparação à quinta-feira, dia em que a feira acontece. A circulação de pessoas é mais tranquila tanto nos corredores do local quanto no interior das lojas. Das quatro etapas que compõem o Shopping, as lojas das etapas 1 e 2 funcionam todos os dias da semana, enquanto as lojas das etapas 3 e 4 apresentam maior atividade no dia da feira. Cabe destacar que, nas visitas de campo, foi observado que as lojas da quarta etapa permanecem fechadas nas sextas-feiras, executando, exclusivamente, atividades internas de separação de mercadorias, comercializadas no dia da feira tradicional.

A primeira e a segunda etapas estão localizadas na parte frontal do Shopping Parque das Feiras, sendo a primeira etapa à direita do corredor principal e a segunda, à esquerda. A primeira etapa é composta majoritariamente por lojas mais modestas, caracterizadas como boxes. Visualmente, percebe-se que os produtos comercializados nesses boxes apresentam acabamentos mais simples e preços mais acessíveis. Já na segunda etapa, as lojas possuem uma estrutura física de melhor qualidade, com pisos de cerâmica, vitrines e, em alguns casos, decoração mais estilizada.

As imagens abaixo revelam as características físicas das lojas da primeira e da segunda etapas:

**Figura 11**

*Fotografia do corredor principal com vista lateral da primeira etapa do Shopping Parque das Férias*

**Figura 12**

*Fotografia do corredor principal com vista lateral da segunda etapa do Shopping Parque das Férias*



Cabe destacar que, durante as visitas de campo, foi observado que a presença dos lojistas nas diferentes etapas ocorre de maneira distinta. O percentual de proprietários

presentes nas lojas ou boxes da primeira etapa é expressivamente maior do que nas demais etapas. Nessa primeira etapa, é notória a presença de apenas uma pessoa por box — geralmente o próprio proprietário — que exerce todas as funções relacionadas à comercialização dos produtos.

Além disso, foi possível perceber que os comerciantes da primeira etapa aparentavam pertencer a uma faixa etária mais avançada e demonstravam menor desenvoltura para estabelecer diálogos mais precisos sobre o uso de tecnologias digitais.

Na segunda etapa do Shopping Parque das Feiras, foi possível observar que, além de a estrutura física das lojas ser expressivamente mais sofisticada do que a das lojas da primeira etapa, a presença dos proprietários nos estabelecimentos é menos comum. Nesse caso, durante os dias de funcionamento regular do comércio, ou seja, quando não ocorre a feira tradicional, a presença constante é predominantemente de funcionários. A quantidade observada na maioria das lojas gira em torno de dois funcionários por estabelecimento. De acordo com as observações in loco e com os dados obtidos nas entrevistas, os proprietários costumam estar presentes apenas nos dias da feira tradicional, ou seja, nas quintas-feiras.

As etapas três e quatro do Shopping Parque das Feiras estão localizadas na parte posterior do local, tendo sido construídas depois das etapas um e dois. O acesso à terceira etapa se dá por meio de rampas elevadas que dão continuidade ao corredor principal do espaço, enquanto o acesso à quarta etapa ocorre por rampas de descida. Nesse caso, a terceira etapa foi construída sobre a quarta. Cabe destacar que há, no local, uma escada rolante que possibilita o acesso entre as etapas três e quatro, conforme mostra a Figura 13 deste capítulo; contudo, até a data da última visita de campo, ela permanecia desativada.

A estrutura física da terceira etapa assemelha-se à da segunda, com lojas maiores, mais modernas e com a presença de algumas marcas conhecidas na região. Cabe destacar que as lojas da terceira etapa apresentam fachadas mais modernas em relação às da segunda etapa, todas com vitrines altas e pisos de cerâmica com qualidade superior.

Das quatro etapas que compõem o Shopping Parque das Feiras, a terceira é a mais moderna e sofisticada. Contudo, é também a que apresenta menor atividade comercial. Destaca-se que é nessa etapa que se localiza a gerência central do espaço, onde funcionam o escritório da Gestora, uma sala de reuniões e uma sala destinada à corretagem imobiliária das lojas. As Figuras 14 e 15 ilustram a desocupação comercial predominante em grande parte da terceira etapa.

**Figura 13**

*Fotografia da escada rolante desativada entre a terceira etapa e a quarta etapa.*



**Figura 14**

*Fotografia do corredor de lojas desocupadas da terceira etapa*



**Figura 15**

*Fotografia do corredor de lojas desocupadas da terceira etapa.*



Na terceira etapa, assim como na segunda, é comum encontrar apenas a presença de funcionários durante os dias de comércio regular, ocorrendo a presença dos proprietários dos estabelecimentos apenas no dia da feira tradicional, com algumas exceções.

Nessa perspectiva, cabe destacar que tal situação dificultou a realização plena das entrevistas desta pesquisa, uma vez que grande parte dos sujeitos se encontrava ausente nos dias de comércio normal. No dia da feira tradicional, devido ao intenso fluxo de clientes no interior das lojas e às diversas atribuições comerciais, os proprietários estavam frequentemente indisponíveis para responder às perguntas dos questionários de entrevista.

Acerca da quarta etapa, cabe destacar, que ela se encontra localizada no piso inferior da terceira etapa e o padrão estrutural das lojas é um pouco diferente das demais etapas. Nesta etapa, embora as lojas apresentem uma melhor estrutura física em relação aos boxes da primeira etapa, essas mesmas lojas, também apresentam uma fachada mais rebaixada do que as lojas das etapas dois e três que são consideradas as etapas mais modernas no Shopping Parque das Feiras. Esse fato, talvez seja justificado pela sua localização física, pois encontra-se no subsolo da terceira etapa, cujo teto é mais rebaixado, inviabilizando a apresentação de fachadas mais imponentes, conforme destaca a Figura 16 desse capítulo.

Ainda em relação à estrutura física dessa etapa, é importante ressaltar que, durante as visitas de campo realizadas, foi constatada a existência de alguns stands de vendas que, aparentemente, não estavam em funcionamento comercial, conforme demonstra a Figura 17.

**Figura 16**

*Fotografia do corredor de lojas da quarta etapa*



**Figura 17**

*Fotografia da quarta etapa, com alguns stands de vendas sem funcionamento comercial.*



A quarta etapa é a única do Shopping Parque das Feiras cujas lojas funcionam exclusivamente no dia da feira tradicional. Nos demais dias da semana, os estabelecimentos localizados nessa etapa não apresentam atividade comercial. A dinâmica comercial, tanto no interior quanto nos arredores do Shopping Parque das Feiras, apresenta características marcantes conforme o dia da semana. Nos dias de comércio comum, a circulação de pessoas no interior do referido espaço é relativamente tranquila, com poucos indivíduos transitando pelos corredores.

Cabe destacar que não foram observadas diferenças significativas na quantidade de pessoas circulando nos dias de comércio comum, mesmo em datas distintas de visitação. No dia 1º de novembro, período que antecede as festas de fim de ano, e no dia 14 de março, período posterior ao carnaval, a movimentação de pessoas no local manteve-se estável, sem alterações relevantes em sua dinâmica.

Essa percepção acerca da dinâmica de circulação de pessoas demonstra que a comercialização de produtos nos dias comuns, ou seja, nos dias em que não ocorre a feira tradicional, não sofre influência significativa em relação ao período do ano. Essa constatação reforça a importância comercial do dia da feira tradicional, quando os consumidores, principalmente os atacadistas, demonstram preferência por realizar suas compras, independentemente da época do ano.

O dia de maior movimentação comercial no Shopping Parque das Feiras, como já mencionado anteriormente, ocorre todas as quintas-feiras, quando acontece a tradicional feira do jeans de Toritama. Nesse dia, não apenas a dinâmica interna do espaço é alterada, mas também todo o seu entorno. As ruas ao redor do shopping ficam repletas de veículos de diversos tipos, como carros de passeio, vans e ônibus. No caso das vans e ônibus, trata-se de veículos fretados por compradores atacadistas, muitos deles vindos de outras regiões do estado e até de outras partes do País, com o objetivo de realizar compras de produtos de confecção.

É possível destacar que o comércio ambulante também ocorre nos arredores do Shopping Parque das Feiras, sendo impulsionado pelo maior fluxo de pessoas que buscam o local para realizar suas compras. É comum observar pessoas carregando grandes sacos e sacolas cheios de produtos, que são guardados nas malas dos ônibus e vans. Cabe destacar, ainda, o intenso consumo de alimentos comercializados por ambulantes nas proximidades do espaço de compras, especialmente enquanto os consumidores aguardam o retorno para suas cidades de origem ao final do dia. As Figuras 18, 19 e 20 deste capítulo ilustram a diferença

visual do estacionamento localizado na área frontal do Shopping Parque das Feiras entre um dia de comércio comum e o dia em que ocorre a feira tradicional.

### Figura 18

*Fotografia de consumidores com suas compras na mala de ônibus fretado, em dia de feira tradicional.*



**Figura 19**

*Fotografia do estacionamento na parte frontal do Parque, tomado por ônibus e a presença de comércio ambulante, no dia da feira tradicional.*



**Figura 20**

*Fotografia do estacionamento na parte frontal do Parque, no dia de comércio comum.*



As Figuras 19 e 20 acima demonstram, de forma clara, a diferença na dinâmica comercial do espaço no dia da feira tradicional em relação aos demais dias de comércio comum. Nos dias de comércio comum, a maioria dos veículos presentes são particulares,

enquanto nos dias da feira observa-se uma significativa presença de veículos de maior porte, como, por exemplo, ônibus fretados. Essa percepção é indicativa de dois aspectos: no dia da feira tradicional, há uma maior presença de clientes atacadistas provenientes de regiões mais distantes; já nos dias de comércio comum, predomina a participação de clientes varejistas da região na dinâmica do espaço.

Essa dinâmica diversa nos arredores do Shopping Parque das Feiras é apenas um reflexo do que ocorre em seu interior, especialmente em relação ao dia da feira tradicional. Como já mencionado anteriormente, esse é o dia mais emblemático e importante para os comerciantes do espaço, uma vez que é nesse momento que a concretização das atividades comerciais acontece e o fluxo de pessoas no interior do shopping é significativamente expressivo. Essa movimentação também contribui para a intensificação do comércio de outros produtos dentro do Parque, como, por exemplo, o comércio de alimentos

De acordo com a realização das entrevistas e com a análise de campo, foi possível perceber que os contatos e acordos comerciais ocorrem ao longo da semana por meio de aplicativos de troca de mensagens, e que, no dia da feira tradicional, as vendas são concretizadas. Nessa perspectiva, a quarta etapa — que não funciona nos dias de comércio comum — opera em sua plenitude durante a feira tradicional, conforme demonstra a Figura 16 deste capítulo. As relações comerciais são estabelecidas nos dias que antecedem a feira, e, no dia do evento, os clientes vão pessoalmente ao local para retirar os produtos adquiridos.

Ainda na perspectiva da relevância do dia da feira tradicional, a dinâmica comercial do Shopping Parque das Feiras também ocorre de forma preliminar, quando os clientes visitam as lojas para conhecer os produtos pessoalmente. Esses produtos são, em muitos casos, divulgados antecipadamente por meio das mídias sociais. Não é incomum que, nesse dia, a partir do acesso direto aos produtos e da análise de suas características físicas, os clientes, com destaque para os atacadistas, fechem negócios com os lojistas para entrega posterior. Cabe destacar, ainda, que na visita realizada em uma sexta-feira, dia de comércio comum subsequente à feira tradicional, foi possível observar algumas lojas sem atendimento ao público, realizando atividades internas de separação e envio dos produtos comercializados no dia anterior.

## **4.2. Entrevistas**

Neste estudo, além das observações de campo anteriormente registradas, as entrevistas realizadas foram indispensáveis para a composição do conjunto de dados necessários à análise e discussão do objeto de investigação. A partir da realização das entrevistas com os sujeitos selecionados, foi possível extrair informações relevantes e estabelecer um roteiro de análise baseado nos eixos temáticos pré-definidos no construto teórico. Do mesmo modo, a coleta de dados possibilitou a identificação de novos elementos significativos, cujo conteúdo pode direcionar novos apontamentos para o problema de pesquisa apresentado.

Nessa perspectiva, a análise dos dados das entrevistas da pesquisa em tela será conduzida com base na estrutura dos cinco eixos temáticos: Ferramentas Digitais, Principais Desafios, Cultura Organizacional, Comportamento do Consumidor e Mídia Social e Atividade Comercial. Adicionalmente, a análise contemplará dois temas emergentes, identificados a partir da codificação das entrevistas: *Fases da Transformação Digital no Shopping Parque das Feiras e Gerenciamento Remoto*.

#### **4.2.1. Ferramentas Digitais**

Segundo Bathelt et al. (2016), a tecnologia digital trouxe novos desafios para a sociedade contemporânea, empresas e consumidores estão se readaptando ao novo cenário comercial, e novos ecossistemas de inovação digital estão sendo formados diariamente. A revolução digital é um processo indissociável da modernização tecnológica nas organizações e, nesse contexto, as ferramentas digitais constituem instrumentos capazes de gerenciar, mensurar, entregar resultados e a gerar de valor.

Não há dúvidas de que o uso das ferramentas digitais no ambiente organizacional alterou significativamente a forma de interação com os consumidores e conseqüentemente os modelos de gestão das empresas. Pois a dinâmica da sociedade contemporânea, impulsionada pela inovação digital, demandou a modernização dos canais de comunicação. No entanto, a velocidade e a forma como essa comunicação ocorre são determinantes para o sucesso desse novo modelo de fazer negócios. Nessa perspectiva, os aplicativos de comunicação tornam-se essenciais na construção de valor de mercado (Andrade & Gonçalo, 2022).

No Shopping Parque das Feiras, o uso de ferramentas digitais como instrumento de gerenciamento comercial ocorre principalmente por meio das plataformas digitais Instagram e WhatsApp. Independentemente do porte comercial do estabelecimento ou da habilidade tecnológica dos gestores, essas plataformas são utilizadas por todos os lojistas entrevistados.

Contudo, as mídias sociais mencionadas possuem utilidades específicas, de acordo com suas características tecnológicas próprias.

Quando questionados sobre quais são as principais ferramentas digitais utilizadas para fins comerciais nas lojas, as respostas foram unânimes: tanto o Instagram quanto o WhatsApp são empregados para a captação de clientes e a realização de vendas. No entanto, cabe destacar que cada uma dessas mídias sociais exerce funções bem definidas no contexto comercial das empresas, mesmo nos casos em que há um uso equilibrado das duas plataformas em algumas lojas. O Instagram é mais utilizado com o objetivo de divulgar as lojas e os produtos, enquanto o WhatsApp é predominantemente usado para o fechamento de negócios com os clientes.

De acordo com a perspectiva de Lima et al. (2022), o WhatsApp foi criado com o objetivo de dinamizar o formato de comunicação entre os usuários do aplicativo, inicialmente restrito a usuários de iPhone. Entretanto, devido às suas características tecnológicas que atraíram o interesse de diversos usuários, os criadores decidiram expandir o uso do aplicativo para outras marcas de tecnologia, possibilitando sua execução em massa. Desse modo, o uso dessa tecnologia, e mais especificamente desse aplicativo de mensagens, possibilitou a expansão dos negócios das lojas de confecções localizadas no Shopping Parque das Feiras.

Ainda, cabe destacar que, segundo a percepção Silva e Brito (2020) as relações sociais são influenciadas pelas novas tecnologias digitais, e as formas de comunicar e compartilhar experiências diárias vêm se modificando progressivamente, em congruência com a velocidade e a abrangência do compartilhamento das informações. Nesse contexto, o WhatsApp em especial, desempenha um papel fundamental devido às suas características tecnológicas, que possibilitam a rapidez necessária no processo de comunicação entre empresas e consumidores.

A partir da codificação das entrevistas realizadas, foi possível perceber a relevância do WhatsApp na gestão dos negócios das lojas de confecções instaladas no Shopping Parque das Feiras. O modo de funcionamento do aplicativo de mensagens e a facilidade de uso diário possibilitam que ele seja utilizado como ferramenta de trabalho por todos os comerciantes, independentemente do nível de habilidade tecnológica dos usuários ou do porte comercial da loja. Desse modo, essa plataforma digital é preferida pelos comerciantes como ferramenta de gestão comercial. Nessa perspectiva, a Empresa 01, localizada na terceira etapa do Parque e com 28 anos de mercado, apresentou o seguinte relato:

Ferramentas digitais a gente utiliza o WhatsApp, né? Que é o Business. Cada vendedor possui uma cartela de clientes e essas vendas são feitas especialmente por eles, por esse canal, que é o mais utilizado. A empresa tem também a loja virtual, que é pelo Instagram, mas o WhatsApp é um canal mais rápido (Empresa 01, 2024).

Corroborando o entendimento acerca do uso do WhatsApp, a Empresa 02, que também está localizada na terceira etapa do espaço de compras e atua no mercado de confecções há cinco anos, destacou: “Eu uso mais o WhatsApp devido aos pedidos online? É a nossa segunda ferramenta de vendas, depois da loja física, é online é pelo WhatsApp.” (Empresa 02, 2024). Ainda, a Empresa 03, localizada na quarta etapa do Parque das Feiras, com cinco anos de atividade comercial, enfatizou: “Uso o Instagram como forma de divulgação, o Google Ads e o Nepo, tudo como forma de divulgação, e o atendimento principal é tudo feito pelo WhatsApp.” (Empresa 03, 2024).

