



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

MORGANA AURELIANO DE SOUSA LUZ

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO ACERCA DAS ESTRATÉGIAS
ADAPTATIVAS DE MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS DE MODA EM CARUARU**

Caruaru

2025

MORGANA AURELIANO DE SOUSA LUZ

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO ACERCA DAS ESTRATÉGIAS
ADAPTATIVAS DE MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS DE MODA EM CARUARU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a 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

Luz, Morgana Aureliano de Sousa.

Transformação digital: um estudo acerca das estratégias adaptativas de micro e pequenos varejistas de moda em Caruaru / Morgana Aureliano de Sousa Luz. - Caruaru, 2025.

152f.: il.

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

Orientação: Elielson Oliveira Damascena.

1. Transformação digital; 2. Estratégias de adaptação; 3. Varejo de moda. I. Damascena, Elielson Oliveira. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

MORGANA AURELIANO DE SOUSA LUZ

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO ACERCA DAS ESTRATÉGIAS
ADAPTATIVAS DE MICRO E PEQUENOS VAREJISTAS DE MODA EM
CARUARU**

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 Mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Aprovada em: 12/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Kevin Ferreira Corcino (Examinador Externo)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Dedico este trabalho a meus pais, minhas irmãs, minha filha e meu esposo. Eles me deram força para chegar aonde nem eu imaginava ser capaz de ir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por realizar todos os dias o extraordinário em minha vida, por seu amor imensurável, por cuidar dos detalhes e me fazer entender que sem Ele eu não sou nada, a Ele toda honra e glória.

Agradeço ao meu orientador Elielson Damascena, por ter sido acolhedor, além de professor, um amigo. Foi um prazer tê-lo como mentor nessa jornada, por muitas vezes eu pensei em desistir, mas sua maneira realista de apresentar os fatos foi fundamental para que eu permanecesse avançando. Obrigada por ser exigente e ao mesmo tempo compreensivo, por me dar a liberdade para estudar e escrever sobre o que eu gosto, e ter me conduzido na construção desse estudo com muita sabedoria. Sempre direto ao ponto, sempre com excelentes sugestões, e sempre fazendo de mim a protagonista desta dissertação. Cada “tarefinha” eu tinha como uma missão a ser cumprida e só descansava quando fazia. Obrigada pelos prazos apertados, eles me fizeram ser resiliente. Não tenho palavras para expressar a minha gratidão.

Agradeço ao meu esposo e melhor amigo Enival Saulo, por ser meu principal incentivador, por ter sido paciente e compreensivo, tantas vezes. Por ser um excelente ouvinte e por me apoiar em todo o processo. Obrigada por ter dito para eu me inscrever na seleção do mestrado e por ter acreditado em todo tempo que eu era capaz de ser aprovada. Por comemorar comigo cada pequena conquista e por me acolher toda quarta-feira quando eu voltava para casa com a cabeça fervendo.

Agradeço a minha filha Maria Cecília, que embora tão pequena e mesmo sem saber foi o meu motivo, a minha força, o meu combustível todos os dias. Obrigada meu amorzinho por fazer da mamãe uma pessoa melhor.

Agradeço aos meus pais Manoel e Maria, por todo apoio, por terem investido muito suor em minha educação, pelo carinho e por sempre acreditarem que eu posso ir além. Me sinto honrada em ter a admiração de vocês.

Agradeço a minha sogra Edna Maria, por ser o meu suporte, por cuidar de mim de um jeito tão especial. Se cheguei até aqui foi porque ela esteve ao meu lado.

Agradeço às minhas irmãs Marília, Maria Eduarda e Manuela, por serem as minhas melhores amigas e mesmo eu sendo muita chata nunca deixaram de me apoiar. Obrigada por acreditarem tanto em mim.

Agradeço a Universidade Federal de Pernambuco e ao PPGIC, pela oportunidade de cursar o mestrado. Obrigada a cada docente pelos ensinamentos, pelas correções, pelas sugestões e por todo conhecimento compartilhado. De modo especial agradeço aos professores

Elielson Damascena, Eliana Severo, Cristiane Costa, Marconi Freitas, José Lindenbergs e Denise Clementino, os quais tive a honra de ser aluna.

Agradeço à Stephane Bianca e Joyce Soares, por serem minhas companheiras nessa caminhada. Obrigada por tornarem o caminho mais leve. Deus sabia que precisaríamos uma das outras e ele cuidou de nos unir para compartilharmos sorrisos e lágrimas.

Agradeço aos amigos de classe, por toda experiência compartilhada, pelo apoio durante as aulas e por todas as figurinhas de desespero que compartilhamos no *whastapp*.

Agradeço aos meus amigos da Anagrom, que acompanharam os meus dramas durante esse processo de aprendizagem. Obrigada por serem meu suporte no trabalho, por cobrirem minha parte quando precisei estar ausente da empresa, por me deixarem segura em cursar o mestrado, sabendo que a Anagrom estaria na mão de pessoas competentes.

Agradeço a todos os amigos que de forma direta ou indireta contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Em especial agradeço a Cleysson Ricardo pelo apoio na etapa de seleção, a Tamires Andrade por ter fé e acreditar em mim e a Lillyan Lemos pelas palavras de sabedoria.

“É justo que muito custe o que muito vale”
(Santa Teresa D’Ávila)

RESUMO

O varejo de moda vivencia mudanças no comportamento dos consumidores, principalmente após a popularização dos meios digitais. A preferência por atendimento online, maior interação nas mídias sociais, logística e entrega rápida, o aumento do consumo de produtos e serviços no comércio eletrônico, são algumas das alterações que estimularam gestores e lojistas a adaptarem-se ao novo cenário do mercado. A adoção da transformação digital tornou-se um imperativo para a sobrevivência de muitas empresas, exigindo que sejam desenvolvidas estratégias de adaptação para suprir de maneira eficaz as necessidades do consumidor. Nesse contexto, este trabalho se propôs a estudar como micro e pequenos varejistas de roupas, de Caruaru, estabelecem estratégias adaptativas frente à transformação digital no setor de moda. Para desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa básica, os dados foram coletados por meio de 14 entrevistas semiestruturadas face a face com gestores que atuam no varejo de moda, após a transcrição das entrevistas foi realizado uma análise de conteúdo. Os resultados mostram que as estratégias praticadas nas lojas de moda, caracterizam-se como adaptativas e intuitivas. Práticas como a busca autodidata por conhecimento, a aprendizagem por meio de redes de contato, treinamentos informais e a incorporação gradual de ferramentas digitais mostram que as decisões não surgem de um planejamento formal, mas de necessidades percebidas no decorrer da operação. Trata-se, portanto, de comportamentos estratégicos moldados pela urgência em lidar com desafios como a digitalização, a mudança nos padrões de consumo e a intensificação da concorrência. A digitalização das lojas concentra-se principalmente no setor de vendas, em que as redes sociais funcionam como o principal canal de comunicação com os consumidores. Apesar de considerada indispensável a presença no ambiente digital, os gestores afirmam que o ponto físico não será esquecido pelos clientes e que a presença multicanal é um diferencial competitivo. A pesquisa revela como os gestores observam os fatores relevantes à transformação digital, e as barreiras enfrentadas durante o processo adaptativo. O estudo evidenciou as principais estratégias adotadas pelas lojas de moda de Caruaru diante da transformação digital.

Palavras-chave: Transformação digital; estratégias de adaptação; varejo de moda; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The fashion retail sector is experiencing changes in consumer behavior, especially after the popularization of digital media. The preference for online service, greater interaction on social media, fast logistics and delivery, and the increased consumption of products and services in e-commerce are some of the changes that have encouraged managers and retailers to adapt to the new market scenario. The adoption of digital transformation has become imperative for the survival of many companies, requiring the development of adaptation strategies to effectively meet consumer needs. In this context, this work aimed to study how micro and small clothing retailers in Caruaru establish adaptive strategies in the face of digital transformation in the fashion sector. For the development of this research, a basic qualitative approach was used; data were collected through 14 semi-structured face-to-face interviews with managers working in fashion retail. After transcribing the interviews, a content analysis was performed. The results show that the strategies practiced in fashion stores are characterized as adaptive and intuitive. Practices such as self-directed learning, learning through networking, informal training, and the gradual incorporation of digital tools show that decisions do not arise from formal planning, but from needs perceived during operation. Therefore, these are strategic behaviors shaped by the urgency of dealing with challenges such as digitalization, changing consumption patterns, and intensified competition. The digitalization of stores is mainly concentrated in the sales sector, where social networks function as the main communication channel with consumers. Despite considering a presence in the digital environment indispensable, managers affirm that the physical store will not be forgotten by customers and that a multichannel presence is a competitive advantage. The research reveals how managers perceive the factors relevant to digital transformation and the barriers faced during the adaptive process. The study highlighted the main strategies adopted by fashion stores in Caruaru in the face of digital transformation.

Keywords: Digital transformation; adaptation strategies; fashion retail; micro and small businesses.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Elementos que Impulsionam a Competitividade Empresarial.....	27
Quadro 2 -	Caminhos para a Transformação Digital.....	31
Quadro 3 -	Fatores Ambientais Relevantes à Transformação Digital.....	32
Quadro 4 -	Barreiras Frente à Transformação Digital.....	35
Quadro 5 -	Caracterização dos Sujeitos.....	46
Quadro 6 -	Tempo de Duração das Entrevistas.....	48
Quadro 7 -	Categorias de Análise	52
Quadro 8 -	Critérios de Validade e Confiabilidade.....	53
Quadro 9 -	Programas de Incentivos aos Pequenos Negócios.....	78
Quadro 10 -	Ações Estratégicas.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da Transformação Digital.....	28
Figura 2 - Desenho Metodológico.....	42
Figura 3 - Os dez Municípios do APL Pernambucano.....	43
Figura 4 - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo.....	51
Figura 5 - Fatores Ambientais Relevantes à Transformação Digital.....	86
Figura 6 - Barreiras Frente à Transformação Digital.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégias de Adaptação.....	39
--	----

LISTA DE SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
CEOs	Chief Executive Officer (diretor executivo)
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
TD	Transformação Digital
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 O “NOVO NORMAL” NO VAREJO DE MODA.....	22
2.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	24
2.2.1 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	30
2.3 ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	40
3.2 DESENHO METODOLÓGICO.....	41
3.3 LÓCUS DE PESQUISA.....	42
3.4 SUJEITO DE PESQUISA.....	44
3.5 COLETA DE DADOS.....	47
3.5.1 ENTREVISTAS	47
3.5.2 OBSERVAÇÃO DIRETA.....	49
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.7 CRITÉRIOS DE QUALIDADE DA PESQUISA.....	53
3.8 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	54
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	56
4.1 O “NOVO NORMAL NA GESTÃO DE LOJAS DE MODA NO VAREJO	56
4.1.1 A REVOLUÇÃO DIGITAL.....	56
4.1.2 A MIGRAÇÃO DO CONSUMO PARA O AMBIENTE DIGITAL	59
4.1.3 A DIGITALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.....	63

4.2 FATORES AMBIENTAIS RELEVANTES TD.....	66
4.2.1 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	66
4.2.2 COMPATIBILIDADE TECNOLÓGICA.....	72
4.2.3 APOIO GOVERNAMENTAL.....	76
4.2.4 SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	79
4.2.5 RECURSOS HUMANOS.....	83
4.3 BARREIRAS FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	87
4.3.1 RECURSOS FINANCEIROS.....	87
4.3.2 DEFICIÊNCIA EM HABILIDADES DIGITAL.....	91
4.3.3 LIMITAÇÕES TÉCNICAS.....	96
4.3.4 SEGURANÇA DIGITAL.....	98
4.3.5 CULTURA EMPRESARIAL.....	101
4.4 ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS.....	105
4.4.1 IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS.....	105
4.4.2 DIGITALIZAÇÃO.....	112
4.4.3 INOVAÇÃO.....	115
4.4.4 DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES.....	123
4.5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO.....	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
5.1 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS PARA ADAPTAÇÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	136
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	137
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	149

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo inicial serão abordados, o problema e pergunta de pesquisa, o objetivo geral e específicos, e as justificativas com as contribuições deste estudo. Os capítulos posteriores trazem o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

A popularização da internet e o uso das mídias sociais provocaram mudanças tanto no comportamento do consumidor como nos modelos de negócios (Dwivedi et al., 2021). O fácil acesso em buscar e comprar produtos no ambiente digital culminou para o crescimento do comércio eletrônico (Ma et al., 2024; Zang & Huang, 2024), provocando mudanças significativas nos hábitos de consumo (Pantano et al., 2020). A partir de então, os indivíduos passaram a utilizar seus aparelhos pessoais para otimizar sua experiência de compra (Ahmad, 2024). Nesse contexto, o avanço tecnológico e o desenvolvimento do comércio eletrônico foram determinantes para o aumento da preferência dos consumidores por compras online (Pan et al., 2024).

Outro fato relevante que favoreceu a migração do consumo para o ambiente digital foi a pandemia da Covid-19, que contribuiu significativamente para mudanças profundas no varejo, afetando consumidores e varejistas (Pantano et al., 2020; Imschloss & Schwemmle, 2023; Yang et al., 2023). A pandemia afetou diversos aspectos do cotidiano, e essas mudanças provavelmente perdurarão mesmo após o fim da crise de saúde mundial (Kim, 2020). De acordo com o estudo realizado por Yang et al. (2023) houve um aumento exponencial nas compras *online* durante o período pandêmico, um hábito percebido principalmente entre o público de consumidores mais jovens (Samaddar et al., 2024).

Diante deste cenário, rodeado de mudanças e incertezas, muitas organizações foram forçadas a passarem por mudanças substanciais, levando a uma reavaliação de elementos essenciais dos processos de negócios e do uso da tecnologia (Dwivedi et al., 2020). As empresas tiveram que reavaliar suas práticas e reformular a visão estratégica, que antes focava no crescimento a longo prazo e na criação de valor, para adotar estratégias mais flexíveis, priorizando a resiliência e a inovação em um cenário com alto grau de instabilidade (Rupeika-Apoga et al., 2022).

O ambiente organizacional enfrenta contínuas evoluções e o aspecto mais constante no contexto empresarial é a crescente taxa de mudança (Moura & Saroli, 2021). Sob estas circunstâncias, a transformação digital (TD) tornou-se essencial para que as empresas possam sobreviver em ambientes altamente competitivos (Luo et al., 2023), tornando a resiliência e a capacidade de adaptação características fundamentais para permanência no mundo corporativo (Carvalho et al., 2021). Diferente das inovações tecnológicas do passado, a TD representa uma mudança abrangente que afeta tanto as empresas quanto às sociedades, aumentando a disparidade entre empresas que aproveitam essa mudança e aquelas que ficam para trás (Kim et al., 2021).

A transformação digital mostrou-se essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas, permitindo-lhes desenvolver novas estratégias de oferta e marketing, utilizando plataformas digitais para promover seus negócios e aumentar as vendas, mesmo em tempos desafiadores (Winarsih et al., 2021). A TD vai além da simples aquisição de novos dispositivos tecnológicos, com o objetivo de reduzir custos operacionais (Zuzaku & Abaz, 2022). Para garantir sua eficácia, deve ser planejada como uma iniciativa estratégica, com uma visão clara, avaliando novas oportunidades de negócios e seguindo um roteiro de implementação bem definido (Strutynska et al., 2020).

Este fenômeno global está redefinindo mercados e indústrias ao alterar a visão estratégica, a estrutura organizacional, os processos e a cultura das empresas, forçando uma adaptação ao ambiente de negócios digital que vivencia uma contínua evolução (Gurbaxani & Dunkle, 2019). Embora a digitalização esteja atraindo o interesse crescente de diferentes empresas e grandes corporações, aquelas com estruturas de negócios menores enfrentam desafios na adoção dessa nova abordagem (Kiuchi & Nakashima, 2022). Em todos os setores, tanto grandes quanto pequenas empresas, a resistência à transformação digital pode resultar em perda de mercado ou até mesmo em saída do ambiente empresarial (Miklosik et al., 2023).

No contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), a TD é impulsionada por três fatores principais: crescimento do comércio eletrônico, adoção de novas tecnologias e desenvolvimento de habilidades digitais (Gaffar et al., 2022). Algumas pequenas empresas brasileiras, diante de um ambiente econômico turbulento e complexo, adaptaram-se a crises ao adotar tecnologias digitais. Essas empresas aproveitaram ferramentas como mídias sociais, para fins comerciais e desenvolveram seus próprios *sites* na *web*, ampliando suas vendas e fortalecendo o relacionamento com os clientes (Begnini et al., 2023).

A interação direta com os consumidores tornou-se crucial para certos tipos de produtos, especialmente aqueles do setor de moda, que possuem ciclos de vida mais curtos. Por essa razão, a digitalização da função de vendas torna-se imprescindível possibilitando não apenas o aumento do faturamento, mas também enriquecendo a experiência do cliente. Todavia não existe uma estratégia ampla que seja adequada para todas as empresas, a transformação digital deve ocorrer de modo personalizado considerando os aspectos de cada organização (Priyono et al., 2020).

A digitalização é então reconhecida como determinante para mudanças no setor varejista (Jocevski, 2019). De acordo com Blázquez (2014) e Sahai (2019), as novas tecnologias de informação possibilitaram o consumidor a vivenciar uma experiência de compra participativa e engajada. As plataformas *online* desempenham um papel facilitador na relação entre empresa e cliente, possibilitando que os usuários pesquisem e comparem diversos produtos e serviços, ao mesmo tempo em que permitem às empresas ofertarem seus produtos com maior facilidade, isso tem ocorrido cada vez mais no setor de moda.

Segundo a edição 49º *Webshoppers*, estudo apresentado pela empresa *Nielsen Ebit*, o setor de moda está entre os mais procurados no comércio eletrônico brasileiro representando 55,4% da intenção de compra dos consumidores (EBIT, 2024). Os varejistas *online* funcionam, principalmente, como revendedores de produtos. No entanto, recentemente, eles passaram a desempenhar também o papel de mercados virtuais, conectando diretamente vendedores e compradores através de suas plataformas (Tian et al., 2018).

Para enfrentar esse cenário comercial em evolução é necessário que as empresas reestrucrem suas estratégias de marketing e invistam em inovações, pois estas, são ações fundamentais para o desenvolvimento e permanência das organizações no mercado (Agarwal & Dixit, 2020). Uma sugestão de Ahmad (2024) para promover um atendimento personalizado, é integrar estratégias físicas e digitais. Corroborando, Ma et al. (2024) evidenciam que uma outra ferramenta que pode ser implementada é o uso de aplicativos de compras no setor de moda, para ganho de competitividade no varejo.

O setor da moda é um dos maiores do mundo, e no Brasil, responsável por empregar milhares de pessoas, sendo o Agreste pernambucano um destaque para a produção de moda no país (Mayrinck & Simões-Borgiani 2022). A cidade de Caruaru, é reconhecida nacionalmente por sua atuação no setor de moda e destaca-se dentro do arranjo produtivo local de confecções do Agreste de Pernambuco, caracterizada principalmente pela comercialização de produtos de moda e *jeanswear*, sendo o comércio de roupas o principal responsável pela economia local.

Entretanto, as empresas da região enfrentam desafios como os de implementar a inovação e a cooperação empresarial, fortalecer a estruturação das empresas e ampliar novos mercados (Sebrae, 2013).

Entender as implicações que esse mercado enfrenta e a forma como os gestores adaptam-se a situações inesperadas é de grande importância para o desenvolvimento de estratégias empresariais que possibilitem o crescimento saudável das MPEs. Nesse contexto, este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como micro e pequenos varejistas de roupas, de Caruaru, estabelecem estratégias adaptativas frente à transformação digital no setor de moda?**

A seguir serão apresentadas as questões norteadoras da pesquisa.

1.2 Perguntas de Pesquisa

Na intenção de responder à questão central apresentada na seção anterior e auxiliar o desenvolvimento das análises, foram elaboradas perguntas norteadoras que serão respondidas a partir da percepção dos participantes da pesquisa.

- a) Como a migração do consumo de produtos de moda para o ambiente digital influencia a gestão de micro e pequenas lojas do varejo em Caruaru?
- b) Como o micro e pequeno varejista de Caruaru comprehende a transformação digital em seu atual entorno?
- c) Como está acontecendo o processo de transformação digital nas MPEs varejistas de confecções, em Caruaru?
- d) Quais os desafios que os varejistas de confecções, em Caruaru, enfrentam com a transformação digital?

Na próxima seção, serão apresentadas as justificativas desta pesquisa, bem como as contribuições acadêmica, gerencial e social.

1.3 Justificativa da Pesquisa

A transformação digital emergiu como tema central de muitas pesquisas acadêmicas, principalmente após a pandemia da Covid-19. Nesta temática os estudos direcionados ao contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) são essenciais, pois o processo de digitalização ocorre de maneira distinta nestas organizações, considerando que não possuem os mesmos recursos tecnológicos e financeiros que as grandes corporações (Rodrigues & Guimarães Jr., 2021). Tendo em vista que as MPEs foram as mais afetadas com a instabilidade do mercado pós pandemia, e ainda estão reparando os impactos por meio da adaptação ao novo normal do mundo corporativo. É de grande importância que os estudos sejam direcionados à realidade dos pequenos negócios (Al Omoush et al., 2023).

Ao investigar como essas pequenas lojas estão se adaptando ou sendo prejudicadas pelas mudanças impulsionadas por agentes externos, este estudo contribui para o arcabouço teórico dessa temática. Pesquisas anteriores (Lanzolla et al., 2020; Cheng et al., 2024; Khan & Goel, 2024; Weritz et al., 2024), focaram amplamente em grandes empresas ou em setores mais tecnologicamente avançados, deixando em segundo plano a realidade das pequenas lojas de varejo físico. Portanto, a investigação deste fenômeno permitirá compreender melhor as dinâmicas específicas desse setor, agregando valor à produção acadêmica ao trazer novos resultados sobre a transformação digital e as estratégias adaptativas no contexto das MPEs.

O fenômeno da transformação digital, caracterizado por sua rápida e profunda evolução, está ultrapassando a capacidade do conhecimento científico de acompanhar as mudanças progressivas que ocorrem na prática (Carvalho et al., 2021). Isso é refletido na adaptação das organizações aos novos modelos de negócio baseados em tecnologias digitais e nas suas implicações para a sociedade. A velocidade com que as novas tecnologias estão sendo implementadas provoca desafios para o campo teórico e a pesquisa científica. Sendo assim, esta pesquisa irá contribuir para o desenvolvimento da produção acadêmica oferecendo suporte teórico para as questões práticas das organizações.

Na perspectiva gerencial, este estudo oferece contribuições significativas ao fornecer às pequenas lojas de varejo físico suporte teórico para enfrentar os desafios impostos pela transformação digital e pela mudança nos hábitos de consumo. Em um ambiente cada vez mais competitivo, é essencial que os gestores dessas empresas compreendam as melhores práticas, estratégias de integração de tecnologias digitais e formas de fortalecer sua presença no mercado diante da crescente popularização dos negócios digitais (Santos & Mangini, 2024). A pesquisa pode auxiliar na identificação de estratégias acessíveis e modelos de negócios inovadores que

podem ser adotados por essas pequenas lojas, além de ajudar a mitigar riscos e aproveitar oportunidades.

A transformação digital pode representar uma vantagem competitiva para os gestores que souberem implementar tais mudanças de forma eficaz, o que torna o estudo de extrema relevância gerencial. Em sua pesquisa, Klein (2020) chama a atenção para a importância de ampliar o conhecimento da liderança, uma vez que, a maioria das empresas estão no início do processo de transformação digital e ainda precisam ampliar seu nível de conhecimento, para atuarem de forma ágil e flexível. Este estudo contribui para o desenvolvimento empresarial ao oferecer uma base teórica para que gestores possam compreender como adaptar-se a essas mudanças.

Os impactos disruptivos da transformação digital se estendem para além do setor empresarial, afetando profundamente as dinâmicas sociais, econômicas e culturais. Isso inclui mudanças no emprego, nas formas de comunicação, no acesso à informação e na maneira como as pessoas interagem com as tecnologias no cotidiano (Kim et al., 2021). O Arranjo Produtivo Local (APL) do Agreste pernambucano destaca-se como um polo estratégico para o comércio de roupas, e a cidade de Caruaru está entre as três principais cidades do polo têxtil o que torna o estudo relevante para compreender melhor as dinâmicas de mercado e as práticas comerciais das lojas de moda nessa área (Mayrinck & Simões-Borgiani, 2022).

Do ponto de vista social, o estudo tem relevância ao abordar as consequências da transformação digital para a manutenção dos pequenos negócios, que são cruciais para o desenvolvimento econômico local e para a criação de empregos. No contexto da cidade de Caruaru, o setor de moda desempenha um papel fundamental no sustento de famílias e no fortalecimento da economia local, além de oferecer uma experiência de compra mais personalizada e próxima do consumidor (Milanês, 2024). Ao identificar como essas empresas podem adaptar-se e sobreviver em um ambiente digital, a pesquisa oferece caminhos para preservar o papel social dessas lojas e, consequentemente, reduzir os impactos negativos sobre as comunidades que delas dependem.

Por fim, este estudo está em conformidade com a agenda 2030 proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU), especificamente vai atender ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, ao promover o crescimento econômico sustentado e sustentável, impulsionando a produtividade e a inovação. Este estudo destaca a importância de capacitar a força de trabalho com habilidades digitais, promovendo a inclusão e equidade. Além disso, a digitalização pode melhorar as condições de trabalho e ampliar o acesso ao emprego,

enquanto a pesquisa ajuda a mitigar os desafios, como a precarização do trabalho, assegurando políticas que garantam trabalho decente e inclusivo para todos.

O capítulo a seguir trará uma abordagem teórica a respeito dos temas que envolvem esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico, ele está dividido em três partes onde serão abordados os seguintes temas: o “novo normal” no varejo de moda, a transformação digital, e por fim as estratégias adaptativas.

2.1 O “Novo Normal” no Varejo de Moda

O comércio varejista destaca-se como um dos setores mais dinâmico da economia nacional, nele pode ser visto as mudanças econômicas, sociais e comportamentais que têm moldado a sociedade brasileira ao longo do tempo (Varotto, 2018). O varejo enfrenta os desafios provocados pelas constantes transformações do mundo moderno, e isto tem despertado a atenção de estudiosos e líderes desse setor (Abubakar & Abdullah, 2021). O gerenciamento dessas mudanças tem provocado dificuldades em muitas organizações, especialmente para micro e pequenas empresas (MPEs) (Petzolt et al., 2022).

O fato é que a sociedade moderna está vivenciando um fenômeno chamado de “revolução digital”, responsável tanto por mudanças no estilo de vida e no comportamento dos consumidores, como por transformações econômicas, tais mudanças foram impulsionadas pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs) e pela popularização da internet, alterando a maneira como as informações e os dados são processados e impactando na comunicação e relação entre os indivíduos (Zióykowska, 2021). As novas tecnologias trouxeram soluções para muitas questões enfrentadas pela sociedade em diversos setores, e com isso surgiram novos métodos de gerenciar as atividades econômicas, promovidas pelo avanço tecnológico (Sivaram et al., 2021).

O desenvolvimento tecnológico impulsionou a reestruturação empresarial para o ambiente digital, conectando produtos, processos e serviços (Bharadwaj et al., 2023). Em decorrência disto, a maneira como as empresas funcionam mudou definitivamente, forçando os gestores a reverem suas práticas anteriores e remodelar seu negócio para adaptar-se ao “novo normal” no varejo (Zióykowska, 2021). De acordo com Drori (2024), a estrutura tradicional dos negócios está sendo ameaçada pela digitalização, deslocando o foco dos fluxos de mercadorias e serviços para os fluxos de dados, informação e conhecimento. Resistir a essas mudanças coloca em risco a permanência da empresa no mercado.

Por tratar-se de mudanças tecnológicas que acontecem muito rapidamente, torna-se difícil prever o futuro na era digital, pois o que é novo agora, logo poderá ser considerado obsoleto (Zióykowska, 2021). Essa aceleração, deixa o ambiente empresarial ainda mais difícil

de competir e exige que as organizações adotem uma postura estratégica de reação (Merín-Rodrigáñez et al., 2024). É nesse cenário que a digitalização dos negócios emerge como um fator essencial, podendo reformular as estruturas corporativas e mentalidades gerenciais, entretanto, para que seja eficaz é necessário ser aplicada em toda cadeia de valor organizacional (Cannas, 2023).

O comportamento de compra também está mudando com o advento tecnológico, impulsionado principalmente pelo crescimento do comércio eletrônico (Patten et al., 2020). Com isso, o consumidor deseja ter acesso a produtos e serviços de forma ágil e eficiente, utilizando métodos de pagamento acessíveis e políticas claras que reforcem sua confiança na marca ou organização. Para prosperar no futuro digital, as empresas precisam acompanhar de forma contínua as alterações do mercado e ajustar suas estratégias rapidamente, a fim de satisfazer as expectativas dos clientes (Zióykowski, 2021).

Conforme Heyden et al. (2020), a pandemia da Covid-19 estimulou ainda mais as mudanças nos hábitos dos consumidores, deixando algumas empresas em estado de alerta quanto ao seu potencial de sobrevivência. A necessidade de distanciamento social ressaltou mais do que nunca a importância dos canais digitais, enquanto os confinamentos globais que impactaram as empresas tornaram o mundo digital uma necessidade crucial em todos os setores empresariais (Rao et al., 2021). Este momento de crise, foi um ponto de inflexão que remodelou muitos negócios, mas que também permitiu a simplificação de processos, diminuição de custos e ampliou os canais de vendas possibilitando um alcance maior de clientes (Gaffar et al., 2022).

O comércio eletrônico transformou significativamente os hábitos de consumo no setor de moda no Brasil, proporcionando aos consumidores uma ampla gama de plataformas e experiências de compra (Tonhela, 2024). O aumento da procura por produtos e serviços no ambiente digital contribuiu significativamente para transformações no setor de varejo afetando consumidores e lojistas (Imschloss & Schwemmle, 2023). De acordo com o estudo realizado por Yang et al. (2023) houve um aumento exponencial nas compras online durante o período pandêmico. Corroborando Cavazos-Arroyo et al. (2024) afirmam que ocorreu uma elevada migração nas compras de moda, do ambiente físico para as plataformas digitais.

A alteração na mentalidade dos consumidores em relação aos seus padrões de compra e expectativas não negociáveis de entrega rápida, gratificação instantânea, acesso onipresente, navegação simplificada e diversas opções de entrega vão influenciar nas estratégias dos varejistas (Rao et al., 2021). Embora muitas empresas reconheçam a necessidade urgente de mudança, frequentemente ficam paralisadas diante da complexidade do processo de

transformação. Segundo Zióÿkowska (2021), o sucesso na digitalização depende de uma compreensão profunda das etapas envolvidas e de uma decisão estratégica sobre o momento certo para iniciar essa jornada.

Nesse contexto, a agilidade organizacional, definida como a habilidade de reagir rapidamente a mudanças externas, torna-se um fator crucial para sobreviver e destacar-se em um ambiente dinâmico, marcado por avanços tecnológicos e digitalização. As empresas devem então iniciar a transformação digital de seus negócios adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado (Troise et al., 2022).

A próxima seção irá abordar o fenômeno da transformação digital e os desafios que ela impõe às organizações.

2.2 A Transformação Digital (TD)

A transformação digital tornou-se essencial para o mundo dos negócios, e está sendo impulsionada por avanços tecnológicos, mudanças nas preferências dos consumidores e maior competição global (Campos-Dávila et al., 2024). A adoção desse processo é crucial para o desenvolvimento sustentável, crescimento econômico e aumento da competitividade das empresas (Sui et al., 2024). Todavia, este fenômeno está ocorrendo rapidamente, onde o conhecimento não está acompanhando a realidade e isto tem chamado a atenção de pesquisadores para a perspectiva digital (Carvalho et al., 2021).

A transformação digital tem sido interpretada de maneira inconsistente por líderes de diversos setores, que utilizam o termo para descrever uma variedade de atividades relacionadas a estratégia e organização (Warner & Wäger, 2019). Ela é amplamente compreendida como um processo abrangente que altera as dinâmicas dos negócios de uma organização incluindo produtos, estruturas, operações e comportamentos organizacionais, e facilita o surgimento de novas redes sociais e parcerias, impactando o ecossistema em geral (Svadberg et al., 2019), proporcionando a flexibilidade necessária para que as empresas prosperem em qualquer cenário futuro (Gaurav & Kongar, 2021).

Embora a TD ofereça diversas oportunidades para as organizações, tanto acadêmicos quanto profissionais de sistemas de informação ainda têm dificuldades em compreender plenamente o conceito, especialmente em comparação com a transformação organizacional apoiada por tecnologia da informação (TI) (Wessel et al., 2021). No contexto das atividades empresariais, a transformação digital não se limita à digitalização de processos e fluxos de

trabalho, mas também envolve a criação de novos modelos de negócios e oportunidades de mercado por meio da digitalização abrangente de todas as atividades empresariais (Kim et al., 2021).

A TD envolve a integração das tecnologias digitais em todas as áreas do negócio, revolucionando a forma de trabalhar e de entregar valor aos clientes (Rupeika-Apoga et al., 2022). Na percepção de Warner e Wäger, (2019) a TD é um processo contínuo que utiliza novas tecnologias digitais no cotidiano das organizações, com a agilidade sendo o elemento central para a renovação estratégica do modelo de negócio, da abordagem colaborativa e da cultura organizacional. A transformação digital está fundamentada na digitalização e na modernização tecnológica, o seu desenvolvimento nas organizações envolve fatores como: compreensão do ambiente, percepção e ousadia dos gestores, reorganização empresarial, controle dos negócios, capacidade de execução e implantação de novos recursos (Lan & Hou, 2021).

O cenário global reflete uma experiência de digitalização sem precedentes, que reformula processos de negócios, modelos operacionais, relações com clientes e operações, provocando mudanças disruptivas em todas as estruturas empresariais (Klein, 2020). A economia mundial está progressivamente transitando de uma economia industrial para uma economia digital, e nesse processo de transformação, a China tem se sobressaído devido a seus investimentos e estratégias nacionais voltadas para a implementação de tecnologias que impulsionam tais mudanças, consolidando assim o país como uma potência no desenvolvimento digital (Cheng et al., 2024).

A transformação digital emergiu como tema central no âmbito corporativo, com ênfase para os benefícios relacionados à melhoria das operações e a geração de valor por meio da inovação de produtos, serviços e estratégias comerciais. Diversos setores e empresas de diferentes tamanhos afirmam estar em processo de adoção da transformação digital (Peter et al., 2020). A TD se destaca como um elemento essencial que, ao ser integrada à estratégia organizacional, favorece a melhoria do desempenho empresarial. Os líderes reconhecem a importância de fomentar e criar um ambiente digitalizado que impulsione a competitividade. (Begnini et al., 2023).

A sociedade vivencia a chamada "era de ouro" do marketing, onde a TD, juntamente com o vasto leque de ferramentas para análise de dados detalhada, tem aberto novas oportunidades de otimização para empresas que antes eram impensáveis (Ziólkowska, 2021). A expectativa é que a transformação digital impulse uma evolução ainda maior na economia global e na sociedade (Kim et al., 2021). Este fenômeno abre caminho para a criação de novas

estratégias e inovações impulsionadas pela TI, atuando como um catalisador de mudanças nos paradigmas atuais de organizações e indivíduos. Isso facilita a conectividade imediata e o acesso a uma vasta quantidade de dados que apoiam a integração de serviços (Svadberg et al., 2019).

O avanço das tecnologias e infraestruturas digitais, cada vez mais robustas, já modificou e segue modificando as organizações (Tekic & Koroteev, 2019), por meio da inovação e o empreendedorismo, criando oportunidades e impactando amplamente a geração e captura de valor (Nambisan et al., 2019). Nesse contexto da era digital, o investimento em TI passou a ser indispensável para a transformação digital das empresas (Zhang et al., 2023).

O papel transformador das tecnologias digitais na economia moderna é evidente, entretanto é essencial avaliar cuidadosamente os benefícios que elas podem proporcionar. Muitas empresas acreditam que qualquer aplicação dessas tecnologias resultará automaticamente em uma transformação digital, o que não é verdade (Carvalho et al., 2021). Em conformidade Zhao et al. (2024) destacam a importância de compreender bem os elementos que estão redefinindo o ambiente empresarial e acelerando a TD, pois o processo de adaptação obriga empresas tradicionais a se adequarem ao novo cenário, provocando mudanças estratégicas e exigindo novas abordagens para operar seus negócios (Firk et al., 2024).

Diante dessas exigências impostas pelo mercado, Cheng et al. (2024) aconselham que os gestores adotem uma visão antecipatória, criem um planejamento estratégico e definam objetivos para cada fase do processo, buscando sempre melhorar suas habilidades digitais, entender as aplicações tecnológicas específicas e fortalecer o suporte à transformação. Nesse contexto, Tsenzharik et al. (2020) destacam que a TD deve estar incorporada nas estratégias organizacionais como um todo, e não apenas em processos isolados. Adicionalmente, Carvalho et al. (2021) ressaltam que as oportunidades estratégicas oferecidas pela transformação digital são amplas e podem ajudar a manter a competitividade da empresa em seu setor.

Os estudos de Gurbaxani e Dunkle (2019) identificaram sete fatores cruciais que podem impulsionar uma empresa para uma posição competitiva robusta em função da transformação digital. Estes fatores incluem: a orientação estratégica da organização, a integração dos objetivos empresariais com o plano de transformação, a adaptação da cultura organizacional para promover a inovação, a posse de ativos de propriedade intelectual, *Know-how* da equipe, a solidez das habilidades digitais e os investimentos em tecnologias digitais. Estão definidos no quadro 1.

Quadro 1

Elementos que impulsionam a competitividade empresarial

Elemento	Descrição
Orientação estratégica da organização	Envolve ter uma visão clara e alinhada com as tendências digitais, estabelecendo prioridades que permitam à empresa adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado.
Integração entre objetivos empresariais e plano de transformação	A transformação digital não deve ser tratada como uma iniciativa isolada, mas como parte integrante da estratégia corporativa.
Adaptação da cultura organizacional para promover a inovação	Uma cultura organizacional que estimula a inovação por meio de um ambiente onde os colaboradores se sintam encorajados a propor novas ideias e a adotar novas tecnologias.
Posse de ativos de propriedade intelectual	O domínio de propriedades intelectuais, como marcas, patentes e segredos comerciais.
<i>Know-how</i>	Investimento em conhecimento e desenvolvimento contínuo da equipe de colaboradores.
Habilidades digitais	É o conjunto de competências que os colaboradores de uma empresa precisam para operar e inovar em um ambiente digital.
Investimentos em tecnologias digitais	A aquisição e implantação de ferramentas de tecnologias digitais que apoiam a TD.

Adaptado de Gurbaxani e Dunkle (2019)

No entanto, a transformação digital não ocorre rapidamente; ela exige adaptação gradual às condições específicas de cada empresa, provocando mudanças profundas na gestão de informações, projetos e integração de recursos (Cheng et al., 2024). Além disso, essa mudança radical pode alterar a cultura organizacional, exigir novas competências digitais e criar desafios na aceitação da tecnologia e no progresso da estratégia digital (AlNuaimi et al., 2022).

De acordo com Tekic e Koroteev (2019), estratégias de transformação digital envolvem duas dimensões principais: o domínio das tecnologias digitais relevantes para o setor e a prontidão do modelo de negócios para operação digital, como ilustrado na figura 1.

Figura 1
Dimensões da transformação digital



Adaptado de Tekic e Koroteev (2019)

Para Tekic e Koroteev (2019), o domínio das tecnologias digitais relevantes para o setor corresponde à capacidade de uma organização em identificar, adotar e integrar tecnologias digitais que são essenciais para o seu negócio. A prontidão do modelo de negócio em adaptar-se para uma operação digital, diz respeito a empresas capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado e nas preferências dos consumidores.

A implementação de um processo estratégico de transformação digital tornou-se uma necessidade incontornável no cenário empresarial (Gong & Ribiere, 2021). Além de possibilitar um ganho competitivo, a TD pode atuar como um facilitador na comunicação entre pessoas otimizando o compartilhamento de informações e aproximando relações corporativas de baixa interação, esse pode ser um fator importante para o crescimento organizacional (Kim et al., 2024). Dado que o vínculo entre a empresa e os *stakeholders* ao longo de toda a cadeia de valor desempenha um papel crucial no crescimento do negócio, é essencial que essa relação seja cuidadosamente estruturada e mantida de forma sólida (Khan & Goel, 2024).

Cada vez mais, empresas contratam CEOs externos para conduzir seu desenvolvimento, mas a transformação digital exige levantar dúvidas sobre a capacidade desses líderes externos em efetivamente realizar essa mudança institucional (Firk et al., 2024). Neste cenário, a liderança apresenta-se como crucial para a transformação digital, é essencial que gestores possuam as competências e atributos de liderança adequados para garantir o sucesso dessas mudanças (AlNuaimi et al., 2022). Além disso, como apontado por Cheng et al. (2024), as empresas devem focar no aprendizado contínuo e na comunicação eficaz para melhorar a gestão interna.

Executivos precisam de estruturas sólidas para guiar suas transformações digitais e avaliar o progresso ao longo do tempo (Gurbaxani & Dunkle, 2019). De forma integrada, Yao et al. (2024) ressaltam que a transformação digital bem-sucedida envolve toda a organização, trazendo novos desafios e impactos para a liderança. Seus resultados mostram que a liderança tem um impacto positivo na transformação digital. Os gerentes precisam aprimorar as habilidades humanas e digitais da força de trabalho, especialmente durante processos de mudanças. Oferecer treinamento adequado é essencial, pois, embora as habilidades digitais básicas existam, a transformação digital aumentou o desafio de aprimorá-las (Obermayer et al., 2022).

Um ponto importante apontado por Fahmi et al. (2023) é que a cultura e a alfabetização digital desempenham um papel crucial nas atitudes dos funcionários em relação à transformação digital tornando-se fatores influentes na adaptação das equipes ao processo de inovação, influenciando sua disposição e eficácia a aderirem às mudanças. A adaptação das empresas ao processo de transformação digital é desafiadora e requer uma reestruturação significativa dos negócios. Esse desafio explica a dificuldade de muitas empresas em se integrarem plenamente ao digital (Verhoef et al., 2021). Para uma transformação bem-sucedida, as empresas devem definir uma visão clara, envolver a alta administração e superar barreiras como resistência à mudança e falta de habilidades digitais, e focar na adoção de tecnologias emergentes (Campos-Dávila et al., 2024).

As dificuldades mencionadas anteriormente afetam principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs), que operam em um cenário onde a adaptação tornou-se crucial. Levando essas empresas a inovarem seus modelos de negócios, migrar gradualmente para plataformas digitais, explorar novos mercados, reduzir custos e melhorar suas operações, visando maior eficiência e competitividade (Chen et al., 2021; Nguyen et al., 2024). No entanto, a formulação de estratégias de transformação digital está diretamente relacionada à estrutura organizacional, e no caso das MPEs, esse processo ocorre de maneira única, adaptando-se às particularidades de cada negócio (Kim et al., 2021).

A seguir será tratado a transformação digital no contexto das micro e pequenas empresas, como também os desafios enfrentados na adoção deste fenômeno.

2.2.1 A Transformação Digital em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Diante de um mercado dinâmico as micro e pequenas empresas são desafiadas a responderem rapidamente às mudanças e adaptar sua estrutura organizacional (Savastano et al., 2022). Essas organizações precisam manter-se competitivas e vislumbram na transformação digital (TD) uma maneira de melhorar o desempenho de seus negócios, porém enfrentam percalços e muitos desafios por não possuírem recursos que viabilizem esse processo (Chen et al., 2021). Este tem sido um desafio significativo para muitas MPEs, que frequentemente carecem de recursos e informações adequadas (Kim et al., 2021). Grande parte dessas organizações não possuem uma estratégia definida que guie a empresa para um futuro digital (Zuzaku & Abaz, 2022).

O cenário corporativo está tornando-se cada vez mais desafiador para MPEs, que necessitam definir um plano de adaptação. Diante desta carência, a digitalização das atividades empresariais tem sido amplamente adotada como recurso essencial para sobrevivência organizacional (Clemente-Almendros et al., 2024). Nesse processo adaptativo, é fundamental que as empresas se disponham a compreender os fatores que envolvem a transformação digital e de que forma podem utilizá-los como oportunidade de inovação para assegurar suas operações comerciais (Al Omoush et al., 2023).

A TD nas MPEs é um processo distinto e particular em comparação com as grandes organizações, adaptar práticas de gestão de grandes empresas para uma escala menor pode resultar na perda de oportunidades para alcançar uma mudança efetiva (Hönigsberg et al., 2022). Esse processo é acompanhado de dificuldades, que foram acentuadas pela pandemia da Covid-19, em grande parte devido a estas empresas dependerem do fluxo constante de caixa proveniente das vendas (Winarsih et al., 2021). No entanto, essa crise também apresentou oportunidades. A pandemia acelerou a adoção da transformação digital entre as MPEs, que agora utilizam ferramentas digitais não apenas para manter a satisfação dos clientes, mas também como um meio de inovar e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços (Kargas et al., 2023).

Dentro do âmbito das MPEs esse fenômeno ocorre inicialmente pelo foco nos aspectos essenciais dos canais digitais, como o engajamento com o público, as vendas e a logística de entrega (Mandviwalla & Flanagan, 2021). No entanto, esse processo não é simples para estas organizações, devido suas limitações de conhecimento digital acabam não percebendo as vantagens e o espaço que podem conquistar ampliando e inovando seus negócios (Awori et al., 2022). Segundo Priyono et al. (2020), as micro e pequenas empresas adotam a transformação

digital de maneira distinta. Os autores evidenciam três possíveis caminhos que podem levar a TD nessas organizações: a transição acelerada para uma empresa totalmente digitalizada; a digitalização das atividades de vendas; e a busca por parceiros digitais para ampliar o alcance de mercado.

A escolha de um dos três caminhos para a TD é influenciada pelo grau de maturidade digital já alcançado, pela cultura de aprendizado e pelo histórico de implementação de tecnologias digitais (Priyono et al, 2020). O quadro 2 demonstra as características principais que envolvem cada abordagem de adoção da transformação digital.

Quadro 2

Caminhos para a transformação digital

Opção 1	Opção 2	Opção 3
Rápida transição para uma empresa digitalizada	Digitalização das vendas	Identificação de parceiros digitais
<ul style="list-style-type: none"> - Alto nível de maturidade digital - Proatividade estratégica - Rápida digitalização - Apoio de equipes <i>ad hoc</i> - Metas e prazos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de maturidade digital - Empresas com problemas de liquidez - Digitalização de um setor específico - Objetivo principal a geração de receita 	<ul style="list-style-type: none"> - Alfabetização digital limitada - Alto nível de capital social - Busca de parceiros com excelentes capacidades digitais - Soluções de curto prazo

Adaptado de Priyono et al. (2020)

A opção 1, rápida transição para uma empresa digitalizada, caracteriza-se por um alto nível de maturidade digital, onde a organização demonstra uma forte capacidade de adaptação às novas tecnologias. A proatividade estratégica é um elemento essencial nesse processo, permitindo que a empresa antecipe tendências e implemente soluções digitais de forma ágil. A digitalização ocorre de maneira acelerada, apoiada por equipes *ad hoc*, formadas temporariamente para executar tarefas específicas e atingir objetivos de curto prazo. Além disso, as empresas nesse estágio estabelecem metas claras e prazos definidos para garantir que a transformação digital seja eficaz e alinhada às suas estratégias de negócio (Priyono et al., 2020).

Na opção 2, digitalização das vendas, as empresas apresentam um baixo nível de maturidade digital e, muitas vezes, enfrentam problemas de liquidez. Nesse contexto, a digitalização é aplicada de forma mais limitada, focando especificamente no setor de vendas. O principal objetivo dessa transformação é a geração de receita, o que leva a empresa a priorizar a digitalização de processos que possam aumentar o alcance de clientes e melhorar as vendas *online*. A transformação não abrange todos os setores da empresa, é voltada para áreas que oferecem um retorno financeiro direto e imediato (Priyono et al., 2020).

Na opção 3, identificação de parceiros digitais, as empresas apresentam uma alfabetização digital muito limitada, o que dificulta a implementação de soluções tecnológicas de forma autônoma. No entanto, essas organizações possuem um alto nível de capital social, permitindo que busquem parcerias com pessoas que tenham capacidades digitais avançadas. O objetivo principal desse estágio é estabelecer colaborações que possibilitem a implementação de soluções de curto prazo, ajudando a empresa a superar suas limitações tecnológicas e a se inserir no ambiente digital de maneira mais eficaz. Essa abordagem colaborativa não apenas facilita a transformação digital, mas também amplia as oportunidades de aprendizado e crescimento digital (Priyono et al., 2020).

É primordial que as MPEs compreendam como podem alcançar mudanças estratégicas que as conduzam a um reposicionamento competitivo e viabilizem o processo de transformação digital (Moura & Saroli, 2021). De acordo com os estudos de Ta e Lin (2023) as organizações precisam considerar alguns fatores ambientais que são relevantes na adoção da TD, como: a experiência do cliente, a compatibilidade tecnológica, o apoio governamental, o suporte organizacional, e os recursos humanos. Cada um desses elementos será abordado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3

Fatores ambientais relevantes à transformação digital

Elemento	Descrição
Experiência do cliente	As MPEs utilizam tecnologias avançadas e mídias sociais para melhorar a satisfação do cliente, aumentando o valor experiencial. A transformação digital fortalece o relacionamento com os consumidores, melhora o engajamento e ajuda a atender melhor suas demandas.

Compatibilidade tecnológica	Para ampliar as vantagens competitivas, as MPEs devem desenvolver uma estrutura baseada em um modelo flexível, de pequena escala, de fácil implantação e configuração, além de ser economicamente viável ao implementar a transformação digital.
Apoio governamental	Por não possuírem recursos para realizar grandes investimentos em tecnologias digitais durante o processo de transformação digital, as MPEs necessitam do apoio do governo para que possam evoluir e tornarem-se negócios digitais.
Suporte organizacional	As competências e a disposição dos funcionários em utilizar tecnologias digitais nas operações empresariais são elementos importantes do suporte organizacional. Com esse apoio, os gestores distribuem recursos e promovem o uso eficaz dessas tecnologias nas atividades dos colaboradores.
Recursos humanos	É necessário construir uma transformação digital com foco também para os processos de recursos humanos envolvendo a digitalização desde a etapa de recrutamento e gerenciamento de treinamentos até a análise de desempenho do negócio.

Adaptado de Ta e Lin (2023)

O sucesso de uma empresa ao longo do tempo depende de uma liderança eficaz, uma gestão centrada nas pessoas, aprimoramentos contínuos, decisões fundamentadas em dados e um foco constante no cliente (Savastano et al., 2022). Nessa perspectiva, é essencial que um novo conceito de gestão voltado para a inovação seja incorporado por MPEs, para que possam minimizar as fragilidades durante o processo de mudança (Awori et al., 2022).

O conhecimento organizacional é apontado como essencial para que uma empresa monitore, absorva e adapte-se a mudanças tanto internas quanto externas. Por meio do conhecimento é possível desenvolver capacidades dinâmicas que irão ampliar o nível de resiliência empresarial (Al Omoush et al., 2023). Corroborando, Liu et al. (2024) afirmam que as capacidades dinâmicas podem influenciar nos níveis de inovação do modelo de negócio e no

desenvolvimento empresarial. O processo de adoção à transformação digital exige que as empresas invistam nas habilidades de seus colaboradores, pois equipes mais flexíveis e bem-preparadas adaptam-se melhor ao plano de mudanças (Putritamara et al., 2023).

As capacidades dinâmicas individuais podem ser estimuladas pelo sentimento de pertencimento em organizações que tratam seus colaboradores como parte de uma grande família. Nesse contexto, os funcionários que se sentem integrados a essa família demonstram um forte senso de responsabilidade ao enfrentar as mudanças que surgem (Cannas, 2023). O autor faz uma distinção relacionada ao gênero feminino, afirmando que as mulheres detêm maior capacidade na observação de oportunidades internas e externas, no desenvolvimento criativo e na tomada de decisão mais rápida.

Embora fique evidente a necessidade de transformação digital nas MPEs, elas ainda enfrentam muitas barreiras ao incorporar esse processo de mudança (Nguyen et al., 2024). Além de não possuírem uma cultura eficaz em negócios digitais, mesmo no topo da gestão, enfrentam limitações de recursos financeiros para investimentos em tecnologia digital (Kargas et al., 2023). Corroborando, Chen et al. (2021) apontam como principais obstáculos encontrados no processo de TD em micro e pequenas empresas: a ausência de recursos financeiros, a deficiência em habilidades digitais, a escassez de pessoal e limitações técnicas.

Na percepção de Zuzaku & Abaz (2022) o mercado exige que os colaboradores possuam competências digitais incluindo conhecimentos em dispositivos eletrônicos, redes, segurança cibernética e análise de dados. Para realizar uma transformação digital, os autores afirmam que é fundamental dispor de uma infraestrutura adequada e de ferramentas específicas para implementá-la. Segundo Winarsih et al. (2021) uma barreira enfrentada pelas MPEs é a falta de conhecimento sobre habilidades digitais necessárias para impulsionar seus negócios, o que pode dificultar sua adaptação ao ambiente.

Uma dificuldade apontada por Skare et al. (2023) é a escassez de mão de obra qualificada, tanto dos colaboradores como da gerência, impedindo que inovações sejam incorporadas nas atividades do negócio. A conscientização e o conhecimento digital dos líderes de pequenas e médias empresas são fundamentais para guiar o processo de TD nessas organizações (Strutynska et al., 2020). Contribuindo, Begnini et al. (2023) identificaram a cultura empresarial e a segurança digital como limitações enfrentadas por micro e pequenas empresas no desenvolvimento da transformação digital. A partir do levantamento teórico no desenvolvimento desta pesquisa foram identificadas seis barreiras enfrentadas pelas MPEs ao adotarem a transformação digital em seu negócio, elas estão resumidas no quadro 4.

Quadro 4*Barreiras frente à transformação digital*

Barreiras	Autores
Recursos financeiros	Chen et al. (2021); Kargas et al. (2023)
Deficiência em habilidades digitais	Chen et al. (2021); Winarsih et al. (2021); Zuzaku & Abaz (2022)
Limitações técnicas	Chen et al. (2021)
Escassez de mão de obra qualificada	Strutynska et al. (2020); Chen et al. (2021); Skare et al. (2023)
Segurança digital	Begnini et al. (2023)
Cultura empresarial	Begnini et al. (2023); Kargas et al. (2023)

Embora existam desafios, eles podem ser convertidos em oportunidades, como melhorar o engajamento digital, expandir a presença *online* e utilizar múltiplas plataformas digitais (Mandviwalla & Flanagan, 2021). Para superar as barreiras à digitalização, é crucial que os gerentes e proprietários das MPEs desenvolvam conhecimentos e habilidades tecnológicas, o que aumentará sua consciência sobre as mudanças no mercado e ajudará na formulação de objetivos claros para a transformação digital (Chen et al., 2021). Investir em treinamentos e expandir as capacidades digitais, além de alocar recursos em tecnologia e estratégias eficazes, é essencial para o desenvolvimento das organizações (Teng et al., 2022).

Percebe-se um crescente interesse em tecnologias que podem transformar a criação de valor nas organizações, especialmente com o avanço das plataformas digitais voltadas para pequenas empresas (Mandviwalla & Flanagan, 2021). Para que as MPEs possam competir de forma eficaz, é crucial que movam suas operações para o ambiente *online* (Winarsih et al., 2021). A presença digital, a comunicação de pequenos negócios nas mídias sociais e o boca-a-boca eletrônico destacam-se como fatores essenciais, principalmente para lojas de moda que atuam no setor do varejo. Dessa forma a interação das lojas no ambiente online proporcionam uma aproximação com o cliente produzindo maior confiança e interferindo positivamente na decisão de compra (Silva et al., 2024).

Portanto, adaptar um modelo de negócio digital é uma realidade inevitável para muitas micro e pequenas empresas (Kargas et al., 2023). Nesse contexto, a introdução de tecnologia da informação atua como facilitador para elaboração de estratégias que ajustem de maneira flexível o modelo de negócio, promovam o desenvolvimento inovador e integrem-se de maneira rápida e eficiente ao mercado digital (Awori et al., 2022). Para manterem-se relevantes, essas empresas precisam não apenas otimizar seus processos de trabalho, mas elaborarem um plano de estratégias de adaptação que busquem a inovação e o ganho de vantagem competitiva, com ênfase para a agilidade, o que definirá sua sobrevivência no mercado (Zuzaku & Abaz, 2022).

Na próxima seção será abordado a importância e o processo de implementação de estratégias adaptativas nas organizações.

2.3 Estratégias Adaptativas

Na literatura não existe uma definição única para o termo estratégia, muitos autores utilizam suas próprias descrições. Mintzberg et al. (2007) definem estratégia como sendo um plano de ações pretendidas ou não, um pretexto para superar concorrentes, pode ser também um padrão de comportamento adotado, uma posição no ambiente empresarial ou pode representar uma perspectiva coletiva em prol de um objetivo em comum. Na visão de Herdinara et al. (2024) estratégia é o meio encontrado para alcançar os objetivos de maneira competente e produtiva. Cory (2024) diz que mesmo depois de anos de estudos e publicações esse conceito ainda não foi unificado e continua a ser discutido.

Nesta pesquisa o foco será direcionado para as estratégias de adaptação que são definidas como a capacidade de um indivíduo ou organização em adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente (Lebel et al., 2010). Sendo assim, aqui será adotado o conceito de estratégia adaptativa, considerando pequenos lojistas, como sendo um plano de (re)ação da empresa para ajustar-se de maneira eficiente às mudanças e desafios do ambiente, em que a postura flexível e resiliente às condições variáveis e imprevisíveis pode garantir a sobrevivência e o sucesso organizacional a longo prazo.

Recentemente, a adoção de estratégias organizacionais tem representado um dos maiores dilemas enfrentados por gestores e planejadores corporativos (Friesl et al., 2021; Khanmohammadi et al., 2024) o desafio é implementar estratégias que possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais (Friesl et al., 2021). Nesse processo de implementação, a participação e o compromisso dos gestores e líderes da organização são fundamentais para o

desenvolvimento e sucesso do planejamento organizacional (Ocasio & Joseph, 2008; Ugboro et al., 2011; Ateş et al., 2020). A formação de estratégias acontece tanto de forma deliberada e pretendida, como emergente e impulsiva (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg et al. 2007; Christie & Tippmann, 2024).

As estratégias pretendidas geralmente estão formalizadas em um plano de ações com metas elaboradas, prazo para execução definido e obrigações distribuídas, elas podem ocorrer em todos os níveis hierárquicos da organização (Murphy, 2013; Christie & Tippmann, 2024), são caracterizadas como estratégias deliberadas pois são intencionalmente planejadas. (Mintzberg et al., 2007). Em contrapartida, o desenvolvimento de estratégias emergentes tem uma definição oposta, sua formação não obedece a um padrão definido previamente, elas surgem a partir de adaptações identificadas durante o processo de implementação e através de atitudes estratégicas independentes (Mintzberg & Waters, 1985; Christie & Tippmann, 2024).

A resiliência tornou-se uma característica primordial para a sobrevivência das empresas em suportar as pressões do ambiente externo e manter a vantagem competitiva (Garrido-Moreno et al., 2024), por isso a importância em manter o alinhamento entre ambiente, estratégia e recursos (Mintzberg & Quinn., 2006). Principalmente diante de cenários econômicos incertos, as organizações necessitam agir imediatamente e reestruturar suas estratégias (Garrido-Moreno et al., 2024). Uma vez que, a flexibilidade em adaptar-se às mudanças pode ser determinante para permanência no mundo dos negócios, sobretudo em momentos de turbulência (Yu & Ramanathan, 2012).

A pandemia do Covid-19 desencadeou um ambiente instável sem precedentes e hoje, em uma realidade pós-pandêmica, o nível de adaptação é muito maior, pois a crise mundial deixou consequências significativas, principalmente para micro e pequenas empresas (MPEs), que necessitam de estratégias inovadoras para sobreviverem (Lopes et al., 2024). Diante disto, Barile et al. (2024) enfatizam que momentos de crise podem representar uma oportunidade para implementação de estratégias inovadoras e adaptativas. Nesse contexto, a inovação é considerada uma estratégia adaptativa indispensável diante de um ambiente em transformação, fortalecendo o poder competitivo da organização e contribuindo para o aumento na criação de valor com o cliente (Garrido-Moreno et al., 2024; Lopes et al., 2024).

Perante desafios como a volatilidade da demanda e a competição tanto interna quanto entre canais, os líderes das atuais redes de varejo estão buscando estratégias ideais para adaptar suas empresas ao ambiente empresarial cada vez mais disputado (He et al., 2013). Para Qi et al. (2021) a necessidade de adaptação às mudanças nos contextos empresariais é essencial para

as organizações. Porém, o processo de adaptação é desafiador e exige que as empresas desenvolvam um conjunto de comportamentos, competências e habilidades organizacionais que serão essenciais em torná-las resilientes às transformações impostas pelo ambiente (Meirelles et al., 2014).

É responsabilidade dos gestores adaptarem as tomadas de decisões de acordo com as circunstâncias para obterem sucesso no ambiente imprevisível (Healey & Hodgkinson, 2024). Embora o desenvolvimento tecnológico tenha causado um alto nível de incertezas, impulsionado a competitividade e desafiado a estabilidade organizacional, ele também oferece um potencial de diferenciação por meio do uso de ferramentas digitais (Tereshchenko, 2024). Na visão de Garrido-Moreno et al. (2024) o uso apropriado das tecnologias modernas é uma importante estratégia que deve ser explorada.

Situações adversas podem provocar desafios e estabelecer condições desfavoráveis, entretanto, podem também representar um cenário de oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento individual e coletivo permitindo a sobrevivência organizacional (Wood & Bischoff, 2019). Nesse contexto, Leão et al. (2023) propõem que as empresas precisam desenvolver capacidades específicas para aproveitar as oportunidades e implementar estratégias digitais como plano de adaptação. Sendo assim, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é essencial para que as organizações ampliem a cadeia de valor empresarial e suportem o processo de digitalização dos negócios (Abebe et al., 2024).

A digitalização tornou-se peça fundamental no planejamento estratégico das organizações, que buscam adaptar-se às mudanças, para isso as habilidades e o conhecimento de novas tecnologias são essenciais. O direcionamento da empresa para o digital é uma estratégia adaptativa que pode tornar as pequenas empresas mais ágeis e adaptáveis às mudanças do ambiente externo (Rozak et al., 2023). De acordo com Woods et al. (2022) gestores do varejo concordam que a adoção de novas tecnologias representa uma necessidade para o setor, assim como o desenvolvimento das competências necessárias para explorar esse potencial tecnológico.

Na tabela 1 encontram-se as principais estratégias adaptativas direcionadas para o processo de transformação digital em micro e pequenas empresas.

Tabela 1
Estratégias de adaptação

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO	AUTORES
Implementação de novas tecnologias	Incentivar o uso de ferramentas tecnológicas que otimizem os processos da empresa no varejo.	Baseado em Woods et al., (2022); Garrido-Moreno et al., (2024).
Digitalização	Direcionar as atividades da empresa com foco para o digital, otimizando a comunicação empresarial.	Baseado em Rozak et al., (2023); Leão et al., (2023); Tereshchenko, (2024).
Inovação	Implementar inovações que ampliem a vantagem competitiva e contribuam na criação de valor com os clientes.	Baseado em Garrido-Moreno et al., (2024); Lopes et al., (2024).
Desenvolvimento de novas competências e habilidades	Impulsionar a evolução do conhecimento, através do desenvolvimento de novas capacidades individuais e coletivas.	Baseado em Meirelles et al., (2014); Leão et al., (2023); Abebe et al., (2024)

A adaptação é reconhecida como necessária para sobrevivência e a incapacidade de fazê-la de maneira rápida pode desencadear péssimos resultados, como a diminuição no valor da empresa ou mesmo sua falência (Corbo et al., 2018). De acordo com Healey e Hodgkinson (2024), um grande obstáculo às estratégias adaptativas é a insistência de muitas organizações em permanecerem fixadas em estratégias que foram bem-sucedidas no passado. Entretanto, Burgelman e Grove (2007) chamam a atenção para o perigo da inércia empresarial, pois é alto o índice de negócios que não sobrevivem por muito tempo, por direcionarem seu planejamento estratégico direcionado apenas para um ambiente estável, contrapondo a realidade mutável do ambiente corporativo que exige constantemente adaptações e reformulações estratégicas.

O próximo capítulo irá explanar os procedimentos metodológicos e as ferramentas utilizadas para desenvolvimento desta pesquisa

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordará os procedimentos metodológicos da pesquisa, incluindo sua natureza, o sujeito e o local de estudo, além dos métodos de coleta e análise de dados. Serão discutidos os critérios de validade e confiabilidade, garantindo a qualidade dos resultados, e as questões éticas envolvidas.

3.1 Natureza da Pesquisa

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa básica, cujo objetivo é compreender e descrever o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes. O foco está em analisar o sujeito em seu ambiente natural, permitindo uma interpretação mais autêntica e profunda dos acontecimentos. Ao adentrar no contexto dos participantes, o pesquisador busca captar os significados atribuídos por eles ao fenômeno investigado, revelando as percepções de suas experiências (Zarestky, 2023).

A pesquisa qualitativa foca em explorar aspectos da realidade que não podem ser medidos numericamente. Ela lida com um conjunto de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2002). De acordo com Creswell (2007), a essência dessa abordagem está em sua natureza interpretativa. Cabe ao pesquisador a tarefa de interpretar os dados coletados, levando em consideração os significados construídos pelos participantes. Assim, a análise não se restringe à observação objetiva, mas sim à compreensão do fenômeno sob a ótica do sujeito, destacando a complexidade de seus significados.

A pesquisa qualitativa reconhece a diversidade das perspectivas dos participantes e como suas práticas no campo podem variar de acordo com seus contextos sociais. Nessa abordagem, é fundamental a reflexividade do pesquisador, pois suas próprias impressões, reações e observações também se tornam parte do processo de pesquisa. Esse envolvimento subjetivo é documentado e considerado na interpretação dos dados Flick (2009).

As características da abordagem qualitativa já descritas justificam sua adequação para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que é proposto observar o fenômeno da transformação digital e as estratégias adaptativas adotadas pelos lojistas de moda a partir da perspectiva dos sujeitos. Neste sentido, busca-se compreender não apenas as ações objetivas implementadas, mas os sentidos e significados atribuídos por esses lojistas em relação às mudanças tecnológicas que impactam diretamente suas práticas de gestão.

Foi adotado para análise uma postura interpretativa, considerando o significado que os participantes atribuem ao fenômeno investigado, reconhecendo que essas interpretações são

socialmente construídas e influenciadas por fatores como cultura, experiência, valores e o ambiente local de atuação. Esse estudo não tem a intenção de generalizar os achados, mas sim construir uma compreensão aprofundada e contextualizada da realidade vivida por esses empreendedores, valorizando suas narrativas, percepções e sentidos atribuídos às transformações no varejo de moda.

A próxima seção apresenta o desenho metodológico.

3.2 Desenho Metodológico

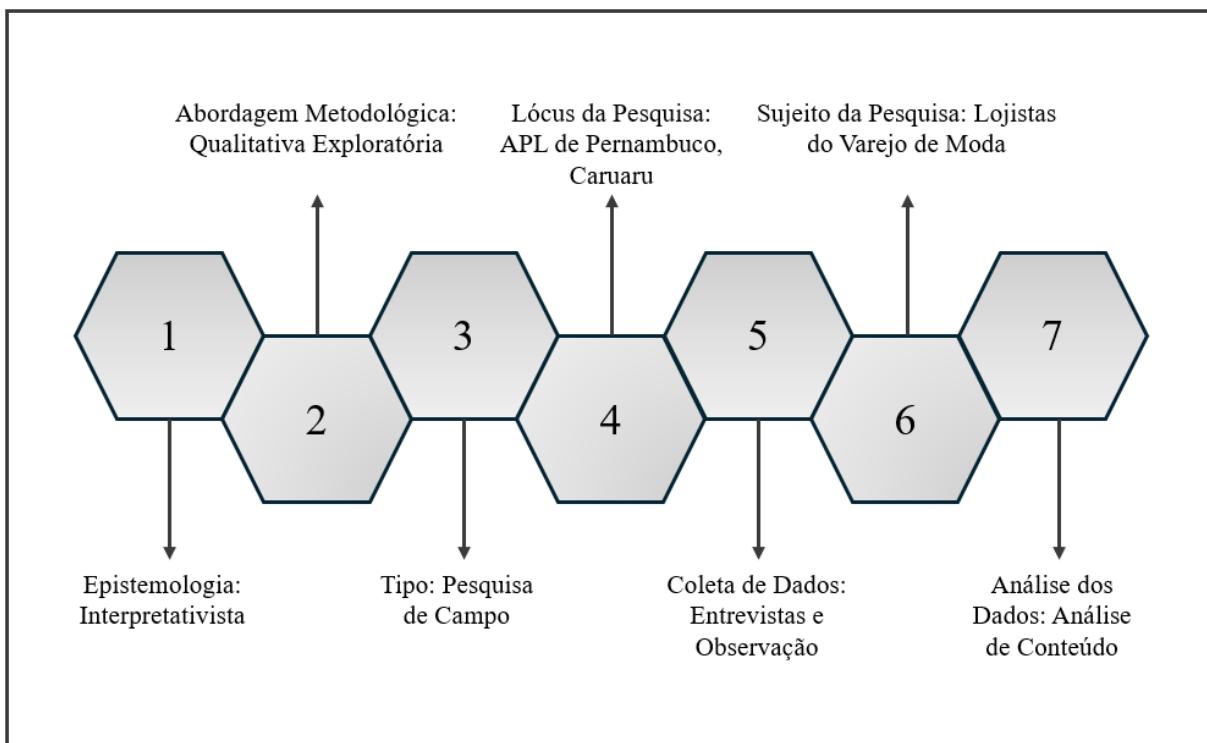
O desenvolvimento desta pesquisa segue uma epistemologia interpretativista, partindo do princípio de que a realidade é construída socialmente e compreendida a partir das interpretações dos sujeitos envolvidos (Zarestky, 2023). Com uma abordagem qualitativa exploratória, a pesquisa buscou compreender as estratégias de adaptação adotadas por pequenas lojas de moda frente às mudanças provocadas pela digitalização. O estudo foi conduzido como uma pesquisa de campo, possibilitando o contato direto com o ambiente natural dos sujeitos. O *lócus* escolhido foi o Arranjo Produtivo Local de confecções de Pernambuco, especificamente na cidade de Caruaru.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta, proporcionando uma compreensão rica e detalhada da realidade dos lojistas. Os sujeitos da pesquisa são empreendedores do varejo de moda, cujas experiências e práticas foram analisadas para identificar padrões e estratégias diante da transformação digital. A etapa de análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, conduzida em três etapas 1) Pré-análise, 2) Exploração do Material e 3) Tratamento dos Resultados. Possibilitando a categorização e interpretação das falas e observações, revelando sentidos compartilhados e especificidades locais no processo de adaptação às mudanças tecnológicas.

A figura 2, ilustra todas as especificações metodológicas utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 2

Desenho Metodológico



A próxima seção trará detalhes acerca do *lócus* da pesquisa.

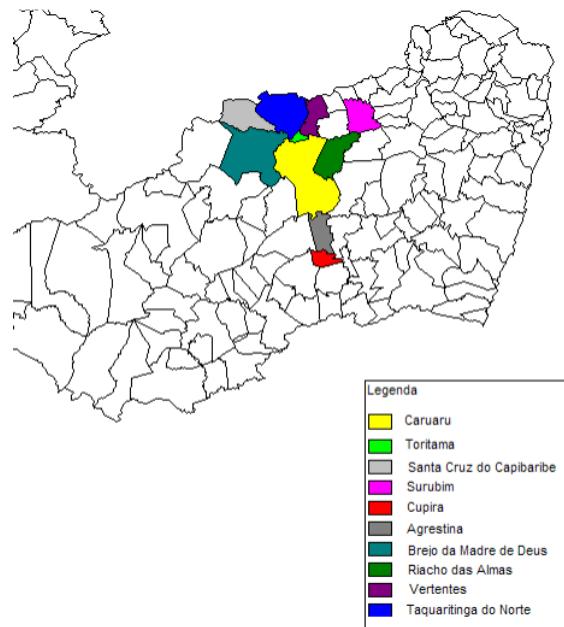
3.3 *Lócus* de Pesquisa

Um Arranjo Produtivo Local (APL) pode ser caracterizado como concentrações de empresas, indústrias ou outros agentes sociais e políticos que interagem entre si, criando uma comunidade voltada para a realização de atividades econômicas específicas em conjunto, promovendo aprendizado e cooperação, o que muitas vezes leva ao avanço econômico e à inovação (Rodrigues et al., 2012). O APL localizado no Agreste de Pernambuco é considerado de grande relevância nacional, constituindo-se como o centro fabril do setor têxtil de confecções no estado, denominado como Polo de Confecções do Agreste (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2013).