A rapidez na transmissão de mensagens fornecida pelo WhatsApp é o principal elemento destacado pelos sujeitos da pesquisa para a escolha desse aplicativo como ferramenta digital para a realização das vendas. A interação imediata a ser feita com os clientes é percebida como necessária para o impulsionamento comercial dos negócios locais. Nesse sentido, quando a pergunta foi direcionada sobre a preferência pelo WhatsApp em detrimento de outras plataformas digitais, as respostas dos participantes convergiram para a mesma percepção: “Devido aos pedidos de venda, né? Vem sempre pelo WhatsApp.” (Empresa 02, 2024).

Para a Empresa 04, atualmente localizada na quarta etapa do Parque das Feiras, o uso do WhatsApp deve-se “questão da usabilidade {...} onde se concentram mais também os nossos clientes, através do WhatsApp, é onde eles se comunicam mais com a gente, e tem a gestão dos grupos da parte de vendas da empresa.” (Empresa 04, 2024). No mesmo sentido, a Empresa 11, localizada na primeira etapa e atuante há 16 anos no segmento de confecções, relatou o seguinte: “Eu uso mais o WhatsApp, gosto mais para mandar foto dos produtos para os clientes” (Empresa 11, 2025).

Embora o WhatsApp tenha sido mencionado de forma unânime pelos lojistas entrevistados, esse cenário não se repete quando o foco é a gestão central do Shopping Parque das Feiras. De acordo com as informações coletadas junto à gestão do local, o Instagram é apontado como a principal ferramenta digital utilizada para fins comerciais. Considerando que a atividade principal do Shopping não é a venda direta de produtos, mas sim a alocação de

lojas para que esses produtos sejam comercializados, é compreensível que a plataforma Instagram tenha maior funcionalidade enquanto canal de divulgação e prospecção de clientes para os lojistas instalados.

Vale ressaltar que, no perfil oficial do Instagram do Shopping Parque das Feiras, a programação semanal do local, com os dias e horários de funcionamento, é divulgada, oferecendo informações essenciais aos consumidores. Além disso, o perfil também compartilha informações completas sobre os produtos das principais marcas presentes no espaço, bem como detalhes sobre os principais eventos realizados no shopping — com destaque para o Festival do Jeans — um evento de moda que acontece anualmente na região e atrai diversas oportunidades de negócios para os lojistas.

Nessa perspectiva a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras relata que “as nossas ferramentas digitais são o Instagram, Facebook, Rádio e Mídias de televisão, a gente também faz propaganda em televisão” (Gestão Central, 2024). A partir da afirmativa foi elaborado o seguinte diálogo:

**Pesquisador:** Dessas ferramentas, qual a mais utilizada?

**Gestão Central:** São essas que estou falando.

**Pesquisador:** Tem alguma que se destaca?

**Gestão Central:** O Instagram, ele se destaca.

**Pesquisador:** Por que o Instagram se destaca?

**Gestão Central:** Se destaca porque a mídia hoje está voltada para as redes sociais, né? E a rede social está no ‘bum’ do momento.

**Gestão Central:** E o Instagram do parque acontece em tempo real, você abre lá e já vê o que está se passando (Gestão Central, 2024).

Na mesma linha de percepção da gestão central do espaço de compras, a maior parte dos sujeitos entrevistados também citou a plataforma Instagram como o principal canal de divulgação online dos produtos das empresas de confecções supracitadas. Segundo Shankar (2021), na era da inovação digital, o marketing digital encontra nas plataformas de mídias sociais o espaço ideal para a divulgação comercial de produtos e serviços. Além disso, cabe reforçar que as mídias sociais endossam o conceito de multicanal de comunicação entre as empresas físicas e seus consumidores (Silva & Brito, 2020).

As perspectivas acima podem ser percebidas nas falas a seguir da Empresa 02, localizada na segunda etapa e com 18 anos de mercado, e da Empresa 04, situada na quarta etapa e com 7 anos de atuação no mercado de confecções:

“Eu uso muito o Instagram e o WhatsApp por causa das vendas online. O Instagram é mais para a divulgação e o WhatsApp para as vendas com os clientes.” (Empresa 02, 2024).

“Nas redes sociais a gente é bem ativo. As que se destacam mais são o WhatsApp e o Instagram... Tem os grupos de vendas no WhatsApp e, nas redes sociais, para a alimentação e captação de clientes, que é o caso do Instagram... O objetivo da empresa é vender e fazer o crescimento de branding da empresa, e a gente faz através dessas duas ferramentas.” (Empresa 04, 2024).

A fala acima destaca a percepção do marketing digital em algumas lojas situadas no Shopping Parque das Feiras. Embora o Instagram tenha sido mencionado por diversos sujeitos entrevistados como meio de divulgação comercial, pouco se percebeu a valorização dessa plataforma enquanto geradora de valor comercial. Nesse contexto, foi possível identificar que essa visão mais apurada foi expressa pelo gestor de uma loja de confecções com melhor estrutura física e vendas de produtos de maior qualidade, alinhando-se à ideia de Borrelli et al. (2022) sobre a maturidade organizacional para a transformação digital.

Bathelt et al. (2016) destacam que os fatos históricos desempenham um papel significativo na dinâmica socioespacial e na ruptura com modelos convencionais de negócios, resultando em novos ambientes propícios à inovação. Nesse sentido, novas oportunidades de negócios configuram novos ecossistemas de inovação, gerando novos cenários mercadológicos e, conseqüentemente, novas oportunidades comerciais. Essa perspectiva foi observada no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras, a partir das falas dos sujeitos investigados.

É aceitável afirmar que a pandemia da COVID-19 modificou a dinâmica dos negócios das lojas de confecções localizadas no Shopping Parque das Feiras. Nesse sentido, Kannan (2021) ressalta que a pandemia transformou o contexto comercial, alterou as relações de consumo e reconfigurou os modelos convencionais de negócios a partir de 2020. O

distanciamento físico imposto na época como medida de prevenção possibilitou um novo formato de comunicação, ancorado nas plataformas digitais e mídias sociais.

O uso das mídias sociais no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras foi intensificado a partir de meados de 2020, durante a crise sanitária, como uma alternativa de sobrevivência naquele momento. No entanto é possível afirmar que mesmo entre os estabelecimentos que já utilizavam ferramentas digitais em suas relações comerciais o uso dessas e de outras ferramentas, não estava integrado de forma madura aos seus modelos de negócios. Nessas empresas, o processo de modernização digital, após esse período, passou a ocorrer de forma mais organizada.

Portanto, de acordo as empresas entrevistadas, as mídias sociais foram cruciais para a sobrevivência das empresas no período da crise sanitária sendo assim observado no diálogo com a empresa 01:

**Empresa 01:** A venda online já existe, acredito que há mais de oito anos, porém ela começou a se fortalecer depois da pandemia, em 2020, foi o único canal pelo qual a empresa pôde fazer suas vendas com as portas fechadas.

**Pesquisador:** Então a pandemia intensificou esse processo?

**Empresa 01:** Demais, demais! A venda online era mais no Instagram, né? Mas aí as lojas presenciais tiveram que se adaptar mais ainda para se encaixar no formato da época (Empresa 01, 2024).

Corroborando a perspectiva acima, a Empresa 09, localizada na segunda etapa do Shopping Parque das Feiras e atuante há cerca de 10 anos no mercado, enfatizou que “depois da pandemia, quase uns 80% das vendas ficaram no online {...} a venda antes era só na loja física, não existia venda online” (Empresa 09, 2024). Ainda, de acordo com a Empresa 11, localizada na primeira etapa do espaço de compras supracitado e atuante há cerca de seis anos no segmento de confecções, “faz uns quatro anos que eu comecei a usar, foi mais depois da covid” (Empresa 11, 2025).

No contexto comercial do Shopping Parque das Feiras, a pandemia de COVID-19 não apenas intensificou o processo de modernização digital e modificou os modelos de gestão das lojas já existentes, mas também possibilitou o movimento inverso para alguns empreendimentos que realizavam suas vendas exclusivamente por canais digitais. Especificamente nas terceira e quarta etapas do referido espaço de compras, algumas lojas

optaram por se estabelecer fisicamente ao longo do período pandêmico, à medida que as atividades comerciais foram sendo retomadas gradualmente.

Nesse contexto, e ainda de acordo com a perspectiva de Kannan (2021), cabe destacar que a pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo na dinâmica comercial das empresas, especialmente no que se refere à reconfiguração dos modelos de negócios vigentes. A modernização digital foi adotada como uma estratégia de sobrevivência frente ao cenário da época, configurando-se como um fator propulsor de geração de valor para negócios exclusivamente digitais. Por outro lado, a inserção no comércio online também possibilitou, posteriormente, a estruturação física de alguns empreendimentos. O recorte de entrevista a seguir representa tal característica comercial:

**Empresa 03:** Desde que começou a empresa, que a gente utiliza o WhatsApp.

**Empresa 02:** Nossa ferramenta de vendas, depois da loja física, é o WhatsApp.

**Pesquisador:** Desde que a empresa começou, sempre utilizou?

**Empresa 02:** Sempre utilizei, foi o que me fez iniciar a empresa, porque antes eu não tinha local fixo. Primeiro foi o online e depois veio o físico. (Empresa 02, 2024)

#### ***4.2.2. Mídia Social e Atividade Comercial***

A Transformação Digital (TD) é um processo complexo e envolve diversas áreas das organizações para que possa ocorrer em sua plenitude (Ghezzi & Kirschbaum, 2021; Oliveira et al., 2021). No entanto, as plataformas de mídias sociais configuram-se como ferramentas digitais de extrema relevância nesse processo transformador, uma vez que, por meio delas as empresas podem utilizar o marketing digital como porta de entrada para novas oportunidades comerciais e a expansão dos negócios. Nesse contexto, cabe ressaltar que as mídias sociais são essenciais para as atividades comerciais das empresas inseridas em um ecossistema de inovação digital, tornando-se assim a principal via de acesso à TD dessas organizações (Maia, 2022).

O marketing encontrou nos ambientes virtuais das mídias sociais as condições ideais para novas oportunidades de negócios e conseqüentemente para o aumento do faturamento real das empresas (Galante et al., 2023). Embora a relevância teórica do marketing digital ainda seja pouco percebida nesse contexto, pois os resultados práticos gerados por ele ainda não são sentidos da mesma forma. Portanto, cabe destacar que o entendimento dos lojistas do Shopping Parque das Feiras sobre a execução de políticas e ações estratégicas voltadas à

potencialização do cenário comercial, por meio da modernização tecnológica digital, não acompanha a mesma clareza percebida em relação ao aumento do faturamento das lojas.

O contexto comercial do Shopping Parque das Feiras apresenta particularidades quanto à dinâmica do uso das plataformas de mídias sociais em suas atividades comerciais. Como já destacado anteriormente neste capítulo, o uso das ferramentas digitais revela algumas especificidades, tais como: dificuldade no manuseio dos aplicativos de comunicação com os clientes e de divulgação dos produtos por parte de alguns lojistas; ausência ou baixo interesse na realização de cursos de qualificação; entre outros pontos considerados desafiadores. Entretanto, a percepção acerca da relevância das mídias sociais sobre o faturamento das lojas é, majoritariamente, positiva.

Nesse contexto, é importante destacar que essa particularidade pode indicar uma falta de maturidade organizacional, sobretudo nas lojas de menor porte econômico, especialmente aquelas situadas na primeira etapa do espaço de compras. Em sua maioria, essas unidades apontam o uso de tecnologias digitais como um desafio, demonstram pouco interesse em ações de qualificação, mas, contraditoriamente reconhecem o papel fundamental que as plataformas de mídias sociais desempenharam durante o fechamento do comércio na pandemia de COVID-19. Além disso, enfatizam a relevância dessas plataformas para a manutenção do faturamento de suas lojas na atualidade.

De acordo com a Gestão Central do Parque, tornou-se evidente o reconhecimento da importância das mídias sociais para a divulgação do espaço de compras das lojas ali situadas e conseqüentemente para o faturamento geral do empreendimento. Além disso, é relevante destacar que essa mesma gestão admite que muitos lojistas ainda demonstram pouco interesse em investir na tecnologia de seus negócios. Em contrapartida, aqueles que vêm apostando na modernização digital têm sido considerados “cases” de sucesso no cenário comercial local. Nessa perspectiva, observa-se um interesse crescente na implementação de ações estratégicas integradas, voltadas à modernização digital do espaço.

É muito relativo. As informações que chegam para mim é: o faturamento é 50% presencial e 50% online. Tem loja que já é mais precisa, teve uma que disse que 70% é a venda online, mas a maioria é 50% e 50%... O cliente vai ver a mercadoria segunda, terça e quarta, mas ele vem comprar no dia da feira. Mas, quando ele vem comprar em uma loja que viu pela rede social, ele acaba indo para outra loja também, mas ele veio pela loja que viu na internet... Eu, como síndica e gestora, estou olhando os arrobas de

todos os lojistas nossos e também a equipe de marketing olhando as redes sociais dos nossos lojistas e vendo o produto que ele tá trabalhando. A gente pede o catálogo pra ele pra tá publicando também, pra fazer parceria (Gestão Central, 2024).

Embora alguns lojistas da primeira etapa indiquem o uso de plataformas de mídias sociais como um desafio, devido às suas limitações em habilidades tecnológicas, e ao mesmo tempo reconheçam a importância dessas ferramentas para o faturamento de suas empresas, por outro lado, os lojistas melhor posicionados em termos de estrutura física e porte econômico demonstram maior compreensão acerca da necessidade de investimento tecnológico, do uso das mídias sociais para a modernização dos processos comerciais e do faturamento da empresa como um retorno estratégico.

De acordo com Ghezzi e Kirschbau (2021) e Borrelli et al. (2022), os ecossistemas de inovação digital promovem contextos comerciais únicos e desafiadores, ao possibilitarem novos formatos de canais de comunicação com o mercado e ao sugerirem novas configurações de modelos de negócios. Portanto, é salutar que a estrutura organizacional das empresas possua flexibilidade e maturidade suficientes para a implantação de ações estratégicas e o aproveitamento máximo das oportunidades. Nessa perspectiva, algumas lojas do Shopping Parque das Feiras demonstram alinhamento com o atual panorama mercadológico global, ao compreenderem a importância da execução de ações estratégicas para sanar as dificuldades locais. Os trechos seguintes contribuem para contextualizar essa perspectiva:

A rede social é essencial, né? Através das redes sociais a gente consegue atingir clientes ainda que têm dificuldades de vir para essa região, é uma forma muito ampla {...} A gente segue os clientes e o que eles estão comprando {...}. A rede social é uma ferramenta que ajuda muito mais no faturamento.” (Empresa 01, 2024)

Ajuda bastante {...} O Instagram mesmo virou vitrine para todas as marcas aqui, ele ajuda muito para divulgar, aí depois o pessoal vai para o WhatsApp pedir mais informações para comprar (Empresa 03, 2024).

Eu sou bem ativo em saber o que está acontecendo em termos de marketing digital na nossa região {...} Antes da pandemia era um formato de vendas, depois da pandemia a

gente percebeu que ficou muito online e eles pedem muito foto e vídeo para comprar{...} E o faturamento melhorou com certeza, na feira mesma comparando o que a gente vende, eu acho que 80% é online e 20% físico no dia de feira (Empresa 10, 2024).

A Gestão Central e os lojistas do Shopping Parque das Feiras percebem as plataformas de mídias sociais para a imagem das marcas locais como uma ferramenta de gestão muito importante. O faturamento das empresas acaba sendo considerado um reflexo das marcas que se posicionam positivamente no mercado, nesse caso, no cenário virtual das mídias sociais (Maia, 2022). Portanto, compreender a contribuição dessas plataformas digitais para o fluxo monetário implica diretamente na percepção positiva de divulgação e posicionamento de marca.

A partir da entrevista realizada com a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras, ficou evidente o modo pelo qual esse espaço é percebido internamente. As características comerciais, a dinâmica própria de funcionamento e as referências regionais tornam o Parque das Feiras uma marca local com posicionamento estratégico no contexto regional do APL de Pernambuco. Segundo a Gestão Central do Parque, este espaço tem destaque regional e precisa de divulgação através das plataformas de mídias sociais, para que as lojas que estão alocadas dentro dele possam se destacar tendo o Parque das Feiras como sua referência como mostra na fala a baixo:

Eles, quando fazem as publicações deles, marcam nossa arroba, e eu, como Síndica, estou olhando todos os lojistas nossos{...} pedimos catálogos deles para ficar publicando {...} a gente está sempre ajudando a divulgar os produtos dos lojistas {...} o interesse nosso é que o lojista esteja bem, que a saúde financeira dele esteja bem para que ele possa estar conseguindo estar dentro do Parque das Feiras e a gente estar junto, fomentando esse comércio, né? {...} O nome hoje do Parque das Feiras, quando o lojista diz que está dentro do Parque das Feiras, ele atrai olhares de clientes que não conheciam {...} aqui a gente acaba tendo dois segmentos, eu deixo bem claro, aqui a gente tem o lojista e a gente tem o Parque para simbolizar e mostrar o nome não só do lojista, mas do Parque também (Gestão Central, 2024).

A Transformação Digital requer inovação e mudanças complementares nos procedimentos de toda a cadeia organizacional. Contudo, a relação da área comercial com o restante da estrutura da empresa é elementar, uma vez que, a partir da análise e compreensão do mercado, é possível inferir a necessidade e o nível de reestruturação tecnológica de um negócio. Sob esse olhar, as plataformas de mídias sociais fazem parte de um acervo emergente de tecnologias promovidas pela inovação digital. Portanto, são ferramentas importantes para o processo de modernização tecnológica das empresas e para mensurar a necessidade de reconfiguração dos modelos de negócios (Ghezzi & Kirschbaum, 2021; Silva & Brito, 2020).