O Polo de Confecções do Agreste consolidou-se como o principal centro de produção e comercialização de confecções em Pernambuco, tornando-se uma referência não apenas no Nordeste, mas em todo o Brasil. A importância desse setor tem gerado transformações que impactam diretamente o desenvolvimento socioeconômico local, promovendo mudanças

significativas na economia da região (Oliveira et al., 2019). A figura 3 mostra o mapa geográfico das cidades que compõem o APL do Agreste pernambucano.

Figura 3
Os dez municípios do APL do Agreste pernambucano



Fonte: Sebrae (2013)

O APL de Pernambuco, embora seja composto por dez cidades, concentra suas atividades produtivas e comerciais principalmente nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru. Esse polo também se estende por uma parte considerável da zona rural da região, além de alcançar cidades e estados vizinhos. Com o crescimento geográfico e econômico que o setor atingiu, o polo pernambucano é atualmente reconhecido como o segundo maior polo têxtil do Brasil, movimentando cerca de 5 bilhões de reais no último ano (Milanês, 2024).

Embora haja grande relevância no eixo central do APL, envolvendo Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru, esta pesquisa será voltada para as lojas de moda apenas da cidade de Caruaru. A escolha desse local justifica-se pelo seu papel fundamental no desenvolvimento regional, tanto em termos de geração de empregos quanto na contribuição para a economia local, além de sua crescente influência no setor da moda. Além disso, Caruaru possui uma forte vocação empreendedora, marcada pela presença expressiva de micro e pequenas empresas, especialmente nos setores de moda, confecção e acessórios. Essa concentração cria um ecossistema varejista robusto, que estimula competitividade.

O que distingue Caruaru das cidades de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, no contexto APL de Confecções do Agreste Pernambucano, é seu papel estratégico como sede da Rodada de Negócios da Moda Pernambucana, um dos maiores eventos comerciais do setor na região. A realização deste evento de moda fortalece essa centralidade ao atrair clientes de diversos estados, promover lançamento de coleções, estimular parcerias comerciais e expandir a visibilidade das marcas locais. Assim, Caruaru diferencia-se por desempenhar não apenas o papel de polo comercial, mas também de plataforma de articulação, promoção e fortalecimento do mercado regional de moda, consolidando-se como núcleo estratégico na dinâmica competitiva do varejo.

Optou-se por selecionar a cidade de Caruaru como foco da investigação não apenas devido à sua expressiva relevância para o setor de moda, mas também por desempenhar papel central na dinâmica comercial e na articulação do mercado regional. Caruaru apresenta uma estrutura consolidada de varejo e serviços que facilita o contato direto com os agentes envolvidos, tornando o desenvolvimento da pesquisa mais consistente e operacionalmente eficiente.

Na próxima seção serão apresentados os sujeitos de pesquisa.

3.4 Sujeito de Pesquisa

A moda é uma das maiores indústrias globais, e no Brasil, desempenha um papel significativo, empregando milhares de pessoas e contribuindo substancialmente para a geração de riquezas (Mayrinck & Simões-Borgiani, 2022). Em Caruaru, o setor da moda é também responsável pela subsistência de muitas famílias, entretanto a maioria dos indivíduos que dependem desse comércio não possuem qualificação profissional adequada para atuarem como gestores lojistas, são caracterizados por possuírem baixo grau de escolaridade e pouco acesso a cursos profissionalizantes. O conhecimento é repassado de uma geração para outra com base nas experiências práticas provenientes de muitas horas de trabalho pesado (Souza et al., 2020).

Nesse contexto, os sujeitos de pesquisa serão selecionados a partir dos seguintes critérios de inclusão: (1) ser dono ou gestor de loja de moda; (2) atuar no varejo físico; (3) quanto ao porte da loja, ser micro ou pequena empresa (MPEs). O foco deste estudo está direcionado à investigação apenas do setor de varejo, sendo assim, foi estabelecido como critério de exclusão: (1) lojistas que atendem unicamente ao setor de atacado.

A escolha por donos ou gestores de loja de moda veio pela influência que eles possuem no processo de transformação digital de suas empresas. Como evidenciado por Yao et al. (2024) o papel da liderança é determinante para que a organização transite por mudanças disruptivas e consiga adaptar-se com eficácia ao ambiente dinâmico do mercado. Além disso, Savastano et al. (2022) afirmam que o sucesso empresarial é construído com base em seus dirigentes.

Optou-se por estudar exclusivamente as lojas do setor de varejo físico, por que de acordo com Nguyen et al. (2024) estas foram as mais afetadas com os impactos provocados pela pandemia da Covid-19 e com o crescimento do comércio eletrônico. O consumo migrou rapidamente para os canais digitais e as empresas que atuavam apenas no comércio presencial precisaram responder de igual forma adotando medidas de adaptação, para garantirem sua sobrevivência (Zuzaku & Abaz, 2022).

O processo de transformação digital ocorre de maneira particular nas micro e pequenas empresas e adotar estratégias de grandes organizações pode representar perda de recursos e oportunidade de alcançar mudanças significativas (Hönigsberg et al., 2022). Tendo em vista as necessidades específicas das MPEs, e a importância que estas empresas possuem para a economia local, foi então estabelecido o terceiro critério de inclusão para seleção das lojas que participarão deste estudo.

De acordo com Kim (2021), as estratégias empresariais são estabelecidas de maneira individual considerando as características específicas de cada organização, ou seja, as estratégias traçadas para uma determinada empresa podem não ser adequadas para outra. Tendo em vista que esta pesquisa busca investigar as estratégias adaptativas e direciona o foco da investigação para o setor de varejo, é pertinente estabelecer o critério de exclusão, desconsiderando lojas de moda que atendem exclusivamente ao setor de atacado.

Para chegar até os sujeitos de pesquisa, inicialmente, a pesquisadora entrou em contato com o Sindloja, Sindicato dos Lojistas de Caruaru, no intuito de buscar informações ou contatos que facilitassem o acesso aos lojistas para realização das entrevistas, a pesquisadora foi presencialmente ao sindicato e foi informada que deveria fazer uma solicitação por e-mail para agendar um horário com a pessoa responsável. Foram enviados quatro e-mails, porém não houve retorno por parte do sindicato. Tendo em vista a dificuldade para acessar os participantes optou-se então por utilizar a técnica “bola de neve”, por se tratar de um método muito utilizado para acessar grupos de participantes de difícil acesso. Adicionalmente foi também utilizado o conhecimento social da pesquisadora que buscou contato com alguns donos de loja e estes foram indicando outros.

Esta pesquisa foi realizada com 14 participantes, o contato inicial ocorreu através de mensagens por *Whatsapp* ou *Instagram* explicando o objetivo da pesquisa, deixando claro as intenções exclusivamente acadêmicas, e a partir do interesse em participar, foi agendado o encontro presencial para realização das entrevistas. Para preservar a identidade dos participantes os nomes dos entrevistados foram substituídos por “E” seguido de um número que representou sua ordem de participação.

O quadro 5 apresenta de maneira resumida as características principais dos sujeitos.

Quadro 5

Caracterização do sujeito

Sujeito	Gênero	Tempo de Empresa	Formação Acadêmica
E1	Feminino	3 anos	Graduação em História
E2	Feminino	7 anos	Graduação em Enfermagem
E3	Feminino	5 anos	Técnica em Estética
E4	Feminino	28 anos	Ensino Médio Completo
E5	Feminino	15 anos	Graduação em Fisioterapia
E6	Feminino	5 anos	Graduação em Recursos Humanos
E7	Feminino	3 anos	Ensino Médio Completo
E8	Feminino	30 anos	Graduação em Pedagogia
E9	Feminino	8 anos	Graduação em Enfermagem
E10	Feminino	42 anos	Ensino Médio Completo
E11	Feminino	6 anos	Ensino Médio Completo
E12	Feminino	2 anos	Graduação em Enfermagem
E13	Masculino	10 nos	Mestrado em Marketing e Graduação em Administração
E14	Masculino	32 anos	Ensino Médio Completo

A seguir será apresentado as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

3.5 Coleta de Dados

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas face a face e observação direta. De acordo com Denzin e Lincoln (2006) essas duas ferramentas proporcionam excelentes condições para aproximar o pesquisador do sujeito da pesquisa, permitindo uma ampla compreensão do fenômeno investigado. Nesta seção serão detalhados os aspectos dessas duas técnicas e o motivo pelo qual elas são adequadas para o desenvolvimento deste estudo.

3.5.1 Entrevistas

A entrevista é caracterizada como sendo uma conversa guiada, onde há interação entre o pesquisador e o entrevistado, através desse diálogo é possível analisar os aspectos verbais e não verbais interpretados pelo sujeito permitindo ao pesquisador relatar os detalhes do fenômeno investigado (Silva & Russo, 2019). A seleção dos participantes ocorreu de maneira segmentada, como aconselha Bauer e Gaskell (2002), sendo assim todos os entrevistados possuíam a mesma relação com o tema da pesquisa. A quantidade de entrevistas foi determinada quando os dados coletados alcançaram o ponto de saturação, que de acordo com os autores supracitados, esse ponto é atingido quando não for acrescentado informações novas no decorrer das conversas.

Conforme Creswell e Creswell (2021), um aspecto central da pesquisa qualitativa é a coleta de dados diretamente no campo, onde os participantes experienciam o problema ou questão em estudo. Isso permite que informações detalhadas e específicas sejam obtidas, seja por meio de conversas diretas ou pela observação dos comportamentos e ações dos indivíduos em seus contextos. Essa interação direta proporciona uma visão mais rica e contextualizada do fenômeno, por este motivo todas as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho do participante permitindo maior percepção e observação da pesquisadora no ato da coleta.

As entrevistas foram realizadas com donos ou gestores de lojas de moda que atuam no varejo físico da cidade de Caruaru. Foi elaborado um roteiro de entrevista, com o propósito de descrever como está ocorrendo o processo de transformação digital destas empresas, reconhecer quais desafios e oportunidades oriundos da transformação digital, bem como identificar as estratégias adaptativas utilizadas pelos lojistas. O roteiro de entrevistas foi construído com base nas categorias a priori encontradas no referencial teórico, buscando responder às questões norteadoras que guiaram esse estudo, e pode ser encontrado no apêndice A.

A primeira entrevista foi realizada como pré-teste, seguida de mais cinco entrevistas ainda na fase exploratória desta pesquisa. Posteriormente foram realizadas mais oito entrevistas até atingir o ponto de saturação que iniciou a partir da E12. Totalizando um quantitativo de 14 entrevistas, consideradas suficientes para responder as questões do estudo. A coleta de dados ocorreu em sua maioria no ambiente interno das lojas, apenas 3 foram realizadas no escritório do gestor ainda assim, dentro da empresa. As entrevistas foram realizadas entre os dias 05/06/2024 até 30/08/2025, todas tiveram o áudio gravado, o que resultou em 7 horas e 20 minutos de gravação, transcritas através do *Microsoft Word*, foi utilizado a fonte Times New Roman tamanho 12 com espaçamento simples entre linhas, gerando um total de 164 laudas. O quadro 6 mostra o tempo correspondente de cada entrevista.

Quadro 6

Tempo de Duração das Entrevistas

Entrevista	Tempo
E1	46'20''
E2	12'55''
E3	17'51''
E4	45'15''
E5	14'01''
E6	12'24''
E7	36'13''
E8	31'42''
E9	43'33''
E10	33'49''
E11	20'53''
E12	18'40''
E13	60'
E14	17'55''

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Para realização das entrevistas a pesquisadora tomou as seguintes ações, primeiro explicou o objetivo do estudo, deixando claro que o interesse nos dados era unicamente

acadêmicos, informou que a identidade do participante seria preservada, pediu permissão para gravar o áudio da conversa, a pesquisadora colocou seu aparelho celular em modo avião para que não fosse interrompida durante a gravação, realizou a entrevista, agradeceu a participação e colaboração do entrevistado e encerrou a gravação.

3.5.2 Observação Direta

A observação direta tem sido muito utilizada em pesquisas no campo das ciências sociais, por se tratar de uma técnica que permite o pesquisador captar uma diversidade de informações que não poderiam ser coletadas por meio de perguntas, uma vez que, observar o sujeito em sua posição mais próxima da realidade oferece ao pesquisador um alto nível de clareza em relação ao fenômeno investigado (França et al. 2022). Ao utilizar essa técnica de coleta de dados o pesquisador não é inserido totalmente no ambiente, como se fosse parte do grupo, ele trabalha como um espectador que permanece atento com o objetivo de registrar o máximo de ocorrências que sejam relevantes para sua investigação (Campos et al., 2021).

Também conhecida como observação não participante, essa técnica possibilita que o pesquisador faça anotações de campo sobre o comportamento e as ações dos indivíduos no ambiente estudado. Nessas anotações, o pesquisador registra as atividades do local de forma não estruturada ou semiestruturada (Creswell & Creswell, 2021). A observação direta consiste em uma técnica de análise visual que permite o pesquisador aproximar-se do ambiente natural do sujeito, a fim de perceber como o fenômeno ocorre e como os indivíduos agem em seu contexto original (Campos et al., 2021).

A pesquisadora foi a campo coletar entrevistas dos participantes e no ato da entrevista também registrou fatos relevantes para o entendimento do fenômeno, uma vez que, as entrevistas ocorreram no ambiente de atuação dos entrevistados, isto permitiu a observação direta e o registro dos detalhes que não puderam ser captados apenas na fala dos sujeitos, como reações, expressões faciais e acontecimentos. Essas informações foram registradas no caderno de campo assim que a pesquisadora se retirava do local da entrevista para que não se perdesse na memória informações importantes, pois posteriormente seriam utilizadas na etapa de análise dos dados. As anotações de campo foram transcritas para uma versão digital utilizando o *Microsoft word*, a fonte *Times New Roman*, tamanho 12 com espaçamento simples entre linhas o que gerou 5 laudas a serem utilizadas na análise.

Como evidenciado por França et al. (2022), é por meio da observação direta que o pesquisador tem acesso aos detalhes do cotidiano que não poderiam ser retratados apenas por

meio de perguntas. Salienta-se a importância da responsabilidade e comprometimento do pesquisador em realizar os registros obtidos por meio da observação do sujeito e de seu ambiente. Tais registros devem ser realizados no diário de campo, ferramenta recomendada para descrição de fatos, acontecimentos, reações, sentimentos, reflexões e comentários do pesquisador. Desse modo, devem ser usados frequentemente para garantir o maior detalhamento possível das situações ocorridas, e do que ficou nas entrelinhas durante a fala dos sujeitos (Campos et al., 2021).

A próxima seção trará os detalhes dos métodos utilizados para a análise dos dados.

3.6 Análise dos Dados

Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo que envolve a descrição detalhada das mensagens coletadas, empregando métodos organizados que procuram analisar as comunicações a fim de obter indicadores que facilitem a compreensão do fenômeno. Esse processo foi realizado em três etapas: inicialmente, a pré-análise dos dados; posteriormente, a exploração do material; e por último, o tratamento dos resultados (Bardin, 2016).

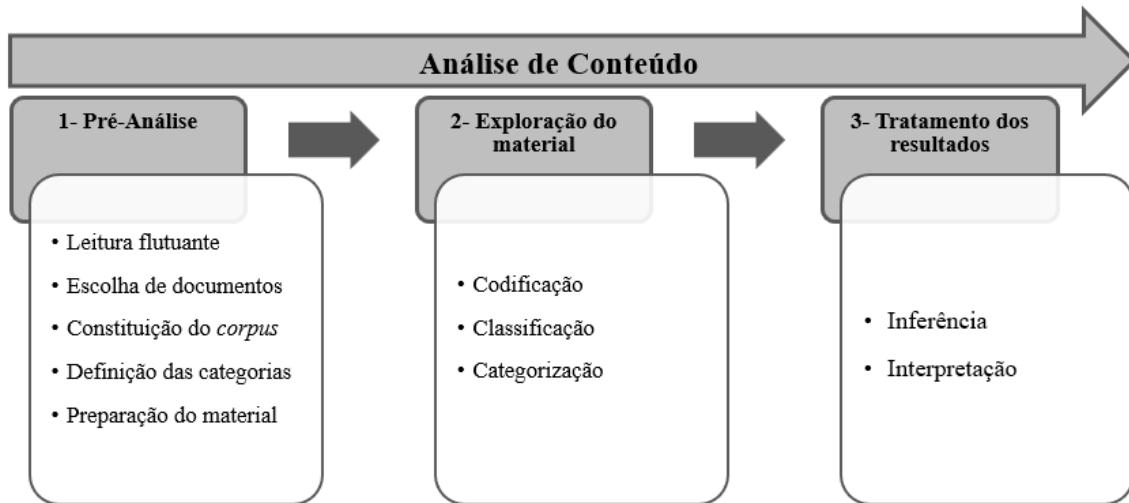
Tendo em vista que esse estudo se propõe a investigar a transformação digital e as estratégias adaptativas sob a ótica dos gestores lojistas do varejo de moda, essa técnica de análise apresenta-se como adequada, uma vez que, a análise de conteúdo preocupa-se com o significado que os indivíduos dão ao fenômeno estudado, o objetivo é a captura das mensagens implícitas e explícitas ao sujeito, e a partir delas, a interpretação do pesquisador (Paiva et al., 2021).

Uma característica da análise de conteúdo é a separação dos dados por meio de métodos sistemáticos e rigorosamente estabelecidos, a fim de compreender as mensagens, que foram ditas e as que ficaram nas entrelinhas. Utilizando procedimentos lógicos, busca-se alcançar uma compreensão mais profunda do objeto estudado e, a partir disso, fazer descobertas relevantes sobre ele (Paiva et al., 2021).

As etapas de desenvolvimento da análise de conteúdo ocorreram de acordo com os critérios estabelecidos por Bardin (2016), ilustradas na figura 4.

Figura 4

Desenvolvimento da análise de conteúdo



Adaptado de Bardin (2016)

A primeira etapa, pré-análise, foi iniciada após a transcrição dos áudios das entrevistas e anotações de campo, inicialmente foi feita a leitura flutuante de todo o material coletado marcando os trechos mais significativos; em seguida foram selecionados os documentos a serem considerados para a análise; o que resultou na constituição do *corpus* da pesquisa; e então essa fase foi encerrada com a organização e preparação do material para a etapa seguinte.

A segunda etapa, exploração do material, é considerada a mais longa da análise pois nela foi executado o que ficou definido na etapa anterior, foi feita a leitura do material mais de uma vez. Essa fase iniciou com codificação do material, que consiste na transformação dos dados brutos de maneira sistemática, permitindo a descrição das características do conteúdo; posteriormente foi feita a classificação do material; e por fim os dados foram organizados em categorias considerando o que eles têm em comum.

A terceira etapa, tratamento dos resultados, teve início com a inferência dos dados que se refere ao processo de estabelecer conexões entre as categorias definidas anteriormente com o intuito de identificar padrões ou relações entre elas; em seguida a análise foi encerrada com a interpretação dos dados onde a pesquisadora atribuiu significado às inferências buscando a compreensão do que os resultados revelaram sobre o fenômeno investigado.

A análise dos dados foi organizada com base nas questões norteadoras que sustentam este estudo e desenvolvida a partir das categorias *a priori* definidas no referencial teórico. Essas categorias orientaram a interpretação dos resultados e permitiram agrupar os achados, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7

Categorias de Análise

Questões Norteadoras	Tema Central	Categorias de Análise	Autores
a) Migração do consumo de produtos de moda para o ambiente digital.	O “novo normal” na gestão de lojas do varejo no Agreste pernambucano	<ul style="list-style-type: none"> • A revolução digital • A migração do consumo para o ambiente digital • Digitalização dos negócios 	(Zióykowska, 2021; Cannas, 2023; Tonhela, 2024)
b) A compreensão do micro e pequeno varejista de confecções de Caruaru acerca da transformação digital.	Fatores ambientais relevantes à transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do cliente • Compatibilidade tecnológica • Apoio governamental • Suporte organizacional • Recursos humanos 	(Ta & Lin, 2023)
c) O processo de transformação digital nas MPEs varejistas de confecções, em Caruaru.	Fatores ambientais relevantes à transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do cliente • Compatibilidade tecnológica • Apoio governamental • Suporte organizacional • Recursos humanos 	(Ta & Lin, 2023)
d) Desafios que os varejistas de confecções, em Caruaru, enfrentam com a transformação digital.	Barreiras frente à transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros • Deficiência em habilidades digitais • Limitações técnicas • Segurança digital • Cultura empresarial 	(Strutynska et al., 2020; Chen et al., 2021; Winarsih et al., 2021; Zuzaku & Abaz 2022; Kargas et al., 2023; Skare et al., 2023; Begnini et al., 2023).
Questão central: Como micro e pequenos varejistas de roupas, de Caruaru, estabelecem estratégias adaptativas frente à transformação digital no setor de moda?	Estratégias adaptativas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de novas tecnologias • Digitalização • Inovação • Desenvolvimento de novas competências e habilidades 	(Gurbaxani & Dunkle, 2019)

Na sequência serão apresentados os critérios de validade e confiabilidade estabelecidos para esta pesquisa.

3.7 Critérios de Qualidade da Pesquisa

A pesquisa qualitativa em sua essência é de cunho interpretativo, sendo assim a subjetividade do pesquisador está inerente em todas as etapas da investigação trazendo consigo um certo grau de indução. Para que não haja dúvidas quanto à credibilidade das técnicas aplicadas no desenvolvimento da pesquisa, é essencial estabelecer critérios de validade e confiabilidade que irão reforçar a confiança nas ferramentas utilizadas e nos resultados encontrados (Leão et al., 2009).

Os indicadores de confiabilidade asseguram ao leitor e ao público da pesquisa que os resultados obtidos refletem com precisão a realidade investigada e não são fruto de uma criação subjetiva do pesquisador. Eles demonstram que os achados não foram fabricados ou manipulados para atender a interesses alheios à pesquisa, garantindo a autenticidade do estudo (Bauer e Gaskell, 2002).

A validade está relacionada ao conceito de finalidade; não se trata da validade de um teste propriamente dito, mas sim da interpretação dos dados que resulta de um procedimento específico (Bauer e Gaskell, 2002). Refere-se à eficácia dos métodos empregados na pesquisa para alcançar, de maneira fiel e precisa, os objetivos propostos (Paiva Jr. et al., 2009).

A seguir, no quadro 8 estão listados os critérios de validade e confiabilidade utilizados nesta pesquisa.

Quadro 8

Critérios de validade e confiabilidade

Critério	Validade	Confiabilidade
Triangulação	X	X
Reflexividade		X
Construção do corpus de pesquisa	X	X
Descrição rica, clara e detalhada	X	X

A triangulação supera as limitações de um único método, envolvendo a combinação de diferentes técnicas e abordagens, atribuindo-lhes a mesma importância (Flick, 2009).

utilizar diversas fontes de dados, examina-se as evidências provenientes de cada uma e essas são empregadas para criar uma justificativa sólida para os temas identificados. Quando os temas são definidos com base na convergência dessas diversas fontes, pode-se afirmar que esse processo contribui para a validação do estudo (Creswell & Creswell, 2021). Esta pesquisa optou por dois tipos de triangulação, a combinação de abordagens teóricas a partir da visão de autores distintos e a integração de dois métodos de coleta de dados, entrevistas e observação direta.

A reflexividade, como critério de confiabilidade, transforma o pesquisador ao longo do estudo, ao lidar com as inconsistências e refletir sobre seu processo. O pesquisador busca compreender outros contextos sociais, mas sempre partindo de seu autoconhecimento e da consciência de diferentes perspectivas, o que promove o distanciamento de sua própria visão (Bauer & Gaskell, 2002; Paiva Jr. et al., 2009).

A construção do *corpus* de pesquisa acontece a partir da adição de novos sujeitos e dados repetidas vezes, até que chegue ao ponto de saturação, que corresponde ao estágio em que as informações passam a repetir-se e o que está sendo acrescentado não traz novas descobertas e observações (Bauer & Gaskell, 2002). Para compor o *corpus* da desta pesquisa foram consideradas as transcrições dos áudios gravados durante as entrevistas e as anotações feitas pela pesquisadora no caderno de campo. A coleta foi finalizada quando os dados atingiram o ponto de saturação.

A declaração clara, rica e detalhada proporciona ao leitor o entendimento pleno do desenvolvimento da pesquisa, permitindo-lhe adotar um posicionamento crítico quanto ao que foi abordado. Além disso, um nível alto de detalhes coloca os resultados mais próximos da realidade (Creswell & Creswell, 2021). Esse critério abrange a apresentação de documentos de qualidade, bem como a transparência e o detalhamento minucioso dos procedimentos de coleta e análise de dados (Paiva Jr. et al., 2009). Evidenciada a importância do detalhamento claro dos procedimentos utilizados para desenvolvimento deste estudo, a pesquisadora esteve comprometida em ser minuciosa trazendo todas as especificidades relacionadas à coleta e análise dos dados.

A próxima seção trata das questões éticas que envolvem este estudo.

3.8 Aspectos Éticos da Pesquisa

Os princípios éticos estão presentes em toda a pesquisa qualitativa, desde a definição do objeto de estudo e as escolhas metodológicas, passando pela análise dos resultados, até o

compromisso de fornecer um retorno das informações coletadas. Isso pressupõe a importância de uma relação interpessoal que considere os diversos interesses, valores e perspectivas, possibilitando, ou não, a construção colaborativa do conhecimento (Silva et al., 2012).

Um aspecto da abordagem qualitativa que suscita questões éticas é a proximidade do pesquisador com o sujeito. A interação próxima permite uma compreensão mais profunda das experiências e narrativas individuais, mas também exige um cuidado redobrado para evitar vieses, manter o respeito à privacidade e assegurar que o participante não se sinta exposto ou explorado (Martins, 2004). Portanto, é fundamental que sejam estabelecidas ações voltadas à proteção dos participantes que garantam o respeito à dignidade dos indivíduos e sua liberdade de expressão (Minato, 2022).

As questões éticas que permeiam o desenvolvimento da pesquisa científica, foram observadas neste estudo, desde o início de seu planejamento até a devolutiva dos resultados, os participantes contribuíram de livre e espontânea vontade e estavam avisados que poderiam desistir de participar da pesquisa durante o processo, se assim desejassem. Foram adotadas ações como: abordagem respeitosa durante a conversa, foram fornecidas informações sobre os objetivos que nortearam esta pesquisa, as gravações das entrevistas só foram realizadas mediante o consentimento dos entrevistados, os nomes dos indivíduos foram substituídos por “E” seguido de um número que representa a ordem da realização das entrevistas, garantido assim o anonimato do sujeito, e por fim não foram expostas questões de cunho pessoal.

O próximo capítulo irá apresentar a análise dos dados e os principais achados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo aborda a análise dos dados a partir da percepção dos lojistas entrevistados. Os dados serão apresentados em quatro blocos, sendo eles: O “novo normal na gestão de lojas de moda no varejo, fatores ambientais relevantes à transformação digital, barreiras frente à transformação digital, e por fim, estratégias adaptativas.

4.1 O “Novo Normal” na Gestão de Lojas de Moda no Varejo

Para analisar as lojas de moda que atuam no varejo de Caruaru é necessário entender seu contexto e as intensas transformações diante das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas recentes. Nesse cenário, três aspectos se destacam como fundamentais para compreender essa reconfiguração e serão apresentados nesta seção: a revolução digital, a migração do consumo para o ambiente digital, e a digitalização dos negócios.

4.1.1 A revolução digital

A revolução digital e tecnológica está provocando transformações em diversos aspectos do cotidiano, mudando o estilo de vida dos indivíduos, impactando em questões econômicas, alterando a maneira como as pessoas trabalham, comunicam-se e consomem. Tais mudanças foram estimuladas principalmente pela popularização da internet e o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação (Klein, 2020; Zióykowska, 2021).

A transformação digital vai além do avanço tecnológico, ela engloba mudanças sociais, culturais e econômicas. Essas alterações podem ser percebidas na rotina dos indivíduos através de sua nova forma de comunicação e relacionamento, transferindo para o espaço digital diversos aspectos do espaço físico. O acesso global à internet motivou as pessoas a intensificarem a busca por produtos e serviços no ambiente digital, remodelando hábitos de consumo e tornando o consumidor mais informado e conectado. Como enfatizado pelos entrevistados E1, E3 e E9.

Hoje é tudo diferente por conta que o mundo, o mundo é online. Agora, tudo que você quer estar na internet, hoje ninguém tem mais tempo de estar olhando, tipo assim, eu acho que isso também... eu acho que a internet veio para facilitar a vida de todo mundo em questão de tudo (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Tudo que a gente quer tá no celular, entendeu? Acho que só está ganhando potência e não para não, é um foguete sem ré (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Hoje, tem pessoas que trabalham home Office, fazem tudo home office, a gente faz uma compra na Amazon, chega no outro dia (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A digitalização trouxe mais agilidade e conforto para o cotidiano da sociedade, atividades que antes demandavam tempo e deslocamento, como por exemplo pagar contas, realizar compras, resolver questões bancárias, podem facilmente serem executadas por um *smartphone* conectado à internet. Corroborando Sivaram et al. (2021) confirmam que as novas tecnologias trouxeram soluções para diversas questões da rotina moderna e com isso surgiram também novas maneiras de gerenciar as empresas e o modo como o trabalho é conduzido.

Antigamente eu tinha que divulgar na... nas TV. Era caríssimo TV asa branca, TV não sei o que, jornal, eu fazia de tudo, notícias... as pessoas tinham que saber que a empresa existe, que eu existo, hoje não. A gente tem uma rede de divulgação barata que as pessoas vão saber que ela existe, que é o tráfego pago (E4, mulher, lojista há 28 anos).

O trecho destacado pela entrevistada E4, evidencia a mudança citada por Sivaram et al. (2021) no último parágrafo, em que as novas tecnologias transformaram não apenas a sociedade, mas a gestão empresarial. A transição dos meios tradicionais de comunicação para as ferramentas digitais, demonstra uma mudança significativa no comportamento e nas estratégias de marketing dos pequenos varejistas. Esse relato demonstra uma percepção prática da transformação digital, especialmente no que diz respeito à democratização da divulgação empresarial. Enquanto anteriormente o acesso aos meios de comunicação como televisão e jornal, era restrito devido aos altos custos, hoje o ambiente digital oferece alternativas mais acessíveis e eficientes, como o tráfego pago.

O depoimento da entrevistada E4 também revela um processo de empoderamento do pequeno empreendedor, que passa a ter maior autonomia sobre suas estratégias de comunicação e consegue atingir um público mais amplo sem depender de grandes investimentos. Reforçando a importância das tecnologias digitais como ferramentas competitivas, permitindo que micro e pequenas empresas disputem visibilidade em um mercado dominado por grandes marcas. Observa-se que a entrevistada E4 reconhece o valor estratégico do marketing digital não apenas

como substituto das mídias tradicionais, mas como um recurso fundamental para consolidar a presença da marca no mercado de varejo.

A digitalização reduziu barreiras físicas e temporais, ampliando o acesso a produtos e serviços em escala global. O crescimento do comércio eletrônico permite cada vez mais que os consumidores adquiram bens de diferentes partes do mundo sem sair de casa, com prazos gradativamente menores. Essa dinâmica reforça um modelo de sociedade pautado na instantaneidade e conveniência, no qual o imediatismo se torna um valor central.

Dessa forma, o consumidor busca cada vez mais praticidade e rapidez no acesso a produtos e serviços, valorizando opções de pagamento simples e transparentes, além de procurar sempre empresas que transmitam qualidade e segurança. Diante disto, para se manterem competitivas no ambiente digital, as organizações precisam acompanhar constantemente as mudanças do mercado e adaptar suas estratégias de maneira ágil, garantindo a satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes (Zióykowska, 2021).

Porque como a gente passa o tempo todo, o dia todo, né? Nesse é abençoado (pegou o celular) aqui no celular, então claro, se você tem um aplicativo você começa a receber ali atrativos e o atrativo como eu participei e eu tinha, eu apaguei o aplicativo, che gava muita coisa para mim, de muita promoção, compre agora você tem não sei quanto desconto, você está com cupom, então isso aí fazia, claro, o cliente ir lá. Eu acredito, né? E reverte em vendas. (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Adaptar-se a esse “novo normal” impulsionado pela revolução digital, tem sido desafiador para os lojistas de moda em Caruaru. A adaptação tornou-se uma exigência para sobrevivência empresarial, e o grande desafio como apontado por Zióykowska (2021) é que as transformações tecnológicas ocorrem em ritmo acelerado, tornando cada vez mais difícil prever o futuro no contexto digital, uma vez que o que é considerado inovador hoje, em pouco tempo pode ser visto como ultrapassado. Foi identificado pelos lojistas entrevistados a necessidade de renovação e adaptação ao novo cenário, como visto nos trechos a seguir.

A gente continua na descoberta do novo, dessa vez no mercado de trabalho virtual, no mercado de trabalho online, eu... eu preciso me renovar daqui a 30 anos que eu isso não é mais novo, daqui a 20 anos isso não é mais novo, 10 anos... (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Eu digo assim, hoje eu vejo muitas lojas migrando para o online fechando as lojas físicas e eu acredito que daqui a uns 10 anos, metade do comércio vai ser assim, tipo muitas lojas que não vão ter ponto físico, mas vai ter online e vai ser bem forte (E3, mulher, lojista há 5 anos).

O gerenciamento dessas mudanças tem provocado dificuldades em muitas organizações, especialmente para micro e pequenas empresas (Petzolt et al., 2022). A adoção de novas ferramentas tecnológicas exige não apenas estrutura material, mas também conhecimento especializado. As MPEs são tradicionalmente marcadas por estruturas organizacionais conservadoras, romper paradigmas e desenvolver uma cultura voltada à transformação digital constitui um dos principais desafios para estas empresas.

A introdução de novas tecnologias e práticas digitais demanda não apenas investimentos financeiros e estruturais, mas também uma mudança na mentalidade dos gestores e colaboradores. Esse processo implica em sair da zona de conforto e adotar uma postura de aprendizado contínuo, o que pode gerar sobrecarga operacional e resistência às mudanças. Essa resistência, muitas vezes associada à falta de conhecimento técnico ou ao medo do desconhecido, tende a retardar o avanço digital e comprometer a competitividade dessas empresas em um mercado cada vez mais dinâmico e orientado pela inovação.

Portanto, a consolidação de uma cultura organizacional aberta à digitalização não deve ser vista apenas como uma exigência tecnológica, mas como uma estratégia essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável das MPEs. Para isto, é fundamental que os gestores tenham a percepção que o mercado mudou e que o consumidor está adaptado a este novo cenário. Essas mudanças provocaram um aumento considerável na procura por produtos no ambiente digital, impactando a estrutura de muitas lojas físicas, entender esse fenômeno é essencial para que os lojistas consigam adaptar-se.

A próxima seção irá tratar dessa migração do consumo do ambiente físico para o digital.

4.1.2 A migração do consumo para o ambiente digital

Durante o período da pandemia da Covid-19, que ocorreu entre 2020 e 2022, muitos consumidores que não podiam ir ao estabelecimento físico, por causa do isolamento social, passaram a procurar cada vez mais produtos nas plataformas digitais e com isso houve um aumento nas compras online (Yang et al., 2023; Cavazos-Arroyo et al., 2024). Esse momento

de crise representou um marco no processo de transformação digital, pois ficou evidente a importância dos canais digitais para a permanência e continuidade de muitas atividades econômicas (Rao et al., 2021).

Aí quando foi na pandemia que aí teve o crescimento. E foi quando o pessoal começou a comprar mais online. Então, tipo as lojas, o pessoal ia procurar o lugar mais fácil, né? A loja online e tal. (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Que eu tive que me adaptar literalmente ao online, fechar a loja, levar o meu estoque pra casa, filmar, tirar foto na parede da minha casa eu tive que me adaptar porque caso eu não fizesse isso, eu não ia vender, né? (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Conforme os hábitos de consumo foram transferidos para o comércio online, diversas organizações entraram em estado de alerta quanto a sua existência. Empresas de diversos setores e portes diferentes foram forçadas a transferirem suas operações para o ambiente digital, deixando assim a transformação digital de ser apenas uma opção estratégica e tornando-se uma exigência para a sobrevivência dos negócios (Heyden et al., 2020).

No varejo de moda, esse movimento foi particularmente perceptível. Com a limitação da circulação de consumidores nos espaços físicos, as lojas precisaram adotar ferramentas digitais para manter o relacionamento com os clientes, seja por meio de redes sociais, *e-commerce*, *whatsapp* ou estratégias de marketing digital. Essa adaptação acelerada não apenas garantiu a continuidade das vendas durante o período de crise, mas também consolidou novos hábitos de consumo, que persistiram mesmo após o fim da pandemia.

O público consumidor ele... ele... ele vem fazer a compra física, ele, a gente teve que mudar uma estratégia para que no período que ficasse fechado, a gente atender. Então aí eu precisei usar as redes sociais, certo? Alinhar a parte digital assim, digamos, né? Usar a modernidade toda né? E tentar fazer efetuar as vendas através do que a gente tinha nas mãos (E8, mulher, lojista há 30 anos).

A loja não podia abrir, mas eu vinha, pegava o produto, entregava no... no cliente. Eu, a gente deu férias coletiva. Mas eu ficava na loja trabalhando certo, mandando, postando, falando com o cliente e tal, as vendedoras de casa (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Porque se você não agisse na... naquele momento ali você ia ficar sem vender, como muitas pessoas, né? Que se recusaram a agir a fazer uso do *Instagram*, da do *WhatsApp*, eles ficaram, eles fecharam. Então assim, foi realmente uma aceleração que teve de uma coisa que já... a gente já sabia que ia acontecer mais cedo ou mais tarde (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Dessa forma, o contexto pandêmico atuou como um verdadeiro catalisador da digitalização, acelerando processos que, em circunstâncias normais, ocorreriam de forma muito mais lenta e gradual. A necessidade de isolamento social e o fechamento temporário do comércio físico obrigaram as empresas, especialmente as micro e pequenas, a repensarem rapidamente seus modelos de negócio e adotarem soluções digitais para garantir sua continuidade operacional. Nesse cenário, a presença online deixou de representar um diferencial competitivo restrito anteriormente a empresas mais inovadoras ou com maior capacidade de investimento para tornar-se um requisito básico de sobrevivência.

A pandemia expôs a vulnerabilidade das organizações que ainda dependiam exclusivamente do ponto físico, revelando a urgência de integrar o digital à estratégia empresarial. Assim, a digitalização passou a ser percebida não apenas como uma alternativa de adaptação momentânea, mas como um elemento permanente do novo modelo de consumo e relacionamento com o cliente. Aquelas empresas que conseguiram agir rapidamente, não apenas se mantiveram ativas durante o período de crise, mas também fortaleceram sua competitividade no pós-pandemia.

Nesse sentido, o contexto pandêmico funcionou como um divisor de paradigmas na gestão varejista, consolidando o digital como parte integrante e indispensável da dinâmica organizacional contemporânea. Para muitas lojas do setor de moda esse momento representou um ponto de inflexão que mudaria por completo o modelo de negócio.

A pandemia ela veio para acelerar o processo. Foi necessário, porque assim, o que que aconteceu? Se a gente morrer... é... muita gente faleceu, os familiares perdidos foi a pandemia de vidas humana e teve também a pandemia de CNPJ... de perda de vida comercial (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Muita gente fechou, muita gente fechou, quebrou, literalmente. Outros tiveram que mudar de ramo. Tiveram que mudar. E graças a Deus, graças a Deus viu, eu estou aqui (E10, mulher, lojista há 42 anos).

A fala da entrevistada E4, traz uma reflexão importante e simbólica sobre o impacto da pandemia não apenas na dimensão humana, mas também no âmbito empresarial. Ao mencionar a “pandemia de CNPJ”, a gestora reconhece que, além das vidas humanas perdidas, houve também a extinção de inúmeros negócios, que não conseguiram resistir às novas exigências do mercado e às restrições impostas pelo isolamento social. Essa metáfora reforça a ideia de que a pandemia representou um ponto de inflexão no ambiente organizacional, evidenciando a fragilidade de modelos de gestão pouco flexíveis e dependentes exclusivamente do formato físico.

A declaração também revela uma consciência sobre o caráter inevitável da transformação digital, destacando a pandemia como o ponto de aceleração desse processo. Reconhecendo também a urgência da adaptação ao digital, que deixou de ser uma escolha estratégica e passou a ser uma questão de continuidade empresarial. Assim, o contexto pandêmico funcionou como um “teste de resiliência” para os empreendedores, diferenciando aqueles que conseguiram se reinventar por meio da tecnologia daqueles que, por falta de preparo ou recursos, não resistiram às novas dinâmicas do mercado.

Esse período de crise resultou na falência de muitas lojas no setor de moda, lojas que não conseguiram permanecer ativas durante o período de isolamento fecharam suas portas e perderam seu espaço no mercado. Pode ser visto nas falas de alguns entrevistados que os lojistas que conseguiram adaptar-se ao digital são considerados sobreviventes “Sobrevivência! quem não se adaptou eu acredito que sofreu as consequências” (E3, mulher, lojista há 5 anos) “Só tinha dois caminhos, ou você abria espaço para sua empresa ou você fechava ela” (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Em contrapartida, Gaffar et al. (2022) afirmam que apesar do período pandêmico ter representado a morte de muitas empresas, foi também um momento de oportunidades para os que conseguiram adaptar-se ao digital. Através da ampliação dos canais de venda, diminuição de custos, otimização de processos, aumento no alcance de clientes por meio do digital, entre outros ganhos obtidos com o processo de digitalização.

A seção a seguir, irá abordar o processo de digitalização dos negócios.

4.1.3 A digitalização dos negócios

O crescimento do comércio eletrônico e a popularização das “comprinhas online” estão atuando como principais fatores de mudanças nos hábitos de consumo, oferecendo experiências de compra que ultrapassam os limites do espaço físico. A facilidade de comprar online a qualquer hora do dia, poder pesquisar preço, comparar produtos e ainda receber o item em seu endereço trouxe comodidade e agilidade para a rotina dos indivíduos. À medida que esse hábito se tornou popular, as pessoas passaram a confiar mais nas empresas que possuem presença digital.

Mas é uma coisa que facilita muito, não é? É uma coisa 24 horas, então não sei, tipo, a pessoa quiser comprar de madrugada, ela vai comprar. Vai estar lá 24 horas para escolher, vai ter tamanho, vai ter numeração, vai ter a cor, vai ter as formas de pagamento vai ter as formas de envio, né? (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Então assim, questão de vendas online, eu acredito que tenha melhorado muito, muito mesmo, porque hoje em dia as pessoas compram online sem ter medo que antes não, né? (E7, mulher, lojista há 3 anos).

Você vê que o poder está na internet, eu vejo aqui na loja o quanto faz diferença estar na internet... assim... online (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Como enfatizado pela entrevistada E3 no trecho acima, a presença digital trouxe poder às lojas de moda, impactando diretamente nos resultados da empresa. À medida que as compras online tornaram-se um forte hábito para muitos consumidores, os gestores que atentaram para a urgência em adaptar seu negócio, puderam extrair de um momento de crise uma oportunidade de crescimento. Foi no período pandêmico, que segundo Tonhela (2024) houve um crescimento exponencial do comércio eletrônico no Brasil, que proporcionou aos consumidores uma ampla gama de plataformas de compras, e aos lojistas a oportunidade de ofertarem seus produtos através do comércio online. Entretanto a migração para o online representou um desafio para os micros e pequenos empresários de moda.

E como você não era conhecido no mercado virtual, as pessoas canalizou para o conhecido. Onde elas tinham segurança aí o mercado virtual, ele ganhou uma postura muito grande ele elevou, ele saiu de 10 para 100 e quem estava em 100 voltou para 10.

Porque mercado é troca de lugar. Se o teu mercado está caindo alguém está subindo (E4, mulher, lojista há 28 anos).

A fala da entrevistada E4 revela um fator importante da transformação digital, a redistribuição das oportunidades de mercado, onde o ganho de competitividade e espaço de mercado está diretamente relacionado com o grau de digitalização organizacional (Carvalho et al., 2021). O avanço do ambiente virtual durante a pandemia fez com que empresas já estabelecidas e reconhecidas nesse espaço ganhassem ainda mais visibilidade, enquanto aquelas que ainda não possuíam presença digital consolidada perderam espaço competitivo.

O trecho “quem estava em 100 voltou para 10” simboliza bem esse movimento de deslocamento de posições no mercado, onde a ascensão de uns está diretamente relacionada à perda de outros. Essa fala expressa a ideia de que o cenário de crise e adaptação tecnológica provocou uma reconfiguração no mercado, alterando drasticamente as posições competitivas das empresas. Muitas lojas que antes ocupavam uma posição de destaque ou estabilidade viram seu desempenho despencar diante da incapacidade de responder de forma ágil às novas demandas digitais. Em contrapartida, aquelas que conseguiram adaptar-se rapidamente às tecnologias emergentes e aos novos comportamentos de consumo conquistaram espaço e fortaleceram sua presença no mercado.

Essa percepção revela um aspecto importante da dinâmica competitiva, o avanço tecnológico não apenas cria oportunidades, mas também amplia as desigualdades entre empresas mais preparadas e aquelas que permanecem presas a modelos tradicionais. O “retrocesso” mencionado na fala da entrevistada E4 pode ser interpretado como o reflexo da ausência de estratégias adaptativas eficazes e da falta de investimento em inovação e capacitação digital. Nesse sentido, o processo de transformação digital não se configura como um movimento linear ou democrático, mas como um fenômeno seletivo, que favorece as empresas mais resilientes, flexíveis e dispostas a aprender continuamente.

Para os pequenos lojistas, isso significou a urgência de investir em estratégias digitais não apenas para alcançar clientes, mas também para conquistar legitimidade nesse novo espaço de consumo. O trecho evidenciado pelo entrevistado E4 “Se o teu mercado está caindo alguém está subindo” demonstra que quando uma empresa não acompanha as mudanças do mercado, inevitavelmente abre espaço para que concorrentes mais adaptados ocupem sua posição.

A intensificação da procura no ambiente digital consolidou a transição do varejo para um modelo híbrido, em que a presença online não é mais um diferencial, mas uma condição

necessária para a sobrevivência e o crescimento no cenário contemporâneo (Imschloss & Schwemmle, 2023).

É... o processo (relacionado a adoção de ferramentas digitais), eu posso dizer, foi meio doloroso, porque a gente era 100% presencial, sempre investi muito na loja física e na pandemia, o primeiro mercado, o maior mercado que sofreu foi o mercado presencial do varejista que precisou correr pro online pra escapar (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Quem não trabalhava no digital foi para o digital. Porque, digo aqui pelo centro, a maioria das lojas do centro, tinha o Instagram, mas não usava, tinha aquele digital, mas não funcionava. Então, quem não trabalhava, teve que começar a entrar, eu acredito que foi muito mais difícil (E6, mulher, lojista há 5 anos).

A necessidade de digitalização forçou as empresas a repensarem sua identidade de marca e a integrarem novas práticas, reestruturando muitas lojas físicas para o digital. Essa migração para o online não é apenas uma resposta às transformações tecnológicas, mas um movimento estratégico de sobrevivência e crescimento (Cavazos-Arroyo et al., 2024). Nesse contexto a digitalização dos negócios emerge como um fator essencial, podendo alterar as estruturas corporativas e a mentalidade dos gestores (Cannas, 2023).

A percepção do lojista acerca da transformação digital é um fator preponderante para que as mudanças ocorram de maneira efetiva na organização. Como bem enfatizado por Begnini et al. (2023), o reconhecimento dos líderes quanto a importância de fomentar e criar um ambiente digitalizado que impulsione a competitividade, é essencial para a adaptação do negócio. Alguns dos entrevistados reconhecem a digitalização como um fator essencial para sobrevivência da loja.

É como eu olho para isso (se referindo ao mercado digital), eu acredito que todo empresário do mercado físico, ele só tem um caminho, é se aliar, não tem outro caminho, a cultura das pessoas cada vez mais é comprar pela internet se eu não entender isso eu vou perder. Então se eu não posso competir que os gigantes eu tenho que me aliar a eles de alguma forma (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Sem o online impossível! hoje eu acho que uma empresa... hoje é impossível de sobreviver sem o online a questões de vendas, de coisa assim, roupa, bolsas, acessórios,

maquiagem, se não tiver, se não tiver na internet, acho que não anda não. Hoje... hoje na minha opinião, meu pensamento é esse. (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Na minha visão hoje, daqui uns 5 a 10 anos, eu acredito que as lojas físicas, se não tiver uma loja online, não vão sobreviver (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Para que a adaptação da empresa ocorra, além do reconhecimento por parte dos gestores, é necessário compreender os fatores que estão transformando o ambiente empresarial e impulsionando a transformação digital. Esse movimento de adaptação força as empresas tradicionais a ajustarem-se ao novo contexto, o que envolve alterações estratégicas e demanda a adoção de diferentes formas de conduzir suas operações (Firk et al., 2024; Zhao et al., 2024).

A seguir serão apresentados os fatores relevantes à transformação digital, sob a ótica dos participantes da pesquisa.

4.2 Fatores Ambientais Relevantes à Transformação Digital

Conforme apontam Ta e Lin (2023), a adoção efetiva da transformação digital nas organizações depende da consideração de fatores ambientais estratégicos que influenciam diretamente o sucesso desse processo. Entre esses elementos destacam-se a experiência do cliente, a compatibilidade tecnológica, o apoio governamental, o suporte organizacional e a gestão de recursos humanos. A seguir serão apresentados cada um desses fatores e analisados com base nos achados da pesquisa.

4.2.1 Experiência do cliente

A expansão da digitalização por todo o mundo é um fato sem precedentes, que vem transformando profundamente os modelos de negócio e a forma como as empresas se relacionam com seus clientes. A evolução tecnológica desencadeou mudanças de caráter disruptivo, capazes de alterar significativamente as estruturas organizacionais e redefinir estratégias em praticamente todos os setores econômicos (Klein, 2020).

Em paralelo às mudanças empresariais, os hábitos de consumo passaram por transformações significativas, impulsionadas pela digitalização e pela popularização das tecnologias móveis. O consumidor atual tornou-se mais conectado, exigente e imediatista,

buscando conveniência, rapidez e experiências personalizadas em todos as etapas de compra (Rao et al., 2021).

Se a gente pensar assim, como que está a pessoa? Como está o homem? A mulher hoje está ansiosa? Está... ele é intuitivo ele é apressado, né? Ele quer tudo pra, pra ontem, né? Imediatista, então o consumo dele vai nessa linha também, então a empresa que entender isso, né? De ter uma fluidez no atendimento, de ter é facilidade, não burocratizar muito, é quanto mais conveniência, quanto mais rápida for a entrega, mais excelente também na questão do atendimento, né? (E13, homem, lojista há 10 anos).

Eu faço um provador no final do dia, então à noite ninguém respondeu Instagram quando é de manhã, aquela vontade que você tem lá passou. Eu tiro por mim, se eu falar hoje e ninguém me responder, amanhã já saiu aquela vontade do momento (E11, mulher, lojista há 6 anos).

O comportamento de compra vem sendo alterado à medida que mudanças oriundas da transformação digital impactaram a sociedade em nível global. Como apontado pelos lojistas entrevistados, fica evidente que o consumidor está mais apressado, imediatista e exigente. Tais mudanças são refletidas na preferência por canais digitais, como e-commerce, aplicativos e redes sociais, que ofereçam não apenas acesso imediato a produtos e serviços, mas também métodos de pagamento simplificados e entregas rápidas.

O crescimento da demanda por produtos e serviços no meio digital tem desempenhado um papel decisivo nas transformações do setor varejista, impactando de forma direta tanto o comportamento dos consumidores quanto as práticas de gestão dos lojistas (Imschloss & Schwemmle, 2023). O cliente cada vez mais procura por empresas que conseguem entregar uma experiência de compra completa que atenda as exigências de um público muito mais conectado.

Então o cliente ele sempre vai optar por aquela empresa que entrega tudo com mais eficiência, né? Um produto bom, lógico, de excelência, tudo, mas com atendimento rápido, com a conveniência, facilidade, até site também mesmo o site é legal comprar, mas quanto menos burocracia... tem sim, mais a pessoa, né? Muitos cliques, poucos cliques, rapidez, fluidez. Então é isso que o pessoal procura hoje, né? (E13, homem, lojista há 10 anos).

A eficiência no atendimento, na entrega do produto, na qualidade e na rapidez dos processos organizacionais, são alguns dos fatores apontados como essenciais para uma experiência de compra excelente. Esses critérios estão moldando o comportamento do consumidor e transferindo gradativamente os hábitos de consumo do ambiente físico para o ambiente digital.

O acesso facilitado à internet e aos dispositivos móveis permitiu que as pessoas passassem a buscar produtos e serviços de forma mais rápida e prática, transformando o ato de consumir em algo cada vez mais digital (Patten et al., 2020). Essa mudança não apenas reflete um novo estilo de vida, mas também redefine as expectativas em relação à experiência de compra. Em consequência desse movimento, o comércio eletrônico experimenta um crescimento expressivo na procura por produtos em praticamente todos os segmentos. A variedade de ofertas, a personalização dos anúncios e as estratégias de marketing digital tornam o ambiente online ainda mais atrativo para consumidores que buscam preço, agilidade e conveniência. Esse aumento na demanda reforça o papel central dos canais digitais na experiência do cliente.

De maneira específica, o setor de moda no Brasil foi impactado significativamente pelo crescimento do comércio eletrônico através do crescimento de plataformas de vendas que ampliaram a experiência de compra dos consumidores (Tonhela, 2024). Parte dessa expansão se explica pelas facilidades que a internet oferece aos compradores. Além da possibilidade de comparar preços e condições sem sair de casa, os consumidores encontram sistemas de pagamento seguros, políticas de devolução mais claras e prazos de entrega cada vez menores. Essa combinação de fatores aumenta a confiança do cliente e o torna mais propenso a priorizar o digital em detrimento do físico.

Entretanto, esse mesmo fenômeno representa uma ameaça para as lojas de varejo de moda que atuam apenas no mercado presencial. Sem estratégias digitais bem estruturadas, essas empresas correm o risco de perder relevância frente aos concorrentes online, que operam com custos menores e alcançam públicos muito mais amplos. Para manter sua competitividade, torna-se necessário repensar o modelo de negócio e incorporar soluções tecnológicas que dialoguem com o novo perfil de consumidor.

A percepção dos lojistas acerca da transformação digital é essencial para compreender e responder a esse cenário. São eles que percebem, no dia a dia, as mudanças nas expectativas dos clientes, os desafios de adaptação e as oportunidades oferecidas pelo ambiente digital. Suas percepções e experiências práticas podem orientar estratégias mais assertivas, ajudando o

varejo de moda a equilibrar a presença física e digital de forma sustentável e competitiva (AlNuaimi et al., 2022).

No quesito compras online, pode ser visto que muitos dos lojistas que participaram da pesquisa ainda permanecem descrentes quanto ao potencial de consolidação dos hábitos de consumo por canais digitais. Embora esteja evidente a popularização dos hábitos de compras online, boa parte dos entrevistados ainda acreditam como algo passageiro, uma ferramenta de compra que não oferece uma experiência favorável por não permitir o contato físico com o produto.

Isso, porque eu tenho certeza que muita gente compra, mas quando chega, não usa ou dar. É porque é justamente a peça que está lá, ela cria aquele desejo, mas não corresponde às vezes ao seu estilo, entende? É exatamente por aí. (E1, mulher, lojista há 3 anos).

E a questão da demora, às vezes você está naquele desejo de ter alguma coisa, quando chega, você nem estar mais com o desejo grande. (E3, mulher, lojista há 5 anos).

O cliente estava muito acostumado com a internet, né? Mas depois ele viu que não é a mesma coisa, principalmente a roupa. (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Imagina internet, você comprar roupa por internet, Ah, pode trocar, Ah, pode devolver, Ah, pode pegar uma queixa? Pode, mas eu acho muito mais complicado, eu acho muito mais difícil. (E10, mulher, lojista há 42 anos).

Nos trechos mencionados acima, é perceptível que esses entrevistados apontam a experiência do cliente no ambiente digital como algo negativo, na ilusão de proteger o seu negócio dessa forte ameaça. Eles não querem acreditar que estão sendo impactados por este fenômeno. Foi identificado que essas lojas utilizam os meios digitais muito mais como instrumentos de criação de vínculo e proximidade com os clientes, do que mesmo como um de canal de venda. As redes sociais e os aplicativos de mensagens são explorados para mostrar o cotidiano das lojas, compartilhar momentos reais, e com isso transmitir autenticidade. Essa estratégia visa a construção de um relacionamento contínuo, em que o cliente se sinta acolhido e reconhecido como parte do negócio.

De acordo com Nambisan et al. (2019), as transformações digitais vêm criando oportunidades e impactando amplamente a geração e a captura de valor nas organizações. Esse processo está diretamente relacionado à forma como as empresas se conectam com seus

clientes. Ao estabelecer canais digitais interativos e humanizados, as lojas buscam uma conexão direta com o cliente, atraindo-o para a loja física e posteriormente convertendo em vendas.

Tudo o que você mostra assim, o dia a dia, a rotina da sua loja é desperta a curiosidade no consumidor, cria um vínculo, não é? Ele se sente próximo da loja, já sente parte daquilo ali. E aí por isso que acaba convertendo em venda depois, né? Sem querer essas coisas que são de uma forma indireta, mas aproxima, assim, torna um vínculo mais próximo entre você e o consumidor. (E7, mulher, lojista há 3 anos).

Às vezes é um momentinho e você pode capturar que ele é tão importante para os stories, para o dia a dia, para gerar conexão que precisa estar todo mundo, todo mundo muito atento. (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A gente faz lá no ao vivo, chegou os volumes, a gente abre o volume, mostra o que veio. A gente teve até um vídeo que viralizou, postando assim, aí veio uma peça que não foi o que a gente pediu. Aí ela disse: Nossa, isso aqui não fui eu que pedi! aí acabou viralizando. Aí é vida real, a gente mostra toda a vida real nos stories. (E11, mulher, lojista há 6 anos).

Esse tipo de comunicação reforça a empatia e a confiança, pois o consumidor percebe que há pessoas reais por trás das marcas expostas nas redes sociais, o que fortalece o vínculo afetivo e aumenta o potencial de conversão em vendas futuras. Segundo Warner e Wäger (2019), por meio da transformação digital é possível incorporar novas tecnologias digitais ao dia a dia das organizações, tornando mais ágil e eficiente o contato entre a organização e seu cliente. Fica evidente que as ferramentas digitais utilizadas pelos lojistas, estabelecem proximidade com o cliente, atraindo-os ao ambiente físico das lojas para posteriormente converter em vendas.

Outro ponto relevante diz respeito ao investimento na experiência visual e sensorial do cliente. Os entrevistados destacam a preocupação em melhorar a qualidade das fotos e vídeos, tornando a apresentação dos produtos mais atrativa e clara.

As meninas aqui, de vez em quando eu vejo elas andando ali pelo corredor com chamada de vídeo pro cliente, porque tem cliente que às vezes, até por essa questão de às vezes de de fraude e tudo, né, é que confia onde ela faz a ligação, daí mostra como se a pessoa tivesse aqui. Eu falo pra ela assim, cada pessoa que chega no whatsapp é como se tivesse

uma pessoa chegando aqui. Isso faz com que a gente se torne ali diferente o que eu posso oferecer de melhor? Ter uma foto melhor, ter um vídeo melhor para poder ter a melhor experiência visual para ele, de percepção que daí facilita a compra (E13, homem, lojista há 10 anos).

A gente faz as fotos, a gente manda coleção muitas vezes, coleção que está em catálogo, tudinho. Eu mando para o cliente. Ele só quer ver, mas ele faz o quê? Ele vem na loja. Ele vem na loja, ele quer provar, ele quer sentir, ele quer olhar outras coisas e tal. (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Mesmo os lojistas investindo em mídias digitais, fotos e vídeos, para expor os seus produtos nas redes sociais muitos consumidores demonstram preferência por visitar a loja física para tocar e provar no produto, evidenciando que, embora os canais digitais sejam fundamentais, a experiência presencial permanece significativa no varejo de moda.

Os participantes afirmam que o contato presencial e o atendimento personalizado são pontos fortes que diferenciam a experiência do cliente em comprar fisicamente em comparação com as compras pela internet. Os lojistas enfatizaram a importância de oferecer ao cliente uma experiência de compra humanizada, estabelecendo intimidade com o cliente, compartilhando dicas de moda, sugestões de looks, ou até mesmo simplesmente criando uma relação de amizade através do diálogo pessoalmente.

É a experiência, é o olho no olho, é o sorriso. Às vezes, você, só você... Você quer ir para aquele local (se referindo a loja) pelo sentimento que ele traz. (E9, mulher, lojista há 8 anos).

O cliente, quando ele chega, às vezes ele não está... Ele está numa situação assim, ele vem comprar, mas ele às vezes sai de casa com problemas pessoais, às vezes ele vem com problemas de saúde, problema familiar com filho. Então, muitas vezes você não tem noção de quanto eu consigo absorver isso dele e muitas vezes passar uma palavra da parte de Deus, um aconselhamento, então cria um vínculo, então o cliente não passa a ser muitas vezes só o seu cliente. (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Tem cliente que antes de ser... ser cliente, ele é amigo, ele é colega, a gente é psicóloga aqui, ele chega, ele conversa primeiro, para a gente poder perguntar o que ele deseja. O que é que ele deseja naquele momento? Ah, vamos ver o quê hoje? E tal... a gente

conversa antes. Tem cliente que vem de longe senta aqui esfria um pouquinho. Toma uma água as vezes um café começa a conversar para poder a gente atender ele como cliente. Isso é, isso é gostoso demais (E10, mulher, lojista há 42 anos).

O entendimento dos lojistas de que o atendimento presencial constitui um diferencial competitivo em relação às lojas online reforça a importância da experiência sensorial e do relacionamento direto no varejo de moda. Enquanto os canais digitais oferecem praticidade, rapidez e um alcance muito maior, o contato físico proporciona um ambiente em que o consumidor pode tocar, experimentar, interagir com o vendedor e sentir-se acolhido, elementos que fortalecem a confiança e a fidelização.

A construção de vínculo e à criação de um ambiente que favoreça a identidade e o relacionamento da marca com seu público, são para os participantes da pesquisa, pontos chaves na experiência do cliente. Dessa forma, mesmo diante do crescimento das compras online, o varejo presencial pode manter relevância ao integrar elementos do digital, com a experiência única que só o atendimento pessoal pode oferecer. Essa combinação fortalece o posicionamento competitivo das lojas físicas, transformando o contato direto em um atributo estratégico para a geração e captura de valor. É fundamental que as micro e pequenas empresas compreendam os caminhos para promover mudanças estratégicas que possibilitem seu reposicionamento competitivo e tornem viável a efetiva implementação da transformação digital (Moura & Saroli, 2021).

A próxima seção irá abordar a adequação das lojas em incorporar tecnologias digitais compatíveis a sua realidade.

4.2.2 Compatibilidade tecnológica

No contexto da transformação digital, a compatibilidade tecnológica refere-se à capacidade das organizações de selecionar, adotar e integrar tecnologias digitais que estejam alinhadas à sua realidade operacional e estratégica (Rupeika-Apoga et al., 2022). Esse alinhamento é particularmente relevante para micro e pequenas empresas do varejo de moda, que muitas vezes dispõem de recursos limitados e precisam equilibrar inovação com viabilidade econômica.

É necessário que as empresas realizem as inovações possíveis com os recursos e ferramentas que já possuem, em vez de aguardarem condições ideais ou tecnologias sofisticadas para iniciar a transformação digital. Essa postura pragmática é essencial, pois permite que a

organização avance de forma gradativa, aprendendo com a prática e ajustando processos sem comprometer sua sustentabilidade financeira. Isso fica claro na fala da entrevistada E4, a seguir.

Primeiro eu tenho que entender qual é o meu espaço, o espaço que eu estava e o espaço que eu quero me adaptar. O que é que eu tenho em torno de mim? O que eu posso fazer com as ferramentas que eu tenho? Por exemplo se eu tiver que me adaptar a essa sala eu tenho que me adaptar com o que tem nela, essa TV como eu posso usar da melhor forma, esse tablet o que eu posso fazer com ele? Então é criar um plano com o que eu tenho na mão. Para eu dar o primeiro passo, eu não posso querer me adaptar com o que eu não tenho, tenho que trabalhar com o que está dentro das minhas possibilidades (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Entender as condições reais e os recursos que possuem é essencial para o processo adaptativo às novas tecnologias. A percepção da entrevistada E4 revela uma atitude de resiliência em utilizar as tecnologias disponíveis para promover a mudança e a inovação necessária. Isto está ocorrendo predominantemente nas micro e pequenas lojas de moda em que a incorporação da tecnologia digital está sendo introduzida de maneira gradativa, a priori iniciando com os recursos que possuem e posteriormente expandido para novas ferramentas e recursos digitais.

Como reforçado por Ta e Lin (2023) para potencializar suas vantagens competitivas, as micro e pequenas empresas precisam estruturar-se a partir de um modelo flexível, simples de implementar e adaptar ao negócio, o fato de ser financeiramente acessível torna a transformação digital viável à organização.

No início era a gente que fazia. Eu filmava, a minha irmã, fazia a edição era gente, tudo era gente, tudo foi a gente. A gente não consegue mais administrar, porque, querendo ou não, antes a gente fazia muito amador, né? Era em casa, a gente maquiava, fazia uma coisa simples, só com o que tinha mesmo, usava o celular e hoje não. Hoje precisa de um cenário maior, né? Algo maior aí hoje a gente tem, hoje a gente tem três pessoas que trabalha com a gente só no digital, já tem o estúdio e tá melhorando mais (E11, mulher, lojista há 6 anos).

É como que eu posso atender da melhor forma o meu cliente na condição que eu tenho, né? De uma foto, um vídeo, uma ligação. Tem a questão das redes sociais. Sempre foi

muito, muito forte e a gente sempre teve essa presença, WhatsApp, né? Que é um atendimento que a gente buscou também, é sempre se especializar. E aí nessas duas, né, vamos dizer nesse, nesses dois pés aí é foram vindo, vamos dizer, ferramentas complementares, né? (E13, homem, lojista há 10 anos).

Percebe-se que no contexto das lojas entrevistadas, conforme são introduzidas as tecnologias e ferramentas básicas, é comum partindo dessa base, incrementar novas soluções tecnológicas de forma progressiva, permitindo que a empresa avance passo a passo e consolide cada etapa de sua adaptação ao ambiente digital. Esse processo de incorporação tecnológica acontece de maneira muito particular nas micro e pequenas empresas. Sendo assim, é importante que a organização se adapte de maneira gradativa conforme o seu potencial e evite copiar estratégias e práticas de grandes empresas, que estão inseridas em um contexto diferente pois como enfatizado por Hönigsberg et al. (2022) adaptar ações de organizações de grande porte para uma escala menor pode resultar na perda de oportunidades para alcançar uma mudança efetiva.

Nas lojas participantes, já são vistas algumas ações para avançar progressivamente no quesito tecnológico. Práticas como a adoção de sistemas de informação, que permita um controle mais eficiente do setor financeiro, da gestão de vendas e informações relativas à base de clientes. Introdução de inteligência artificial no atendimento, através da criação de uma atendente virtual. Investimentos em máquinas mais tecnológicas utilizadas na produção das mercadorias promovendo mais qualidade e eficiência. Esses achados estão expostos nas falas dos entrevistados abaixo.

Eu sempre fui muito adepta a olhar essas coisas mais modernas que os sistemas podem nos oferecer, até para ter realmente esses dados, né? Então hoje, um exemplo dentro de loja a gente tem o PDV, né? Que é pra poder ter, fazer as vendas, temos hoje também consultor financeiro. De certa forma, a gente precisa mandar diariamente e a gente tem todos os gráficos ali no sistema do financeiro. Então é uma coisa também que é moderna e traz todas essas informações pra gente (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A gente está hoje... inclusive hoje eu falo assim, atualmente a gente está testando uma atendente de Inteligência artificial, né? Que não é só aquele robôzinho que aperta o número 1 ou 2, mas é a atendente mesmo, como se fosse um chat gpt dentro do nosso

atendimento, né? Que é a Nina, né? A gente até deu o nome pra ela (risos) (E13, homem, lojista há 10 anos).

A gente investiu bastante na... na fábrica, né? Em máquinas é que elas tanto produz, aumenta a nossa produção, como também a qualidade do produto (E14, homem, lojista há 32 anos).

A utilização da tecnologia da informação, quando ajustada às particularidades e necessidades de cada empresa, não apenas otimiza processos internos, mas também promove avanços significativos na gestão e na operação do negócio (Zhang et al., 2023). Isto permite maior controle, agilidade e integração entre os setores, essas ferramentas fortalecem a tomada de decisão, aumentam a eficiência e criam condições para que a organização se desenvolva de forma mais sustentável e competitiva no mercado. O entrevistado E14 reconhece que a adoção de sistemas de informação dentro de sua empresa foi essencial para o seu crescimento no setor de moda, que não seria possível se mantivesse os métodos de controle e gestão tradicionais.

A gente tem um sistema para controlar (se referindo ao controle das questões internas da loja, como setor financeiro, estoque e vendas), ficaria difícil, é... para fazer tudo isso manual, nós temos um sistema. Pelo crescimento da... da empresa, né? A questão da de manter atualizado não é, porque hoje a gente vê que que assim as coisas não, não, não andaria como um tempo atrás, né? E se fosse para fazer isso manual, é trabalhar como antes a gente não conseguiria um crescimento como a gente cresceu no comércio (E14, homem, lojista há 32 anos).

O avanço das tecnologias e infraestruturas digitais, cada vez mais robustas, já modificou e segue modificando as organizações (Tekic & Koroteev, 2019). Para que essas transformações sejam efetivas é importante observar se a adoção de tais ferramentas realmente agrega valor à organização. A simples incorporação de soluções digitais sem uma análise prévia pode gerar desperdício de recursos e processos descontrolados. Assim, a compatibilidade tecnológica requer uma avaliação criteriosa de cada ferramenta, garantindo que ela responda a necessidades específicas da empresa e contribua para a melhoria dos resultados.

O impacto das tecnologias digitais é inegável, contudo, torna-se indispensável analisar os benefícios efetivos que essas inovações podem oferecer. Há ainda empresas que partem do pressuposto de que toda e qualquer adoção tecnológica conduzirá, por si só, à transformação

digital, o que não corresponde à realidade (Carvalho et al., 2021). O entrevistado E13, reconhece que as tecnologias adotadas precisam estar compatíveis com a realidade da empresa e acima de tudo promover benefícios ao cliente.

Ah, tá todo mundo fazendo dancinha, tem que fazer dancinha? Mas é interessante pro nosso negócio? Então, eu acho que assim, quando a gente fala em tecnologia e inovação, tem que ser bom principalmente para o cliente, se não for bom para ele, então é só vaidade, só para falar que tem aquela tecnologia, aquela coisa, então tem que ser bom para o cliente. Eu sempre procuro olhar assim, né? É vantajoso para o cliente? Vai melhorar a minha venda, vai melhorar os meus processos (E13, homem, lojista há 10 anos).

A coerência entre as tecnologias adotadas e a realidade da loja é indispensável para assegurar consistência entre o que é oferecido ao cliente e o que é praticado internamente. Quando as soluções digitais estão integradas aos processos internos, a experiência do consumidor torna-se mais fluida e alinhada à identidade da marca. Essa integração fortalece o posicionamento competitivo da empresa no mercado e evidencia a compatibilidade tecnológica como um fator estratégico para a transformação digital bem-sucedida.

Na próxima seção será exposto como o apoio governamental pode influenciar na transformação digital das micro e pequenas lojas de moda do varejo.

4.2.3 Apoio Governamental

Devido à limitação de recursos para realizar investimentos significativos em tecnologias digitais, as micro e pequenas empresas dependem do suporte governamental para avançar em seu processo de transformação digital e consolidar-se como negócios digitais (Ta & Lin, 2023). A escassez de recursos financeiros é uma limitação das pequenas empresas para promover a inovação e avançar para um negócio mais digitalizado. Além disso a falta de conhecimento restringe o avanço dessas empresas em um cenário empresarial mais digitalizado. Por meio do conhecimento é possível desenvolver capacidades dinâmicas que irão ampliar o nível de resiliência empresarial (Al Omoush et al., 2023).