Sob o olhar dos lojistas entrevistados, a percepção majoritária sobre a importância das plataformas de mídias sociais para a relação comercial de suas empresas é positiva. Mesmo entre aqueles com menor estrutura tecnológica, que ressaltaram o uso das ferramentas digitais como um desafio, a percepção das mídias sociais em seus negócios é vista como um ponto positivo. As mídias sociais estão contribuindo para o impulsionamento das marcas das lojas do Shopping Parque das Feiras, e estão gradualmente ajudando os lojistas locais a posicionarem seus negócios de forma mais estratégica.

Entre os principais elementos apontados pelos lojistas como mudanças produzidas pelo uso das mídias sociais, estão: o engajamento de clientes que contribui com o compartilhamento de informações sobre os produtos adquiridos e, conseqüentemente, com a divulgação das empresas de modo instantâneo e abrangente. Também a possibilidade de conhecimento prévio dos produtos agilizando a busca no ato da compra, e a maior facilidade dos lojistas no direcionamento estratégico das ações de vendas. Além disso, as mídias sociais servem como base de dados a ser usada pelos lojistas como *feedback* comercial.

**Pesquisador:** Qual a principal mudança que você percebeu a partir do uso das mídias sociais?

**Empresa 01:** É uma forma dinâmica né? Mais ampla e bem positiva... bem dinâmica para fazer movimentos no comércio, divulgar (Empresa 01, 2024).

A pergunta acima foi repetida em outras entrevistas, e os demais sujeitos apresentaram os seguintes pontos de vista:

Melhorou muito, muito... na pandemia mesmo a gente só vendeu online... e depois continuou, depois ficou feito na pandemia (Empresa 06, 2024).

A gente investe na loja física porque a gente precisa de um ponto físico o cliente ter uma credibilidade melhor conosco né? Mas eu enxergo as redes sociais como a principal ferramenta e o principal canal de aquisição da empresa pra fazer com que ela expanda muito mais e capte muito mais clientes... eu invisto 50% no digital e 50% no físico, quando eu percebo um resultado maior eu invisto no digital... eu enxergo muito mais potencial da minha empresa no digital do que no ponto físico, o físico de verdade a gente usa mais como ponto de confiança para o cliente (Empresa 04, 2024).

Um elemento importante a ser considerado neste subtópico está relacionado com as empresas de marketing digital, mais especificamente, as empresas de tráfego pago. Nesse sentido, foi possível constatar que diversas empresas do Shopping Parque das Feiras que participaram da pesquisa utilizaram os serviços de tráfego pago para a divulgação de suas marcas. Curiosamente, as empresas usuárias desses serviços informaram que não obtiveram os resultados esperados; inclusive, algumas mencionaram este ponto como um prejuízo para a empresa.

De acordo com Galante et al. (2023), é considerável destacar que o Marketing é um campo de conhecimento que vem passando por constantes desafios a partir do panorama da inovação tecnológica digital. A conceituação convencional tem sido provocada pelas novas demandas de mercado, mas, para além do espectro teórico, a era digital tem promovido mudanças na atuação dos profissionais do Marketing. Portanto, a especialização digital não é apenas sob o olhar do consumidor, mas, especialmente, sob uma perspectiva profissional com foco em compreender a nova dinâmica do consumo.

#### ***4.2.3. Principais Desafios***

Os ecossistemas de inovação são ambientes onde os desafios são elementos constantes e necessários para o amadurecimento e a modernização das tecnologias existentes. No que tange à Transformação Digital, diversos atores estão envolvidos nesse processo, como a sociedade, a tecnologia, as empresas, o Governo e várias outras entidades públicas e privadas. Essa complexidade intrínseca do ambiente sugere maiores desafios para o seu pleno

desenvolvimento. A literatura sobre a TD é objetiva ao abordar os diversos obstáculos enfrentados pelas empresas privadas e organizações públicas na modernização do uso das tecnologias digitais em seus processos produtivos (Andrade & Gonçalo, 2022; Kannan, 2021; Melo, 2022).

Para Melo (2022), as plataformas digitais tornaram-se relevantes ferramentas de valor comercial para as organizações, uma vez que, através delas, as empresas de tecnologia são capazes de captar dados pessoais de milhares de pessoas em diversas partes do mundo de modo instantâneo. Portanto, a base de dados formada através dessas plataformas é um insumo valioso para diversas empresas. Entretanto, a apropriação desses dados para a transformação em informações úteis sugere maturidade organizacional e dinamismo estratégico (Silva, 2023).

A Transformação Digital é um processo que envolve diversos níveis e etapas para seu pleno desenvolvimento nas estruturas organizacionais. Esse caminho é complexo e exige maturidade tecnológica. Portanto, a inovação digital e a modernização dos processos de produção e comercialização de produtos e serviços também exigem habilidade no uso das ferramentas digitais pelos sujeitos envolvidos (Viana, 2021; Vasconcelos, 2020). No cenário comercial deste estudo, a capacidade de utilização adequada das plataformas digitais — neste caso, das mídias sociais — pelos lojistas é insatisfatória para o processo de TD no espaço.

Nesse contexto, cabe então destacar que, considerando a complexidade espacial do processo da TD, a partir da dinâmica e das etapas da estrutura organizacional necessárias para a sua existência, a tecnologia digital utilizada nas atividades comerciais das lojas do Parque das Feiras, assim como na esfera gerencial da Gestão Central, está limitada ao uso das plataformas de mídias sociais. Portanto, é salutar considerar a inadequação tecnológica digital do espaço de compras em tela em relação à ideia de desenvolvimento tecnológico favorável para a TD.

Costa et al. (2021) enfatizam que a TD é um processo que necessita de integração da estrutura organizacional, alinhamento estratégico e, sobretudo, uniformização dos valores e da comunicação organizacional. Dessa forma, a ineficiência gerencial poderá comprometer o processo e a capacidade de geração de valor da empresa. No caso em tela, não há evidências de um projeto de alinhamento estratégico atuante, direcionado para a TD ou para a modernização dos processos tecnológicos nas relações comerciais do espaço de compras. Segundo a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras, há um projeto iniciante, porém as ações de integração comercial com os lojistas ainda não são uma realidade.

Estamos iniciando a Gestão, e eu estou construindo junto com os lojistas, com os feirantes {...} o parque é composto de feirantes também – os diretores e o comércio local. Juntos, iremos fazer o Parque das Feiras ser reconhecido como um grande empreendimento {...} o principal é unir todos para juntar mais forças. Inclusive, eu estou participando de um projeto de Governança, para criar um roteiro de visitação. (Gestão Central, 2024).

Embora exista um plano de ações comerciais voltado para a modernização digital do espaço supracitado, ainda não há ações concretas para essa finalidade. De acordo com relatos de entrevistas realizadas em datas distintas — na primeira e na última visita de campo, com um intervalo de nove meses —, o plano de ações de integração estratégica mencionado pela Gestão Central não foi implantado ou ainda não foi percebido pelos lojistas. Nessa perspectiva, vale destacar que o modo pelo qual cada lojista posiciona seus negócios no âmbito comercial do Shopping Parque das Feiras continua ocorrendo de forma independente, sem uma ação integrada de estratégias de vendas, o que não favorece o processo de Transformação Digital do espaço.

O Parque das Feiras tem o trabalho deles, mas eles não oferecem para cada loja programas de uniformização de atendimentos. Eu sei que, em outros lugares feito esse, eles têm plataformas bem especificadas para todas as unidades de lojas trabalharem de forma bem parecida (Empresa 01, 2024).

Para a Empresa 10, localizada na primeira etapa do espaço de compras e com 11 anos de atividade no segmento de confecções, falta articulação estratégica entre a Gestão Central do Parque das Feiras e os lojistas locais, “Tem parceria com umas cooperativas de Caruaru que ajudam umas empresas {...}. Empresa de tecnologia aqui no Parque não {...}. Quem tem aqueles grupos de divulgação é bom, quem não tem é se virar com o que tem” (Empresa 10, 2025).

Na perspectiva de diversos lojistas alocados nas quatro etapas do Shopping Parque das Feiras, existe dificuldade no uso das ferramentas digitais para a captação de clientes e a concretização das vendas. No entanto, esse déficit na habilidade digital foi relatado de forma mais consistente pelos lojistas da primeira etapa, cujos estabelecimentos eram denominados boxes, com estrutura física mais simples que as demais etapas. Nessa etapa, a questão mais

relevante era a inabilidade no manuseio dos aplicativos de mídia social para a publicação dos produtos. Em seguida, foi relatada a dificuldade na escolha dos conteúdos para publicação.

Nas demais etapas do espaço de compras, sobretudo na segunda e terceira, foi possível perceber que há uma maior facilidade no manuseio dos aplicativos de comunicação e mídia social. Inclusive, existe uma equipe destinada a essa atividade de divulgação, assim como a terceirização desse serviço por meio do tráfego pago, contratado por alguns lojistas. Entretanto, diversos lojistas nessas etapas, apesar de possuírem mais estrutura tecnológica, relataram dificuldades na captação de clientes através das plataformas digitais, seja utilizando a estratégia de tráfego pago ou não.

O elemento principal apresentado nesse aspecto é a ineficiência das estratégias de divulgação de produtos, utilizadas tanto pelos lojistas quanto pelas empresas contratadas de tráfego pago. Segundo os relatos dos sujeitos entrevistados, o retorno em faturamento não corresponde ao esperado pelas campanhas de divulgação dos produtos nas mídias sociais. A escolha da estratégia ideal ainda é um desafio relevante no contexto comercial da inovação digital. Definir o melhor plano de ação e escolher os produtos certos para a captação do público-alvo requerem maturidade organizacional para o uso adequado dos dados fornecidos pela tecnologia digital (Maia, 2022). No contexto do Shopping Parque das Feiras, ficou evidente que o marketing digital ainda ocorre de modo iniciante, apesar de alguns avanços.

Na perspectiva de alguns lojistas, compreender as necessidades dos clientes ainda é um cenário desafiador, pois esse aspecto gera impactos significativos na produtividade comercial da empresa. A Empresa 02 (2024) relata: “eu queria que todo mundo que falasse comigo fosse para “puxar” pedido, mas é mais para tirar dúvidas, 90 % das mensagens que tem pendentes são apenas para tirar dúvidas”.

De acordo com a percepção da Empresa 08, situada na terceira etapa do Shopping Parque das Feiras e atuando há cerca de oito anos no segmento de confecções, ela destaca que: O meu desafio é ficar “buscando” os clientes na internet, às vezes a rede social não ajuda muito, então temos que enviar os catálogos para as pessoas {...} tem muita gente que fala no WhatsApp, mas depois não nos dão o retorno (Empresa 15, 2024).

**Pesquisador:** A empresa contratada de tráfego pago deu retorno?

**Empresa 08:** Eu não vi muito retorno não, eu não sei se está sendo usado de maneira errada, mas eu não vi muito retorno não (Empresa 08, 2024).

Embora o acesso à tecnologia digital nos últimos anos tenha ocorrido de forma massificada, é salutar reforçar que esse acesso a equipamentos e serviços digitais não acontece de modo linear (Guimarães, 2023). É evidente a diferença entre o acesso à tecnologia e a capacidade adequada de utilização do bem ou serviço digital. Nesse sentido, no Shopping Parque das Feiras, a relação entre a habilidade digital dos consumidores e a oferta de produtos nas plataformas de mídias sociais ainda é percebida como um desafio a ser superado para impulsionar a dinâmica dos negócios locais.

A Empresa 04 corrobora com a perspectiva dos lojistas, acerca da imaturidade tecnológica dos clientes que frequentam o espaço:

O desafio maior que a gente enfrenta hoje é a qualificação do cliente de entrar lá e saber comprar no online, no site. Quando entra pelo WhatsApp é mais tranquilo, eles até compram {...}. O desafio é fazer esses clientes entenderem que a loja física existe, mas tem o e-commerce, que ele pode entrar lá em qualquer hora do dia e fazer a sua compra {...} A gente precisa dar transparência para esse cliente confiar na gente também para fazer a sua compra (Empresa 04, 2024).

Ainda sobre os desafios enfrentados para a Transformação Digital, Vasconcelos (2020) destaca que, no Brasil, a percepção sobre a relevância das tendências tecnológicas para o cenário comercial ainda é tratada de modo deficiente. A mentalidade gerencial dos líderes brasileiros não é a mesma de algumas regiões economicamente desenvolvidas em outras partes do planeta. Nesse caso, em certa medida, há comprometimento da maturidade tecnológica das organizações no processo de TD. É salutar compreender que, quando o tema não recebe o tratamento adequado pelos gestores responsáveis, as relações de mercado poderão ser afetadas.

No contexto comercial de Toritama, mais especificamente no Shopping Parque das Feiras, não foi percebida nenhuma relação institucional de parceria pública ou privada para a modernização tecnológica digital das lojas do espaço de compras. Embora haja a intenção e a disponibilização da Gestão Central em estabelecer projetos parceiros com instituições públicas e privadas que possam qualificar os mecanismos de gestão de vendas dessas lojas, não foi apresentado nenhum acordo ou política de gestão comercial em atividade, nem com o governo local nem com as entidades regionais de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, como é o caso do Porto Digital, localizado no município de Caruaru.

A afirmação da Gestão Central do Shopping Parque das Feiras evidencia, apesar da intenção de modernização dos processos tecnológicos, a existência de uma lógica de gestão ainda defasada em relação à percepção da relevância da Transformação Digital para os negócios, assim como a carência de políticas de governança atuantes. Conforme a Gestão Central (2024), "Não existe nenhum direcionamento da Prefeitura para o Parque, mas não quer dizer que não possa existir alguma parceria ou alguma coisa institucional do privado e o público para melhorar a situação do nosso parque" (Gestão Central, 2024). Ainda nessa perspectiva, a Gestão Central reforça a abertura de prospecção de ações e parcerias voltadas para a qualificação tecnológica digital do Parque das Feiras:

**Pesquisador:** No Polo de Caruaru existe o Porto Digital, com algumas empresas de tecnologia e startups. Existe alguma parceria com vocês?

**Gestão Central:** Não! Ainda não. Mas estamos abertos; se for o caso, podemos ir lá dar uma olhadinha {...} A gente está aberto a qualquer tipo de parceria, seja pública ou privada. O que interessa para nós aqui é modernizar e melhorar a comunicação (Gestão Central, 2024).

Na perspectiva dos lojistas do Shopping Parque das Feiras, a ausência de parcerias institucionais é uma realidade percebida. Todos os sujeitos entrevistados ressaltaram que não existe, ou não conhecem, nenhum projeto do governo local ou de instituições de pesquisa e tecnologia da região com o objetivo de modernizar os processos tecnológicos do espaço de compras. Portanto, embora a Gestão Central do Parque tenha mencionado a intenção de estabelecer parcerias, essa mesma lógica de inovação comercial não acontece no ambiente interno. É possível perceber essa perspectiva nos seguintes recortes:

**Pesquisador:** Vocês têm algum projeto parceiro com o Governo local para modernizar o Parque das Feiras?

**Empresa 01:** Se existe, é pouco divulgado. Se existe, não é divulgado para a gente aqui. Pelo menos, nunca chegou até a mim.

**Pesquisador:** Você sabe se existe algum projeto parceiro com as empresas de tecnologia do Porto Digital de Caruaru?

**Empresa 01:** Eu não sei te informar. Se existe, também não é divulgado. Não tem uma divulgação para a gente sobre isso (Empresa 01, 2024)

De acordo com os demais sujeitos entrevistados, a perspectiva acima é unânime como é visto nos relatos das empresas 03, 08 e 12:

Não! É muito difícil incentivo {...} se tem alguma parceria com Caruaru, a gente não conhece (Empresa 03, 2024).

Desconheço algum incentivo do Governo {...} não tem nenhuma parceria (Empresa 08, 2024).

Que eu saiba, do meu conhecimento, ainda não {...} também não sei informar. Até agora, não chegou para a gente nada disso ainda não (Empresa 12, 2025).

Nesse contexto, os principais achados desta discussão podem ser sintetizados em três grandes desafios que se entrelaçam e impactam diretamente os lojistas: tecnológico, comercial e institucional. A análise desses pilares permite visualizar não apenas os obstáculos, mas o cenário que ocorre e as principais consequências como mostra no quadro a baixo:

**Tabela 5**

*Quadro resumo dos principais desafios apontados pelos lojistas*

<b>Desafio</b>	<b>Cenário</b>	<b>Consequência</b>
Tecnológico	Comerciantes mais idosos não possuem habilidade necessária no manuseio de aplicativos de mídias sociais.	Perca de tempo para utilizar os aplicativos de mídias sociais e oportunidade de potencializar as vendas dos seus produtos através dessas plataformas.
Comercial	Comerciantes em geral não possuem qualificação em Marketing Digital para potencializar as vendas através das mídias sociais.	Perda de clientes e oportunidade de negócios, devido a dificuldade em alcançar o público alvo.
Institucional	O Parque das Feiras não possui uma política de parceria institucional, pública e privada, atuante.	Ausência de parcerias com entidades públicas e privadas da região, pouca política de qualificação profissional e tecnológica, gerando perca de oportunidades de negócios.

Ainda, acerca dos principais desafios, cabe destacar que a comunicação organizacional foi um importante elemento percebido no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras. Portanto, esse elemento será tratado mais detalhadamente nesse subtópico.