Neste cenário, o governo exerce um papel fundamental de promover ações que facilitem a adequação das micro e pequenas empresas à transformação digital (Ta & Lin, 2023). Entretanto os lojistas entrevistados afirmaram não utilizarem recursos subsidiados pelo

governo e não possuem conhecimento acerca da existência de programas de incentivo ao desenvolvimento das empresas no contexto digital, foi relatado que as ações governamentais são pouco divulgadas e de acesso burocratizado.

A gente encontra curso, mas talvez não é muito divulgado, não é muito oferecido, né? Então, de repente, se fizesse mutirões assim pra informar mais a empresa, a gente paga aí, por exemplo, paga aqueles sindicatos tudo, mas paga só por burocracia mesmo. Mas não tem assim um benefício concreto deles, ó, vamos dar isso aqui de benefício para vocês, uma formação (E13, homem, lojista há 10 anos).

Os gestores precisam adotar uma postura proativa que busquem de maneira continua o conhecimento. Chen et al. (2021) ressaltam a importância da conscientização dos líderes quanto a necessidade de buscar conhecimento tecnológico para desenvolver a transformação digital nas organizações. Foi apontado pelo entrevistado E13, que em sua percepção falta por parte dos empresários o interesse em buscar os programas de capacitações, ou até mesmo o conhecimento gratuito disponível na internet.

Falta interesse das empresas também, não é? Às vezes tem ali e hoje a gente fala do Sebrae, fala tudo, mas basta você ir para o YouTube da vida que você tem muitas coisas lá. Não é? Muito conteúdo gratuito que você pode, né? Ah, como fazer transição de vídeo? A pessoa consegue fazer. Como fazer é integração do número do WhatsApp no, no story, ali para colocar o botão de ação no nos stories? Então você consegue ter muita coisa, mas às vezes as pessoas não fazem ou então ficam na zona de conforto ali, né? Então, acho que falta um pouco de interesse da, da, das pessoas, dos lojistas (E13, homem, lojista há 10 anos).

No Brasil, existem programas de incentivo aos empreendedores, por meio de órgãos como o SENAI e Sebrae que buscam promover a inovação e a transformação digital nos pequenos negócios. O quadro 9, descreve três dos programas mais recentes ofertados por esses órgãos e direcionados aos pequenos negócios. Entretanto, não são conhecidos pelos lojistas.

Quadro 9

Programas de Incentivo aos Pequenos Negócios

Programa Brasil Mais Produtivo	É uma iniciativa do governo federal voltada para aumentar a produtividade das micro e pequenas empresas por meio de consultorias especializadas, capacitação e incentivo à adoção de tecnologias digitais. O programa oferece suporte para a modernização de processos, inovação e acesso a ferramentas que fortalecem a competitividade das empresas.
BNDES Mais Inovação	O programa disponibiliza linhas de crédito com condições favorecidas para projetos de transformação digital, contemplando tecnologias como inteligência artificial, automação, big data e plataformas digitais. O programa visa facilitar a implementação de soluções inovadoras que aprimorem a gestão, a produtividade e a competitividade das empresas.
Up Digital	É um programa totalmente online que capacita micro e pequenas empresas a desenvolverem sua presença digital. Por meio de cursos, orientações e ferramentas práticas, os empreendedores aprendem a utilizar canais digitais para marketing, vendas e relacionamento com clientes, ampliando seu alcance e potencial de negócio.

Na conversa com os lojistas pode ser percebido uma insatisfação ao apoio do governo em relação as pequenas empresas. É apontado por alguns entrevistados que há uma carga tributária pesada e não há uma devolutiva de benefícios que favoreçam o crescimento tecnológico dessas empresas.

Eles poderia diminuir os impostos, eles poderia. A questão dos... dos impostos, que é muito, muito alto, um absurdo. E a gente só perde não ganha nada com isso (E12, mulher, lojista há 2 anos).

O governo ele sempre faz o quê? Ele lança na mídia aquilo que ele pode ajudar as empresas. Mas quando você vai na não é aquilo ali, só uma fachada. Não é como eles divulgam na imprensa. falta suporte porque assim você sabe que as pequenas empresas hoje é quem sustenta a base né? Sustenta a base. As pequenas empresas hoje é quem dá, dá trabalho, tudinho e não há uma preocupação, sabe com... com as pequenas empresas (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Muitas políticas públicas voltadas às micro e pequenas empresas no Brasil, especialmente no segmento de moda, são pouco difundidas e chegam de maneira fragmentada. Isso faz com que iniciativas potencialmente benéficas, como linhas de crédito específicas, programas de capacitação ou incentivos fiscais, não alcancem todo o seu público-alvo. A ausência de campanhas com comunicação mais eficiente e acompanhamento técnico acaba limitando o impacto das ações governamentais.

É essencial que o governo assuma uma postura participativa no processo de transformação digital das micro e pequenas empresas promovendo linhas de crédito, capacitações profissionais e incentivos fiscais. Porém, adicionalmente os empresários precisam adotar uma atitude de interesse em buscar a informação e envolver-se com as ações do governo. Desta maneira, a parceria entre empresa e governo pode promover e estimular o crescimento tecnológico e digital destas organizações que transitam de uma gestão tradicional para negócios mais digitalizados.

A próxima seção irá apresentar acerca do suporte organizacional.

4.2.4 Suporte Organizacional

O suporte organizacional está relacionado com a disposição dos colaboradores para integrar tecnologias digitais às rotinas organizacionais (Ta & Lin, 2023). Sem o engajamento das pessoas que trabalham na empresa, torna-se difícil garantir que os recursos investidos em inovação alcancem resultados efetivos. Ao contar com uma equipe preparada e aberta a mudanças, os gestores conseguem alocar recursos de forma mais estratégica e direcionar esforços para que as ferramentas digitais sejam utilizadas de maneira eficiente.

Nessa perspectiva, o conhecimento organizacional assume um papel central, pois possibilita que a empresa monitore, absorva e adapte-se às transformações internas e externas. Conforme destacam Al Omoush et al. (2023), é por meio desse conhecimento que se desenvolvem capacidades dinâmicas, ampliando a resiliência empresarial e permitindo que a organização atue de forma proativa diante dos desafios e oportunidades trazidos pela transformação digital.

Sob a perspectiva dos lojistas, torna-se essencial que os colaboradores demonstrem disposição para engajar-se ativamente no processo de adaptação organizacional, assumindo uma postura participativa diante dos projetos e inovações propostos pela gestão. Os entrevistados reconhecem que, de forma isolada, não conseguem conduzir integralmente as mudanças necessárias, contudo, ressaltam que o comprometimento da equipe, aliado à

contribuição individual de cada membro com suas competências específicas, gera um esforço coletivo capaz de fortalecer a capacidade de resposta da empresa. Essa sinergia entre as habilidades individuais e os objetivos organizacionais constitui um fator decisivo para facilitar e acelerar o processo de transformação e adaptação da loja.

E outra eu não consigo me adaptar sozinha eu preciso de pessoas, uma tem uma ideia a outra tem outra e assim juntos a gente vai longe, porque eu vou unir o conhecimento de cada um e agregar tudo a um plano de sobrevivência (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Não tenho como saber de tudo. Então eu eu quero muito me especializar na parte do marketing, de estratégias realmente nesse nessa parte. Mas é. Então eu vou precisar de uma pessoa que saiba mais do financeiro. Saiba mais, gerenciar pessoas porque eu não consigo fazer isso tudo sozinho (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Quando a gente... pronto em janeiro, eu entendi que eu precisava ir dar um passo também para contratar realmente um consultor financeiro. Já que eu não consigo sozinha então eu preciso de pessoas capacitadas. Eu preciso em... em todos os lugares, realmente, de pessoas que saibam mais do que eu (E10, mulher, lojista há 42 anos).

As capacidades dinâmicas individuais tendem a ser fortalecidas em ambientes organizacionais que cultivam um sentimento de pertencimento, tratando seus colaboradores como integrantes de uma “grande família”. Nesse cenário, os trabalhadores que percebem essa integração desenvolvem um elevado senso de compromisso e responsabilidade, especialmente ao lidar com os desafios e transformações que emergem no contexto empresarial (Cannas, 2023). Este sentimento de pertencimento foi identificado na fala das entrevistadas E9 e E11, que afirmaram possuir colaboradores que estão engajados em um nível de comprometimento com a loja, como se de fato fossem uma família.

Eu tenho hoje uma equipe boa. A gente tem uma intimidade que parece que a gente é irmã eu treino elas e elas são muito comprometidas, ficam à vontade no que atendem. A gente tem confiança demais uma na outra (E11, mulher, lojista há 6 anos).

E hoje... um exemplo, na loja eu tenho duas colaboradores assim maravilhosas que o diga essa menina, né? Eu acho que eu não atendo igual a tu, ela se entrega de verdade, mas assim você vê realmente com muito amor, com muito empenho, porque eu não

precisei falar muita coisa ensinar muito elas já vieram com uma bagagem muito boa e só realmente só se adequaram a marca, as pessoas, é perfeito (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Focar nas pessoas que trabalham, valorizar as pessoas que trabalham. ter realmente como... como pessoas que a gente pode confiar e não somente como funcionárias. Aqui já tem uma amizade muito grande (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Um dos desafios recorrentes apontados pelos gestores refere-se à dificuldade de reter colaboradores qualificados nas empresas. Frequentemente, após atingirem determinado nível de capacitação e experiência, esses profissionais optam por empreender ou buscar novas oportunidades, interrompendo a continuidade das práticas internas. Essa combinação de rotatividade e baixa adesão ao desenvolvimento profissional impõe aos gestores o constante desafio de reiniciar processos de recrutamento e capacitação, prolongando o tempo necessário para que novos colaboradores sejam integrados e alinhados às estratégias organizacionais.

Hoje acho que falar em equipe, falar em contratação, já é uma dificuldade, né? E aí em alguma, em algumas funções mais ainda, porque que a gente está falando de de mudança de geração, né? Então, a geração atual parece que ela não tem mais aquela ambição de crescimento, de comprometimento de é, sei lá, parece que falta um pouquinho de alguma coisa do que as outras gerações tinha, né? Até questão mesmo de de compromisso, de estar ali todo dia numa empresa. Parece que as pessoas querem fazer menos e ganhar mais, né? (E13, homem, lojista há 10 anos).

Só que a gente já teve experiência com três pessoas. Vem novinha, aprende e vai embora, aprende e vai embora. Então três pessoas, é assim, bom que é o crescimento delas, né? Mas é ruim pra gente. Elas vêm, a gente ensina e elas tchau vão voar, vão crescer. Então, para mim é para a gente ficou ruim. Aí hoje a gente está com uma pessoa excelente, mas o nosso medo é esse novo, pegar o pique, dar certo, depois tchau (E11, mulher, lojista há 6 anos).

A adoção de tecnologias digitais, embora essencial para a modernização das empresas, precisa ser acompanhada de estratégias de comunicação entre a empresa e seus colaboradores. Tais estratégias devem esclarecer os objetivos da inovação e promover o engajamento dos colaboradores, transformando-os em agentes ativos do processo de adaptação tecnológica, em

vez de meros receptores de decisões gerenciais (Lan & Hou, 2021). O entrevistado E13 relatou que ao implementar uma assistente virtual baseada em inteligência artificial (IA), denominada “Nina”, para o atendimento da loja, a organização buscou aprimorar a eficiência do serviço prestado ao cliente. No entanto, essa iniciativa gerou desconforto na colaboradora responsável pelo setor, que percebeu a IA como uma possível ameaça à sua função.

Está tendo uma mocinha que fica ali no... no atendimento. Uma das colaboradoras, já estava tendo conflito, ela fala: “Não, não quero essa... essa Nina aqui não”, porque acha que vai tomar o lugar, né? Mas aí a gente tem que explicar que é complementar e é até uma função nova que a gente acaba criando na empresa, vamos dizer assim pra monitorar a inteligência artificial, uma função que há dez anos atrás não tinha isso, nem inteligência artificial (E13, homem, lojista há 10 anos).

A fala do entrevistado E13, revela um aspecto importante e sensível do processo de transformação digital, a resistência humana frente à introdução de novas tecnologias, especialmente aquelas associadas à automação e à inteligência artificial. A reação da colaboradora, que percebe a ferramenta como uma ameaça ao seu posto de trabalho, reflete um temor comum entre trabalhadores de diferentes setores, o medo da substituição por máquinas. Essa resistência não decorre apenas da falta de conhecimento técnico, mas também de fatores emocionais e culturais, relacionados à insegurança profissional e à dificuldade de compreender o papel complementar da tecnologia nas rotinas organizacionais.

Do ponto de vista da gestão, o episódio evidencia a importância de uma comunicação transparente e de estratégias de gestão da mudança que envolvam e preparem a equipe para as inovações. O gestor, ao enfatizar que a IA é uma ferramenta de apoio e não de substituição, demonstra uma postura adaptativa, essencial para promover o engajamento e reduzir a resistência interna. Além disso, quando menciona à criação de uma “nova função” voltada ao monitoramento da inteligência artificial demonstra o que foi relatado por Awori et al. (2022) que a digitalização pode gerar novas oportunidades de trabalho e redefinir papéis organizacionais, contribuindo para a modernização e a eficiência operacional.

Assim, esse caso exemplifica como a aceitação tecnológica nas MPEs depende não apenas da implementação técnica, mas também da capacidade de alinhar os processos e a cultura organizacional à lógica da inovação digital. Desenvolver a comunicação transparente e contínua entre gestores e colaboradores é fundamental para tornar o processo de adoção de

novas tecnologias mais aceitável e menos conflituoso. Ao explicar de forma clara os objetivos e benefícios esperados das inovações, a empresa reduz incertezas e minimiza percepções de ameaça aos postos de trabalho.

Continuando o tema que envolve está seção a próxima abordará como a gestão de recursos humanos está relacionada com a transformação digital das lojas estudadas.

4.2.5 Recursos Humanos

Ao analisar o suporte organizacional, evidencia-se a importância da gestão de recursos humanos como um elemento central na disposição dos colaboradores para incorporar mudanças (Fahmi et al., 2023). Para que a transformação digital ocorra de forma efetiva, é imprescindível que os processos de gestão de pessoas estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente propício à aprendizagem contínua e ao engajamento coletivo. Dessa forma, a integração entre a gestão de recursos humanos e a estratégia empresarial torna-se um fator determinante para o sucesso das iniciativas de digitalização e adaptação organizacional.

Para modernizar a gestão de pessoas, é fundamental implementar uma transformação digital que inclua os processos de recursos humanos. Isso significa digitalizar as operações de Rh de ponta a ponta, começando pelo recrutamento, passando pela gestão de treinamentos e estendendo-se até a análise da performance e do desempenho geral da organização (Ta e Lin, 2023). A gestão de recursos humanos, nesse contexto, corresponde ao conjunto de ações e políticas adotadas pela empresa para atrair, desenvolver e reter colaboradores com as competências necessárias ao seu funcionamento e crescimento.

No cenário da transformação digital, a gestão de pessoas também passa por um processo de reconfiguração, além das funções tradicionais de recrutamento, seleção e treinamento, tornar-se essencial desenvolver habilidades digitais e promover a aprendizagem contínua. Essa evolução não significa apenas incorporar softwares ou plataformas, mas transformar a cultura organizacional para que os colaboradores se tornem agentes ativos na inovação e adaptação da empresa. Yao et al. (2024) ressaltam que a transformação digital bem-sucedida envolve toda a organização, trazendo novos desafios e impactos para a liderança. Assim, o setor de recursos humanos deixa de ser um apoio exclusivamente administrativo e passa a ter papel estratégico na preparação da força de trabalho para os desafios impostos pela digitalização.

Apesar do papel estratégico que o setor de recursos humanos exerce no crescimento corporativo, observa-se que nas micro e pequenas empresas, a gestão de pessoas é comumente

executada de maneira informal e desestruturada. Tal abordagem implica na falta de planejamento ou diretrizes que conduzam a gestão de pessoas. Consequentemente, o processo de recrutamento e seleção apoia-se predominantemente em redes de contato, por meio de indicações, limitando a aplicação de critérios objetivos e a avaliação detalhada dos perfis dos colaboradores.

Foi relatado pelos lojistas a dificuldade de contratar pessoas qualificadas que possuem experiências e habilidades digitais específicas, que possam contribuir com a necessidade da empresa de promover uma transformação digital efetiva.

Às vezes, realmente não encontro uma pessoa totalmente qualificada né? Superexperiente, e às vezes é superexperiente, mas é de uma experiência que não é mais de agora, onde as pessoas têm mais outras objeções, outro olhar em relação a compra (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A parte de gerir pessoas também é muito difícil, então primeiro tem que fazer curso de gestão de pessoas para você depois começar a implantar e capacitar elas. Gerir pessoa minha filha, é complicado (E1, mulher, lojista há 3 anos).

A implementação da transformação digital demanda que as organizações promovam o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, uma vez que equipes capacitadas e flexíveis demonstram maior facilidade em se adaptar aos processos de mudança (Putritamara et al., 2023). As entrevistadas E9 e E5 relataram que buscam ofertar treinamento aos colaboradores, porém não é uma prática recorrente, os treinamentos acontecem no cotidiano de acordo com o surgimento das necessidades.

Então é todo dia, todo dia a gente ensinando, moldando e dizendo, olha a si mesmo, mas daqui a pouco você já vai ter uma habilidade. Dessa maneira, você vai aprender a lidar com as objeções das clientes (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A gente sempre tem, vez ou outra tem treinamento de venda, como conversar ao cliente, de aprender mais sobre tendência, tecido, corte a gente sempre tem. Não é frequente. Mais uma vez, uma vez, outro a gente sempre está dando (E5, mulher, lojista há 15 anos).

O entrevistado E13 evidencia que suas práticas de gestão de recursos humanos estão fortemente voltadas para a valorização e retenção dos colaboradores já presentes na organização. Ele destaca a importância de oferecer condições de trabalho atrativas, como remuneração diferenciada e um ambiente organizacional agradável, visando aumentar a satisfação e o engajamento da equipe. Além disso, enfatiza o investimento contínuo em treinamento interno como estratégia para desenvolver competências e reduzir a necessidade de substituições frequentes, reconhecendo que a contratação de novos colaboradores demanda tempo e esforço significativos.

É... mais do que ficar procurando, é valorizar os que a gente tem. Então eu eu sempre me fixo nisso, né? Falando meu, se eu perder essa pessoa pra eu encontrar outra, todo mundo é substituível, mas pra eu treinar, então eu procuro... o trabalho que eu teria em arrumar outra procuro remunerar melhor, remunerar diferente do que outras empresas. Dar uma qualidade de vida, um clima organizacional leve, então é valorizar os que a gente tem vai remunerando, é uma boa meta, então isso também ajuda a gente. Manter uma equipe é forte, né? É, pode ser que um ou outro vai sair, receber uma proposta muito boa e que a gente não consiga cobrir. (E13, homem, lojista há 10 anos).

A figura 5, é uma representação visual dos fatores ambientais relevantes à transformação digital, discutidos e analisados nessa seção.

Figura 5

Fatores Ambientais Relevantes à Transformação Digital



A figura, apresenta os principais fatores que influenciam o processo de transformação digital nas organizações, demonstrando que a transição para uma empresa mais digitalizada não ocorre de forma isolada, mas resulta da interação entre fatores internos e externos. A transformação digital, no centro da figura demonstra sua importância como elemento articulador de mudanças estruturais e estratégicas dentro das empresas. Ao redor dela, distribuem-se as dimensões discutidas e analisadas nesta seção, indicando que cada uma exerce influência direta sobre a capacidade das empresas de avançar no ambiente digital.

A disposição de cada fator em torno do eixo central sugere que nenhuma dimensão, isoladamente, é capaz de promover a transformação digital, mas todas em conjunto, compõem o alicerce necessário para a adaptação e a inovação. Em concordância com os estudos de Rupeika-Apoga et al. (2022), quando apontam que a transformação digital envolve todas as áreas do negócio, provocando mudanças estruturais na organização e na geração de valor aos clientes.

A experiência do cliente destaca a importância de compreender e atender às novas expectativas do consumidor digital. A compatibilidade tecnológica remete à necessidade de infraestrutura e ferramentas compatíveis com a reliadade da organização, para promover mudanças. O apoio governamental ressalta o papel das políticas públicas e incentivos na facilitação da inovação. Os recursos humanos enfatizam o desenvolvimento de competências e

habilidades digitais, fundamentais para operar novas tecnologias. E o suporte organizacional aborda o alinhamento interno, a cultura e o engajamento da equipe para garantir que as mudanças sejam incorporadas de forma efetiva. Assim, a figura 5 reforça a ideia de que a transformação digital é um fenômeno multidimensional que exige uma visão integrada e estratégica por parte das organizações.

A próxima seção irá abordar as barreiras que dificultam o processo de adaptação das micro e pequenas lojas de moda à transformação digital.

4.3 Barreiras Frente à Transformação Digital

A adaptação completa das empresas à era digital demanda mudanças profundas em sua estrutura. Esse processo de reconfiguração é complexo e explica por que muitas organizações encontram obstáculos para alcançar uma integração digital completa (Verhoef et al., 2021). Particularmente as micro e pequenas empresas enfrentam um conjunto de barreiras interligadas à transformação digital, que dificultam e retardam uma adaptação completa. Nesta seção serão abordadas algumas dessas dificuldades, entre elas estão as limitações de recursos financeiros (Chen et al., 2021; Winarsih et al., 2021), deficiência em habilidades digitais (Strutynska et al., 2020; Skare et al., 2023), limitações técnicas, preocupações com segurança digital e a cultura organizacional (Zuzaku & Abaz, 2022; Begnini et al., 2023).

4.3.1 Recursos Financeiros

Com o avanço da digitalização, o ambiente empresarial tornou-se ainda mais competitivo, impondo às micro e pequenas empresas desafios sem precedentes para garantir sua permanência no mercado. Nesse cenário, a transformação digital é percebida como uma oportunidade estratégica para fortalecer o posicionamento e ampliar a competitividade organizacional. Contudo, a incorporação efetiva das tecnologias digitais tem se mostrado um processo complexo e gradual, uma vez que requer alterações estruturais significativas, além de investimentos financeiros.

Essas empresas buscam manter sua competitividade e enxergam na transformação digital uma alternativa para aprimorar o desempenho organizacional. No entanto, possuem pouca disponibilidade financeira para viabilizar a implementação efetiva desse processo (Chen et al., 2021). A limitação de recursos financeiros constitui um dos principais entraves à efetiva

implementação da transformação digital nas micro e pequenas empresas. A adoção de tecnologias digitais exige investimentos contínuos em infraestrutura, softwares, atualização de equipamentos e capacitação de pessoal, elementos que demandam um volume de capital muitas vezes incompatível com a realidade financeira dessas organizações.

Diante das demandas financeiras que a manutenção de uma loja exige, os gestores precisam fazer uma distribuição equilibrada dos recursos que possui. Pagamento de mão de obra, custos fixos do local, investimento em estoque, marketing entre outros custos adicionais e ainda separar uma verba para investimentos em tecnologia e inovação. Por esta razão, torna-se difícil a implementação da transformação digital para as micro e pequenas empresas, que já apontam uma dificuldade financeira desde o início do negócio por falta de capital de giro, como expostos a seguir.

Porque tudo isso (se referindo a manutenção da loja) é muito custo então a gente precisa saber pra onde o dinheiro vai, comprar mercadoria, funcionário manter que não é fácil. E os milhões de custos que tem, né? Fora que querendo ou não, suprimento para manter, né? Que é a mercadoria, que é rotação semanal e é tudo muito caro também mercadoria, né? É... dez mil reais hoje de mercadoria, você acha que é muita coisa, mas não é, não é nada (E7, mulher, lojista há 3 anos).

A minha maior dificuldade em questão de lojista foi ter o capital, porque eu comecei sem nada, né? Primeiro foi conseguir o capital e hoje ainda é muito difícil, porque tudo é dinheiro (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Posso falar para você que seria o capital de giro, a nossa maior dificuldade, capital de giro e com essas mudanças todas de economia com todas essas mudanças piora tudo, eu cheguei a ter aqui 15, 18 funcionários hoje eu tenho a média de 6 (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Durante a crise da pandemia da Covid-19, as pequenas empresas sofreram ainda mais com a falta de recursos financeiros, uma vez que o fluxo de caixa era exclusivamente proveniente de vendas e essas empresas não possuíam uma estrutura financeira que possibilitasse o enfretamento da crise com mais tranquilidade (Winarsih et al., 2021).

As restrições físicas durante o período de *lockdown* na pandemia, em 2020, representou para as lojas uma urgência em encontrar meios de permanecer vendendo mesmo com as portas fechadas e sem clientes para visitar a loja. Nesse período, a limitação de recursos financeiros

ficou ainda mais evidente, pois a saúde do fluxo de caixa dessas empresas dependia totalmente das vendas presenciais que ocorriam na loja. Com as lojas fechadas, os gestores precisaram buscar nos meios digitais uma nova maneira de vender, foi através do *Whatsapp* e do *Instagram* que começaram a divulgar os produtos e atenderem os clientes de maneira remota. Muitas estratégias utilizadas nesse período, permaneceram mesmo com após o fim da pandemia.

Como a loja estava fechada (no período da pandemia), então o que mais vendia era online. A maioria das vezes, eu ficava aqui na loja e estava sempre vendendo através do *WhatsApp*. E ai as vendas foram crescendo no *Whatsapp* e a gente foi se adaptando. Hoje a gente tem 3 whatsapps de vendas. E todos os três vendem bastante (E5, mulher, lojista há 15 anos).

A loja não podia abrir (devido ao *lockdown* na pandemia), mas eu vinha, pegava o produto, entregava no cliente, né? Eu... a gente deu férias coletiva, né? Mas eu ficava trabalhando certo, mandando, postando, falando com o cliente e tal, as vendedoras de casa ficavam mandando alguma mensagem para o cliente. E a gente conseguiu vender alguma coisa, não foi muito, mas conseguiu vender alguma coisa (E10, mulher, lojista há 42 anos).

Nesse período de crise, os lojistas puderam perceber que o investimento em métodos mais digitais era indispensável, e que a permanência dessas ferramentas deveria ser mantida mesmo após o fim da pandemia, pois se tratava de uma questão de sobrevivência no mercado. Entretanto, os investimentos em transformação digital ficaram limitado ao setor de vendas e principalmente na presença da loja nas redes sociais.

O fim da pandemia trouxe o cliente de volta para o interior da loja, isso representou aos lojistas um conforto maior em relação a necessidade de investir no digital. Alguns mantiveram o que foi implementado durante o período da pandemia e continuaram buscando novas ferramentas para adaptarem suas lojas ao digital, porém para outros, investir em tecnologia representa um desafio financeiro caro e inviável em um momento em que a urgência não é tão evidente como foi no período da crise.

Então, algumas empresas elas tiveram essa consciência (de investir no digital), outras não e ainda algumas ainda não conseguem. É talvez é evoluir por conta disso, né? Acha

que é muito caro, acha que é um investimento, acha que é um gasto, mas não é (E13, homem, lojista há 10 anos).

Além de não possuírem uma cultura empresarial voltada para o digital, as pequenas empresas enfrentam a falta de recursos financeiros, que limita os investimentos em novas tecnologias (Kargas et al., 2023). Essa dificuldade em relação ao financeiro, é ainda mais grave nas lojas físicas que possuem um custo fixo alto para a manutenção do estabelecimento. Os gestores precisam fazer a distribuição dos recursos de maneira estratégica para que os custos básicos no que diz respeito a aluguel, energia, pagamento de salários e manutenções de modo geral, estejam garantidos. Infelizmente após cobrir esses custos sobram poucos recursos para uma incorporação efetiva da transformação digital, e acaba tornando-se uma estratégia em segundo plano pela falta de recursos disponíveis para este fim.

Nesse contexto, as lojas de moda online acabam representando uma ameaça para as lojas que atuam apenas no presencial, uma vez que, manter uma loja online não exige tantos custos fixos. Foi apontado pelos lojistas que o fator custo fixo alto, é um agravante na concorrência com as lojas online e que muitos clientes identificam essa diferença no preço final do produto “Já escutei assim, aqui na loja... Ah, porque eu já vi mais barata, porque na internet é mais em conta, e realmente tudo o que você for olhar na internet é mais em conta” (E3, mulher, lojista há 5 anos). Além da dificuldade em direcionar recursos para tornarem-se mais digitais, as lojas físicas enfrentam a concorrência das lojas online. Isto contribui para um ciclo em que, as lojas não possuem condições financeiras para investir no digital e quanto menos investem mais difícil fica concorrer e ampliar sua capacidade financeira para novos investimentos.

Hoje, eu digo que o maior desafio é a concorrência desleal, por conta de muita loja online. Tem a parte boa e tem a parte ruim, né? Por que o que acontece? A gente que tem a loja, a física, né? A gente tem um custo muito alto. Tem os impostos, tem funcionário, tem aluguel, várias coisas. Então, a gente não tem como competir com uma loja online, que não tem, só está trabalhando de casa e realmente não tem nenhuma despesa (E6, mulher, lojista há 5 anos).

Pra quem vende online, é muito bom! Porque não precisa você ter uma loja, isso você tem o produto e você sabendo fazer a divulgação o preparo todo e postando. Você não vai ter despesas, você não vai ter despesas da física, não é assim. E são despesas que é

diárias, que você é aberto. É uma coisa, você, a partir do momento que você já abre, você já tem despesa (E8, mulher, lojista há 30 anos).

No entanto, mesmo diante dessas limitações, é essencial que as lojas mantenham esforços contínuos de digitalização, ainda que em etapas graduais. A incorporação de ferramentas digitais, representa uma estratégia fundamental para ampliar a visibilidade da marca, alcançar novos públicos e competir em um cenário cada vez mais dominado pelo comércio online. Assim, investir em digitalização, mesmo com recursos limitados, não deve ser visto como um custo adicional, mas como uma ação estratégica indispensável à sobrevivência e ao fortalecimento competitivo dessas empresas no mercado atual.

A seguir será exposto como a deficiência em habilidades digitais atua como um impeditivo para a transformação digital das lojas de moda.

4.3.2 Deficiência em Habilidades Digitais

Segundo Winarsih et al. (2021), a falta de conhecimento em habilidades digitais necessárias para conduzir os negócios em um contexto cada vez mais digitalizado dificulta significativamente o processo de adaptação das empresas a esse novo cenário.

A ausência de preparo e de conhecimento por parte dos gestores para conduzir suas empresas durante o processo de adaptação ao ambiente digital e de incorporação de novas tecnologias constitui um dos principais desafios enfrentados por muitos lojistas. Essa limitação compromete a capacidade de tomada de decisão estratégica e a implementação de mudanças organizacionais necessárias à transformação digital.

Essa barreira, representa uma lacuna significativa na formação gerencial e digital das micro e pequenas empresas. Muitos empreendedores iniciam seus negócios com base em experiência prática ou conhecimento empírico do setor, mas sem domínio das ferramentas digitais ou compreensão das estratégias necessárias para conduzir a inovação. Em consequência dessa carência, os gestores passam mais a reagir estrategicamente do que a estabelecer um planejamento prévio em que possam alinhar os objetivos da empresa com a incorporação de novas tecnologias.

Durante a coleta de dados, investigou-se a formação dos gestores participantes. Dos quatorze entrevistados, apenas um possui graduação na área de gestão e marketing, enquanto os demais apresentam formações diversas, como história, enfermagem, fisioterapia, recursos humanos e pedagogia, além de alguns que possuem somente o ensino médio completo. A

tomada de decisão empresarial na maioria dos gestores entrevistados é baseada na experiência adquirida com a prática do negócio.

Mesmo com a falta de conhecimento específico e agindo institivamente nas decisões estratégicas, as lojas de moda conseguem se manter competitivas no mercado. Entretanto, se houvesse o alinhamento do conhecimento empírico e teórico, tanto em habilidades gerenciais como digitais, as micro e pequenas empresas poderiam impulsionar seus negócios com mais eficiência e obteriam um resultado mais sustentável.

Os lojistas reconhecem essa limitação e evidenciam a necessidade de buscar o conhecimento, para que possam guiar suas empresas com mais eficiência e alcançar um grau de competitividade que assegure sua permanência no mercado. Porém apesar de reconhecerem a importância do conhecimento, na prática os gestores não procuram a capacitação necessária para promover o desenvolvimento individual e coletivo.

Tem coisas que de fato é, não tenho ideia e tem muita coisa ainda que eu vou aprender.

Mas assim, uma das partes boas aqui eu tenho muito acesso a empresários, conheço muitos empresários. Então, uma vez ou outra, que tipo sempre está conversando com pessoas assim, eu passo muito tempo. Eu sempre tento usufruir o máximo que eu posso daquelas pessoas que têm conhecimento. Então sempre pergunto, é uma coisa ou outra. E pego informação de um, pego de outro. Já vou logo na internet (E7, mulher, lojista há 3 anos).

Eu não sou formada em nenhuma área em questão de vendas e quero sempre aperfeiçoar porque a gente é ser humano que está em constante movimento todo aprendizado é viável a questão do atendimento da equipe a gente pode sempre melhorar (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Não tenho um site, ainda quero ter, mas para isso eu vou realmente me estruturar e aprender também, né? Por isso que eu tenho que fazer um curso para saber, porque assim eu acredito que não dar, sem conhecimento não vai para frente, entendeu? Eu acho que você tem que se munir de conhecimento de tudo (E1, mulher, lojista há 3 anos).

A liderança da empresa desempenha um papel central no sucesso da transformação digital das micro e pequenas empresas. É essencial a conscientização e o conhecimento dos gestores, pois são a partir desses dois fatores que serão definidos as estratégias e o ritmo de adoção das tecnologias (Strutynska et al., 2020). Quando existe o reconhecimento da liderança

da empresa quanto ao potencial das ferramentas digitais e os seus benefícios para o negócio, torna-se mais fácil orientar os colaboradores e implementar uma cultura organizacional favorável à inovação. Em contrapartida, a falta dessa consciência digital, pode provocar decisões impensadas, a adoção de tecnologias que não traga resultado efetivo e o desperdício de recursos.

A falta de formação e capacitação dos gestores contribui para as dificuldades enfrentadas por eles na contratação de mão de obra qualificada em habilidades digitais. Gestores com conhecimento limitado sobre tecnologias emergentes e sobre as demandas específicas da transformação digital têm mais dificuldade em identificar e selecionar profissionais com competências técnicas adequadas. Por não possuírem familiaridade com o tema diminui sua capacidade de avaliar o desempenho e o potencial desses colaboradores, o que leva muitos empreendedores a optarem por soluções improvisadas ou pela capacitação interna de equipes já existentes.

Diante do exposto, a capacitação em habilidades digitais deve partir inicialmente por parte dos gestores, e deve ser encarada como uma necessidade estratégica para que assim o processo de transformação digital ocorra de maneira alinhada com os objetivos organizacionais. Um ponto importante ressaltado pela entrevistada E4, é que o gestor no decorrer de sua jornada como empresário, enfrenta mudanças em diversos aspectos que envolve sua empresa, e o conhecimento empresarial em muitos casos é proveniente das experiências adquiridas ao longo do tempo. Esse conhecimento não é descartado, afinal é com base nele que a maioria dos lojistas estão guiando suas empresas, porém as mudanças no mercado provenientes dos avanços tecnológicos exigem que adicionalmente ao conhecimento prático os líderes busquem principalmente o conhecimento digital.

É saber um dia quando a gente começou, eu não sabia costurar, eu não sabia lavar, eu não sabia administrar, eu não sabia nada. A gente foi conhecer uma descoberta do novo e, porém, agora não é diferente. Por exemplo, o meu pai ganhou dinheiro no passado com terra eu não vou ganhar dinheiro hoje. Eu agradeço muito a Deus que eu sou uma pessoa muito privilegiada de passar por tantas mudanças de vida por tantos estágios que eu ganhei, esse conhecimento que eu tenho hoje (E4, mulher, lojista há 28 anos).

A digitalização das empresas exige competências técnicas e estratégicas específicas, como domínio de ferramentas digitais, análise de dados, marketing digital, segurança da informação e gestão de processos baseados em tecnologia. Esses conhecimentos, estão em

constante evolução, dessa forma exigem capacitação contínua e vai além do conhecimento empírico predominante nas micro e pequenas empresas.