#### *4.2.3.1. Comunicação Organizacional*

Um dos pilares de uma estrutura organizacional sólida e fundamental para as políticas de gestão estratégica de qualquer empresa é a comunicação organizacional. Os valores e missões organizacionais são reproduzidos através da forma de comunicar seus objetivos aos funcionários e colaboradores. Nessa perspectiva, as barreiras na comunicação são elementos que podem desarticular ou invalidar os processos internos de planejamento e gestão, impactando seu desempenho externo e a competitividade de mercado (Terra et al., 2021).

Ainda, na perspectiva de Terra et al (2021), o mercado atual tem modificado as formas de comunicação dentro das organizações. Diversos aplicativos de comunicação têm se tornado o meio oficial de comunicação intraorganizacional. Além do *e-mail*, convencionalmente utilizado no meio corporativo, mais recentemente o WhatsApp tem sido utilizado de forma oficial dentro das organizações, devido à dinamicidade de sua natureza tecnológica. Contudo, a utilização de recursos tecnológicos mais modernos e instantâneos pode ser ineficaz diante de uma política de comunicação organizacional desarticulada.

Embora a comunicação organizacional esteja vinculada à dinâmica interna das empresas e às formas pelas quais essas empresas se comunicam internamente, no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras, a comunicação entre a Gestão Central e os lojistas foi percebida de modo insuficiente. O modo de funcionamento comercial do local tem gerado barreiras internas na comunicação. Nessa perspectiva, cabe ressaltar que percepções negativas de alguns comerciantes são destacadas em relação às políticas de gestão existentes.

As entrevistas realizadas com os lojistas do espaço de compras em questão, evidenciaram a desarticulação de políticas de ações estratégicas de mercado ocasionadas por barreiras na comunicação entre a Gestão Central e os lojistas. É notório que existe uma projeção de implementação de ações estratégicas de negócios por parte da Gestão Central do Shopping Parque das Feiras. Entretanto, tal informação ou pretensão não foi percebida no outro espectro do espaço, ou seja, entre os lojistas, inclusive os mais organizados comercialmente.

No microcontexto dos lojistas mais vulneráveis tecnologicamente — neste caso, os alocados na primeira etapa do espaço de compras —, há uma percepção de insatisfação e, em certa medida, de abandono por parte da Gestão Central. Esses lojistas, em sua maioria, são profissionais com pouca habilidade tecnológica. Eles percebem o uso das plataformas de mídias sociais como importante, porém não recebem nenhum tipo de incentivo de esferas maiores para capacitação profissional. Por outro lado, a Gestão Central indica que há falta de preparo de alguns lojistas, e isso pode ser um obstáculo para a continuidade desses comerciantes no local.

Os trechos de conversas a seguir revelam que falta articulação de ações estratégicas no Shopping Parque das Feiras, as quais podem ser ocasionadas pela ausência de uma comunicação empresarial eficiente:

Já paguei em vários lugares para divulgar, mas não vendi, não. Foi só prejuízo {...} os que são mais fracos não têm investimento {...} aqui é cada um por si, não tem integração. Por isso o comércio tá parado demais, os clientes não vêm mais pra na loja, né? (Empresa 11, 2025).

“Eu vejo que o pessoal que não tá entrando no online vem perdendo espaço, tem sim {...}. Eu vejo que o comerciante, se ele não conseguir se atualizar, ele não consegue ficar no comércio.” (Gestão Central, 2024).

Em outro trecho de conversa com a Gestão Central do espaço de compras, é possível destacar a percepção acerca da necessidade da efetivação de projetos estratégicos para o desenvolvimento tecnológico local. "A gente está aberto a qualquer tipo de parceria, seja pública ou privada; o que interessa para nós aqui é modernizar e melhorar a comunicação" (Gestão Central, 2024).

Logo, uma realidade é constatada no cenário dos lojistas de menor porte econômico alocados no Parque das Feiras: existe a percepção desse déficit tecnológico pela Gestão Central; existe a intenção de realizar parcerias; mas não há nenhuma política de ação estratégica de qualificação profissional atuante. Nesse sentido, é possível perceber evidências sugestivas de uma comunicação organizacional deficiente.

Acerca da perspectiva dos lojistas cujas empresas possuem uma estrutura tecnológica mais robusta, é possível perceber a compreensão da necessidade de investimento tecnológico

e a execução de práticas de gestão estratégicas atuantes. Observa-se a realização de cursos, a participação em eventos com foco em vendas, a contratação de empresas de marketing digital, além de outras ações relevantes para a promoção dos negócios. Contudo, cabe destacar que essas iniciativas foram ressaltadas como ações isoladas e independentes, sem a intervenção direta da Gestão Central do Shopping Parque das Feiras.

Eu acho o Parque das Feiras... ele tem o trabalho interno deles, né? Mas ele não oferece, tipo, eu tenho esse programa (software de gestão de vendas da loja) e tal {...} eu conheço outro lugar feito esse que eles têm plataformas, têm todas as unidades de lojas para trabalhar de forma bem parecida. Aqui no Parque eu já não tenho isso. É uma coisa interna mesmo, cada loja trabalha da sua maneira (Empresa 01, 2024).

Cabe reforçar que, embora a Gestão Central do parque tenha destacado sua compreensão acerca do contexto comercial do espaço e suas necessidades de modernização tecnológica, e inclusive tenha mencionado a pretensão de projetos e parcerias futuras, no segmento dos lojistas essa perspectiva não foi destacada, nem mesmo pelos comerciantes melhor posicionados tecnologicamente. Nesse sentido, novamente, este elemento poderá ser um indicador de uma comunicação organizacional ineficiente, uma vez que não há indicativos de articulação política de gestão estratégica atuando naquele ambiente.

#### ***4.2.4. Cultura Organizacional***

Para Andrade (2019), os ecossistemas de inovação digital, em sua essência, exigem transformações estruturais dos atores sociais existentes. Nesse sentido, cabe destacar que a modelagem adequada dos modelos de negócios é essencial para a dinâmica da nova lógica de mercado global. O contexto cultural da sociedade mudou sistematicamente, e as crenças e valores foram redimensionados. Nessa perspectiva, cabe ressaltar que as estruturas organizacionais necessitam de readaptação como estratégia de sobrevivência.

Ainda, de acordo com Costa et al. (2021), a TD exige flexibilidade e maturidade organizacional na mesma proporção, ou seja, a capacidade de adaptação às mudanças impostas pela inovação digital depende da possibilidade de adaptação dos modelos de gestão existentes. Estruturas organizacionais rígidas podem ser consideradas obstáculos para o desenvolvimento das empresas e a sobrevivência em cenários desafiadores. Portanto, cabe

destacar que a Cultura Organizacional é um elemento essencialmente relevante para o diagnóstico de sucesso ou insucesso em contextos de inovação tecnológica

A característica física estrutural do supracitado espaço de compras possui uma natureza fragmentada, cujas lojas funcionam de modo independente em relação às políticas de gestão e de marketing de acordo com a Gestão Central. Tal particularidade pode justificar a forma difusa pela qual as relações comerciais acontecem, assim como a percepção acerca da TD, neste caso, coadunando com as perspectivas de Mello (2022) e Vasconcelos (2020), acerca da TD no Brasil. No caso em tela, cabe destacar que, embora haja a preocupação estratégica da Gestão Central na implantação de ações que visem a capacitação dos lojistas, ainda não há evidências robustas de ações comerciais coordenadas e atuantes.

A gente tem empresa também em Santa Cruz. Lá tem o Moda Center, e o Moda Center é muito ativo, eles são muito ativos nessa parte digital. Lá tem várias palestras, vai ter uma palestra agora com um especialista, tudo falando sobre tecnologia, sobre marketing digital. Eles incentivam muito, a região é muito ativa nisso {...} Em Toritama eu não sei se tem alguma parceria com empresas de tecnologia de Caruaru, mas eu sei que em Santa Cruz tem. Tem o pessoal da CDL, eles têm parceria com o Porto Digital de Caruaru, e eles incentivam alguns projetos. (Empresa 04, 2024).

A Transformação Digital é um processo complexo e necessita da execução de planos de ações de forma coordenada entre todas as dimensões organizacionais (Teichert, 2019). Portanto, pensar na modernização tecnológica das empresas à luz da Cultura Organizacional é essencial para a plenitude do processo. Nesse sentido, é evidente a inexistência de uma cultura de valores comerciais sólida capaz de estabelecer uma política de gestão comercial eficaz entre a Gestão Central e os lojistas. Tal fato pode ser um indicativo da fragilidade na maturidade tecnológica digital do espaço. Entretanto, existe uma percepção latente acerca da necessidade de modernização tecnológica para a geração de valor comercial.

O trecho a seguir sugere que apesar da Cultura Organizacional acerca dos valores comerciais ainda constituir um elemento frágil, existem esforços empenhados para a modernização digital do espaço:

**“Pesquisador:** Enquanto gestora do Parque, você percebe alguma dificuldade por parte dos funcionários das lojas no uso das ferramentas digitais para as atividades comerciais das lojas?

**Gestão Central:** Sim, sim, eu percebo. E até nesse regimento que eu estou, com a Prefeitura, o Parque das Feiras e algumas unidades de empreendimento, é falando justamente sobre isso: o quanto que o comerciante precisa que o funcionário dele entre nessa mesma “vibe”, porque, se não conseguir, ele não vai conseguir ficar no comércio.

**Pesquisador:** Existe alguma ação por parte do Parque das Feiras para a qualificação desse pessoal?

**Gestão Central:** Estamos montando isso {...}para atendimento presencial, atendimento presencial online, a gente tem montado (Gestão Central, 2024).

O panorama cultural de valores organizacionais na esfera das lojas alocadas no Shopping Parque das Feiras acontece de modo independente da Gestão Central. Nesse sentido, a partir das anotações de campo e também da codificação das entrevistas realizadas, foi possível constatar que cada unidade comercial possui seus próprios valores comerciais, sua lógica única de funcionamento e, assim, forma uma cultura organizacional independente. Todavia, não cabe desconsiderar a influência da Cultura Organizacional do espaço de compras no modelo de organização comercial de cada loja.

Nesse entendimento, cabe então reforçar que as unidades comerciais do Shopping Parque das Feiras são estabelecimentos que possuem seus modelos de negócios de forma independente. Suas práticas de gestão obedecem aos seus objetivos únicos e estão de acordo com as particularidades econômica, comercial, tecnológica e estrutural de cada uma dessas unidades. Contudo, quando os lojistas relatam desafios acerca da ausência de parcerias institucionais e de ações comerciais coordenadas com a Gestão Central, é salutar compreender que o *modus operandi* dos valores organizacionais do espaço de compras supracitado influencia a percepção comercial e as estratégias individuais de cada empresa.

Como já foi mencionado nesse estudo, o Shopping Parque das Feiras é formado por quatro etapas distintas, e cada uma dessas etapas possui características estruturais próprias que ressaltam o seu porte econômico. Contudo, está caracterização estrutural não apenas aponta diferenças que sugerem o porte econômico dessas lojas; ela também revela que há diferenças culturais e na dinâmica de mercado existente em cada uma delas. Nesse sentido, ao considerarmos o panorama geral do Shopping Parque das Feiras, a cultura organizacional é

dispersa, uma vez que esse empreendimento é composto por diversas unidades comerciais, cada uma com sua cultura de valor comercial própria.

A composição do quadro de funcionários das lojas e boxes na primeira etapa é composta majoritariamente por uma ou duas pessoas — nesse caso, o proprietário e mais um funcionário. Em alguns casos, apenas o proprietário do estabelecimento atua na atividade comercial. Portanto, nessa etapa, o modo de organização comercial é único. Nessa perspectiva, não há uma percepção acerca da relevância de uma cultura de valor organizacional unificado. Cabe destacar que os comerciantes dessa etapa que responderam à pesquisa nunca fizeram cursos para capacitação no uso das ferramentas digitais para as atividades comerciais, assim como não apresentam interesse nessa perspectiva.

As lojas alocadas na segunda, terceira e quarta etapas do espaço de compras possuem mais funcionários em relação à primeira etapa; neste caso, a média é de quatro funcionários. Entretanto, cabe destacar que, dentro dessas etapas, a estrutura física e o porte econômico são diversificados, o que, de certo modo, influencia na quantidade de funcionários em cada loja e também na sua dinâmica comercial. As peculiaridades relatadas acima podem sugerir ou não um indicativo de uma cultura organizacional específica em cada uma das unidades comerciais. Contudo, tal afirmação necessita de mais suporte teórico.

Em algumas das lojas que participaram das entrevistas, cujo quantitativo de funcionários era acima de seis, não foi raro encontrar que pelo menos dois funcionários eram destinados exclusivamente às atividades comerciais através das plataformas digitais. Nesse caso, gerentes ou assistentes de gerência comercial possuíam tal função. Nas unidades comerciais em que a quantidade de funcionários era menor, mais especificamente, abaixo de quatro funcionários, geralmente o proprietário do empreendimento exercia tal atribuição, e os demais realizavam atendimentos presenciais.

Na perspectiva da maior parte dos lojistas entrevistados, acerca do uso da tecnologia digital para os procedimentos comerciais, especialmente nas etapas dois, três e quatro, onde há uma maior quantidade de funcionários nas lojas, com funções específicas nas plataformas digitais, os gestores destacaram como ponto elementar algum nível de dificuldade na captação de clientes. Nesse contexto, foi destacada pelos sujeitos a inabilidade na filtragem do público-alvo, indisponibilidade de tempo para o atendimento remoto e a dificuldade na padronização do atendimento através das plataformas de mídias sociais.

Considerando esse cenário através dos relatos apresentados, a baixa qualificação técnica digital para os atendimentos comerciais sugere a ausência de uma política de gestão

sólida, com valores e missão organizacionais bem difundidos e com objetivos futuros definidos. É salutar perceber que essa linha de pensamento sugere um ambiente organizacional cuja cultura comercial ainda está imatura acerca da inovação digital, tampouco de um processo de TD em todas as suas nuances.

A Empresa 13, localizada na segunda etapa do Parque das Feiras, está no mercado há cerca de nove anos e destacou a ausência de uma política de gestão unificada como um ponto fraco do Shopping Parque das Feiras:

**Empresa 13:** Na minha loja, só eu trabalho com isso (tecnologia digital) {...} eu tenho algumas dificuldades na questão de confiança com os clientes.

**Pesquisador:** Você já fez algum curso ou treinamento de capacitação sobre tecnologia digital?

**Empresa 13:** Não, não! Eu fui mexendo, aprendendo, e foi dando certo (Empresa 13, 2025)

Por outro lado, a Empresa 11(2025), relatou a seguinte perspectiva, acerca da articulação dos valores organizacionais no espaço:

**Empresa 11:** Aqui é cada um por si {...} é por isso que o comércio está parado, os clientes nem vêm mais para as lojas. É difícil {...} para vender online aqui, já são os clientes antigos, e pedem bem pouquinho {...} eu tenho dificuldade de usar o Instagram. Eu posto, não sei se está bom ou ruim (risos) {...} eu sinto dificuldade de fazer análise.

**Pesquisador:** A senhora já fez algum curso para capacitação em tecnologia digital?

**Empresa 11:** Fiz não! Faz muitos anos que o antigo prefeito (referência à antiga gestão municipal) trazia umas palestras, mas não tem mais não (Empresa 11, 2025).

As ações de estratégias comerciais no atual cenário global, onde as tecnologias digitais têm dominado a dinâmica social e permeado os ecossistemas sob diversas formas de desafios comerciais, o alinhamento estratégico para a construção de uma Cultura Organizacional sólida é elementar (Verhoefa et al., 2021). Cabe destacar que, no Shopping Parque das Feiras, as lojas aparentemente com melhor estrutura física, localizadas nas etapas mais modernas e com melhor posicionamento de *branding*, demonstraram uma percepção mais apurada acerca da

importância de uma conduta de valores organizacionais alinhada com as novas demandas de mercado.

Cada vendedor tem sua forma de falar, de atender o cliente e tentar convencê-lo, e a empresa vem trabalhando muito em programas pessoais {...} A gente teve um treinamento com curso, palestra, para tentar uma forma mais formal de conversar com o cliente {...} A empresa vai implantar — não agora, mas já foi divulgado pra gente — que vai ser implantado um CRM (protocolo de atendimento) interno, para todas as lojas trabalharem dessa maneira. Uma pessoa vai fazer o atendimento e, depois, vai ser direcionado para os outros vendedores (Empresa 01, 2024).

Eu fiz um curso no início, quando a gente começou a empresa, mas foi mais na parte de operação de sistema, essas coisas. Mas eu sempre busquei conhecimento nessa área, né? Em paralelo, eu tenho outras empresas na área de marketing digital. (Empresa 04, 2024)

#### ***4.2.5. Comportamento do Consumidor***

A inovação tecnológica digital foi responsável por promover uma nova dinâmica social e mudanças comportamentais significativas nos padrões de consumo. A lógica de mercado, no contexto da revolução digital, tem como perspectiva o papel relevante do consumidor como elemento estratégico de geração de valor organizacional. Nessa linha, na era digital, de alta conectividade e de acesso instantâneo às informações, o consumidor deixa de lado um posicionamento passivo e passa a ser percebido pelo mercado como sujeito coparticipativo na criação de valor (Shankar, 2021; Galante et al., 2023)

Ainda, cabe ressaltar que as novas tecnologias digitais promoveram, em certa medida, uma reconfiguração conceitual do marketing, a partir de um novo alinhamento teórico com foco no marketing de serviços. Nesse sentido, os ecossistemas de inovação digital também são influenciadores, não apenas da teoria existente, mas também do campo de atuação prático, a partir do comportamento do consumo, modelando as perspectivas comerciais do marketing para um cenário mais diverso e competitivo (Shankar, 2021; Jakkolla et al., 2024).