A falta de conhecimento e habilidades digitais impede os gestores de visualizarem as oportunidades que poderiam aproveitar, não percebendo as vantagens e o espaço que suas empresas poderiam conquistar através da inovação (Awori et al., 2022). Empresas que já estão bem-posicionadas no mercado, se adicionassem o conhecimento específico relacionado as inovações e digitalização das lojas, poderiam elevar seus negócios para um patamar competitivo mais elevado.

É claro que eu acho que eu que tem algumas coisinhas a melhorar, tipo, eu queria muito é levar para o TikTok, porque eu sei de uma forma que entrega muito e que vende. Só que eu ainda não consegui me familiarizar com o TikTok. Então, assim, eu acho que eu queria melhorar. E a questão do Facebook também. Eu queria tipo, já postar tudo direto lá também. Só que eu ainda também me sinto um pouquinho travada (E7, mulher, lojista há 3 anos).

O que acontece é que a gente se acomoda muitas vezes de pedir pra as pessoas que estão por perto nos auxiliando e eu acabava pedindo tudo que eu precisava, então eu confesso que eu tenho dificuldade em relação a internet por questão de conhecimento, não sei usar. Mas no início desse ano eu trilhei metas pra minha vida e uma delas é que eu decidi aprender e mudar muita coisa em minha vida (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Tipo assim, tudo, você precisa ter uma pesquisa, por exemplo, o Instagram, ele tem aqueles algoritmos todinho que você tem que pesquisar, tem que saber o que é tudo certinho para poder trazer o cliente a você (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Eu tô meio que assim... meio eu não digo perdida, mas eu tenho que focar e ver deixar uma pessoa especificamente para dar esse suporte, porque é necessário, é necessário (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Além do conhecimento por parte dos gestores é essencial a formação de uma equipe de colaboradores engajados com a mudança, que também possuam as habilidades necessárias para enfrentar o processo de transformação digital. Na visão de Zuzaku & Abaz (2022), as mudanças no ambiente empresarial impulsionadas pela transformação digital, exigem que os profissionais estejam atualizados com as competências necessárias para atuarem nesse cenário. Essas

habilidades incluem conhecimentos em dispositivos eletrônicos, redes, segurança cibernética, análise de dados, entre outros que dependem do contexto de cada empresa.

Os lojistas destacaram a necessidade de contar com profissionais especializados que possam oferecer suporte durante o processo de transformação digital. Reconhecem que, de forma isolada, não possuem o conhecimento nem as habilidades necessárias para implementar as mudanças que a empresa precisa. Por essa razão, buscam na própria equipe de colaboradores ou em prestadores de serviços externos a mão de obra qualificada capaz de conduzir as ações de inovação.

Hoje eu entendo que eu também não consigo fazer tudo e eu entendo que procurar pessoas qualificadas é o melhor investimento que eu devo fazer na minha loja hoje, na minha empresa (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Eles (se referindo aos gestores) só precisa entender que ninguém faz nada sozinho. E a gente precisa dos nossos jovens, a gente precisa do conhecimento, a gente precisa dessas pessoas (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Tem que ter o conhecimento e essa parte do e-commerce está no meu projeto. Agora, eu preciso realmente de alguém pra me ajudar (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Embora os lojistas reconheçam a urgência em encontrar profissionais capacitados, essa tem sido uma grande dificuldade para as lojas de moda. Foi apontado pelos empresários que a mão de obra qualificada com habilidades tão específicas está em escassez e que dificilmente encontram pessoas que queiram compromisso de longo prazo com a empresa.

E vim de uma cultura que a gente tem que trabalhar, tem que trabalhar, botar a mão na massa, mas agora, é assim... Ah, tá certo, eu venho. Ah é no sábado? Aí não, quero não. (Reproduzindo a fala de alguns interessados em trabalhar na empresa) Eu acho que alguns, alguns recebem auxílio e fica nessa, né? (E11, mulher, lojista há 6 anos).

Às vezes, realmente não encontro uma pessoa totalmente qualificada né? Superexperiente, e às vezes é superexperiente, mas é de uma experiência que não é mais de agora, onde as pessoas têm mais outras objeções, outro olhar em relação a compra (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A escassez de profissionais qualificados foi apontada por Skare et al. (2023), como um fator de impedimento para que as inovações sejam incorporadas nas atividades empresariais. Sem a mão de obra específica para promover a mudança necessária o processo de adaptação das lojas caminha a passos lentos.

Essa deficiência pode representar uma séria ameaça à permanência dessas empresas em um mercado cada vez mais digital. Diante desse cenário, é fundamental que os gestores busquem capacitação para conduzir suas lojas no processo de adaptação ao digital. Em um cenário onde não se encontra a mão de obra qualificada necessária, é essencial investir na formação interna, promovendo e incentivando o desenvolvimento das competências digitais entre os colaboradores.

A próxima seção irá discutir como as limitações técnicas atuam como uma barreira à transformação digital das micro e pequenas lojas de moda.

4.3.3 Limitações Técnicas

A implementação da transformação digital nas organizações demanda uma infraestrutura adequada e ferramentas específicas para que a adaptação ao digital ocorra de maneira efetiva (Zuzaku & Abaz, 2022). Em um cenário ideal as empresas deveriam contar com ferramentas tecnológicas adequadas, uma estrutura física capaz de facilitar o processo de inovação, dispor de sistemas integrados e recursos digitais que permitissem uma adaptação mais rápida e eficaz. Entretanto, as micro e pequenas empresas estão inseridas em um cenário real diferente do ideal.

As lojas participantes, em geral, não dispõem de um espaço físico amplo e específico para execução de estratégias voltadas à transformação digital e desenvolvem suas atividades contando com recursos tecnológicos bastante limitados. Os estudos de Cheng et al. (2024), apontam que o processo de transição para o digital não ocorre rapidamente e está intimamente relacionado com as condições específicas de cada empresa.

Na conversa com os lojistas, pode ser visto que muitas lojas acabam recorrendo ao improviso, introduzindo a digitalização no negócio com a utilização das ferramentas disponíveis, frequentemente restritas a um *smartphone* e um pequeno ambiente criado no interior das lojas. A adoção de novas tecnologias ocorre de maneira gradativa nessas empresas, a priori com os recursos disponíveis, e a medida que vão dominando aquela ferramenta seguem avançando e introduzindo novos recursos.

Eu me organizava, me maquiava, fazia o cabelo e começava a trabalhar fazendo provador dentro do meu quarto mesmo. E aí é foto na frente do espelho, da maneira como eu imaginava, né? Bem, como é minuciosa como eu sou (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Os lojistas, cientes de suas limitações financeiras e estruturais, procuram utilizar da melhor forma possível os poucos recursos técnicos que possuem para promover a inovação em seus negócios. Em vez de aguardarem condições ideais de investimento ou a disponibilidade de uma infraestrutura completa, buscam alternativas acessíveis que lhes permitem adaptar-se gradualmente ao ambiente digital. Confirmando os estudos de Kim et al. (2021), onde indicam que o processo de adaptação ao digital, ocorre de maneira singular e gradativa nas MPEs, pois o desenvolvimento de estratégias nessas organizações depende das condições estruturais da empresa.

A atitude dos gestores em adaptar-se com os recursos que possuem demonstra resiliência e capacidade de improvisação, características marcantes das micro e pequenas empresas, que muitas vezes encontram na criatividade e na utilização eficiente dos recursos existentes uma forma de manter a competitividade e acompanhar, dentro de suas possibilidades, as transformações do mercado. Isto fica evidente na fala da entrevistada E4.

O que é que eu tenho em torno de mim? O que eu posso fazer com as ferramentas que eu tenho? Por exemplo se eu tiver que me adaptar a essa sala eu tenho que me adaptar com o que tem nela, essa TV como eu posso usar da melhor forma, esse tablet o que eu posso fazer com ele? Então é criar um plano com o que eu tenho na mão. Para eu dar o primeiro passo, eu não posso querer me adaptar com o que eu não tenho, tenho que trabalhar com o que está dentro das minhas possibilidades (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Por meio da observação, percebe-se que no interior das lojas sempre há um espaço destinado a gravação de vídeos e fotos. Os lojistas montam um pequeno cenário onde diariamente estão expondo produtos e conversando com seus clientes através das redes sociais. (Dados da observação).

Aguardar as condições ideais de infraestrutura e ferramentas tecnológicas mais avançadas, significaria um atraso ainda maior no processo de adaptação das lojas ao ambiente digital. Diante da velocidade com que as transformações tecnológicas ocorrem, adiar ações até que o cenário seja plenamente favorável pode comprometer a competitividade e colocar em risco a própria sobrevivência dessas empresas no mercado (Savastano et al., 2022).

Mas é... acho que é isso mesmo, a vida acontece, depois vem organização, não adianta, a gente está tudo organizado, bonitinho, para tentar trazer alguma tecnologia ou coisa parecida. A vida vai acontecendo, as coisas vão evoluindo (E13, homem, lojista há 10 anos).

As limitações técnicas dificultam para que as lojas avancem em um ritmo acelerado quanto a transformação digital, e o investimento em materiais de alta tecnologia e espaço adequado para promover estas mudanças, exige investimentos financeiros e disponibilidade de capital, o que também representa outra barreira enfrentada pelos lojistas. É muito importante que essas empresas iniciem a transição digital com os recursos disponíveis, ainda que de forma gradual e limitada, utilizando soluções acessíveis que permitam avanços progressivos.

Na próxima seção será exposto acerca da segurança digital e a percepção dos lojistas sobre este tema.

4.3.4 Segurança Digital

Begnini et al. (2023) destacam a segurança digital como uma das principais barreiras enfrentadas pelas pequenas empresas no processo de transformação digital. Os autores analisaram a preocupação dos gestores quanto aos riscos que o ambiente online pode representar para a privacidade e a confiabilidade das informações corporativas. Além disso, o receio em relação à vulnerabilidade das transações financeiras e à possibilidade de perda de dados armazenados exclusivamente em sistemas digitais.

Compreender e gerenciar adequadamente as questões relacionadas à segurança digital é essencial para que as pequenas empresas avancem de forma sustentável no processo de transformação digital. Nesse sentido, Zuzaku & Abaz (2022) destacam que é indispensável o desenvolvimento de competências digitais por parte dos gestores e equipes, incluindo domínio sobre o uso de dispositivos eletrônicos, compreensão do funcionamento das redes, noções de segurança cibernética e capacidade de analisar dados. Essas habilidades não apenas fortalecem

a proteção da empresa, mas também ampliam sua autonomia e confiança para explorar soluções tecnológicas de modo mais estratégico e eficiente.

Embora o receio quanto à vulnerabilidade dos sistemas e à exposição de dados seja compreensível, esse temor não deve se tornar um obstáculo à adoção de tecnologias que podem aprimorar a eficiência e a competitividade do negócio. Por outro lado, é essencial que os gestores adotem medidas preventivas e estratégias de proteção, garantindo a privacidade dos dados corporativos e a integridade das operações frente a possíveis ameaças cibernéticas, como ataques de hackers e tentativas de fraude no ambiente online.

A entrevistada E8, contou de sua preocupação acerca da segurança digital, ela enfatizou a relevância positiva que o armazenamento de dados no sistema integrado proporciona a sua loja. Entretanto ressaltou sua insegurança quanto as possíveis oscilações de rede que podem impactar no desempenho do sistema, atrapalhando o fluxo de tarefas na loja. Por opção, a lojista decidiu por utilizar tanto o método digital quanto o manual, dessa forma ela diz sentir-se segura.

Eu tenho as duas formas, eu tenho a digital e tem a manual. E em muitos casos, eu preciso das duas. Entendesse? A Digital é importantíssima, porque você puxou, já saiu tudo, né? Mas tem momento que ali, as vezes, muitas vezes dá uma travada aí você está com... tá com a manual ali para você dar o suporte, então eu tenho as duas. Me sinto segura assim trabalhando com as duas formas, é um pouco mais de trabalho? É, mas é uma segurança, porque existe as falhas também, que de repente você tem que estar preparado para tudo (E8, mulher, lojista há 30 anos).

A desconfiança de alguns lojistas nas ferramentas digitais, pode atuar como um impedimento à transformação digital. Por não se sentirem seguros, acabam receosos a respeito de algumas tecnologias, como por exemplo, métodos de pagamentos online. O medo é aceitável apenas no grau que desperte o desejo de proteção, porém não deve ser alimentado para que não se torne um obstáculo. Para superar essa barreira, Chen et al. (2021) propõem que os gestores e líderes das MPEs desenvolvam conhecimento e habilidades tecnológicas que aumente sua capacidade de adaptação ao digital.

Outro fator relevante é a preocupação dos gestores acerca da percepção dos clientes em relação a credibilidade da loja no ambiente online. Os lojistas demonstraram a importância de transmitir ao cliente segurança nas interações e transações realizadas no ambiente digital. Eles buscam criar conexão com o consumidor através das redes sociais e mostram o cotidiano das

atividades desenvolvidas na empresa, dessa forma acreditam passar confiança e credibilidade, a fim de proteger o consumidor de golpes, mantendo a transparência mesmo no ambiente online.

Passar credibilidade para o cliente saber que a gente, existe porque hoje em dia existe muito golpe, então, hoje o cliente vai na minha loja, é bem atendido, a gente já pega o contato, então ela daí ele já tem a confiança de ser atendido em casa, e no Instagram a gente vai mostrando tudo que acontece aqui, pro cliente ver que é uma loja real, coisa séria (E11, mulher, lojista há 6 anos).

As Meninas aqui, de vez em quando eu vejo elas andando ali pelo corredor com chamada de vídeo pro cliente, porque tem cliente que às vezes, até por essa questão de às vezes de de fraude e tudo, né, é que confia onde ela faz a ligação, daí mostra tá fazendo uma venda como se a pessoa tivesse aqui. Eu falo pra ela assim, cada pessoa que chega no WhatsApp é como se tivesse uma pessoa chegando aqui (E13, homem, lojista há 10 anos).

Durante a coleta de dados com as entrevistadas E7 e E9, ambas solicitaram permissão para gravar um vídeo da conversa para divulgação nas redes sociais da loja. Esse tipo de ação, que expõe aspectos do cotidiano interno do estabelecimento, é percebido pelos gestores como uma estratégia para fortalecer a comunicação e transmitir maior segurança aos clientes no ambiente digital (Dados da observação).

Mesmo com recursos limitados os gestores reconhecem a importância de adotar práticas preventivas de segurança digital e capacitar os colaboradores para lidar com os riscos no ambiente online, a fim de proteger o cliente e a empresa de ataques cibernéticos. A capacitação da equipe e o desenvolvimento de habilidades digitais é essencial na adaptação ao ambiente digital (Winarsih et al., 2021). O treinamento da equipe, foi apontado pelo entrevistado E13 como um elemento essencial para reduzir as vulnerabilidades digitais.

As pessoas que ficam ali administrando, né, as redes sociais ou até no Whatsapp Os treinamentos básicos. Olha não clique em link, né? Às vezes tem vendas que são em cartão é até por experiência, já desconfie de pessoas que fala que vai comprar não sei quantos mil à vista e quer que a gente faça logo o pedido. Então tem aquela prudência que aí tem uns processos básicos ali que a gente tem na nossa política, né, política de

vendas, mas até essa questão mesmo de enganos, né, que a pessoa clica, ó, clique, manda lá um texto, clique nesse link. Então a gente faz esse treinamento básico, que seria uma coisa até óbvia, né? Mas o óbvio precisa ser dito, né? E algumas ferramentas que a gente tem, né? A gente tem um pessoal que dá o suporte pra gente, né, que é um menino do tráfego (E13, homem, lojista há 10 anos).

Além do treinamento com os colaboradores, foi evidenciado a necessidade de utilizar ferramentas de proteção digital, como a ativação de antivírus nos computadores e proteção de senhas através da autenticação de dois fatores. Embora sejam ações consideradas básicas, mas são essenciais para oferecer o mínimo de segurança à empresa, durante o processo de transformação digital.

Nos computadores também tem ali sistema antivírus, questão de proteção, de senha, questão de autenticação, essas coisas todas. Ter bem desenhadinha, bem organizada, de anotar tudo, de ter essa confiabilidade, né? Tanto no profissional, né, que a gente tem, né? De treinar, mas também nessas questões, mais de software mesmo, de sistema, aplicativo pra proteger (E13, homem, lojista há 10 anos)

Finalizando a discussão sobre as barreiras frente à transformação digital das micro e pequenas empresas, a próxima seção abordará como a cultura empresarial pode representar um impedimento no processo de transição para o digital.

4.3.5 Cultura Empresarial

O processo de adaptação ao digital impõe às empresas tradicionais a necessidade de reconfigurar suas formas de atuação, ajustando-se às novas dinâmicas do mercado. Essa transição exige que a organização reavalie suas estratégias e adote práticas mais flexíveis e inovadoras para garantir competitividade (Firk et al., 2024). Alterar a estrutura de negócios tradicionais representa um dos maiores desafios no processo de transformação digital, especialmente porque envolve romper com um modelo de negócio validado ao longo do tempo. Muitos gestores, acostumados a estratégias que já se mostraram eficazes no passado, tendem a resistir a mudanças por acreditarem que aquilo que funcionou antes continuará trazendo resultados para a empresa.

Se eu estou... Digamos assim, me saindo bem de uma forma, eu não vou mudar para outra, eu vou investir. Claro que eu tenho noção, eu tenho noção que o investimento na área (se referindo aos métodos digitais de operações) eu poderia atingir um público maior. Mas eu sei que é é, digamos assim é o futuro, o futuro, mas eu não sei se no futuro vou estar aqui então... (E8, mulher, lojista há 30 anos).

De acordo com Klein (2020), as mudanças provocadas pela digitalização representam uma experiência sem precedentes e impactam todas as estruturas empresariais. As consequências deste fenômeno são fortemente sentidas em empresas mais tradicionais, pois mudanças disruptivas significam para muitos gestores, conviverem com um alto nível de incertezas e riscos. Por esta razão, alguns líderes que possuem uma visão mais tradicionalista preferem manter as estratégias convencionais ao invés de investirem em um plano de ações que provoque tantas alterações no negócio.

Um aspecto identificado na cultura empresarial das lojas analisadas é que aquelas com mais tempo de atuação no mercado tendem a apresentar uma cultura organizacional mais consolidada e tradicional. Essa característica se reflete na forma como os gestores percebem a transformação digital, embora reconheçam sua importância e a necessidade de adaptação, demonstram resistência em promover mudanças significativas, pois já operam com um modelo de negócio considerado bem-sucedido. Desta forma, mesmo conscientes de que a inovação é essencial, o receio de investir e, em muitos casos, a falta de conhecimento sobre o tema dificultam a modificação da cultura empresarial e, consequentemente, retardam o processo de transformação digital.

Entre as empresas mais tradicionais destaca-se a entrevistada E8, que possui trinta anos de mercado, essa lojista revelou em muitos momentos o apego pelo tradicionalismo e não negou a dificuldade que sente em incorporar inovações em seu negócio:

“(...) eu sou acostumada, sempre o meu trabalho foi manual, entendeu? Então, assim, mudar não é fácil” (E8, mulher, lojista há 30 anos).

Durante a entrevista com a participante E8, observou-se que o layout da loja mantém uma estrutura antiga, com móveis velhos, balcões altos que não facilitam a movimentação do cliente dentro da loja. E a empresária não demonstra a intenção de

modernizar os aspectos físicos da loja, revelando um apego ao passado (Dados da observação).

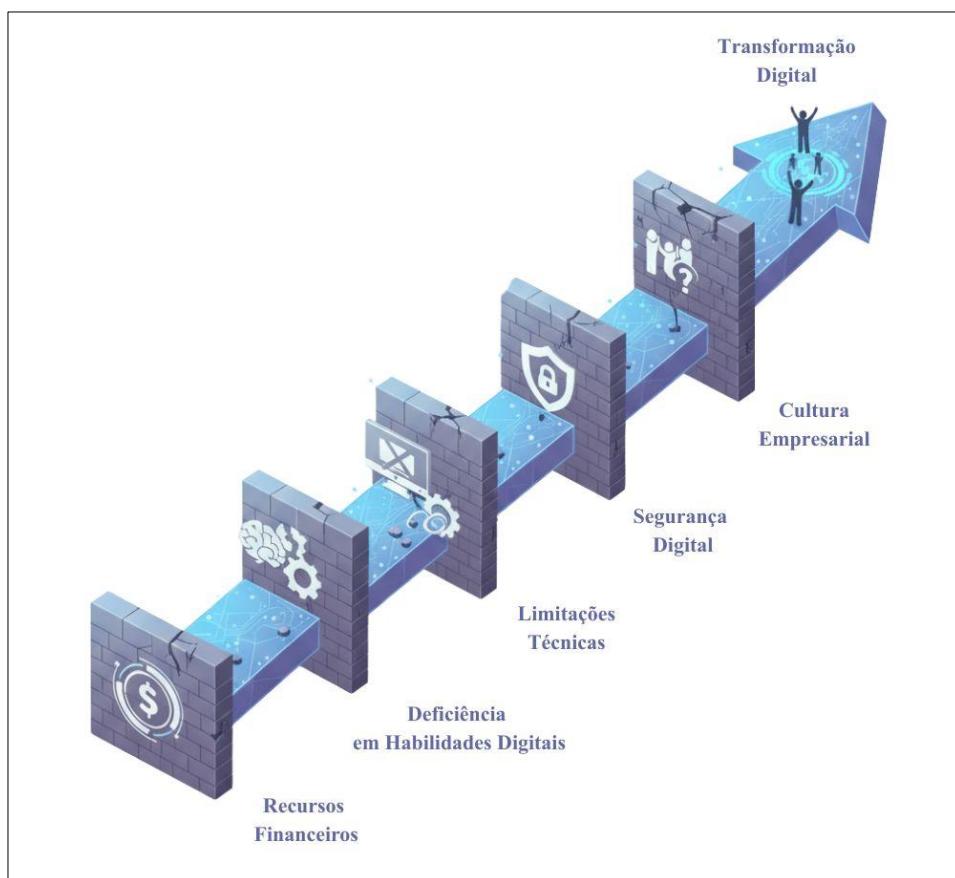
Em contrapartida as lojas que possuem pouco tempo de mercado, foram diretamente impactadas pelo contexto da pandemia da Covid-19 desde o início de suas atividades, demonstraram mais disposição em incorporar a transformação digital em seu negócio. A maioria das lojas mais novas já nasceram com uma cultura empresarial moderna e fortemente orientada para o ambiente digital. Consequentemente, a percepção desses gestores acerca da transformação digital, revela uma postura mais proativa a mudanças e inovações tecnológicas.

Nesse contexto, a cultura empresarial assume um papel decisivo no sucesso ou fracasso do processo de transformação digital. Empresas tradicionais que demonstram resistência em rever seus modelos de gestão, a cultura interna acaba se tornando uma barreira significativa à inovação. Essa postura conservadora impede que a empresa acompanhe as mudanças do mercado e se adapte às novas demandas tecnológicas. Para uma transformação bem-sucedida, as empresas devem definir uma visão clara, envolver a alta administração e superar barreiras como resistência à mudança e falta de habilidades digitais, e focar na adoção de tecnologias emergentes (Campos-Dávila et al., 2024).

A figura 6 representa as barreiras enfrentadas pelas micro e pequenas empresas frente à transformação digital discutidas nesta seção.

Figura 6

Barreiras Frente à Transformação Digital



A figura apresenta as principais barreiras enfrentadas pelas micro e pequenas empresas rumo à transformação digital, destacando os obstáculos que surgem ao longo desse percurso. O caminho ilustrado por uma seta, representa a trajetória da empresa durante o processo de adaptação ao digital, e cada bloco ao logo desse percurso representa uma barreira específica. A representação das barreiras como muros, simboliza as dificuldades que podem impedir a caminhada dessas empresas em direção ao objetivo final.

O primeiro muro representa a limitação de recursos financeiros, que impede as empresas de investirem em tecnologias digitais (Kargas et al., 2023). Na sequência, está a deficiência em habilidades digitais, que limita o avanço das estratégias organizacionais pela falta de conhecimento (Winarsih et al., 2021). Em seguida, as limitações técnicas que implica na falta de estrutura adequada para uma transformação efetiva, exigindo que as empresas avancem com os poucos recursos que possuem (Chen et al., 2021). Adiante está a segurança digital, relacionada à vulnerabilidade das empresas ao ambiente digital, onde a falta de conhecimento aumenta os riscos e gera receio na adoção de novas tecnologias (Begnini et al., 2023). Por fim

a cultura empresarial, como um fator determinante no processo de adaptação pois indica a disposição da empresa a incorporar mudanças (Kargas et al., 2023).

A figura 6, induz a compreensão de que a transformação digital é um processo contínuo que exige dos gestores a capacidade de lidar com as dificuldades de maneira resiliente, enfrentando barreiras financeiras, humanas, técnicas e culturais. Para superar as barreiras identificadas, torna-se imprescindível a formulação de estratégias adaptativas que permitam às empresas incorporarem a transformação digital em seus modelos de negócio de forma estruturada e eficaz.

A próxima seção irá explanar acerca das estratégias adaptativas das micro e pequenas lojas de moda.

4.4 Estratégias Adaptativas

A análise das estratégias adaptativas adotadas pelas micro e pequenas empresas (MPEs) de moda em Caruaru parte do entendimento de que a formulação de estratégias está diretamente relacionada à estrutura organizacional da empresa, e que, no caso das MPEs, este processo ocorre de maneira singular, adaptando-se às particularidades de cada negócio (Kim et al., 2021).

Neste capítulo a análise será organizada em torno de quatro estratégias principais: a implementação de novas tecnologias, a digitalização dos negócios, a inovação, e por fim, o desenvolvimento de novas competências e habilidades. A seguir será exposto como as lojas participantes da pesquisa estruturaram suas práticas adaptativas para manter a competitividade e promover a sustentabilidade de seus negócios.

4.4.1 Implementação de Novas Tecnologias

O avanço tecnológico transformou profundamente o ambiente empresarial, provocando uma revolução na maneira de gerir os negócios. A incorporação de novas tecnologias, especialmente as relacionadas à digitalização e automação de processos, alterou a forma como as empresas produzem e interagem com seus clientes (Campos-Dávila et al., 2024). Tornando-se um fator essencial no planejamento estratégico das organizações que buscam alcançar um alto nível de competitividade no mercado em que atuam.

A propagação de ferramentas digitais no âmbito empresarial provocou um cenário de incertezas e intensificou a concorrência, ameaçando assim a estabilidade das organizações. Por outro lado, a adoção de tecnologias de maneira estratégica, representa para muitas empresas uma oportunidade de diferenciação competitiva (Tereshchenko, 2024). Nesse estudo, a

implementação de novas tecnologias, estará intimamente relacionada às tecnologias da informação e comunicação (TICs).

A introdução de tecnologias como *softwares* de gestão, sistemas de controle de estoque, catálogos digitais, redes sociais, aplicativos de mensagens, ferramentas de pagamentos digitais, plataformas de análise de dados e vendas online permitem que as empresas operem de forma mais eficiente e conectada, promovendo uma comunicação ágil e eficaz. Na visão de Garrido-Moreno et al. (2024) o uso apropriado das tecnologias modernas é uma estratégia que deve ser explorada, pois elas possibilitam o desenvolvimento sustentável de empresas no cenário globalizado.

As tecnologias da informação e comunicação têm potencial para impulsionar o surgimento de novas estratégias organizacionais, desempenhando um papel fundamental na quebra de paradigmas e na transformação da gestão empresarial (Svadberg et al., 2019). Para as pequenas empresas do varejo de moda, essas ferramentas representam uma oportunidade estratégica de modernizar suas operações, otimizar o atendimento ao cliente, personalizar a experiência de compra e ampliar a presença digital. Ao adotar as TICs, essas organizações conseguem reagir de forma mais rápida às mudanças do mercado, promovendo a inovação e fortalecendo sua competitividade frente a empresas maiores e mais consolidadas.

A implementação de novas tecnologias é reconhecida pelos lojistas como um propulsor de mudanças, responsável pela otimização de processos e o crescimento da empresa.

A gente tem um sistema para controlar (se referindo ao controle das questões internas da loja, como setor financeiro, estoque e vendas), ficaria difícil, é... para fazer tudo isso manual, nós temos um sistema. Pelo crescimento da empresa, né? A questão de manter atualizado não é, porque hoje a gente vê que assim as coisas não, não, não andaria como um tempo atrás, né? E se fosse para fazer isso manual, é trabalhar como antes a gente não conseguiria um crescimento como a gente cresceu no comércio (E14, homem, lojista há 32 anos).

Fez dez anos agora que eu fiz a assinatura digital, fomos a primeira fábrica aqui a trazer a tecnologia pra inovar dentro do nosso trabalho, quando eu cheguei na mesa da secretaria uma pilha de papel, tanta caixa que eu tinha que construir uma sala só pra deixar os arquivos, e eu fiquei pensando, quantas árvores vai ter que matar para poder a gente arquivar tanto papel (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Muitos lojistas já utilizam *software* para controle de estoque, finanças e vendas. A utilização de sistemas integrados permite uma comunicação fluída e eficiente, centraliza os dados, fornece informações que auxilia a tomada de decisão. A utilização dessas tecnologias facilita o processo de adaptação das empresas à transformação digital, tornando os processos internos mais eficiente e preparando a empresa para responder de forma rápida as mudanças do mercado (Zhang et al., 2023).

A adoção de TICs aumenta a capacidade dos gestores de conduzirem o negócio em um ambiente dinâmico. Ao oferecer dados estruturados e maior visibilidade dos processos, elas permitem a identificação antecipada de problemas, dando condições para os gestores agirem de forma estratégica diante das mudanças rápidas do ambiente empresarial. Nesse sentido, a afirmação de Healey e Hodgkinson (2024) corrobora com essa perspectiva ao enfatizar que é responsabilidade dos gestores adaptar constantemente suas decisões para alcançar bons resultados em um contexto marcado pela imprevisibilidade. Assim, o uso de ferramentas tecnológicas e a capacidade adaptativa do gestor tornam-se elementos inseparáveis para o sucesso organizacional.

E eu comecei a observar no começo, comprei um tablet, aí eu procurei um sistema nas nuvens, eu achei um sistema, comprei um tablet pra mim primeiro pra testar a forma certa, eu queria um sistema que toda equipe ficasse conectada e a gente pudesse falar com toda a equipe, todo mundo precisa de um tablet pra a coisa funcionar? Ok, tiramos os papel da empresa (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Aí eu tenho esse sistema que ele é muito top até hoje. Aí ele está ele está passando por uma mudança e a gente está aguardando ele atualizar para poder fazer integrar o estoque e começar o e-commerce (E11, mulher, lojista há 6 anos).

Eu sempre fui muito adepta a olhar essas coisas mais modernas que os sistemas pode nos oferecer, até para ter realmente esses dados, né? Então hoje, um exemplo dentro de loja a gente tem o PDV, né? Que é pra poder fazer as vendas... Então é uma coisa também que é moderna e traz todas essas informações pra gente (E9, mulher, lojista há 8 anos)

Uma ferramenta muito utilizada pelas lojas de moda é o *whatsapp*, o aplicativo tem sido uma estratégia eficaz para aprimorar a comunicação e o relacionamento com os clientes, tanto no momento da venda quanto no pós-venda. Por meio dessa ferramenta, as lojas conseguem

oferecer atendimento rápido e personalizado, esclarecendo dúvidas e enviando informações detalhadas sobre os produtos. Essa estratégia contribui para estreitar a proximidade entre cliente e empresa aprimorando a experiência de compra.

Nesse sentido, Sivaram et al. (2021) destacam que o progresso tecnológico tem sido um catalisador para a criação de métodos mais eficientes e inteligentes de gerenciamento, permitindo uma reformulação nas ações estratégicas das empresas. Antes do surgimento dos aplicativos de mensagens instantâneas, a comunicação entre as empresas e seus clientes era mais lenta, limitada e marcada por maior distanciamento. Com o avanço das tecnologias digitais, abriram-se novas possibilidades para otimizar a eficiência dos processos organizacionais, conforme apontado pelos autores supracitados. Esses recursos passaram a ampliar a capacidade de geração de valor, ao mesmo tempo em que elevaram significativamente o nível de competitividade no ambiente empresarial, permitindo interações mais ágeis, personalizadas e estrategicamente orientadas.

A gente tenta lista de transmissão, usa também no pós-venda. Quando a cliente sai, a gente consegue é assim que finaliza a venda, mandar uma mensagem para o cliente, agradece, quando chega novidades fala com o cliente também, manda foto, mostra o que chegou manda vídeo, mostra o tecido (E5, mulher, lojista há 15 anos).

Eu tenho loja online assim, a loja, eu não tenho um site ainda, né? A gente tá pra... finalizar agora é o próximo... acho que é agosto, e ai vou entrar nos marketplaces também, hoje eu trabalho muito forte com Instagram e WhatsApp (E6, mulher, lojista há 5 anos).

Alguns lojistas também demonstraram interesse em ampliar a sua loja física para o ambiente digital através da criação de um *site* de vendas. Essa ação estratégica é uma resposta à migração do consumo de moda do ambiente físico para o online, a mudança nos hábitos de compra do consumidor exigiu que as lojas físicas estivessem presente em todos os canais de vendas, ampliando o alcance de sua loja e estabelecendo presença no digital. Como enfatizado por Cavazos-Arroyo et al. (2024), o consumo de produtos nas palataformas online cresce gradativamente e este fenômeno impactou a procura por produtos nos estabelecimentos físicos.

Embora essa ferramenta ainda seja um desafio para muitos dos gestores, por meio de uma plataforma online a empresa consegue disponibilizar seu catálogo de produtos de forma acessível, organizar o processo de compras e alcançar um público mais amplo, ultrapassando

as limitações físicas da loja. Essa ação não apenas moderniza as operações da loja, mas também fortalece sua competitividade, contribuindo para a adaptação à transformação digital e para a consolidação da marca no ambiente virtual.

Esse movimento, como apontam Imschloss e Schwemmle (2023), não apenas ampliou o volume de transações online, mas também impulsionou as empresas a se adaptarem ao digital, reestruturando seus processos internos e alterando sua comunicação e forma de atendimento ao cliente. Com essas mudanças, o varejo passou a operar em uma lógica mais dinâmica, orientada por dados e centrada na experiência do cliente, refletindo uma transformação estrutural que afeta todos os setores da empresa.

Online é tipo o site, por exemplo. Lá ainda a gente está se adaptando, porque é novo. O whatsapp não, mas o site ele é novo. Ele faz poucos meses que a gente está no site, então é ainda tem a dificuldade das pessoas, da confiança de lá comprar sem medo que vai dar certo, porque o whatsapp a gente ainda manda um vídeo de tecido, a gente mesmo veste, olha eu uso tal tamanho, vou vestir pra você. Já o site ainda, as clientes, né? O nosso público ainda tá se acostumando com o site, porque lá não tem uma pessoa conversando, né? Mostrando, vestindo lá já é uma coisa mais direta, você vê o tamanho e compra (E5, mulher, lojista há 15 anos).

E eu já estou querendo mudar o sistema para outro melhor, que vai abranger o site, tipo é minha meta ainda é o site, tu acredita que eu pago o site pago mensalmente e não uso. Ainda não cheguei o momento de fazer de realmente colocar em prática, talvez porque eu não coloquei uma pessoa capacitada para fazer, porque eu quero fazer tudo isso e eu não tenho tempo (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Tipo fazer uma plataforma, um site... é por que tudo isso exige todo um babado, por que é tipo, é estoque diferente, é uma pessoa pra cuidar, mas eu quero muito fazer (E7, mulher, lojista há 3 anos).

Embora a presença online seja fundamental, e a criação de um *site* contribua para consolidar a loja digitalmente, os gestores não podem encarar essa estratégia como uma adaptação completa. O ambiente digital oferece uma gama muito ampla de ferramentas e estratégias capazes de integrar operações e melhorar a experiência do cliente. Como enfatizado por Carvalho et al. (2021), algumas empresas acreditam que implantar algumas novas tecnologias já resultará em uma transformação digital completa, e não é dessa forma.

A transformação digital é um processo que ocorre nas MPEs de maneira gradativa. Dessa forma, restringir a digitalização apenas à criação de um site ignora as oportunidades de inovação e adaptação que a transformação digital proporciona, limitando a capacidade da empresa de responder rapidamente às demandas do mercado e de construir relações mais sólidas com seus clientes.

Outra ferramenta muito utilizada por lojistas é o catálogo digital, que consiste em um sistema integrado com o estoque da loja, onde o cliente consegue ver as coleções, os modelos de maneira detalhada, os tamanhos disponíveis e realizar o pedido. Essa ferramenta trás comodidade ao cliente, otimiza os processos de venda e economiza tempo de atendimento pois o cliente consegue ter independência no momento da compra, acionando os vendedores apenas para solucionar possíveis dúvidas.

A gente foi cobaia de algumas... meio que empresas assim, né? Essas tech empresas, startups, né? De tecnologia. Então uma delas, por exemplo, que foi um case de sucesso, que hoje a gente está com eles até hoje, que é um catálogo digital, que hoje na região já é comum. Mas naquela época ali era uma novidade, catálogo digital, ou a pessoa tinha ali no Google alguma coisa ou então mandava ali o PDF a pessoa printava, mandava de volta o pedido. E a gente conseguiu ter um catálogo digital linkado para o nosso estoque, sem ser e-commerce, né? Então hoje já tem muito disso, né? (E13, homem, lojista há 10 anos).

O lojista E13 também apontou o tráfego pago como uma importante ferramenta tecnológica na realização de campanhas de marketing e captação de clientes. Por meio de plataformas digitais os empreendedores conseguem segmentar seu público-alvo com base em dados demográficos, interesses e comportamentos online, otimizando o investimento em publicidade. Essa estratégia utiliza recursos tecnológicos para medir o desempenho das campanhas em tempo real, permitindo ajustes rápidos e decisões baseadas nos dados.

Como destaca Tereshchenko (2024), as ferramentas digitais não apenas ampliam a capacidade de inovação das empresas, mas também possibilitam a criação de valor por meio de processos mais eficientes, decisões orientadas por dados e experiências mais personalizadas para o cliente. Assim, apesar dos desafios impostos, o desenvolvimento tecnológico emerge como uma ferramenta essencial para a renovação competitiva e para a construção de vantagens sustentáveis no ambiente dinâmico.

Para as pequenas lojas de moda, o tráfego pago representa uma oportunidade de ampliar o alcance da marca e impulsionar as vendas, mesmo com orçamentos reduzidos, as lojas conseguem um resultado que não seria possível de maneira orgânica tornando-se um recurso essencial dentro do processo de transformação digital.

Eu considero que a pessoa que tem um ponto físico ela tem lá o aluguel do ponto físico, então ela vai pagar para estar ali, para estar vendendo e no digital a gente tem que fazer a mesma metáfora tem que fazer um tráfego, ela tem que fazer ou ter alguém para organizar ali as redes sociais, né? Hoje não é mais um diferencial é necessidade, né? Quando a gente faz um tráfego o que dá certo é quando a gente direciona para as mulheres. Então, a roupa é para os homens, mas quem compra são as mulheres. Isso é muito importante você perceber, para quando começar a fazer o tráfego lá no no Instagram, você saber direcionar suas propagandas (E13, homem, lojista há 10 anos).

Para que a implementação de novas tecnologias seja efetiva nas organizações, é fundamental investir no desenvolvimento do conhecimento e das competências dos indivíduos que irão operá-las. A adoção de ferramentas digitais exige mais do que a simples aquisição de equipamentos ou *softwares*, requer uma compreensão técnica e estratégica por parte dos colaboradores, capaz de transformar o uso dessas tecnologias em resultados concretos. Como enfatizado pela entrevistada E4, mudanças tecnológicas exigem conhecimento.

E aí eu criei os funcionários conectados, tudo funcionava mais rápido, a gente conseguia se comunicar e a empresa ganhou muito com isso, mas só foi possível porque buscamos conhecimento. Isso foi 10 anos atrás. Quanta coisa já não mudou de lá pra cá, então se eu não me atualizo, busco conhecimento o que era novo antes não vai ser novo pra sempre (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Os líderes devem investir no fortalecimento tanto das competências humanas quanto das capacidades digitais de suas equipes, sobretudo em períodos de adaptação organizacional. Oferecer treinamentos adequados torna-se indispensável, uma vez que, apesar de muitos colaboradores já possuírem conhecimentos digitais básicos, o avanço da transformação digital elevou significativamente a necessidade de aprimoramento contínuo dessas habilidades (Obermayer et al., 2022).

As tecnologias da informação e comunicação, passam por atualizações em ritmo acelerado. Como bem colocado pela entrevistada E4, é fundamental que a empresa esteja buscando o conhecimento de maneira contínua, pois a tecnologia que é nova hoje, em um espaço curto de tempo se torna ultrapassada e manter-se informado exige esforço constante.

A próxima seção irá abordar a digitalização como uma estratégia de adaptação.

4.4.2 Digitalização

A incorporação de tecnologias da informação e comunicação nas estratégias organizacionais é essencial para a adaptação das lojas à transformação digital, como discutido na seção anterior. Porém o processo de digitalização completo vai além da adoção das TICs, ele envolve todos os setores da empresa, promovendo mudanças estruturais e impactando o modelo de negócio tradicional. Tsenzharik et al. (2020) destacam que a TD deve estar incorporada nas estratégias organizacionais como um todo.

Nesta seção será tratado da digitalização empresarial de maneira ampla, como estratégia organizacional que envolve todos os setores da empresa, diferente da seção anterior que analisou de maneira específica a introdução de tecnologias considerando as TICs. Pois como apontado por Carvalho et al. (2021), a transformação digital quando introduzida de maneira efetiva proporciona muitas oportunidades estratégicas que podem ajudar as empresas a se manterem competitivas no setor de atuação.

O avanço tecnológico, provocou transformações significativas na sociedade impactando as relações interpessoais, a comunicação e o comportamento de compra, resultando em mudanças também no âmbito empresarial. Se o consumidor migrou para o ambiente digital, como resposta a essa ação as empresas precisaram também mudar suas operações e adaptar-se a este novo cenário. Chen et al. (2021) enfatizam que esse fenômeno exigiu das empresas a transição gradativa de suas atividades para o ambiente online, com o objetivo de explorar novos mercados, reduzir custos e ampliar o alcance organizacional.

O ambiente online tornou-se um espaço essencial para a sobrevivência e o crescimento das lojas, especialmente no setor de moda, onde a interação com o público e a velocidade de resposta às tendências são fatores decisivos para o sucesso. Percebe-se que os gestores estão intencionalmente buscando consolidar seus negócios no digital, embora que lentamente, mas sempre com ações contínuas.

Toda semana a gente lança a coleção, mas nesses períodos específicos, né? Aí eu sempre faço uma campanha diferenciada. Eu invisto muito no online, que hoje em dia é até o mais forte, né? Daqui 70% das vendas é online (E6, mulher, lojista há 5 anos).

Eu pretendo, ampliar muito o online e ter um e-commerce. Estou trabalhando ainda. É um pouquinho complicado, mas é um objetivo assim que eu tenho (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Mas é como eu falo, minha loja está em constante movimento, minha loja está na internet, está crescendo. Hoje a gente tem estratégias de vendas, é fazer provador ser aquela coisa realmente visível para chamar a atenção no Instagram, chamar atenção mesmo! É ... como é que se diz? ... O marketing do tráfego, de mostrar peças, tendência, modinha, a questão da qualidade, preço, possibilidades de entregas, enfim... (E3, mulher, lojista há 5 anos).

Na percepção dos lojistas, o sucesso não está apenas na atuação online, mas na integração entre os ambientes físico e digital. Essa combinação é vista como uma estratégia complementar, em que cada canal potencializa o outro e amplia as oportunidades de relacionamento com o cliente. Os lojistas que atuam no varejo estão buscando estratégias ideais para adaptar suas empresas ao ambiente dinâmico em que estão inseridos, onde a competição interna e entre os diversos canais de vendas crescem rapidamente. Além de enfrentarem a volatilidade da demanda esses gestores buscam soluções para manterem-se competitivos em um mercado cada vez mais disputado (He et al., 2013).

Os gestores destacam que estar presente em todos os canais de venda é essencial, pois o ambiente online oferece praticidade e alcance, enquanto o espaço físico mantém o contato humano e a experiência sensorial da compra. Assim, a união entre os dois formatos contribui para proporcionar ao consumidor uma experiência completa e satisfatória.

Os multicanais, então se o cliente está em todos os canais, a empresa também tem que estar, não é? Às vezes a gente está em uma loja, na loja física, está lá olhando o produto, mas ao mesmo tempo está no celular olhando aquele mesmo produto na internet para ver se é mais barato, se tem mais vantagem. Às vezes até na mesma, na mesma loja, no site deles, às vezes é mais barato, mais vantagem você comprar online (E13, homem, lojista há 10 anos).

O mercado presencial é necessário e o virtual necessário. Um leva público para dentro do outro. É uma troca. Tem momento que o meu virtual leva para o meu presencial e o presencial leva para o virtual porque o virtual precisa de segurança, quem passa essa segurança é a presença. E o virtual? A gente precisa que o presencial seja reconhecido (E4, mulher, lojista há 28 anos).

De acordo com Rozak et al. (2023), o direcionamento estratégico das empresas para o digital constitui um mecanismo adaptativo essencial, especialmente para as pequenas organizações, ao permitir maior agilidade e capacidade de resposta às mudanças do ambiente externo. Assim, percebe-se que a liderança exerce papel central na criação de condições que viabilizem a digitalização, e que essa transição, quando conduzida de forma estratégica, pode ampliar significativamente a resiliência e o desempenho competitivo das empresas.

A estratégia multicanal tem se tornado uma das principais abordagens no varejo, especialmente no setor de moda, onde a experiência do cliente é um diferencial competitivo. Trabalhar com múltiplos canais significa integrar diferentes meios de venda e comunicação, como loja física, e-commerce e redes sociais de forma coesa e complementar.

No entanto, a adoção dessa estratégia exige planejamento e coerência entre todos os canais. Não se trata apenas de estar presente em diversos ambientes, mas de garantir que a identidade da marca e o atendimento sejam consistentes. Para as pequenas lojas de moda, isso representa um desafio, pois envolve tanto o domínio de tecnologias quanto a reorganização de processos internos. Por outro lado, quando bem implementada, a estratégia multicanal amplia o alcance da marca e fortalece o relacionamento com o cliente, tornando-se um fator decisivo para a adaptação das empresas ao digital.

Então é ter essa coerência de todos os canais que você fala, nas redes sociais. É bacana, a imagem bonitinha, bons conteúdos. Mas quando parte pro whatsapp que a pessoa vai entrar em contato, ter aquela coerência, mesma sincronia, né? Mesma excelência de atendimento, de percepção de imagem, de reputação. E depois, quando a pessoa for na loja física, também essa, vamos dizer, coerência (E13, homem, lojista há 10 anos).

É importante, muito importante ter o ponto físico. Ele tem um custo muito grande. Isso ele agraga no nosso, na nossa autoridade, no nosso nome e tudo que a gente pode influenciar. Quando a gente fala que tem loja física, é muito mais fácil as pessoas comprarem também, mas também se não tiver o Instagram. Então, um depende do outro.

Hoje não vive sem o outro, o físico ele reforça o digital e o digital ele atrai para o físico (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Ao reconhecer que a digitalização deixou de ser opcional, gestores do setor compreendem que incorporar novas ferramentas tecnológicas demanda não apenas aquisição de recursos, mas também o desenvolvimento de competências capazes de explorar plenamente seu potencial. Essa combinação entre capacitação e uso estratégico das tecnologias tem impulsionado as empresas a inovarem seus modelos de negócios, migrarem gradualmente para plataformas digitais, explorarem novos mercados, reduzirem custos e aprimorarem suas operações. Assim, a digitalização emerge simultaneamente como necessidade e oportunidade, direcionando as organizações a níveis mais elevados de eficiência e competitividade (Woods et al., 2022).

Todavia as práticas de digitalização são adotadas de maneira reativa pelas MPEs, somente quando os lojistas percebem que outras empresas do setor já estão implementando essas mudanças e obtendo resultados positivos. Nesse sentido, a digitalização aparece menos como uma estratégia deliberada e mais como uma resposta à pressão competitiva do ambiente. Este movimento empresarial ocorre de modo “empurrado”, ou seja, as ações empresariais partem da imposição do mercado em adaptar-se. Como afirmado por Zuzaku e Abaz (2022), a maioria das MPEs não possuem uma estratégia definida que guie a empresa para um futuro digital. A reação é motivada pela percepção de que “todos estão fazendo” e de que não acompanhar esse movimento pode resultar em desvantagens significativas.

A próxima seção irá abordar a inovação como ferramenta estratégica para adaptação empresarial ao ambiente digital.

4.4.3 Inovação

No setor do varejo de moda, a inovação deixou de ser apenas um diferencial competitivo e se tornou uma necessidade estratégica. As rápidas transformações impulsionadas pelo avanço tecnológico exigem que as empresas se adaptem constantemente (Woods et al., 2022). Nesse contexto de mudanças no âmbito empresarial, a inovação representa um mecanismo essencial para aprimorar as atividades organizacionais e ampliar a captação de valor.

No processo de adoção da inovação, o envolvimento ativo e o comprometimento dos gestores e líderes organizacionais são elementos essenciais para execução eficaz do

planejamento estratégico da empresa (Ateş et al., 2020). São através dos gestores que as iniciativas inovadoras são direcionadas e incorporadas à cultura organizacional, garantindo que as mudanças propostas se convertam em resultados concretos e duradouros.

No contexto das lojas de varejo, observou-se um tipo de inovação em comum em todas as lojas do segmento feminino, onde a figura da proprietária exerce um papel estratégico na construção da identidade da marca e na aproximação com o público, já nas lojas masculinas essa estratégia é utilizada, porém com menos intensidade e constância que nas lojas femininas. As lojistas destacaram que os clientes tendem a se identificar com a imagem da dona, percebendo nela uma referência de estilo e autenticidade. Essa conexão pessoal cria um vínculo emocional que fortalece a relação entre marca e consumidor, tornando o processo de compra mais humanizado.

As lojistas informaram que quando elas vestem e apresentam as peças, o impacto na percepção dos clientes é significativamente maior, pois elas visualizam o produto em um contexto real e inspirador. Essa prática aumenta o engajamento e contribui diretamente para a conversão de vendas, configurando-se como uma inovação estratégica eficaz no varejo de moda. Mintzberg et al. (2007) já sinalizavam que a adoção de um comportamento padronizado pode ser considerado uma ferramenta estratégica. A postura das lojistas em tornarem-se influenciadoras da própria loja, pode ser compreendida como uma forma moderna de padronização estratégica. Ao assumirem um papel ativo, na criação de conteúdos e na representação da loja, essas gestoras estabelecem um modelo de interação que reforça a conexão com o público consumidor e consolida a imagem da marca no ambiente digital.

Essa estratégia trata-se, de uma forma de inovação que só é possível a partir da adoção de ferramentas digitais de interação com o consumidor. A possibilidade de transmitir identidade, valores e estilo por meio de redes sociais aproxima a gestora de seu público-alvo, criando conexão e relacionamento. Esse movimento muda a dinâmica tradicional do varejo de moda, pois transfere a construção de valor para o âmbito da presença digital, onde autenticidade e engajamento são convertidos em vantagem competitiva. Dessa maneira, a atuação da dona como influenciadora configura uma inovação que reestrutura práticas de comunicação e consumo, e que não seria possível sem a infraestrutura tecnológica que permite a interação e conexão direta com o consumidor.

A autenticidade e o engajamento gerado através da comunicação da dona com suas seguidoras, são fatores essenciais em um contexto no qual a confiança e a identificação pesam significativamente nas decisões de compra. Assim, a atuação das lojistas como influenciadoras

não é apenas uma estratégia de marketing, mas um padrão comportamental capaz de sustentar vantagem competitiva e fortalecer o posicionamento da marca diante das demandas da transformação digital.

Herdinara et al. (2024) destacam que a estratégia organizacional deve ser compreendida como a adoção de um método eficiente para alcançar os objetivos da empresa, enfatizando que sua função central é orientar decisões e direcionar as ações empresariais para o alcance das metas estabelecidas. Nesse contexto, torna-se evidente que a capacidade de formular e executar estratégias eficazes está intimamente ligada à habilidade das organizações de enfrentar desafios e se adaptar às transformações do ambiente competitivo.

A resiliência tornou-se uma característica primordial para a sobrevivência das empresas em suportar as pressões do ambiente externo e manter a vantagem competitiva (Garrido-Moreno et al., 2024). Ao tornarem-se o “rosto” das marcas, essas gestoras exercem um tipo de liderança resiliente que vai além da administração operacional, elas humanizam o relacionamento com o público e constroem um vínculo afetivo que dificilmente seria alcançado por estratégias tradicionais de marketing. Essa postura exige coragem, adaptação contínua e disposição para ultrapassar barreiras pessoais, como a exposição pública e o domínio de novas ferramentas digitais.

Eu acredito que hoje em dia as donas de loja estão sentindo a necessidade realmente de mostrar a cara, que não é fácil, mas porque elas mais do que ninguém, consegue falar do produto dela (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Então por isso, pronto, que é por isso que eu faço questão de fazer minhas fotos, porque as minhas clientes já me conhecem, então já ver meu corpo, então já sabe que aquela peça é daquele jeito, naquela foto (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Eu apareço todo dia nos stories, faço provador, faço vídeo fico lá mostrando minhas coisas por que se eu não fizer isso não vende viu (E6, mulher, lojista há 5 anos).

Todo mundo, independente do próprio segmento feminino, masculino, é... design de unha, técnico, ou seja lá o que for você tem que ser a pessoa do seu negócio tem que ser, porque se não for, não rola (E7, mulher, lojista há 3 anos).

Na percepção das empresárias, ninguém representa melhor a marca do que a própria dona. Elas acreditam que assumir o papel de apresentar os produtos, realizar lançamentos e

interagir com o público nas redes sociais cria uma conexão mais autêntica e próxima com o cliente. Essa estratégia, centrada na figura da gestora, tem se mostrado mais eficaz do que a contratação de modelos ou influenciadoras digitais, uma vez que transmite credibilidade, e identificação. As lojistas destacam que o engajamento e o retorno nas vendas são significativamente maiores quando elas mesmas aparecem nas divulgações, pois o cliente sente que está se relacionando diretamente com quem idealiza e acredita no produto.

Conforme apontam Mandviwalla e Flanagan (2021), quando os recursos são limitados, as empresas tendem a priorizar ações que gerem impacto direto na relação com o cliente, e é justamente nesse ponto que a figura da dona da loja se torna estratégica. Essa ação não apenas reduz custos com marketing e influenciadores externos, mas também fortalece a identidade da marca, consolidando um diferencial competitivo alinhado às necessidades e limitações das micro e pequenas empresas em processo de transformação digital.

A cara da marca sempre foi eu. Quando eu testei outra pessoa, não deu certo (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Eu posso postar a foto que for com uma modelo, mas aí eu tenho que sempre fazer falando, mostrando em mim também, elas só compram se eu vestir, independente. Sempre falam, você provou? Tem foto com você, por que já me conhecem e já sabem como as coisas ficam em mim e como vai ficar nelas (E6, mulher, lojista há 5 anos).

Eu acho que hoje é a cara do dono, tipo não tem ninguém melhor do que a gente pra falar do nosso produto. Então hoje, se você botar a sua cara, você vende (E11, mulher, lojista há 6 anos).

Mas aí mesmo eu pagando a blogueira que for, eu ainda acredito que eu vendo mais (E7, mulher, lojista há 3 anos).

A inovação deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a representar uma estratégia adaptativa essencial diante das constantes transformações do mercado, fortalecendo a competitividade das empresas (Garrido-Moreno et al., 2024; Lopes et al., 2024). Em setores altamente competitivos, como o varejo de moda, essa postura inovadora torna-se ainda mais relevante, pois permite que as organizações se mantenham resilientes diante da volatilidade do ambiente, e alcancem níveis superiores de competitividade.

As lojistas relataram que, por meio das redes sociais, desenvolveram com suas clientes uma relação que vai além da simples promoção de produtos, configurando-se como uma relação de amizade construída no cotidiano digital. A exposição diária nas plataformas não tem apenas o objetivo de vender, mas de cultivar vínculos por meio de interações autênticas, conversando sobre assuntos da rotina, trocando experiências, oferecendo dicas e até compartilhando desafios pessoais. Essa comunicação espontânea e próxima fortalece o sentimento de confiança e pertencimento, transformando o relacionamento comercial em uma conexão genuína entre marca e cliente.

Digo, meu Deus, eu tenho que virar blogueira, como é que eu vou virar blogueira? Entendesse? Por que ela quer saber como é que eu faço minha maquiagem? Como se eu faço tudo errado? A maquiagem não sei nem fazer. Então assim é conexão. Hoje a gente tem que ter conexão com o público, tem que ensinar, tem que mostrar um pouco da vida, tem que falar dos perrengues que você tem o dia todo. E aí você não vai vender, você vai ajudar as pessoas (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Eu crio uma relação muito forte com as minhas clientes, minhas seguidoras no Instagram. Faço com que elas se sintam amigas. Como eu te disse, um atendimento humanizado. E a parte boa, como eu já... já tenho um público no meu Instagram pessoal, então acaba sendo um pouco mais fácil de trazer esse pessoal para cá, porque as pessoas já gostam de mim, tá entendendo? Então acaba que é mais fácil as pessoas já tipo, gostar também do que eu visto, gostar da minha loja (E7, mulher, lojista há 3 anos).

De acordo com Meirelles et al. (2014), o processo de adaptação e inovação demanda esforço contínuo e exige o desenvolvimento de competências e habilidades capazes de fortalecer a resiliência das empresas diante das mudanças. Embora essa estratégia tenha se mostrado altamente eficiente na aproximação com os clientes e na geração de valor, ela também impõe um elevado nível de cobrança sobre as empresárias.

Para manter a conexão estabelecida, elas precisam estar constantemente presentes nas redes sociais, cuidando de sua imagem e da comunicação com o público. Esse compromisso contínuo pode gerar desgaste emocional, uma vez que nem sempre estão dispostas ou motivadas a se expor no digital. No entanto, a relação construída com os clientes cria uma dependência mútua, na qual a ausência da gestora pode impactar diretamente o engajamento e a fidelização, tornando a presença constante, uma exigência estratégica inevitável.

Acho que toda dona de loja tem capacidade de ser a blogueira da sua loja, só porque não é todos que estão dispostas a isso. Porque você sempre tem aquela cobrança de ter que estar bonita, é de ter que estar arrumada e tem que estar bem com o seu corpo. Porque aí se eu não vestir a roupa, se eu não usar, não vende, só vende o que eu coloco. E aí tudo isso é uma cobrança muito grande, por mais que tipo na internet pareça as mil maravilhas, mas aí é babado, você ter que conciliar tudo e muitas vezes você nem consegue, mas aí a gente tem que tentar e priorizar o que dá para priorizar (E7, mulher, lojista há 3 anos).

Os lançamentos das coleções nas lojas de moda têm sido amplamente realizados no ambiente digital, por meio de lives, *stories* e vídeos, transformando as redes sociais em canais estratégicos de comunicação e engajamento. As lojistas destacam que não se trata de ações improvisadas, mas de um processo planejado, no qual cada detalhe é cuidadosamente definido e organizado para maximizar o impacto junto ao público. Essa rotina estruturada permite criar expectativas, despertar interesse e manter a atenção do cliente durante todo o período de divulgação.

Desta maneira as lojistas seguem o que é apontado por Cheng et al. (2024) em que os gestores devem adotar uma visão antecipatória e elaborar um plano de estratégias com objetivos claros e bem definidos, sempre buscando a melhoria contínua e extraíndo das ferramentas tecnológicas o melhor resultado possível. Ao utilizar de maneira estratégica a presença digital, as gestoras conseguem não apenas apresentar os produtos, mas também transmitir a identidade da marca, fortalecer o relacionamento com os consumidores e potencializar a conversão de vendas, mostrando como o planejamento aliado às ferramentas digitais pode ser um diferencial competitivo no varejo de moda.

Pronto, vem uma peça, então eu planejo, como é que eu vou lançar aquele vestido, vamos supor, aí coloca o nome do vestido, faço o lançamento, faço um spoiler e tal, faço um vídeo só do vestido, lanço com mais qualidade, mostro o tamanho, mostro os detalhes, tudo para que a pessoa queira e se interesse em comprar (E2, mulher, lojista há 7 anos).

Estratégia e rotina a gente tem que ter uma rotina. É repetição. Tudo que a gente faz é Lançamentos tem 1 dia certo para lançamentos, porque às vezes, quando você não sabe

o que você está fazendo, gera dúvida, gera medo, então tem que ter tudo certinho (E9, mulher, lojista há 8 anos).

O cotidiano dos indivíduos tem se tornado progressivamente mais acelerado, no qual grande parte dos consumidores dispõe de pouco tempo para deslocar-se até uma loja física para realizar compras. Nesse contexto, a internet e o comércio eletrônico tornaram o processo de aquisição de produtos mais ágil e conveniente. Entretanto, existe uma parcela de consumidores que valoriza a experiência presencial, sobretudo no setor de moda, em que o ato de tocar o tecido, experimentar a peça e observar seus detalhes de forma direta desempenha papel central na tomada de decisão.

Assim, embora a busca por serviços rápidos, eficientes e de qualidade seja crescente, a necessidade de confiança e segurança no processo de compra permanece como aspecto determinante. Para responder a essas demandas emergentes, as empresas devem acompanhar as dinâmicas do mercado e ajustar suas estratégias com rapidez e precisão, conforme destacado por Ziolkowska (2021).

Diante disto, uma outra estratégia de inovação mencionada pela entrevistada E11, que ainda está em fase de planejamento, envolve o envio de malas com produtos diretamente para a casa do cliente. A proposta consiste em permitir que o consumidor experimente as peças, analise com calma os produtos e realize suas escolhas no conforto do próprio lar, sem a necessidade de deslocamento até a loja física. Essa iniciativa busca atender especialmente clientes que possuem rotina intensa e disponibilidade limitada, mas que valorizam o contato direto com as peças antes da compra.

Ao conectar o serviço físico a ferramentas de digitalização, a empresa posiciona-se de modo mais competitivo em um contexto no qual o consumidor está buscando mais personalização e conveniência. Essa iniciativa evidencia uma estratégia de adaptação característica do varejo que busca acompanhar as demandas da transformação digital sem necessariamente abandonar práticas tradicionais. Essa abordagem *omnichannel* reforça a capacidade da empresa de inovar em seus processos, ao mesmo tempo em que responde às expectativas dos consumidores por soluções mais personalizadas e alinhadas ao ritmo imposto pela digitalização do varejo.

Além de proporcionar uma experiência personalizada e conveniente, a estratégia tem potencial para fortalecer o vínculo entre o cliente e a marca, representando uma inovação

diferenciada no atendimento, capaz de gerar maior engajamento e fidelização no varejo de moda.

Hoje ou uma coisa também que eu queria muito, quero muito colocar é a mala. A Mala é tipo a loja ir até o cliente, primeiro ele vem cadastra tudo certinho, a gente atende tudo certo, e ai... “Ah, eu queria uma calça, eu não consegui ir na loja”, aí eu mando uma mala pronta para você, você prova, não deu certo ou deu, você paga o que deu e devolve as outras. E acho que tem muita gente, tipo a gente, eu atendo médica, “Ah, eu saio de manhã, só chego à noite eu não tenho tempo”, então acho muita gente que trabalha muito em escritório, essas coisas acho que seria top, mas para isso a gente tem que ter uma segurança. Querendo ou não vai ter um custo de motoboy de ir buscar. Então é uma coisa a ser estudada, mas eu quero muito fazer. (E11, mulher, lojista há 6 anos).

Conforme destacado por Al Omoush et al. (2023), é essencial que as empresas compreendam os diversos fatores envolvidos na transformação digital e aprendam a utilizá-los como oportunidades estratégicas de inovação, garantindo a continuidade e o fortalecimento de suas operações comerciais.

A entrevistada E9 apontou a possibilidade de revolucionar o modelo de negócio da loja, transferindo as operações para um espaço dedicado exclusivamente à produção de conteúdo para as redes sociais, enquanto o atendimento ao cliente passaria a ocorrer de forma totalmente online. Essa proposta evidencia uma abordagem inovadora, alinhada às demandas do ambiente digital, mas provoca uma ruptura no modelo de negócio. Como destacam AlNuaimi et al. (2022), mudanças radicais, podem modificar de maneira significativa a cultura organizacional. Nesse sentido, a transição proposta pela entrevistada E9 evidencia a necessidade de preparar a equipe e redefinir os processos internos.

A experiência relatada pela entrevistada exemplifica como a digitalização pode ser incorporada de maneira proativa, transformando desafios em vantagens competitivas.

Então assim, hoje o ponto físico para a gente é um ponto de apoio, mas eu já tenho uma mente muito aberta e esse ano me trouxe isso, essas semanas, inclusive, de que eu não teria medo de fechar tudo, entrar em um galpão assim e fazer todo mundo uma equipe de criar mesmo estratégias, conteúdo, fotos, tudo assim eu queria eu queria todo mundo, na verdade, porque isso, de certa forma, um ponto físico assim, segura muito vocês, tu

está fazendo um provador ai chega cliente, é muito importante, aí a gente vai, para e atende (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Diante do exposto, fica evidente que a inovação não é apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade estratégica para a sobrevivência das empresas. Como ressaltam Burgelman e Grove (2007), a inércia organizacional representa um risco significativo, uma vez que empresas que mantêm estratégias voltadas exclusivamente para um ambiente estável tendem a ser superadas pelas constantes mudanças do mercado.

Assim, a adoção de práticas inovadoras e a exploração de novas formas de relacionamento com os clientes tornam-se fundamentais para que as lojas de moda se adaptem, permaneçam relevantes e fortaleçam sua competitividade em um cenário empresarial em transformação contínua. Para guiar esse processo de inovação é essencial que os gestores busquem o conhecimento e desenvolvam novas habilidades que permitam uma adaptação efetiva a transformação digital.

A próxima seção irá tratar do desenvolvimento de novas competências e habilidades, como um fator estratégico no processo de adaptação das empresas ao digital.

4.4.4 Desenvolvimento de Novas Competências e Habilidades

Como já discutido anteriormente para promover a transformação digital de forma eficaz, é imprescindível que as empresas adotem tecnologias da informação e comunicação, que digitalizem seus processos, que desenvolvam a capacidade de inovar de maneira contínua. Todavia, para que essas estratégias possam ser executadas com eficiência, é indispensável o investimento no aprimoramento de novas competências e habilidades entre os gestores e colaboradores, permitindo que a equipe esteja preparada para lidar com as ferramentas digitais, adaptar-se a mudanças e contribuir ativamente para a inovação organizacional.

Como destacam Abebe et al. (2024), o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é crucial para que as empresas ampliem sua cadeia de valor e sustentem o processo de digitalização, garantindo que a incorporação das tecnologias e a implementação de estratégias inovadoras resultem em benefícios concretos para o negócio e para os clientes.

A transformação digital impõe aos gestores uma rápida adaptação ao novo cenário empresarial, porém, em muitos casos, os empresários ainda não possuem as habilidades necessárias para conduzir suas empresas durante esse processo de transição. Nesse contexto, a busca pelo conhecimento e o desenvolvimento contínuo de novas competências surgem como

estratégias essenciais para enfrentar os desafios impostos pela digitalização (Leão et al., 2023). Embora exija sair da zona de conforto e aprender habilidades inéditas, essa busca deve ser constante, uma vez que os avanços tecnológicos ocorrem de forma acelerada e contínua.

Os lojistas reconhecem que, especialmente em um ambiente empresarial globalizado, investir na capacitação própria e de suas equipes não é apenas um diferencial competitivo, mas uma condição indispensável para garantir a sobrevivência e a relevância de suas empresas no mercado. Equipes qualificadas e adaptáveis demonstram maior capacidade de acompanhar e sustentar os processos de mudança (Putritamara et al., 2023).

A resiliência tem se consolidado como uma qualidade essencial para que as empresas enfrentem as pressões e incertezas impostas pelo ambiente externo, garantindo a continuidade de suas operações e a manutenção de sua competitividade (Garrido-Moreno et al., 2024). Organizações resilientes são capazes de adaptar-se rapidamente e responder de forma estratégica a desafios inesperados, minimizando impactos negativos e aproveitando oportunidades emergentes. A busca constante pelo conhecimento e aprimoramento empresarial, irá oferecer as condições necessárias para que os gestores sejam proativos em meio ao ambiente mutável dos negócios.

Não dá para ser administrador, mais ou menos. Hoje, ou você assume sua responsabilidade como um administrador, ou vai deixar para outro assumir e rápido. Conhecimento ele não tem um ponto de chegada, ele é feito à Felicidade quem busca a felicidade não vive felicidade a felicidade mora no caminho. E o conhecimento está no caminho da vida (E4, mulher, lojista há 28 anos).

Olha assim tem que ter o conhecimento, tá entendendo? Porque pra isso (se referindo a consolidação da empresa no ambiente digital) é um conhecimento mais abrangente, né? E as vezes a gente tem um conhecimento limitado, não é de como funciona e de ter pessoas para poder é trabalhar junto, conosco (E14, homem, lojista há 32 anos).

Por isso que eu tenho que fazer um curso para saber, porque assim eu acredito que não dar sem conhecimento não vai para frente, entendeu? Eu acho que você tem que se munir de conhecimento de tudo (E1, mulher, lojista há 3 anos).

Durante a análise das barreiras enfrentadas na transformação digital, observou-se que muitos gestores apresentam limitações significativas em relação ao conhecimento técnico necessário para implementar ferramentas digitais capazes de impulsionar seus negócios. Essa

lacuna de conhecimento acaba se tornando um obstáculo ao crescimento e à modernização das empresas, especialmente no varejo de moda, onde a competitividade e a inovação são essenciais para a sobrevivência. Awori et al. (2022), enfatizam que a falta de conhecimento impede que os gestores percebam as oportunidades e o espaço que podem conquistar ampliando e inovando o seu modelo de negócio.

Nesse cenário, o desenvolvimento de novas habilidades e competências se destaca como uma estratégia indispensável. Quanto maior a capacidade das MPEs de perceber oportunidades e integrar novas tecnologias ao seu funcionamento, maiores são as chances de que consigam ampliar sua competitividade (Liu et al., 2024). A falta de domínio sobre o uso das tecnologias não pode servir como justificativa para a estagnação, uma vez que o acesso à informação é amplo e facilmente disponível por meio de cursos online e materiais acessíveis na internet. É fundamental que os empresários cultivem uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo, estimulando a curiosidade e a atualização constante, pois apenas assim poderão acompanhar o ritmo acelerado das transformações digitais e garantir a sustentabilidade de seus negócios no longo prazo.

Eu já fiz alguns treinamentos aqui com a equipe eu já fiz também, eu sempre estou procurando sabe, estudar essa questão por exemplo se você quer expandir sua loja para Marketplace tal é um digamos o ambiente de negócio lá muito diferente eu fiz um curso já, foi mais de um ano curso de como entrar. Até hoje eu tô num grupo que é um cara que é muito, muito famoso, esqueci o nome, que ele é embaixador do Mercado Livre. Ele dá essas palestras e ele vende todo dia, sai caminhão já, porque ele trabalha com vários produtos. Aí eu fiz curso com ele e ainda tô num grupo. Aí é bom que eu fico vendo as mudanças e o que o pessoal vai achando. Por isso que eu já tô um tempo estudando, sabe? Pra ver realmente como faz (E6, mulher, lojista há 5 anos).

Se está ruim, então não se contente que está ruim não, então vá buscar o melhor. Hoje minha cabeça hoje, minha mentalidade é mais resoluções de problemas do que focar no problema e chorar e botar aquilo na cabeça, é não se contentar e ir atrás do que eu preciso aprender pra fazer dar certo (E9, mulher, lojista há 8 anos).

A entrevistada E9 relatou que as habilidades que desenvolveu para atuar nas redes sociais surgiram a partir da necessidade de adaptação ao novo contexto digital, evidenciando que o aprendizado foi motivado por desafios reais enfrentados na operação da loja. Esse relato

ilustra como situações adversas, embora imponham condições desfavoráveis, podem funcionar como catalisadoras do desenvolvimento de conhecimento individual e coletivo, conforme destacam Wood e Bischoff (2019).

Nesse sentido, a transformação digital não apenas demanda competências técnicas, mas também oferece oportunidades para que os gestores e colaboradores ampliem suas capacidades, tornando-se mais preparados para enfrentar mudanças. Barile et al. (2024) enfatizam que momentos de crise podem representar uma oportunidade para o desenvolvimento de estratégias, onde a capacitação e desenvolvimento de novas habilidades exercem um papel essencial.