Portanto, a partir dessa nova perspectiva acerca do papel do consumidor no novo cenário comercial, as empresas passam a compreender a necessidade de readaptar as estratégias de mercado. Nesse contexto, os modelos de negócios são reformulados à luz do

comportamento do consumidor, como necessidade de sobrevivência na nova dinâmica do mercado. Cabe reforçar, também, que o acesso massivo da sociedade às ferramentas digitais influenciou diretamente no comportamento de consumo e no modo pelo qual esses consumidores passaram a buscar e consumir produtos e serviços (Galante et al., 2023).

Ao analisarmos o ambiente comercial do Shopping Parque das Feiras sob a perspectiva do comportamento do consumidor, cabe destacar que a tecnologia digital tem influenciado positivamente o modo pelo qual esses consumidores têm conduzido suas ações. A partir do olhar da Gestão Central do Parque e também dos lojistas, o perfil desses consumidores tem mudado com a implantação das plataformas digitais nos processos comerciais das lojas do espaço, sobretudo depois da pandemia da COVID-19.

Portanto, a partir do cenário supracitado, a principal mudança percebida no comportamento de consumo está relacionada com o modo pelo qual esses consumidores passaram a exercer suas compras, tendo como referência as pesquisas realizadas previamente através das plataformas de mídias sociais. Nesse sentido, os consumidores do espaço passaram a ter um direcionamento mais assertivo acerca de seus interesses.

Ainda, de acordo com o relato da Gestão Central do Shopping Parque das Feiras, os consumidores conseguem encontrar os produtos de seus interesses e as lojas presentes através do perfil do espaço de compras no Instagram. Desse modo, quando chegam ao local, já sabem exatamente o que desejam comprar e qual a loja que querem visitar, corroborando a ideia de Galante et al. (2023), de que a tecnologia digital facilitou a vida dos consumidores, possibilitando a satisfação das necessidades e a rapidez na busca de produtos e serviços desejados.

Sim, teve mudança dos consumidores depois do online. Hoje o cliente precisa que, primeiro, a gente publique na nossa rede social — a loja, as modelos, o produto — para ele poder ver e vir até o nosso lojista para comprar. Ele já vem certo, já vem com aquele print, perguntando aos seguranças: “Eu vi essa loja aqui” (Gestão Central, 2024).

Corroborando com a perspectiva acima, os lojistas percebem que a tecnologia digital, neste caso o uso das plataformas de mídia social, tem facilitado o acesso dos consumidores aos produtos desejados, alterando o modo pelo qual esses consumidores têm se comportado, inclusive em relação ao tempo de permanência no espaço de compras. Nesse sentido, cabe

ressaltar que foi percebida, durante a visita de campo no dia da feira tradicional, uma circulação de pessoas abaixo da expectativa e visitas mais pontuais às lojas pelos clientes, o que pode ser compreendido a partir da lógica de pesquisa prévia dos produtos nas mídias sociais, diminuindo o tempo de visita.

Para a Empresa 03 (2024), a tecnologia digital tem influenciado no comportamento dos clientes do espaço, “A gente começou na pandemia, né? A forma de divulgar era tudo pelo Instagram {...} tem clientes de atacado, tem clientes de varejo {...} varejo geralmente é o pessoal mais local, compra só para o uso, então compram no dia de feira, presencialmente.” Corroborando com o entendimento acima, a Empresa 01 (2024) destaca que:

Alguns clientes que não gostavam de comprar online e pararam de vir, depois mudaram. Então, passaram a comprar só online {...} e isso mudou. Tem cliente que nem vem mais na loja, só compra online. Dia de feira é o dia em que recebemos excursões do Brasil, então percebemos que, quando a feira mudou para a quinta-feira, muitos clientes varejistas deixaram de vir presencialmente. Mas a tecnologia fez com que isso deixasse de ser um problema, porque eles deixaram de vir presencialmente, mas continuaram comprando — ainda mais — pelo digital (Empresa 01, 2024).

Reforçando a ideia de que a tecnologia digital influenciou a dinâmica social e consequentemente elevou o papel do consumidor no contexto mercadológico (Shankar, 2021). Ao analisarmos a relação comercial entre o Shopping Parque das Feiras e os consumidores, é notório que o uso da tecnologia digital, mais especificamente do Instagram, tem influenciado a dinâmica local. O Instagram foi mencionado como a principal ferramenta digital utilizada pelos clientes na busca por produtos comercializados no espaço de compras.

As características tecnológicas do Instagram podem facilitar o uso desse aplicativo como ponto de exposição virtual de produtos, pois permite um detalhamento mais específico do produto por meio de postagens fixas com fotos e descrições. Portanto, é uma plataforma de mídia social capaz de atender às demandas comerciais no meio virtual das lojas físicas. Ainda, de acordo com os relatos das entrevistas, a partir da exposição virtual dos produtos, os consumidores buscam conhecê-los pessoalmente, visitando as lojas físicas.

Nessa perspectiva, cabe ressaltar que os consumidores, em especial os atacadistas, geralmente utilizam o Instagram como primeiro ponto de contato visual com os produtos e,

em seguida, o WhatsApp para obter mais informações e estabelecer as relações comerciais necessárias, já os varejistas buscam as lojas físicas para experimentar tais produtos.

Começou na pandemia, né? Tava tudo fechado, então a gente publicava no Instagram e apertava o botãozinho de impulsionar, e o pessoal ia falar lá no WhatsApp {...} então tem cliente de atacado, sacoleiro mesmo {...} varejo geralmente é o pessoal mais local, compra só para o uso, aí compram no dia de feira, presencialmente (Empresa 03, 2024).

A dinâmica comercial do espaço aponta dois elementos essenciais para a compreensão do perfil dos consumidores. O primeiro ponto é que, a partir da perspectiva dos sujeitos entrevistados, neste caso os lojistas, os consumidores atacadistas também possuem sua rede de clientes varejistas. E o segundo ponto é que esses consumidores não compartilham os perfis das lojas do Parque das Feiras por entenderem que estariam fomentando a concorrência comercial com os clientes de varejo. “Eu vejo que eles divulgam, mas é mais da loja deles, eu vejo da loja deles (Empresa 11, 2025). “Eles divulgam a deles né? Divulgam os produtos deles lá, mas o nosso não, eles compram do nosso pra vender lá {...} são do atacado” (Empresa 10, 2025).

No subtópico sobre os Principais Desafios deste capítulo, foi possível identificar que, para aqueles lojistas que não possuem qualificação para o uso das tecnologias digitais, a comercialização dos produtos através das plataformas de mídias sociais representa mais um desafio a ser superado do que uma oportunidade a ser aproveitada para gerar valor comercial. Todavia, a maturidade organizacional permite uma compreensão mais assertiva sobre os desafios impostos pelos ecossistemas de inovação tecnológica, possibilitando a execução de políticas de gestão estratégicas mais competitivas (Borrelli et al., 2022).

Acerca do perfil dos consumidores varejistas, de acordo com os relatos apresentados, ficou evidente que a percepção de cada lojista está relacionada com o porte econômico da loja e também com a capacidade tecnológica de cada entrevistado. As lojas com estrutura física mais simples, especialmente as que estão alocadas na primeira etapa do Shopping Parque das Feiras, não possuem como estratégia de marketing digital observar se os clientes costumam compartilhar as informações sobre os produtos adquiridos em seus perfis de mídia social. Em contrapartida, essa percepção foi identificada nas lojas cujo porte econômico é mais robusto e

que apresentam uma melhor maturidade acerca da compreensão das novas demandas tecnológicas. Nessa perspectiva, cabe destacar os seguintes trechos de entrevistas:

Assim que eles compram, já pedem foto e vídeo dos produtos para postar nas redes sociais {...} faz parte da política de vendas da gente já mandar fotos e vídeos para os clientes. Quando eles vêm na loja, já vão postar alguns produtos no Instagram deles, e já vem uma demanda, porque as pessoas começam a perguntar lá no Instagram deles, e já compram aqui com a gente também. (Empresa 04, 2024).

Eu tenho vários casos de sucesso aqui no Parque que estão trabalhando no online {...} os que estão se destacando é porque estão fazendo diferente {...} eu vejo que o pessoal que não está entrando no online vem perdendo espaço (Gestão Central, 2024).

Durante a fase de coleta de dados, foram realizadas as entrevistas e as anotações das observações de campo, que ocorreram simultaneamente, mas em datas distintas. Nessa etapa, foi possível constatar elementos específicos no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras que foram considerados relevantes para a compreensão do processo da TD no espaço supracitado. Esses elementos serão categorizados *a posteriori*. Nesse sentido, dois pontos serão analisados como relevantes naquele ecossistema.

### **4.3. Categorias *a posteriori***

#### **4.3.1. Fases da TD no Shopping Parque das Feiras**

Para Viana (2021), a Transformação Digital acontece em diversas etapas dentro das organizações, mais especificamente em quatro fases — presença, interação, transação e transformação — até que o processo completo da TD seja efetivado. Ao longo desse percurso, as empresas, necessariamente, passam por vários desafios, que vão desde a introdução das ferramentas digitais, a qualificação dos espaços físicos, a capacitação dos colaboradores e até mesmo a abertura de canais de comunicação com os agentes externos do mercado, como, por exemplo, as instituições governamentais e os consumidores.

A Transformação Digital é um processo complexo, dinâmico e envolve um conjunto de medidas de modernização tecnológica em diversas áreas das empresas. Não é raro

encontrar na literatura autores que ressaltem a percepção errônea de alguns gestores acerca do conceito da TD. Diversos líderes organizacionais acreditam que a revolução digital ou a TD é apenas a modernização do setor de Tecnologia da Informação de suas empresas. Embora o setor de TIC possa parecer o mais relevante nesse aspecto, o processo da TD acontece em sua plenitude a partir da modernização da tecnologia digital de toda a estrutura organizacional, aproveitando as oportunidades do mercado (Froehlich et al., 2023).

Corroborando a perspectiva acima, Borrelli et al. (2022) ressaltam que o sucesso das organizações no novo cenário socioeconômico, dominado pelas tecnologias digitais, depende da capacidade de adaptação mercadológica, formada pelos novos arranjos comerciais. É salutar ressaltar que a modernização de toda a estrutura organizacional e da cadeia produtiva está atrelada ao nível de maturidade tecnológica e gerencial da empresa. Do mesmo modo, indissociavelmente, o aproveitamento das oportunidades do mercado e o êxito comercial e econômico dependerão da capacidade gerencial desses recursos tecnológicos.

Na perspectiva de maturação digital, a partir das entrevistas realizadas com os sujeitos secundários da pesquisa, os lojistas de confecções, é possível ressaltar que o nível da TD dentro do Shopping Parque das Feiras se manifesta com pouca especialização digital nos processos comerciais. O uso da tecnologia digital é restrito, quase que exclusivamente, às mídias sociais. Em algumas situações, o serviço de tráfego pago também é utilizado, mas com a mesma proposta de impulsionar as páginas das lojas nas mídias sociais.

Contextualizando o Shopping Parque das Feiras, além da divisão de estrutura física das quatro etapas, é possível perceber que existem basicamente três níveis de maturidade gerencial das empresas naquele espaço, cada um com características comerciais próprias e voltadas para a tecnologia digital

No primeiro nível estão, majoritariamente, as lojas e boxes da primeira etapa. Nesse caso, o corpo funcional dessas unidades é composto, em sua grande maioria, pelo proprietário e/ou alguém que possui a função de ajudante ou auxiliar. As dificuldades no manuseio de ferramentas digitais e a inabilidade em estratégias de marketing digital para o gerenciamento de publicações são acompanhadas por um sentimento de abandono, por parte da Gestão Central, nesse espectro de comerciantes. Nesse sentido, cabe ressaltar que, embora exista a percepção sobre a importância da modernização tecnológica digital, o uso das tecnologias digitais acontece de forma amadora e com baixo profissionalismo.

Um segundo nível de maturidade gerencial para o uso das ferramentas digitais pode ser definido na maior parte das lojas participantes da pesquisa e, em certa medida, a partir de

uma amostragem, considerando as devidas particularidades de campo, pode-se indicar que ele reflete o cenário mais amplo do Shopping Parque das Feiras. Nesse espectro, há unidades encontradas em todas as etapas do Parque — em menor quantidade na primeira etapa. Nas demais etapas, elas se encontram de forma equilibrada, conforme as observações de campo e as codificações das entrevistas realizadas.

Nesse cenário de maturidade gerencial, o uso das ferramentas digitais está voltado exclusivamente para as atividades comerciais, vendas através das plataformas de mídias sociais, geralmente o corpo de funcionários é composto por mais de três indivíduos, onde o proprietário e, em alguns casos, mais um outro funcionário que atuam nas mídias sociais do estabelecimento. Nesse sentido, foi possível perceber que ao longo da semana existe uma dinâmica comercial intensa através das mídias sociais para a prospecção de clientes e principalmente para a concretização de negócios no dia da feira tradicional.

Ainda, cabe destacar que as unidades comerciais em tela são estabelecimentos únicos, os quais não constituem uma rede de negócios e não coexistem em outros Centros de Compras na região do APL do Agreste de Pernambuco, estando presentes apenas no Shopping Parque das Feiras. Contudo, não se pode afirmar se o proprietário também possui outras empresas na supracitada região. Acerca do modelo de gestão dessas unidades comerciais, o uso da tecnologia digital está presente de uma forma mais profissional, quando há a evidência da dinâmica comercial pelas plataformas de mídias sociais e a atuação dos gestores em ações estratégicas de forma independente, sem depender da intervenção da Gestão Central do espaço de compras

Destacando-se um terceiro espectro de maturação gerencial para a tecnologia digital, cabe caracterizar essas unidades como estabelecimentos com um corpo de funcionários com quantitativo acima de seis indivíduos. Elas são membros de uma rede de lojas ou a marca está presente em outros empreendimentos e centros comerciais na região do APL de Pernambuco. Sob a ótica da distribuição física local, essas unidades comerciais estão espalhadas principalmente nas etapas 2 e 3 do Shopping Parque das Feiras, com maior destaque para a terceira etapa.

Nesse contexto de lojas, o modelo de negócios pode ser percebido considerando as seguintes características: Em cada unidade da marca, existe a atuação de um profissional destinado às atividades comerciais nas mídias sociais, geralmente na função de gerente comercial. Além disso, também existe uma equipe especializada para a atuação no e-commerce das unidades comerciais da empresa. A tecnologia digital, neste caso, está presente

de uma forma mais ampla e profissional, sendo percebida para além das questões comerciais e sendo utilizada também em outros processos de produção.

O segmento de lojas do Shopping Parque das Feiras com maior desempenho tecnológico não é expressivo em relação aos outros espectros. Entretanto, é fundamental destacar suas características como constatação local e para a prospecção de políticas de gestão estratégica. Assim como em algumas unidades comerciais com menor nível de maturidade tecnológica, também há, nesse nível, a produção dos produtos comercializados. Contudo, esse processo ocorre em um patamar industrial mais elevado, com etapas bem definidas e métodos mais bem elaborados, impulsionado pela implementação das ferramentas digitais e pela possibilidade de integração estratégica com as ações comerciais.

Cabe destacar que, nesse caso, com uma coordenação central analisando os canais de venda da empresa e as relações com o mercado consumidor, torna-se mais fácil fazer as projeções necessárias dos processos produtivos, mitigando os riscos existentes e, conseqüentemente, preservando a saúde financeira da empresa (Gomes & Okano, 2019). Nesse cenário, as lojas estão melhor posicionadas no mercado local, apresentando uma estrutura organizacional mais sólida e mais independente em relação à ausência de ações e políticas de gestão estratégicas do Shopping Parque das Feiras.

A Transformação Digital, no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras, é imatura; não ocorre de modo integrado em todas as etapas dos ciclos produtivos e de vendas. Embora o local objeto do estudo configure uma organização independente, ele depende da atividade comercial de diversas empresas para coexistir. Portanto, não se pode deixar de considerar a relevância da integração digital em todos os seus processos comerciais, necessários para o sucesso do empreendimento. O nível de inovação digital é um indicador relevante para compreender a maturidade organizacional de uma empresa.

#### ***4.3.2. Gerenciamento Remoto***

A inovação tecnológica digital proporcionou novos arranjos nos modelos de negócios em variados segmentos de mercado. Diversas atividades comerciais surgiram e foram ressignificadas, configurando novos caminhos e possibilidades. A barreira física deixou de ser apenas uma questão da relação entre empresas e consumidores; a versatilidade digital também mitigou os desafios físicos e geográficos das relações intraorganizacionais entre gestores e

funcionários. O gerenciamento remoto das empresas passou a ser uma política de gestão empresarial no ambiente da inovação tecnológica digital (Borrelli et al., 2022).

No contexto comercial do Shopping Parque das Feiras, foi possível perceber que a tecnologia digital tem proporcionado novos formatos de gestão dos negócios locais e facilitado a dinâmica no gerenciamento das lojas. Durante as visitas de campo e a realização das entrevistas, foi possível constatar a ausência física de grande parte dos lojistas, especialmente nas unidades comerciais localizadas na segunda e terceira etapas. Estas são as etapas que mantêm as lojas físicas funcionando ao longo da semana, contando apenas com a presença de funcionários. Nesses casos, os lojistas administram seus negócios de forma remota, passando orientações e recebendo informações do dia a dia, especialmente através do WhatsApp.

**Pesquisador:** Boa tarde! Gostaria de conversar com o responsável pela loja?

**Vendedora de loja:** Não tem ninguém, não. Só eu {...} a vendedora (Vendedora aleatória, 2024)

A mesma abordagem ocorreu diversas vezes, e as respostas seguiram um padrão semelhante:

**Vendedora de loja:** Os donos só aparecem dia de feira. Só ficam as vendedoras (Vendedora aleatória, 2024).

**Vendedora de loja:** Mas é o quê? Só tem eu agora. A dona fica na fábrica em Santa Cruz (Vendedora aleatória, 2024).

**Vendedora de loja:** É difícil, viu, moço, achar os donos, porque eles, a maioria, só aparece no dia da feira. Dia de semana é difícil {...} eles só ficam pelo WhatsApp. Às vezes aparece quando precisa (Vendedora aleatória, 2025).

Vale destacar que os trechos de falas registrados acima são de indivíduos (neste caso, funcionárias) inicialmente abordadas nas unidades comerciais. Portanto, são ideias apresentadas por elas e não transcrições de entrevistas, uma vez que elas não foram consideradas sujeitos da pesquisa e, por isso, as entrevistas não foram realizadas. Consequentemente, não houve identificação pessoal, gravação ou codificação. São ideias

relevantes apresentadas e consideradas importantes durante o processo de análise do contexto comercial do Parque das Feiras, que foram extraídas das observações do caderno de campo.

Ao observar a estrutura do Shopping Parque das Feiras, notamos uma discrepância no número de entrevistas realizadas em comparação com a quantidade de lojas. Um dos principais motivos para isso é a ausência dos proprietários nas unidades comerciais durante a maior parte da semana. Contudo, é sabido que esses lojistas administram seus negócios por meio de aplicativos de comunicação. Logo, não parece incoerente perceber a forte influência da tecnologia digital como ferramenta de gestão nesses modelos operacionais.

Kannan (2021) defende que as rupturas tecnológicas são seguidas por novas tecnologias na produção de produtos e serviços, resultando no surgimento de novos formatos de modelos gerenciais e novas oportunidades de mercado. Na era da inovação digital, a Transformação Digital sugere uma reconfiguração geral do ciclo produtivo das empresas, visando aproveitar as oportunidades de mercado e gerar valor organizacional. Nesse contexto, é crucial compreender que o gerenciamento remoto das empresas é uma das diversas possibilidades comerciais oferecidas pela tecnologia digital. Ele minimiza os impactos gerenciais causados pela necessidade de deslocamento dos gestores até as sedes de suas empresas.

As possibilidades a partir da apropriação das ferramentas digitais são diversas num contexto de maturidade organizacional (Andrade & Gonçalo, 2022). Contudo, no cenário comercial do Shopping Parque das Feiras, embora a mentalidade gerencial voltada para a tecnologia digital esteja longe de ser satisfatória para a constatação de um processo de Transformação Digital (TD) em sua plenitude, não se pode negar que há o aproveitamento das oportunidades a partir da tecnologia disponível. O gerenciamento remoto no contexto local permite, por exemplo, maior tempo disponível para o acompanhamento dos processos de produção, aumentando a fiscalização interna e mitigando possíveis vícios produtivos, o que interfere posteriormente na percepção de qualidade da marca no mercado.

O uso da tecnologia digital pelos comerciantes do Shopping Parque das Feiras para administrar suas lojas sustenta a ideia de que o Gerenciamento Remoto, mesmo de forma embrionária, pode ser considerado sob uma perspectiva comercial. Nos ecossistemas de inovação digital, o distanciamento físico deixa de ser um obstáculo para a geração de novas oportunidades, como destaca Kannan (2021). Portanto, no contexto em questão, as ferramentas digitais, especialmente o WhatsApp, têm sido utilizadas à luz da otimização do tempo desses gestores e assim contribuído para a geração de valor das empresas

É importante destacar neste estudo que, de acordo com as observações de campo e com a análise e codificação das entrevistas realizadas, o tempo ganho pelos lojistas, a partir do gerenciamento remoto de seus negócios, tem sido redirecionado para o acompanhamento dos processos produtivos e para a prospecção de negócios com novos clientes, bem como para parcerias com fornecedores de outras regiões. No entanto, não é possível identificar essa mesma intenção em relação a cursos, treinamentos ou eventos de qualificação profissional, especialmente aqueles ligados à inovação digital.

Em um ambiente mercadológico onde a competitividade é crucial para o sucesso organizacional, cada oportunidade bem aproveitada pode ser determinante para a sobrevivência das empresas. Nesse cenário, é importante destacar que fatores como a distância física, o tempo de deslocamento e a ausência dos gestores no dia a dia de seus negócios podem influenciar no sucesso ou no fracasso da empresa. Quando a gestão está estrategicamente posicionada, permitindo não apenas o controle remoto dos negócios, mas também a manutenção de uma rede de relacionamentos com fornecedores e clientes, certamente as oportunidades proporcionadas pela tecnologia digital estão sendo estrategicamente aproveitadas (Teichert, 2019)

Cabe destacar que o gerenciamento remoto dos negócios no Shopping Parque das Feiras vem sendo aplicado na maior parte das lojas de confecções. Com base na observação de campo, durante o processo de coleta de dados, foi possível considerar que uma parcela considerável dos lojistas do espaço gerencia seus negócios de forma remota, em boa parte da semana, estando presentes nos dias da feira tradicional. O gerenciamento remoto, proporcionado pelos aplicativos de comunicação, é um elemento de modelo de negócio contemporâneo, o qual permite a flexibilidade necessária para que os gestores possam executar outras atividades comerciais concomitantemente (Borrelli et al., 2022; Kannan, 2021).

## **5. CONSIDERAÇÕES**

A Transformação Digital (TD) é um fenômeno de natureza tecnológica em âmbito global que tem afetado a vida útil de empresas e organizações em todos os níveis. Estudar e compreender esse movimento é salutar para a projeção de novas estratégias e oportunidades comerciais. A partir do entendimento desse cenário e da análise do contexto comercial regional, foi possível identificar o objeto deste estudo e suas potencialidades: o Shopping Parque das Feiras de Toritama. Portanto, tendo como foco a TD e o Shopping Parque das

Feiras, esta pesquisa se propôs inicialmente à seguinte pergunta: Qual a narrativa da Transformação Digital no contexto comercial das empresas de confecções localizadas no Shopping Parque das Feiras, em Toritama-PE?

Nessa perspectiva, cabe ressaltar que o objetivo principal desse estudo foi responder à supracitada pergunta, compreender o cenário local e propor alternativas viáveis para suprir as questões locais. A pergunta central foi modulada a partir da identificação da problemática. Contudo, novos questionamentos foram pensados com a proposta de construir novos caminhos em direção à compreensão do problema central do estudo. Logo, as perguntas secundárias foram essenciais para a identificação de diversos elementos culturais e territoriais que possibilitaram compreender e validar o panorama de Transformação Digital nesse contexto comercial.

Cabe aqui compreender a complexidade da construção de uma estrutura organizacional sólida em termos de tecnologia digital. Portanto, a Transformação Digital é um processo cuja construção é gradual e envolve diversos elementos sociais e de natureza singular. A literatura sobre o tema proposto é vasta, pois permite a leitura sobre diversos segmentos e ambientes organizacionais, mas, ao mesmo tempo, é limitada quando se apresenta emergente e não traz informações pontuais em circunstâncias específicas. Todavia, a diversidade de informações constitui um ambiente adequado para as devidas reflexões contextuais.

Nessa perspectiva, cabe ressaltar que os subtemas emergidos a partir do referencial teórico inicial contribuíram para a construção da análise do contexto comercial deste estudo de caso, sob o olhar da inovação tecnológica digital. Assim sendo, o uso das ferramentas digitais, os principais desafios encontrados para o uso da tecnologia digital, aspectos importantes da cultura organizacional, a dinâmica no comportamento dos consumidores locais, a influência do uso das plataformas de mídias sociais nas atividades comerciais, o nível de comunicação organizacional existente, o estágio da modernização digital no espaço e as atividades remotas dos gestores das lojas foram elementos essenciais para a compreensão das peculiaridades comerciais e a construção identitária do espaço supracitado, a partir da perspectiva da TD.

A Tabela 6 a seguir, sintetiza as categorias da pesquisa e a relação teórica com os principais achados no *locus* de estudo.

## **Tabela 6**

*Quadro resumo com os principais achados do estudo por categoria*

Categoria	Referencial teórico	Contexto local	Indicador comercial
Ferramentas Digitais	A tecnologia digital trouxe novos desafios para a sociedade contemporânea, empresas e consumidores estão se readaptando ao novo cenário comercial (Andrade & Gonçalo, 2022; Bathelt, 2016; Lima et al. 2022)	Uso do Whatsapp para vendas e Instagram para divulgação dos produtos, intensificado a partir da COVID-19.	Percepção limitada acerca das tecnologias digitais e da relevância da inovação digital para a dinâmica comercial do espaço.
Desafios	Os ecossistemas de inovação são ambientes onde os desafios são elementos constantes e necessários para o amadurecimento e a modernização das tecnologias existentes (Andrade & Gonçalo, 2022; Kannan, 2021; Melo, 2022).	Inabilidade tecnológica, ausência de ações estratégicas em marketing digital e a ausência de parcerias institucionais evidenciam a ineficiência da Comunicação Organizacional como principal aliada para o processo da TD	Ausência de políticas de ações comerciais estratégicas entre a Gestão Central, Lojistas e Instituições Públicas e Privadas externas.
Cultura Organizacional	Os ecossistemas de inovação digital, em sua essência, exigem transformações estruturais dos atores sociais existentes. As estruturas organizacionais necessitam de readaptação como estratégia de sobrevivência (Andrade, 2019; Costa et al., 2021; Mello, 2022).	Fragmentada, com modelos de negócios independentes	Ambiente comercial desarticulado em termos de valores organizacionais, sugerindo fragilidade comercial e tecnológica para a TD
Comportamento do Consumidor	Na era digital, de alta conectividade e de acesso instantâneo às informações, o	Maioria de atacadistas no dia da feira; maioria de varejistas locais nos	Consumidores mais ativos e direcionados aos seus objetivos, porém não há a

	<p>consumidor deixa de lado um posicionamento passivo e passa a ser percebido pelo mercado como sujeito coparticipativo na criação de valor (Shankar, 2021; Galante et al., 2023)</p>	<p>dias de comércio comum. Utilizam as mídias sociais na busca de produtos antecipadamente.</p>	<p>obeservação desses consumidore por parte dos lojistas, indicando imaturidade em estratégias de marketing digital.</p>
<p>Mídias Sociais e Atividades Comerciais</p>	<p>O marketing encontrou nos ambientes virtuais das mídias sociais as condições ideais para novas oportuidades de negócios e consequentemente para o aumento do faturamento real das empresas (Galante et al., 2023; Gheizzi &amp; Kirschibau, 2021).</p>	<p>Relevante para o faturamento das empresas e posicionamento de marca no mercado</p>	<p>Tem participação considerável na saúde financeira da empresa, embora seja utilizada, pela maioria dos lojsitas, de forma embrionária.</p>
<p>Fases da TD</p>	<p>A Transformação Digital acontece em diversas etapas dentro das organizações, mais especificamente em quatro fases — presença, interação, transação e transformação — até que o processo completo da TD seja efetivado (Borrelli, 2022; Viana, 2021).</p>	<p>Diferentes níveis de portes comerciais das empresas e também de apropriação e uso das ferramentas digitais</p>	<p>Imaturidade digital do espaço, ambiente tecnologicamente desarticulado.</p>
<p>Gerenciamento Remoto</p>	<p>A inovação tecnológica digital proporcionou novos arranjos nos modelos de negócios em variados segmentos de mercado. Diversas atividades comerciais surgiram e foram ressignificadas, configurando novos</p>	<p>Ausência dos gestores comerciais na maior parte da semana</p>	<p>Uso da tecnologia digital para atividades de gestão comercial</p>

	caminhos e possibilidades (Borrelli et al. 2022; Kannan, 2021).		
--	---	--	--

O uso das ferramentas digitais impõe diversos desafios de ordem comercial e tecnológica. A apropriação adequada da tecnologia disponível não está apenas na capacidade de manuseio de equipamentos físicos ou aplicativos de comunicação de forma superficial. A preferência pelo uso de uma determinada plataforma digital, devido à sua praticidade, não implica que ela esteja sendo utilizada de forma estratégica. Nesse caso, a inabilidade nas estratégias de marketing é considerada um desafio para o uso eficiente das plataformas de mídias sociais, como o Instagram.

A plataforma digital do Instagram foi apontada como uma extensão da loja física; entretanto, também foi indicada como um ambiente desafiador enquanto espaço de divulgação de produtos. Nesse caso, cabe destacar que essa percepção é observada nas unidades comerciais com menor estrutura tecnológica, por lojistas mais velhos e com menor habilidade no manuseio de equipamentos eletrônicos. Em análise, o apontamento acima, na verdade, sugere mais uma inabilidade comercial para estratégias de marketing no ambiente virtual do que propriamente a falta de capacidade no manuseio das plataformas digitais, uma vez que esses sujeitos acessam os aplicativos de comunicação e mídias sociais, mas não conseguem alcançar o público desejado.

O panorama para uma Transformação Digital (TD) no Shopping Parque das Feiras impõe algumas adversidades locais que merecem atenção. Nesse contexto, cabe destacar a ausência de políticas e ações estratégicas voltadas à realização de parcerias institucionais que possam fomentar o desenvolvimento tecnológico digital das unidades comerciais e, conseqüentemente, do espaço de compras em sua totalidade. Por outro lado, é razoável constatar que existe uma percepção latente, por parte da Gestão Central, de que investimento tecnológico e qualificação profissional são condições mínimas necessárias para o desenvolvimento comercial do espaço.

A ausência de políticas e de parcerias institucionais atuantes no contexto comercial do Shopping Parque das Feiras é um elemento encontrado ao final deste estudo que deve ser enfatizado sob a seguinte perspectiva: Não cabe afirmar que existe um isolamento comercial do espaço de compras no comércio local, mas é possível perceber, a partir dos relatos dos lojistas, que não existe o sentimento interno de cooperativismo. Ou seja, não há um cenário

maduro que se possa mensurar uma rede de apoio externa com o Governo local e com centros de pesquisa em tecnologia, atuando em parceria com o Parque das Feiras.

As falas da Gestão Central podem refletir esse sentimento interno dos lojistas, uma vez que há a indicação para ações futuras; contudo, não há, em atividade, um movimento nesse sentido. O potencial econômico e comercial do espaço de compras, lócus desta pesquisa, possui uma relevância social muito expressiva, pois é referência territorial com características próprias e específicas. Entretanto, os desafios mercadológicos no contexto local são vários, demandando investimentos em tecnologia digital, em estratégias de marketing digital e, principalmente, em qualificação profissional. No caso do Shopping Parque das Feiras, é prudente afirmar que o caminho seria a concretização de parcerias e projetos futuros.

Os desafios elencados acima podem ser compreendidos a partir da configuração da Cultura Organizacional do Shopping Parque das Feiras, tendo em vista que ela apresenta algumas peculiaridades locais. Analisar a esfera cultural do espaço de compras em tela significa acolher a ideia de que, naquele local, não há uma cultura organizacional única, ou que a sua cultura atuante é justamente a característica de não ter unicidade de valores. Nesse aspecto, consiste a sua particularidade no modo de funcionamento comercial. Cabe ressaltar que a cultura organizacional daquele espaço é a junção dos diversos modelos de negócios das unidades comerciais instaladas, ou seja, dentro das devidas proporções, é o conjunto de microculturas organizacionais.

Contudo, essa perspectiva sugere um ambiente com algumas fragilidades a serem superadas para o melhor aproveitamento do seu potencial econômico. No Shopping Parque das Feiras, as estratégias comerciais acontecem de forma independente; cada lojista possui seus próprios valores organizacionais. Dentro de cada modelo de gestão, ocorrem as ações de marketing, as políticas de desenvolvimento pessoal e todos os processos necessários para o funcionamento da empresa. Portanto, nessa perspectiva, cada unidade comercial instalada constitui uma única cultura organizacional, com sua realidade e desafios próprios, o que pode justificar o modo diverso pelo qual a tecnologia digital é percebida.

Enquanto alguns lojistas percebem o uso das plataformas de mídia social como um desafio, outros as veem como uma oportunidade de mercado que merece atenção especial. Essa perspectiva representa a diversidade de maturidade organizacional presente no espaço de compras e também se torna um indicativo da diversidade da cultura organizacional. Por fim, cabe destacar que a diversidade observada contribui para a construção de um ambiente comercial disperso e sem estratégias comerciais definidas. Além disso, é elementar

compreender que a ausência de uma política unificada de estratégias mercadológicas, aliada a um ambiente comercial diverso e disperso, torna oneroso o processo para a consolidação de uma cultura organizacional favorável à TD.

É evidente que a tecnologia digital foi responsável pelas mudanças significativas percebidas no comportamento de consumo nos últimos anos. No cenário comercial do Shopping Parque das Feiras, essa realidade também se concretizou. Em especial, a pandemia da COVID-19 foi um marco nesse aspecto: as transações comerciais passaram a ser influenciadas pela tecnologia digital, e a dinâmica comercial por meio dos canais digitais foi intensificada, sobretudo, pelas plataformas das mídias sociais. Nessa perspectiva, é possível afirmar que os consumidores do espaço de compras, objeto desta pesquisa, tiveram sua dinâmica de consumo alterada

Cabe destacar que as mídias sociais enfatizadas nesta pesquisa são ferramentas de otimização das relações comerciais estabelecidas no Parque das Feiras. Portanto, possibilitam aos clientes do supracitado espaço fazer pesquisas prévias dos produtos, dos preços e da localização física da loja, e, assim, tomar decisões antecipadas. Tal perspectiva colabora com a ideia de ajuste do tempo médio gasto na loja física, uma vez que os consumidores já sabem o produto que desejam e onde encontrar. Logo, esse comportamento, por sua vez, tem alterado a dinâmica geral da circulação de pessoas no local.

A pesquisa revelou também que os consumidores do Shopping Parque das Feiras não possuem um comportamento ativo nas mídias sociais. O compartilhamento de informações sobre suas experiências de compras nessas plataformas não é um hábito percebido pelos lojistas, sobretudo entre aqueles que têm em sua cartela de clientes, ou seja, os comerciantes de atacado. Por outro lado, aqueles que recebem consumidores varejistas e que possuem uma estrutura comercial mais qualificada costumam observar o comportamento desses clientes nas mídias sociais e percebem a publicação de seus produtos como um feedback positivo sobre sua marca no mercado.

Ainda nessa perspectiva, cabe destacar que há uma parcela de lojistas que vendem para clientes varejistas, mas não utilizam as mídias sociais para acompanhar o comportamento desses clientes como um indicador de mercado sobre os produtos de sua loja. Nesse caso, são lojistas cujo porte econômico e comercial do negócio é mais simples. Este cenário revela que o comportamento do consumidor no Shopping Parque das Feiras é um elemento que não é observado de modo profissional pelos comerciantes locais. Mais uma vez, a ausência de

unidade gerencial, em termos de valores organizacionais, revela uma fraqueza local que deverá ser superada.

Nos ambientes comerciais cuja tecnologia digital se faz presente, os desafios são contínuos, e a capacidade de articulação entre os principais atores deve ser constante, como perspectiva de construção de um cenário comercial favorável para a TD das empresas. Portanto, compreender o comportamento do consumidor em um ambiente comercial complexo é elementar para a projeção de novas estratégias mercadológicas e, conseqüentemente, a criação de novas oportunidades. Especialmente no contexto em tela, cuja dinâmica comercial é diversa, o ordenamento de diretrizes capazes de qualificar profissionalmente os lojistas para a captação de dados dos consumidores, por meio das plataformas de mídias sociais, é salutar enquanto estratégia comercial.

A pesquisa também revelou que os supracitados aplicativos de mídias sociais são percebidos pelos lojistas a partir da influência que exercem sobre o faturamento de suas unidades comerciais. Embora a introdução massiva de tais aplicativos tenha acontecido no auge da pandemia da COVID-19, como estratégia de sobrevivência comercial, esse mecanismo foi se consolidando posteriormente e passou a integrar os modelos de negócios dessas empresas. Nesse aspecto, o faturamento das unidades comerciais do espaço é influenciado de modo expressivo pelas vendas virtuais.

O impacto positivo que as mídias sociais possuem sobre o faturamento das lojas de confecções do Shopping Parque das Feiras, reflete também a percepção dessas mídias em relação ao posicionamento de marca no mercado. Embora, sob alguns aspectos pontuais o manuseio das ferramentas digitais — nesse caso, o uso das plataformas de mídias sociais para fins comerciais — represente um desafio para uma parcela dos lojistas do local, em maior escala, é possível compreender que, na percepção desses lojistas e também da Gestão Central, as mídias sociais têm alavancado a imagem comercial das empresas situadas no espaço de compras.

O cenário comercial do Shopping Parque das Feiras, a partir da perspectiva das plataformas de mídias sociais, é desafiadora, pois nem reflete um ambiente inerte às tecnologias digitais nem constitui um ambiente digitalmente desenvolvido. Diante deste cenário, cabe então registrar que são grandes os desafios para a uniformização nas estratégias de comunicação virtual, mas também há muita potencialidade comercial a ser produzida por meio das plataformas de mídias sociais. Compreender esse cenário complexo é fundamental,

assim como traçar caminhos alinhados com estratégias de marketing digital para a construção de um processo de Transformação Digital satisfatória.

Compreender a influência da Transformação Digital (TD) no contexto comercial das empresas de confecções do Shopping Parque das Feiras de Toritama - PE foi o objetivo principal a que esta pesquisa se propôs. Nessa perspectiva, cabe ressaltar que os resultados encontrados possibilitaram os seguintes apontamentos: A dinâmica comercial do espaço de compras é complexa, e atende a uma lógica própria de funcionamento, cuja identidade local possui representações simbólicas e elementos relevantes para um desenvolvimento organizacional mais expressivo. A apropriação das ferramentas digitais ainda é imatura à luz das estratégias comerciais para um cenário de pleno desenvolvimento tecnológico digital. Os desafios são diversos, e a ausência de articulação de uma política de gestão entre os diversos atores do ecossistema estudado — como Gestão Central, Comerciantes, Órgãos Institucionais e Empresas de Tecnologia — enrijecem o atual sistema de funcionamento comercial do Shopping Parque das Feiras.

O aspecto da Cultura Organizacional intensifica a percepção acerca da ausência de políticas de estratégias comerciais em atividade, identificando diversidade nesse sentido, e cujo aspecto se torna relevante na identidade comercial local. O comportamento do consumo, por sua vez, acaba sendo um elemento do espaço de compras supracitado, em certa medida, negligenciado pela ausência de estratégias comerciais unificadas, fato que interfere na observação desse elemento pelos comerciantes como uma importante fonte de análise para a construção de um planejamento mercadológico estratégico, necessário para o contexto local.

Por fim, e mesmo diante dos desafios observados pelas características culturais, as mídias sociais, enquanto ferramenta de gestão comercial, são importantes instrumentos tecnológicos que revelam a potencialidade local a partir da perspectiva da inovação digital. Portanto, cabe ressaltar que os objetivos propostos neste estudo foram cumpridos, uma vez que é possível perceber — mesmo considerando as lacunas existentes e as peculiaridades territoriais que, porventura, possam interferir em um diagnóstico mais preciso deste ambiente comercial — a dinâmica espacial e os elementos das relações comerciais existentes, fornecendo informações relevantes para a criação de projetos futuros na perspectiva de um processo de Transformação Digital em sua plenitude.

É relevante destacar, ainda, que a elaboração desta pesquisa foi acometida por algumas limitações de ordem local, cujas características podem reforçar os indicativos das lacunas comerciais e culturais existentes no Shopping Parque das Feiras. Oportunamente, é

cabível considerar que houve resistência inicial apresentada pela Gestão Central do Parque para o agendamento da entrevista, apontando para um comportamento de desinteresse em relação a assuntos de ordem acadêmica. Entretanto, após algumas tentativas e tempo de espera superior ao combinado, a entrevista pôde ser realizada. A perspectiva da Síndica acerca do objetivo da pesquisa mudou quando foi esclarecido por este pesquisador que os resultados pretendidos poderiam trazer informações relevantes para a criação de estratégias futuras e para o desenvolvimento tecnológico digital do espaço. Nesse contexto, é salutar perceber que tal comportamento reforça o indicativo de ausência de maturidade organizacional naquele local.

A dinâmica comercial e espacial do Shopping Parque das Feiras, por si só, constituiu um ambiente desfavorável para a realização da pesquisa em tela. Sob a perspectiva comercial, cabe ressaltar que as características de funcionamento do comércio daquele espaço de compras estão atreladas ao contexto regional, ou seja, ao dia em que acontece a feira tradicional. Nesse cenário, nos dias de comércio normal, a presença de lojistas nas unidades comerciais é bastante reduzida, sendo, neste caso, os sujeitos secundários da pesquisa. Portanto, o fato em tela significou uma limitação relevante para a realização do estudo, devido à dificuldade em encontrar esses sujeitos no lócus da pesquisa.

Ainda nesse sentido, cabe destacar que aspectos como a espacialidade regional de algumas fábricas de confecções no município de Toritama, locais onde supostamente estariam os lojistas nos dias comuns, atrelados à distância geográfica do lócus da pesquisa, merecem destaque como limitações para a tentativa de um maior número de entrevistas. Mesmo diante de algumas tentativas de realização de entrevistas de forma remota, o retorno desses sujeitos não se concretizou.

Sob a perspectiva espacial, cabe enfatizar que é uma consequência da dinâmica comercial, uma vez que a efervescência daquele espaço de compras acontece no dia da feira tradicional, trazendo nesse dia características particulares na circulação de pessoas no local e no fluxo no interior das lojas. O dia da feira tradicional é o momento cujos lojistas costumam estar presentes em suas unidades comerciais; contudo, devido às características espaciais supracitadas, houve dificuldade na disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas.

Em particular, no dia da realização da feira tradicional, os sujeitos abordados se recusavam a responder às perguntas do roteiro de entrevistas, demonstrando falta de interesse pelo tema da pesquisa, o que pode ser apontado como a razão pela qual algumas entrevistas não foram realizadas. Contudo, o motivo mais aparente e visivelmente justificado foi a

indisponibilidade de tempo, devido ao fluxo de pessoas no interior das lojas. Entretanto, cabe ressaltar que, quando as entrevistas eram concedidas, nitidamente, havia a intenção de que elas fossem logo finalizadas, e as respostas, nesse caso, eram mais curtas, o que dificultava o processo de análise posterior.

Por fim, o perfil pessoal de diversos lojistas, sobretudo na primeira etapa do Shopping Parque das Feiras, não contribuiu, em certa medida, para uma coleta de dados mais robusta. Majoritariamente, nesta etapa do espaço de compras, o perfil pessoal desses comerciantes era de pessoas que aparentemente não possuíam intimidade com temas relacionados à tecnologia digital e, conseqüentemente, com o conceito da Transformação Digital. Nessa perspectiva, cabe ressaltar que algumas entrevistas não apresentaram dados relevantemente sustentáveis para uma análise mais elaborada, devido às respostas monossilábicas e à dificuldade em manter uma interação constante desses sujeitos, sendo neste caso, descartadas no processo de análise.

O percurso da pesquisa revelou algumas peculiaridades locais e regionais acerca da dinâmica comercial do Shopping Parque das Feiras em Toritama. Portanto, as características percebidas desse espaço de compras sugerem lacunas existentes que podem indicar novos caminhos possíveis para estudos futuros e, conseqüentemente, a projeção de projetos e planos estratégicos para o fortalecimento comercial do espaço em tela.

### **Tabela 7**

*Quadro resumo com as principais lacunas encontradas e as sugestões para futuras pesquisas*

Lacunas	Sugestões
Cultura Organizacional fragmentada, diversidade cultural de valores organizacionais.	Compreender a Cultura Organizacional enquanto elemento estratégico no planejamento tecnológico das empresas.
Comunicação Organizacional desarticulada e ineficiente.	Compreender a Comunicação Organizacional como estratégia de construção de políticas de gestão comercial eficientes.
Ausência de relações institucionais	Compreender mais detalhadamente as características e os políticas institucionais existentes naquela localidade e estabelecer parcerias institucionais.
Ausência de estratégias comerciais sobre a diversidade no perfil dos consumidores do espaço: Atacadistas no dia da feira tradicional, varejistas nos	Analisar o perfil dos consumidores do Shopping Parque das Feiras, enquanto estratégia para inovação e gestão de marketing.

demais dias da semana.	
Percepção imatura acerca da dimensão econômica e da relação espacial do espaço com o comércio do seu entorno.	Compreender o papel do Parque das Feiras em seu espaço geográfico, sua relação com o comércio local e com os outros municípios do APL.
Escassez de estudos consistentes sobre o papel do Parque das Feiras enquanto referência de moda local.	Compreender o papel simbólico do Parque das Feiras na percepção da sociedade local e a identificação de signos e significados no segmento da moda local.

O desenvolvimento conceitual deste estudo revelou diversos aspectos singulares acerca do panorama territorial do Shopping Parque das Feiras e sua relação com o processo da TD na conjuntura local. Nessa perspectiva, algumas lacunas existentes puderam ser observadas e analisadas com respaldo teórico, possibilitando, em certa medida, a elaboração de alguns caminhos possíveis que devem ser considerados, enquanto contribuições valiosas da pesquisa, para a temática em tela. A seguir, a Tabela 8 apresenta as principais contribuições da supracitada pesquisa.

### **Tabela 8**

*Quadro resumo com as principais contribuições da pesquisa*

Contribuições teóricas	Contribuições práticas
Endosso bibliográfico dos estudos acerca do processo da TD e, mais especificamente, delineando o tema em questão, sobre os moldes deste estudo de caso.	Fonte de informações que possam fundamentar as decisões comerciais dos empresários da região.
Endossar o quantitativo de produções acadêmicas sobre o APL do Agreste de Pernambuco, e, mais especificamente, sobre o Parque das Feiras de Toritama.	A identificação dos elementos territoriais presentes e a compreensão da realidade local do Parque das Feiras, permite dimensionar as lacunas existentes, e, conseqüentemente, revelá-las como ponto de partida para a criação de propostas alternativas de estratégias mercadológicas possíveis.
	Identificar a ausência de uma estratégia de gestão entre a Gestão Central do Parque e os lojistas locais. À luz de melhorias gerenciais, cabe à Gestão Central do Parque definir estratégias comerciais eficientes a partir de um olhar mais cuidadoso do perfil de seus lojistas.

	Aprimorar as relações institucionais do Parque das Feiras como medida de mitigação dos desafios existentes e o impulsionamento da modernização digital do espaço em tela.
	Elaborar estratégias de alinhamento comercial entre a Gestão Central e as Unidades Comerciais.
	Contribuição a partir da sugestão de aprimoramento da comunicação interna, como forma de mitigar as lacunas comerciais existentes.
	Apontar a necessidade urgente de execução das ações estratégicas em fase de elaboração para a prospecção do desenvolvimento da Transformação Digital no Parque das Feiras.

## 5.1 . CONCLUSÃO

A sociedade contemporânea vem sendo, especialmente a partir da última década, afetada pelas inovações tecnológicas provocadas pelo processo global de Transformação Digital. Esse processo universal tem afetado a dinâmica mercadológica das empresas e a lógica das relações de consumo. A tecnologia digital trouxe novos formatos de comunicação entre empresas e consumidores e, conseqüentemente, novos modelos de negócios foram surgindo e se consolidando em diversos segmentos de mercado. Nesse novo contexto, onde a tecnologia digital é a mola mestra da dinâmica de mercado, as ferramentas digitais surgem como insumos elementares no gerenciamento das organizações.

Essa pesquisa, que teve como objetivo compreender a narrativa da Transformação Digital no contexto comercial das empresas de confecções localizadas no Shopping Parque das Feiras, em Toritama-PE, expõe, dentro deste novo cenário mercadológico, influenciado pelas novas tecnologias digitais, as seguintes reflexões:

Apesar de haver uma vasta literatura acerca de temas relacionados à tecnologia digital e à inovação digital, ainda é escasso o acervo direcionado, especialmente, à influência das ferramentas digitais nos modelos de negócios de empresas de confecções no supracitado local

da pesquisa. Nesse contexto, as categorizações estabelecidas a partir do construto teórico foram construídas sob uma perspectiva mais ampla, em torno da temática.

A referência de Ferramentas Digitais existente entre os comerciantes do Shopping Parque das Feiras de Toritama está limitada ao uso de aplicativos de comunicação, como o WhatsApp, devido ao design tecnológico e à facilidade de manuseio — ágil e dinâmico. Este é o principal motivo pelo qual é escolhido para as atividades comerciais. O Instagram, por sua vez, quando o objetivo do comerciante é a divulgação da marca, funciona como uma extensão da loja física. Cabe destacar que a pandemia da COVID-19 teve seu papel impulsionador no uso das plataformas de mídias sociais nas relações comerciais do espaço.

Os principais desafios encontrados para o uso do aplicativo pelas empresas participantes da pesquisa residiram na dificuldade de recrutamento do público-alvo, ou seja, evidenciou-se mais a imaturidade mercadológica em relação ao mercado consumidor do que a inabilidade tecnológica. A qualificação do capital humano para o uso das tecnologias digitais nas lojas situadas no Shopping Parque das Feiras poderá significar uma pavimentação eficaz para a Transformação Digital. Ainda, a ausência de uma comunicação organizacional fluida e eficiente também representa um desafio do local, visto que tal perspectiva inibe a percepção dos atores comerciais de um ambiente articulado e estrategicamente bem posicionado no comércio regional.

À luz do comportamento dos consumidores e das atividades comerciais, pode-se concluir que as mídias sociais — o WhatsApp e o Instagram — na perspectiva das unidades comerciais, exercem um papel fundamental para a existência dos negócios das lojas de confecções localizadas no Shopping Parque das Feiras, pois são amplamente utilizadas e consideradas por esses comerciantes como um instrumento relevante para o faturamento das empresas — o Instagram como vitrine virtual e o WhatsApp como canal de negócio —; entretanto, essas mídias sociais são utilizadas de forma amadora. Nessa perspectiva, o processo de Transformação Digital naquele espaço de compras é considerado incipiente.

Como reflexão, cabe destacar que ações estratégicas de marketing digital devem integrar a Gestão Central do Shopping Parque das Feiras e os lojistas, como forma de mitigar os impactos negativos decorrentes dos desafios tecnológicos. A construção de parcerias entre a Gestão do Shopping e empresas de tecnologia pode promover a qualificação técnica e comercial dos lojistas e de seus funcionários, otimizando as atividades comerciais e o potencial econômico do local.

## REFERÊNCIAS

- Abad, A., & Abad, T. M. (2022). Análise de conteúdo na pesquisa qualitativa. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 10(28).
- Alcantara, A. K. L., Nelson, R. E., & Silva, A. C. (2022). Cultura organizacional e transformação digital: Estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de seguros. *XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022* (21–23 de setembro). <https://www.anpad.org.br/>
- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. (2021). Transformação digital: Gerando valor para o “novo futuro”. *GV Executivo*, 20(1), 1–12. Fundação Getúlio Vargas.
- Amorim, W., & Boldt, R. (2020). Moda virtual: Aceleração no processo de transformação digital devido à pandemia da COVID-19. *Internacional de Design*. Edição 2020.
- Andrade, C. R. D. A., & Gonçalo, C. R. (2022). Plataformas e ecossistemas: Fatores antecedentes ou propulsores para promover estratégia de transformação digital. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 8(2), 96–118. <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/index>
- Andrade, J. L. Z. (2019). *Oportunidades para a criação de consultoria em transformação digital* [Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Adelpa Repositório Digital. <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23048>
- Andrade, M. C. (2021). WhatsApp é o novo ‘queridinho’ da comunicação mercadológica ou é da comunicação organizacional? *Revista Dito Efeito*, 12(20), 1–14.
- Arantes, R. C., Castro, C. C., Mineiro, A. A. C., Oliveira, J. A., & Pereira, M. M. O. (2021). A transformação digital e o conhecimento organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(21), 316–329. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.71301>
- Arruda, B. R. L. (2024). *Considerações sobre o desempenho do setor de confecções e a precarização do trabalho em Toritama-PE*. [Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel, Universidade Federal de Pernambuco]. Atena repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/55641>
- Bahia, P. Q., Belo, R. L. S., Ferreira, L. R., & Souza, R. R. C. (2023). A técnica do estudo de caso como estratégia metodológica aplicada na pesquisa científica. *Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política*, 3(6). <https://doi.org/10.56083/RCV3N6-066>

- Bathelt, H., Cohendet, P., Henn, S., & Simon, L. (2016). *The Elgar companion to innovation and knowledge creation*. Edward Elgar Publishers. <https://doi.org/10.4337/9781782548522>
- Barbosa, M. A. S., Caldas, A. V. S., Costa, J. T., & Lima, A. C. N. (2021). Implicações da transformação digital nos pequenos negócios do ramo alimentício diante da pandemia COVID-19. *Gestão.Org*, 19(2), 197–217. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2021.252703>
- Borrelli, G. L., Magon, M. H. L., & Lourenço, C. E. (2022). Impactos da transformação digital na distribuição da receita por canal de empresas do setor de varejo de vestuário. *Revista Conceção*, 1(2), jul.–dez.
- Braga, B. M. (2014). *A dinâmica formal-informal do trabalho no território comercial de Toritama: O que está mudando?* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Campina Grande]. Repositório Institucional UFCG. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1659>
- Castells, M., & Cardoso, G. (2006). *A sociedade em rede: Do conhecimento à ação política*. Conferência promovida pelo Presidente da República (4 e 5 de março de 2005), Centro Cultural de Belém. Lisboa: Presidência da República.
- Costa, F., & Ribeiro, A. C. (2023). O impacto da COVID-19 no controle de gestão das startups. *Revista FSA*, 20(2), 80–103. <https://doi.org/10.12819/2023.20.2.4>
- Costa, J.T., de Souza, B. M. A., Nogueira, A. C.L., & Silva, C. A. V. (2021). Implicações da Transformação Digital nos Pequenos Negócios do Ramo Alimentício diante da Pandemia COVID-19. *GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 19(2).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5ª ed.). Penso.
- Espírito Santo, A. L. (2018). O uso de fotografias e vídeos em pesquisa qualitativa: Em busca de um novo olhar sobre os territórios fronteiriços. *ADM.MADE – Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro-RJ. ISSN 2237-5139.
- Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice tríplice: Inovação e empreendedorismo – Universidade–Indústria–Governos. *Estudos Avançados*, 31(90), 23–48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>

- Faria, P. M. F., & Camargo, D. (2023). Contribuições da fotografia para a pesquisa qualitativa: Uma perspectiva histórico-cultural. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 11(26), 250–264. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.26.491>
- ]Froehlich, C., Reinharth, L. B., & Nunes, M. P. (2023). A transformação digital em uma empresa de software. *Revista Gestão & Conexões*, 12(3), 75–95. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.3.40565.75-95>
- Galante, M. E. A., Pakes, P. R., & Rocha, T. S. (2023). Analysis of the application of content marketing strategies in social networks: An action research. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, 14(4), 4899–4916. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4>
- Ghezzi, D. R., & Kirschbaum, C. (2021). O impacto da COVID-19 na transformação digital da indústria da música. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(2), 275–301. <https://doi.org/10.21529/recadm.2022010>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Gomes, J. G. C., & Okano, M. (2019). Plataformas digitais como modelos de negócios: Uma pesquisa exploratória. *South American Development Society Journal*, 5(13), 232–254. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i13p232-254>
- Gonçalves, J. R. (2021). *Manual de projeto de pesquisa* (3ª ed.). Instituto Processus. (Coleção Trabalho de Curso, v. I).
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1–20.
- Guimarães, J. A. C. (2023). *Moda online: Os desafios dos empreendedores varejistas do ramo de vestuário na transição para o e-commerce* [Artigo de conclusão de curso, Universidade Federal de Campina Grande].
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transformando a experiência do cliente por meio de novas tecnologias. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Hunt, S. D. (2020). For re-institutionalizing the marketing discipline in Era V. *AMS Review*, 10, 189–198. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00183-8>
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. *Journal of Business Research*, 177, 114592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114592>

- Kannan, P. K. (2021). O impacto da COVID-19 nas jornadas dos clientes: Implicações para o marketing interativo. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 17(4). <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2021-0076>
- Klein, A. Z. (2022). Os dilemas éticos da transformação digital. *Revista Organizações & Sociedade*, 29(102), 452–457. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. <https://doi.org/10.1590/1984-9251022v29e1027>
- Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C. F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., & Kroll, E. B. (2022). Brave new world? On AI and the management of customer relationships. *Journal of Interactive Marketing*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Lima, C. S., Marques, W. R., Rocha, L. F. B. V., & Homem, G. R. C. (2022). O uso do WhatsApp como recurso educacional: Uma revisão da literatura no contexto da educação. *REMAC21*, 3(11).
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. M.E. Sharpe.
- Macedo, A. L. (2021). *O consumo de experiências no polo comercial de Caruaru: Vivência mundana, aspectos de socialização e consumo* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Centro Acadêmico do Agreste (CAA/UFPE).
- Maia, G. (2022). Marketing digital e redes sociais: A importância para as empresas durante a pandemia. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(2). <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4249>
- Maffezzolli, E. C., & Eggerts Boehs, C. G. (2016). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista Da FAE*, 11(1). Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/262>
- Melo, J. M. M. L. (2022). *O processo da transformação digital da empresa Magazine Luiza: Um caso de inovação dos negócios na era digital* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. CSA 2023 – 009.
- Mendonça, H. G. de. (2016). E-Commerce. *Revista Inovação, Projetos E Tecnologias*, 4(2), 240–251. <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68>
- Nossa capa: Alexander Fleming e a descoberta da penicilina. (2009). *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial*, 45(5), 1–1. <https://doi.org/10.1590/S1676-24442009000500001>

- Nunes, A. K. F., Barroso, R. C. A., Santos, J. F., & Santos, V. S. (2020). O recurso da triangulação como ferramenta para validação de dados nas pesquisas qualitativas em educação. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9(3), 441–456. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p441-456>
- Oliveira, S., Guimarães, O. M. & Ferreira, J. L. (2023). *As Entrevistas Semiestruturadas nas Pesquisas Qualitativas em Educação*. Revista Linhas. Florianópolis. V.24. n.55. p.210-236.
- Nossa capa: Alexander Fleming e a descoberta da penicilina. (2009). *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial*, 45(5), I–I. <https://doi.org/10.1590/S1676-24442009000500001>
- Oliveira, R. R., Oliveira, R. R., & Ziviani, F. (2021). Processo de inovação no contexto conhecimento. *Revista do Centro de Educação da UFPB*, 11(3), 2–15. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236417X.2021v11n3.61766>
- Paiva Júnior, F. G., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190–209.
- Pinhão, M. I. (2022). *O papel da liderança na cultura organizacional em contextos de teletrabalho* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto]. U. Porto repositório aberto. <https://hdl.handle.net/10216/145675>
- Pôrto Jr., G., & Pacheco, F. A. M. (2024). *Liderança, cultura organizacional e inovação*. Observatório Edições.
- Queiroz, P. F. S., Moreira, V. S. A., Silva, M. S., & Consta, F. Z. N. (2023). Narcisismo e sensualidade: Os mitos e as marcas de confecções do Agreste de Pernambuco. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(2). <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1667>
- Santos, R. O. (2022). Algoritmos, engajamento, redes sociais e educação. *Acta Scientiarum. Education*, 44, e52730. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.52730>
- Santos, V. F., & Madruga, Z. E. F. (2021). A etnomatemática como base para análise das relações comerciais dos feirantes da Feira Municipal de Amargosa – BA. *Revista Interdisciplinar em Ensino de Ciências e Matemática (RIEcm)*, 1(2), 40–57.
- Shankar, V., Kirthi, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglas, T., Hennessey, J., Bull, J., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>

- Silva, C. M. M., & Brito, D. P. (2020). A publicidade nas redes sociais e seus impactos na cultura do consumo. *Revista Jurídica Cesumar: Mestrado*, 20(1), 89–101.  
<https://doi.org/10.17765/2176-9184.2020v20n1p89-101>
- Silva, G. C. (2017). *O uso do WhatsApp como ferramenta de apoio no processo de vendas: Um estudo junto aos lojistas do Parque das Feiras em Toritama-PE* [Monografia, Universidade Federal de Pernambuco, CAA]. UFPE.
- Silva, G. O., Oliveira, G. S., & Silva, M. M. (2021). Estudo de caso único: Uma estratégia de pesquisa. *Revista Prisma*, 2(1), 78–90.
- Silva, L. F., & Russo, R. S. F. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisas qualitativas. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 10(1), jan–abr.
- Silva, M. E. Q. (2023). *A transformação digital do consumo de maquiagem: Estudo de caso da marca de luxo Lâmcome* [Monografia de graduação, Escola de Comunicação, UFRJ].
- Sousa, J. R., & Santos, S. C. M. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: Modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), 1396–1416.  
<https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>
- Souza, S. M. A., Bezerra, P. R. S., & Gonçalves, C. A. G. (2020). Estágio de desenvolvimento do arranjo produtivo local de confecções no município de Toritama (PE). *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 19(4), 100–118.  
<https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17368>
- Sung, E. C. (2021). The effects of augmented reality mobile app advertising: Viral marketing via shared social experience. *Journal of Business Research*, 122, 75–87.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6).
- Terra, C., Dreyer, B. M., & Raposo, J. F. (2021). *Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais*. Sumus Editorial.
- Tolfo, C., & Santos, F. F. (2022). Interligações entre a transformação digital dos negócios e o Marketing 5.0. *Research, Society and Development*, 11(17), e46111738913.  
<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i17.38913>
- Ullrich, D. R., Basso, K., & Vicentini, M. S. (2012). Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas científicas: Em direção à reflexibilidade analítica. *Análise: Revista de Administração da PUCRS*, 23(1), 19–30.

- Vasconcelos, D. A. (2020). *Transformação digital - Percepções e ações no contexto brasileiro: O que os executivos das empresas atuantes no Brasil entendem por transformação digital* [Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV SB, Sistema de Biblioteca. <https://hdl.handle.net/10438/28853>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Viana, A. C. A. (2021). Transformação digital na administração pública: Do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 8(1), 115–136. <https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.10330>

## APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DE COLETA

### Roteiro de entrevista semiestruturada

<p><b>Responsável pelo Parque das Feiras:</b></p> <p><b>Cargo:</b></p> <p><b>Tempo de atuação:</b></p>
<p><b>Assinatura de autorização de gravação da entrevista:</b></p> <p>Estou de pleno acordo que esta entrevista seja gravada em equipamento de áudio e que as informações prestadas possam ser utilizadas, exclusivamente, como base de dados para a pesquisa intitulada: “<b>A Transformação Digital nas empresas de Confecções do APL de Pernambuco: Um estudo de caso no Shopping Parque das Feiras em Toritama</b>” do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da UFPE.</p> <hr/> <p>Assinatura e data</p>
<p><b>Eixo 1: Ferramentas digitais</b></p> <p>Quais as ferramentas digitais são utilizadas na área comercial do parque das feiras?</p> <p>Dessas ferramentas digitais, qual é a mais utilizada?</p> <p>Porque essa ferramenta digital é a mais utilizada?</p> <p>Quando o parque das feiras passou a utilizar as ferramentas digitais no setor comercial e porquê?</p>
<p><b>Eixo 2: Principais desafios</b></p> <p>Quais foram os principais desafios percebidos para a implantação da tecnologia digital no parque das feiras?</p> <p>Qual/ais o/s incentivo/s, a nível de Governo local, existe para a modernização digital das empresas de confecções do pátio das feiras?</p> <p>Qual é a parceria, cooperação ou participação das startups do Porto Digital, no Polo de Caruaru, na modernização digital das empresas de confecção do Parque das Feiras?</p>
<p><b>Eixo 3: Cultura organizacional</b></p> <p>Quais as principais dificuldades percebidas pela gestão do parque das feiras, sobre o uso da</p>

tecnologia digital pelos funcionários das empresas de confecções?

Quais ações de treinamentos são oferecidas aos comerciantes e funcionários, para o uso comercial da tecnologia digital?

A gestão do parque das feiras tem informações sobre os prejuízos das empresas, causados por funcionários, pelo mal uso comercial da tecnologia digital?

#### **Eixo 4: Comportamento dos consumidores**

Foi percebido mudanças no perfil dos consumidores após o uso da tecnologia digital ? Quais foram essas mudanças?

Como os consumidores utilizam a tecnologia digital na busca dos produtos comercializados pelas empresas do pátio das feiras?

De que maneira os consumidores costumam compartilhar nas redes sociais as suas experiências de consumo dos produtos comercializados no pátio das feiras?

Como a gestão do pátio das feiras utiliza as informações compartilhadas pelos consumidores nas redes sociais?

#### **Eixo 5: Mídia social e atividade comercial**

Qual é a avaliação sobre o faturamento das empresas do pátio das feiras, após o uso das redes sociais para fins comerciais?

Como a gestão do pátio das feiras percebe o uso das redes sociais enquanto meio de divulgação das marcas das empresas comercializadas?

Quais as principais mudanças que o uso das redes sociais trouxe para a área comercial do parque das feiras?

## APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE COLETA

### Roteiro de entrevista semiestruturada

<p><b>Nome da empresa:</b></p> <p><b>Cargo do respondente:</b></p> <p><b>Tempo de atuação na empresa:</b></p> <p><b>Tempo de existência da empresa no mercado:</b></p>
<p><b>Assinatura de autorização de gravação da entrevista:</b></p> <p>Estou de pleno acordo que esta entrevista seja gravada em equipamento de áudio e que as informações prestadas possam ser utilizadas, exclusivamente, como base de dados para a pesquisa intitulada: “<b>A Transformação Digital nas empresas de Confeccões do APL de Pernambuco: Um estudo de caso no Shopping Parque das Feiras em Toritama</b>” do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da UFPE.</p> <hr/> <p>Assinatura e data</p>
<p><b>Eixo 1: Ferramentas digitais</b></p> <p>Quais as ferramentas digitais são utilizadas na área comercial da empresa?</p> <p>Dessas ferramentas digitais, qual é a mais utilizada?</p> <p>Porque essa ferramenta digital é a mais utilizada?</p> <p>Quando a empresa passou a utilizar as ferramentas digitais no setor comercial e porquê?</p>
<p><b>Eixo 2: Principais desafios</b></p> <p>Quais foram os principais desafios percebidos para a implantação da tecnologia digital na empresa?</p> <p>Qual/ais o/s incentivo/s, a nível de Governo local, existe para a modernização digital das empresas de confecções do pátio das feiras?</p> <p>Qual é a parceria, cooperação ou participação das startups do Porto Digital, no Polo de Caruaru, na modernização digital das empresas de confecção do Parque das Feiras?</p>
<p><b>Eixo 3: Cultura organizacional</b></p>

Quantos funcionários no setor comercial da empresa, utilizam a tecnologia digital?

Quais as principais dificuldades dos funcionários, no uso da tecnologia digital?

Quais ações de treinamentos são oferecidas aos funcionários, para o uso comercial da tecnologia digital?

Já houve algum prejuízo para a empresa, causada por algum funcionário, pelo mal uso comercial da tecnologia digital?

#### **Eixo 4: Comportamento dos consumidores**

Foi percebida mudança no perfil dos consumidores após o uso da tecnologia digital?

Quais foram essas mudanças?

Como os consumidores utilizam a tecnologia digital na busca dos produtos da empresa?

De que maneira os consumidores costumam compartilhar as suas experiências de consumo com os produtos da empresa, nas redes sociais?

Como a empresa utiliza as informações compartilhadas pelos consumidores nas redes sociais?

#### **Eixo 5: Mídia social e atividade comercial**

Qual é a avaliação sobre o faturamento da empresa, após o uso das redes sociais para fins comerciais?

Como a empresa percebe uso das redes sociais para o conhecimento da marca pelo mercado?

Quais as principais mudanças que o uso das redes sociais trouxe para a área comercial da empresa?