Eu nem entendia essa questão de provador, sabe? Hoje é tão mais comum fazer provador para fazer os lançamentos, né? Mas antes eu não sabia de nada e ai eu não me contentei eu fui atrás, ver como o povo fazia e as melhores iluminações e como gravar os vídeos, até como fazer maquiagem eu fui procurar saber. E pra falar com o povo? Que eu também não sabia me comunicar né? E eu precisava falar e aí? Fui lá meti a cara e fiz (E9, mulher, lojista há 8 anos).

Embora a falta de conhecimento possa representar uma limitação inicial, a ausência de iniciativa para desenvolver novas competências e habilidades pode gerar impactos negativos significativos para a sobrevivência da empresa a longo prazo. Nesse contexto, a adoção estratégica do conhecimento adquirido torna-se um fator determinante para manter a competitividade organizacional.

Conforme destacam Teng et al. (2022), investir em treinamentos, ampliar as capacidades digitais e alocar recursos em tecnologias e estratégias eficazes é essencial para promover o crescimento e a sustentabilidade das organizações, evidenciando que o desenvolvimento contínuo de habilidades é um componente central da transformação digital bem-sucedida.

A última seção desta análise trará um apanhado de todas as estratégias de adaptação identificadas na análise e como ocorre elas são formuladas.

4.5 Formulação de Estratégias de Adaptação

Com base no referencial teórico e nos dados desta pesquisa, apresentam-se a seguir, as principais estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas de moda em Caruaru. Tais

ações estratégicas podem emergir tanto da observação de práticas bem-sucedidas implementadas por outras organizações quanto da formulação interna, orientada pelas demandas específicas de adaptação de cada loja. Esta seção tem como propósito sistematizar e analisar de maneira objetiva as práticas estratégicas identificadas ao longo do estudo, buscando a compreensão clara de como micro e pequenos varejistas de roupas, de Caruaru, estabelecem estratégias adaptativas frente à transformação digital no setor de moda.

O levantamento teórico desse estudo aponta que a formulação de estratégias pode acontecer de maneira deliberada ou emergente (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg et al. 2007; Christie & Tippmann, 2024). Sendo assim, a análise das estratégias apresentadas sugere que, embora algumas ações possam refletir certo grau de planejamento, o conjunto geral evidencia um caráter predominantemente emergente. As estratégias emergentes não seguem um plano previamente estruturado, elas se configuram gradualmente a partir de ajustes realizados ao longo da execução das atividades e de iniciativas estratégicas que surgem de forma autônoma dentro da organização (Christie & Tippmann, 2024).

De acordo com a análise dos dados, as estratégias praticadas nas lojas de moda, caracterizam-se como adaptativas e intuitivas. Práticas como a busca autodidata por conhecimento, a aprendizagem por meio de redes de contato, treinamentos informais e a incorporação gradual de ferramentas digitais mostram que as decisões não surgem de um planejamento formal, mas de necessidades percebidas no decorrer da operação. Trata-se, portanto, de comportamentos estratégicos moldados pela urgência em lidar com desafios como a digitalização, a mudança nos padrões de consumo e a intensificação da concorrência. Esses achados corroboram com Garrido-Moreno et al. (2024) ao apontar que, em ambientes dinâmicos, as organizações tendem a construir estratégias de forma incremental, baseadas na experimentação e na resposta rápida aos estímulos externos.

Esse fenômeno torna-se ainda mais evidente quando se considera a estrutura limitada das micro e pequenas empresas, que geralmente operam com restrição de recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Diante desse cenário, é comum que essas organizações adotem um processo de formulação estratégica mais intuitivo, alicerçado na experiência prática dos gestores e na capacidade de improvisação frente às demandas inesperadas. Assim, embora algumas ações possam futuramente serem sistematizadas e incorporadas a um planejamento mais formal, a origem dessas práticas está associada à improvisação e à necessidade de sobrevivência em um mercado cada vez mais exigente e digitalizado.

No contexto das MPEs, em um cenário empresarial marcado pela volatilidade e pela transformação digital acelerada, a flexibilidade e a capacidade de adaptação tornam-se ativos essenciais (Garrido-Moreno et al., 2024). Nesse sentido, a adoção de práticas estratégicas emergentes demonstra não apenas resiliência, mas também a habilidade dos gestores de ajustar suas ações de acordo com as mudanças do ambiente, incorporando novos conhecimentos e ferramentas tecnológicas.

O quadro 10, resume as principais ações estratégicas encontradas na análise dos dados, e relaciona os achados com as estratégias identificadas no levantamento teórico deste estudo.

Quadro 10

Ações Estratégicas de Adaptação

ESTRATÉGIA	AÇÕES EMPRESARIAIS
Implementação de novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar softwares de gestão para controle financeiro, registro de caixa e relatórios contábeis que auxiliam na tomada de decisão; • Implementar um sistema de controle de estoque, registrando entrada e saída, e fornecendo relatórios que auxiliam na reposição de produtos evitando a falta ou o excesso deles; • Adotar catálogos digitais onde são colocadas as fotos dos produtos disponíveis com integração ao estoque, facilitando o processo de compra; • Usar os aplicativos do <i>Instagram</i>, <i>TikTok</i> e <i>Whatsapp</i> como ferramentas de comunicação e venda; • Utilizar o tráfego pago, por meio do <i>Facebook ADS</i> e <i>Google ADS</i> criando anúncios patrocinados para alcançar mais clientes de maneira segmentada; • Usar ferramentas digitais para recebimento de compras online como o Pix, PagSeguro, Mercado Pago e outras; • Manusear plataformas como <i>Google Analytics</i> e o gerenciador de eventos e de campanhas da Meta, para análise de dados tanto do comportamento do consumidor nas redes sociais, como do desempenho das campanhas de tráfego pago. • Implementar uma loja online, através da criação de um <i>site</i> de vendas.

Digitalização	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a presença digital utilizando o perfil do <i>Instagram</i> e <i>TikTok</i>, como ferramenta de visibilidade e alcance de clientes; • Otimizar o atendimento ao cliente através do uso do aplicativo de <i>WhatsApp</i>; • Realizar <i>lives shop</i>, onde a loja faz uma transmissão ao vivo no Instagram para vender seus produtos; • Produzir conteúdos nas mídias sociais, onde é apresentado a rotina da loja, realizado a exposição de produtos e interação com o público; • Ampliar a loja física para o ambiente online, por meio das mídias sociais e plataforma de vendas.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a imagem da dona, como representante da marca nas mídias sociais, sendo ela o “rosto” da loja e o contato direto com o consumidor; • Estabelecer um vínculo emocional com o cliente nas redes sociais, através da interação e o engajamento com os conteúdos produzidos; • Fazer campanha de lançamentos nas mídias sociais, chamando a atenção do cliente primeiro no digital e conduzindo o público para a loja física.
Desenvolvimento de novas competências e habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar conhecimento específico que capacite os gestores a conduzirem suas empresas no processo de adaptação ao digital; • Oferecer treinamentos aos colaboradores, desenvolvendo novas habilidades no atendimento ao cliente e no manuseio de ferramentas digitais; • Buscar o aprendizado autodidata através de conteúdos gratuitos disponíveis na internet; • Buscar conhecimentos de gestão em redes de contatos, através da troca de experiência entre gestores.

As ações empresariais de estratégia de implementação de novas tecnologias revelam as seguintes práticas frequentes entre as lojas de moda: o uso de softwares de gestão para controle financeiro onde é registrado o fluxo de caixa diário, controle de contas a pagar e a receber, através desse sistema é possível obter relatórios contábeis que auxiliam os

gestores na tomada de decisão; o uso de sistemas de controle de estoque, que permitem maior eficiência operacional organizando as entradas e saídas de produtos, fornecendo relatórios que facilitam a gestão do estoque permitindo maior eficiência nas compras e reposições evitando a falta ou o excesso de produtos; a adoção de catálogos digitais onde são colocadas as fotografias dos modelos disponíveis, detalhes de coleções e informações relacionadas ao produto, onde há uma integração com o sistema do estoque facilitando a compra para o cliente; o uso dos aplicativos *Instagram*, *TikTok* e o *Whatsapp* como canais essenciais de comunicação e venda, através desses aplicativos a loja consegue estabelecer uma conexão direta com seu público alvo e apresentar seus produtos.

Além dessas estratégias, o investimento em tráfego pago apresentou-se como essencial para ampliar o alcance da marca no ambiente online, por meio de plataformas como *Google ADS* e *Facebook ADS* são realizados anúncios patrocinados visando o alcance de clientes de modo segmentado; o uso de plataformas de pagamentos digitais como o Pix, PagSeguro, Mercado Pago, entre outras que facilitam o pagamento das vendas online oferecendo segurança e praticidade para a loja e para o cliente; o uso de plataformas de análise de dados como o *Google Analytics* e o gerenciador de eventos e campanhas da Meta, onde os gestores conseguem metrificar as ações dos seguidores nas mídias sociais e o desempenho das campanhas de tráfego pago; por fim, a criação de uma loja virtual através de *sites* de vendas onde o cliente pode adquirir os produtos da loja e receber em seu endereço.

As ações empresariais de estratégia de digitalização identificadas entre os lojistas: a consolidação da presença ativa no *Instagram* e *TikTok*, com destaque para o *Instagram* como a ferramenta mais utilizada na geração de conteúdos que fortalecem o engajamento e contribuem para a construção de uma identidade digital relevante; a adoção do *WhatsApp* destaca-se como um recurso ágil e personalizado otimizando o atendimento ao cliente; a realização de *lives shop* onde a loja faz uma transmissão ao vivo no aplicativo do *Instagram* para vender produtos, nessa live oferece promoções exclusivas para quem está participando, dar cupons de descontos, faz sorteios de prêmios para quem assiste a live até o final, entre outras ações que fortalecem o engajamento do público com a loja; a produção de conteúdos nas mídias sociais mostrando a rotina da loja e detalhes dos produtos estabelecendo conexão próxima com o cliente; por fim, ampliação da loja física para o ambiente digital através de ações nas mídias sociais e plataformas de vendas online.

As ações empresariais de estratégias de inovação identificadas são: a figura da proprietária assumindo uma postura de protagonismo sendo o “rosto” da empresa, reforçando a

identidade da marca e humanizando sua comunicação; a criação de vínculos emocionais com os clientes por meio das mídias sociais tornando-se um recurso fundamental para ampliar a confiança e fortalecer a lealdade do público; o lançamento de produtos inicialmente nas mídias sociais utilizando o ambiente online como espaço estratégico para gerar interesse e impulsionar as vendas, conduzindo o consumidor a comprar online ou dirigir-se até a loja física.

As ações empresariais de estratégias de desenvolvimento de novas competências e habilidade identificadas entre os lojistas: a busca por conhecimentos específicos, que capacitem os gestores a conduzirem o processo de adaptação ao digital; a oferta de treinamentos para os colaboradores que visam aprimorar suas habilidades de atendimento ao cliente e sua capacidade em manusear novas ferramentas digitais; a busca por conhecimento por parte dos gestores ocorre muitas vezes de maneira autodidata, por meio de conteúdos gratuitos disponíveis na internet; a procura por orientações de gestão dentro das redes de contatos através das experiências compartilhadas entre gestores.

O próximo capítulo irá apresentar as considerações finais desse estudo, evidenciando os principais achados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou compreender como micro e pequenos varejistas de roupas, de Caruaru, estabelecem estratégias adaptativas frente à transformação digital no setor de moda. Por meio da análise das 14 entrevistas, foi possível responder à pergunta central da pesquisa, bem como às questões norteadoras, gerando um conjunto de considerações que serão apresentadas a seguir.

A primeira questão norteadora, que busca compreender de que modo a migração do consumo de produtos de moda para o ambiente digital influencia a gestão de micro e pequenas lojas do varejo em Caruaru revela que a intensificação desse consumo impôs às empresas a necessidade de repensar seus modelos de negócio. A rápida mudança nos hábitos de compra e nas expectativas dos consumidores exigiu adaptações estruturais e operacionais, especialmente no que se refere à presença digital, ao atendimento e aos mecanismos de venda. Nesse contexto, a consolidação das marcas nas mídias sociais, a adoção de canais digitais de comunicação e a incorporação de ferramentas tecnológicas surgiram como respostas estratégicas indispensáveis.

Além disso, a integração entre o espaço físico e o digital tornou-se um componente central para a sobrevivência e expansão dessas lojas. Essa transição não se limitou à abertura de novos canais de venda, mas envolveu a construção de experiências híbridas capazes de atender às demandas por agilidade, conveniência, confiança e personalização. A necessidade de acompanhar o consumidor em seu novo ambiente de compra levou à reestruturação de processos internos e o desenvolvimento de novas competências, moldadas pelas condições impostas pelo mercado. Desse modo, a transformação digital não apenas reorganizou o modelo de negócio dessas empresas, mas também consolidou uma nova maneira de atuação, na qual a adaptação contínua se configura como elemento essencial para sua sustentabilidade e competitividade no varejo.

Considerando a segunda questão norteadora, que investiga de que maneira o micro e pequeno varejista de Caruaru comprehende a transformação digital em seu atual entorno. Conclui-se que esse fenômeno é visto pelos gestores como inevitável, um fator essencial para sobrevivência da loja no mercado. A resistência em adaptar-se representou para muitas empresas o fechamento de suas atividades pois não conseguiram elaborar estratégias de adaptação e foram incapazes de se adequarem as mudanças impostas pela digitalização. Embora os lojistas reconheçam a importância da transformação digital, afirmam ser um processo desafiador que exige mudanças, inclusive, na mentalidade dos líderes.

Devido as mudanças tecnológicas e a crescente digitalização das relações comerciais, adaptar-se deixou de ser uma escolha e tornou-se uma exigência estratégica. Assim, a digitalização emerge como um ponto de inflexão entre as empresas que conseguem se reinventar e aquelas que permanecem presas a modelos tradicionais, tornando-se obsoletas diante da nova dinâmica de mercado.

No que diz respeito à terceira questão norteadora, voltada a compreender como está acontecendo o processo de transformação digital nas MPEs varejistas de confecções em Caruaru. Esse fenômeno está ocorrendo de forma gradual, especialmente no segmento de moda. O processo tem início com a inserção das empresas nas mídias sociais, que passam a atuar como canais estratégicos de comunicação e relacionamento com o consumidor. A presença digital, é utilizada não apenas como meio de divulgação de produtos, mas também como instrumento para construir e fortalecer a confiança do cliente, consolidando a identidade e o posicionamento da marca no ambiente online.

À medida que os gestores se familiarizam com as ferramentas digitais e reconhecem o potencial das tecnologias da informação e comunicação, tornam-se capazes de incorporar novas práticas e avançar de forma mais estruturada no processo de transformação digital. Para auxiliar nessa transição, muitas lojas contam com o apoio de prestadores de serviços especializados, responsáveis por atividades como gravação e edição de conteúdo para as redes sociais e gestão de tráfego pago. Observa-se, no entanto, que a digitalização das lojas tem se concentrado principalmente no setor de vendas, com foco em resultados imediatos de aumento de receita. Conclui-se também que o ponto físico continua sendo percebido como um espaço de confiança, que possibilita uma experiência sensorial indispensável para o consumo de roupas.

Em relação à quarta questão norteadora, que busca identificar os desafios enfrentados pelos varejistas de confecções em Caruaru diante da transformação digital. As principais barreiras enfrentadas pelas micro e pequenas lojas de moda em Caruaru, apresentam-se como fatores que comprometem uma rápida adoção da transformação digital. A limitação de recursos financeiros é um fator relevante pois dificulta o investimento em tecnologias digitais. Além disso, o custo alto de manter a loja física provoca uma desvantagem competitiva em relação as lojas online que conseguem desenvolver suas atividades a custos menores.

A deficiência em habilidades digitais, evidenciada pela limitação de conhecimento tanto dos gestores quanto de suas equipes para conduzir as lojas no processo de adaptação ao ambiente digital. Observa-se que as decisões e estratégias empresariais são fundamentadas

predominantemente na intuição e na experiência prática de mercado, o que, embora relevante, mostra-se insuficiente diante das exigências impostas pela transformação digital.

As limitações técnicas, apesar de serem evidentes não representou um impeditivo para que as lojas iniciassem a transformação digital. Eles buscam adaptar-se utilizando as ferramentas que possuem e tentam extrair delas o melhor resultado possível. Essa barreira está diretamente relacionada com a falta de recursos financeiros, pois se houvessem condições favoráveis os gestores poderiam investir em estrutura e materiais que facilitassem sua adaptação.

Quanto à segurança digital, observa-se que ainda há lojas que mantém métodos tradicionais de controle, por falta de confiança nos sistemas de informação. Essa postura revela certa resistência à adoção de tecnologias mais avançadas, motivada pelo receio de vulnerabilidades no ambiente virtual. Além disso, identifica-se entre os gestores uma preocupação recorrente em transmitir credibilidade e segurança aos clientes, uma vez que a confiança na marca é percebida como um elemento essencial para fidelização no contexto digital.

Em relação a cultura organizacional, constatou-se que as lojas com maior tempo de atuação apresentam uma cultura mais tradicionalista, o que tende a dificultar a adaptação aos processos de digitalização. Em contrapartida, as lojas mais recentes, especialmente aquelas que surgiram durante o período da pandemia da Covid-19, iniciaram suas atividades já orientadas para o ambiente digital, o que facilitou a integração de tecnologias e contribuiu para a consolidação da transformação digital em suas operações.

Apesar dos desafios já apresentados, a necessidade de mudança tem se configurado como uma oportunidade estratégica de reinvenção e de ampliação da competitividade no mercado. Nesse contexto, os lojistas têm incorporado diversas TICs em suas rotinas operacionais, tais como softwares de gestão, sistemas de controle de estoque, catálogos digitais, redes sociais, aplicativos de mensagens, ferramentas de pagamento digital, plataformas de análise de dados e soluções voltadas para vendas online.

A digitalização da marca, apesar de desafiadora representa uma oportunidade para a sobrevivência organizacional. Nesse sentido, a integração entre os ambientes físico e digital torna-se indispensável, uma vez que a estratégia multicanal tem se consolidado como uma das principais abordagens no varejo, permitindo às empresas oferecer uma experiência de consumo completa.

Além disso, a utilização da imagem da proprietária como elemento central da identidade da marca é uma estratégia amplamente utilizada que permite a aproximação com o público e tem sido construída a partir de uma relação de identificação e proximidade com a dona da loja, promovendo um vínculo mais estreito com o cliente. As empresárias relataram que a conversão em vendas é significativamente maior quando elas próprias apresentam os produtos, indicando que essa abordagem representa um diferencial competitivo relevante, ao proporcionar à consumidora uma experiência de compra personalizada e intimista.

Para minimizar os impactos decorrentes da limitação em habilidades digitais, uma estratégia fundamental consiste no desenvolvimento de novas competências e habilidades. Os lojistas reconhecem suas próprias restrições e evidenciam a necessidade de buscar, de forma estratégica, o aprimoramento tanto individual quanto da equipe, a qual desempenhará papel central no suporte à implementação da transformação digital.

Ao abordar a questão central desta pesquisa, que procura compreender de que maneira micro e pequenos varejistas de roupas de Caruaru estabelecem estratégias adaptativas frente à transformação digital no setor de moda. A análise do conjunto das ações empresariais, evidencia que a dinâmica estratégica adotada pelas pequenas lojas de moda é predominantemente emergente. Trata-se de uma característica comum de micro e pequenas empresas, que diante de recursos limitados e de um ambiente competitivo em constante transformação, acabam estruturando suas ações a partir da experiência cotidiana e da necessidade de responder rapidamente às pressões externas.

Nesse sentido, as estratégias adotadas são caracterizadas como adaptativas e intuitivas, moldadas pela urgência em lidar com desafios como o avanço acelerado da digitalização, a alteração nos padrões de consumo e a intensificação da concorrência local e digital. Em vez de elaborarem um plano estratégico formalizado, essas iniciativas derivam de um processo de aprendizagem prática, no qual a tomada de decisão ocorre simultaneamente à execução das atividades. Assim, a formulação estratégica se torna inseparável da própria operação do negócio, revelando um modelo de gestão flexível, que busca ainda que de forma não estruturada, garantir a sobrevivência e a competitividade das lojas.

Diante do exposto, a seguir serão apresentadas algumas recomendações gerenciais para adaptação à transformação digital.

5.1 Recomendações Gerenciais para Adaptação à Transformação Digital

Com base nas considerações obtidas neste estudo, é possível propor um conjunto de recomendações gerenciais voltadas à adaptação das micro e pequenas lojas de moda de Caruaru ao contexto da transformação digital. As recomendações apresentadas a seguir visam oferecer suporte prático para que os lojistas possam enfrentar os desafios identificados, aproveitando as oportunidades decorrentes da digitalização do varejo.

Recomenda-se que os gestores incorporem a transformação digital ao planejamento estratégico das empresas, de modo que as ações não ocorram de forma reativa, mas orientadas por objetivos claros e mensuráveis. A criação de um plano de ação digital, com metas, prazos e indicadores de desempenho, pode auxiliar na priorização de investimentos e na avaliação dos resultados alcançados, permitindo que o processo ocorra de forma gradual e compatível com a realidade de cada loja. Para que esse planejamento ocorra de maneira eficiente é essencial o desenvolvimento de competências digitais, iniciando com a capacitação dos gestores e colaboradores.

A busca pelo conhecimento contínuo é indispensável, pois as tecnologias mudam e avançam rapidamente exigindo que as empresas estejam atualizadas simultaneamente. Dessa forma, é essencial que os lojistas sejam proativos na busca por capacitação, através de cursos online gratuitos, treinamentos oferecidos por instituições de apoio ao empreendedorismo, como o Sebrae, e parcerias com instituições de ensino locais podem ser alternativas viáveis para suprir essa lacuna.

A gestão de recursos humanos, frequentemente conduzida de maneira intuitiva, também requer maior estruturação. Recomenda-se a criação de políticas de recrutamento e desenvolvimento voltadas a perfis com competências digitais, além da implementação de programas de treinamento interno e reconhecimento por desempenho. Essas ações podem contribuir para a formação de equipes mais preparadas para atuar em um ambiente de negócios cada vez mais orientado pela tecnologia.

Relacionado a cultura organizacional, recomenda-se o estímulo à inovação e ao aprendizado. Os gestores devem estimular um ambiente que valorize a criatividade e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo reuniões periódicas para troca de experiências e avaliação de novas ferramentas digitais. Essa abertura para a inovação permite que a empresa se mantenha atualizada e capaz de responder com agilidade às mudanças do mercado.

A integração entre os ambientes físico e digital também deve ser considerada como uma prioridade estratégica. A implementação de abordagens multicanais, como a venda online com retirada na loja física, o atendimento por aplicativos de mensagens e o uso de catálogos digitais no ponto de venda, possibilita oferecer ao cliente uma experiência mais fluida e completa.

Por fim, destaca-se a necessidade de maior articulação entre os lojistas, o poder público e as entidades de fomento ao empreendedorismo. Programas de incentivo à digitalização, linhas de crédito específicas e políticas públicas voltadas à modernização do varejo poderiam contribuir significativamente para fortalecer o ecossistema empresarial local e apoiar a transição das lojas de moda para o ambiente digital de forma sustentável.

A adoção dessas recomendações pode contribuir para que as micro e pequenos varejistas de Caruaru avancem de maneira mais estruturada no processo de transformação digital, superando as barreiras identificadas e consolidando estratégias de adaptação capazes de assegurar sua competitividade e permanência no mercado em constante evolução.

A seguir serão propostas sugestões para novas pesquisas

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

A transformação digital é uma temática em ascensão nos estudo acadêmicos, principalmente após a pandemia da Covid-19 (Rodrigues & Guimarães Jr., 2021). Dada a relevância do setor de moda para a cidade de Caruaru, essa pesquisa buscou contribuir com o entendimento das estratégias adaptativas estabelecidas por lojistas, frente a transformação digital.

A partir dos resultados obtidos nesse estudo sugere-se para pesquisas futuras:

- A realização de estudos comparativos entre diferentes regiões, de modo a identificar como fatores culturais e econômicos influenciam as estratégias adaptativas frente à transformação digital.
- Realizar pesquisas quantitativas que possibilitem mensurar o grau de digitalização e o impacto das estratégias adotadas sobre o desempenho organizacional.
- Investigar o fenômeno da transformação digital a partir da perspectiva do consumidor, explorando como o público percebe o equilíbrio entre loja física e digital, os fatores que influenciam sua confiança nas marcas e de que modo as estratégias online impactam sua fidelização.

REFERÊNCIAS

- Abebe, M. A., Tangpong, C., & Ndofor, H. (2024). Hitting the ‘reset button’: The role of digital reorientation in successful turnarounds. *Long Range Planning*, 57(1), 102102. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102102>
- Abubakar, A., & Abdullah, H. H. (2021). Building marketing intelligence capability with the internet of things for competitiveness: empirical evidence of selected retail companies in Oman. *J for Global Business Advancement*, 14(6), 750. <https://doi.org/10.1504/jgba.2021.125016>
- Agarwal, H., & Dixit, S. (2020). From “e” retail to “omni” channel retail: A strategic initiative of a fashion etailer. *International journal of business analytics*, 7(2), 54–68. <https://doi.org/10.4018/ijban.2020040104>
- Ahmad Mahyadin@Mahidin, F. (2024). Factors influencing consumer intention to purchase via Omni-channel fashion retail in Malaysia. *Journal européen des systèmes automatisés*, 57(1), 9–19. <https://doi.org/10.18280/jesa.570102>
- Al Omoush, K., Lassala, C., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). The role of digital business transformation in frugal innovation and SMEs’ resilience in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*.
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Awori, K., Allela, M. A., Nyairo, S., Maina, S. C., & O’Neill, J. (2022). “It’s only when somebody says a tool worked for them that I believe it will work for me”: Socio-tecture as a lens for Digital Transformation. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW2), 1–24. <https://doi.org/10.1145/3555584>
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. Edições 70.
- Barile, D., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2024). Food 4.0 for competing during the COVID-19 pandemic: experimenting digitalization in family firms. *European Journal of Innovation Management*, 27(4), 1381–1402. <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2022-0373>

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som (2^a ed.). Vozes LTDA.

Begnini, S., Oro, I. M., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2024). The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 710–726. <https://doi.org/10.1108/jfbm-06-2023-0087>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482. Fahmi, T. A., Tjakraatmadja, J. H., & Ginting, H. (2023). An empirical study of emerging digital culture and digital attitudes in an established company. *Journal of industrial engineering and management*, 16(2), 342. <https://doi.org/10.3926/jiem.5976>

Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97–116. <https://doi.org/10.2753/jec1086-4415180404>

Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965–979. <https://doi.org/10.1002/smj.625>

Campos, J. L., Silva, T. C., & Albuquerque, U. P. (2021). Observação participante e diário de campo: quando utilizar e como analisar. *Métodos de pesquisa qualitativa para etnobiologia*. Recife: Nupeea, 95-112.

Campos-Dávila, J. E., Choque-Yarasca, C. L., Olmos Saldívar, D., & Uribe Hernández, Y. C. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista venezolana de gerencia*, 29(105), 289–302. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19>

Cannas, R. (2023). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1611–1637. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>

Carvalho, R. B., Reis, A. M. P., Larieira, C. L. C., & Pinochet, L. H. C. (2021). Digital transformation: Construct definition challenges and scenarios for a research agenda. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 22(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd210400>

Cavazos-Arroyo, J., Mányez-Guaderrama, A., & Vargas Salgado, M. M. (2024). Satisfacción con la compra de ropa en línea: análisis de sus antecedentes. *Retos*, 14(27), 35–50. <https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.03>

Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3), 1028. <https://doi.org/10.3390/su13031028>

- Cheng, W., Li, C., & Zhao, T. (2024). The stages of enterprise digital transformation and its impact on internal control: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 92(103079), 103079. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103079>
- Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1), 102410. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
- Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D., & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77(102483), 102483. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102483>
- Corbo, L., Pirolo, L., & Rodrigues, V. (2018). Business model adaptation in response to an exogenous shock: An empirical analysis of the Portuguese footwear industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 184797901877274. <https://doi.org/10.1177/1847979018772742>
- Cory, K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy and Leadership*, 52(1), 1–6. <https://doi.org/10.1108/sl-07-2023-0077>
- Creswell, J. W. (2007). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto (2^a ed.). Artmed.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens, 2, 15-41.
- Drori, N., Alessandri, T., Bart, Y., & Herstein, R. (2024). The impact of digitalization on internationalization from an internalization theory lens. *Long Range Planning*, 57(1), 102395. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102395>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N. P., Sharma, S. K., & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55(102211), 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59(102168), 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

E-bit Nielsen. Webshoppers 49^a edição. Disponível em: <http://ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 11 de maio de 2024

Firk, S., Hennig, J. C., Meier, J., & Wolff, M. (2024). Institutional entrepreneurship and digital transformation: The role of outsider CEOs. *Strategic Organization*. <https://doi.org/10.1177/14761270241242905>

Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman editora.

França, A., Costa, F. L. P., dos Santos Fernandes, R., de Lira Mota, W., & Gutierrez, D. M. D. (2022). A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: UM PANORAMA HISTÓRICO-CONCEITUAL DO USO DA TÉCNICA. *Revista Ensino de Ciências e Humanidades - Cidadania, Diversidade e Bem Estar- RECH*, 6(2, jul-dez), 106–117.

Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>

Gaffar, V., Koeswandi, T., & Suhud, U. (2022). Has the covid-19 pandemic accelerated the digital transformation of micro, small and medium-sized enterprises in indonesia?. *Teorija in praksa*, 59(3).

Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77(102777), 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>

Gaurav, J., & Kongar, E. (2021). Value Creation via Accelerated Digital Transformation. *IEEE engineering management review*, 49(2), 63–72. <https://doi.org/10.1109/emr.2021.3054813>

Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102(102217), 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS quarterly executive*, 18(3), 209–220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>

He, Z., Wang, S., & Cheng, T. C. E. (2013). Competition and evolution in multi-product supply chains: An agent-based retailer model. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.019>

Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2024). Overcoming strategic persistence: Effects of multiple scenario analysis on strategic reorientation. *Strategic Management Journal*, 45(8), 1423–1445. <https://doi.org/10.1002/smj.3589>

- Herdinata, C., Pranatasari, F. D., & Santoso, W. (2024). Factors affecting financial performance in companies based on big data analytics. *Uncertain supply chain management*, 12(1), 159–166. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.008>
- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88, 305–313. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.024>
- Hönigsberg, S., Dias, M., Dinter, B., & Mandviwalla, M. (2022). The chimera of the simple organization: What relevant design knowledge is needed to guide the digital transformation of small businesses? *Lecture Notes in Computer Science* (p. 274–285). Springer International Publishing
- Imschloss, M., & Schwemmle, M. (2024). Value creation in post-pandemic retailing: a conceptual framework and implications. *Journal of Business Economics*, 94(6), 851–889. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01189-x>
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78–93. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-08-2018-0176>
- Kaganer, E., IESE Business School, University of Navarra, Gregory, R. W., Miami Herbert Business School, University of Miami, Sarker, S., & McIntire School of Commerce, University of Virginia. (2023). A process for managing digital transformation: An organizational inertia perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(4), 1005–1030. <https://doi.org/10.17705/1jais.00819>
- Kargas, A., Gialeris, E., Komisopoulos, F., Lympériou, A., & Salmon, I. (2023). Digital maturity and digital transformation strategy among Greek small and medium enterprises. *Administrative Sciences*, 13(11), 236. <https://doi.org/10.3390/admsci13110236>
- Khan, S., & Goel, A. (2024). A perspective on digital transformation among Indian exporting firms. *FIIB Business Review*, 13(1), 7–17. <https://doi.org/10.1177/23197145221093499>
- Kim, J. W., Rhee, J. H., & Park, C. H. (2024). How does digital transformation improve supply chain performance: A manufacturer's perspective. *Sustainability*, 16(7), 3046. <https://doi.org/10.3390/su16073046>
- Kim, R. Y. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales. *IEEE engineering management review*, 48(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/emr.2020.2990115>

- Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where is the age of digitalization heading? The meaning, characteristics, and implications of contemporary digital transformation. *Sustainability*, 13(16), 8909. <https://doi.org/10.3390/su13168909>
- Kiuchi, M., & Nakashima, K. (2022). A study on quality function deployment and industrial information: towards digital transformation. Journal of Japan Industrial Management Association, 72(4E), 281-284. *Nihon Keiei Kogakkai Ronbunshi*. <https://doi.org/10.11221/jima.72.281>
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business And Management Studies An International Journal*, 8(1), 883–902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Lan, F., & Hou, L. (2021). Dynamic capability reconstruction of digital transformation for emerging market enterprises: learning from Chinese experience. *International Journal of Technology Policy and Management*, 21(3), 231. <https://doi.org/10.1504/ijtpm.2021.117780>
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 341-350.
- Leão, P., Guinlle, G., Rocha, T. N., Azevedo-Rezende, L., & Fleury, M. T. L. (2023). The digitalization phenomenon and digital strategies in emerging countries: A semi-systematic review. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 24(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr230059.en>
- Lebel, L., Grothmann, T., & Siebenhüner, B. (2010). The role of social learning in adaptiveness: insights from water management. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 10, 333-353.
- Liu, K. P., Chung, K. W., Chiu, W., & Chen, G. (2024). Digital transformation driving SME business model innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of global information management*, 32(1), 1–23.
- Lopez, E., Flecha-Ortiz, J. A., Santos-Corrada, M., & Dones, V. (2024). The role of organizational resilience in SME service innovation and value cocreation. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 443–459. <https://doi.org/10.1108/jsm-03-2023-0081>
- Luo, Y., Cui, H., Zhong, H., & Wei, C. (2023). Business environment and enterprise digital transformation. *Finance Research Letters*, 57(104250), 104250. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104250>
- Ma, B., Adam, S. W. B., Teo, C.-C., & Wong, Y. D. (2024). How do consumers' fashion lifestyles differentiate their logistics preferences for fashion products? *Journal of*

Retailing and Consumer Services, 79(103798), 103798.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103798>

Mandviwalla, M., & Flanagan, R. (2021). Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems: An Official Journal of the Operational Research Society*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2021.1891004>

Martins, H. H. T. de S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289–300. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022004000200007>

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>

Mayrinck, P. H., & Simões-Borgiani, D. S. (2022). Dimensão da Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções em Pernambuco através dos pedidos de depósito para desenhos industriais. *Desenvolvimento em Questão*, 20(58), e12938. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.12938>

Meirelles, D. S. e., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41–64. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>

Merín-Rodrigáñez, J., Dasí, À., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 134(103027), 103027. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027>

Miklosik, A., Krah, A. B., & Evans, N. (2023). Disruptions leading to digital business transformation: Executives' perceptions. *IEEE access: practical innovations, open solutions*, 11, 102860–102870. <https://doi.org/10.1109/access.2023.3317009>

Milanês, R. (2024). Conectando mercado e relações pessoais: um estudo do polo de confecções do agreste de pernambuco. *Sociologia & Antropologia*, 14(2), e240008. <https://doi.org/10.1590/2238-38752024v14211>

Minato, E. T. H. (2022). Ética em pesquisa na área das ciências sociais e humanas: um estudo na Universidade Federal de Santa Maria. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, e72169. <https://doi.org/10.5902/2318133872169>

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2007). O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. (4^a ed.) Atramed.

- Moura, G. B., & Saroli, L. G. (2021). Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs). *International Journal of Logistics Management*, 32(1), 168–189. <https://doi.org/10.1108/ijlm-01-2020-0044>
- Murphy, R. (2013). Strategic planning in construction professional service firms: a study of Irish QS practices. *Construction Management and Economics*, 31(2), 151–166. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.736026>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nguyen, T. A., Le, N. M. U., Nguyen, D. T., & Nguyen, S. H. (2024). Analyzing digital transformation barriers in small and medium-sized construction enterprises in ho chi Minh city. Em *Lecture Notes in Civil Engineering* (p. 317–325). Springer Nature Singapore.
- Obermayer, N. D., Csizmadia, T. D., & Banász, Z. D. (2022). Companies on thin ice due to digital transformation: the role of digital skills and human characteristics. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 11(3), 88-118.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall - or transformation? *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
- Oliveira de Amorim, J. F., Vilar dos Prazeres, R., & Dos Santos, C. (2019). O desenvolvimento do APL de confecções: um estudo socioeconômico sobre o Agreste pernambucano. *Revista Economia Política do Desenvolvimento*, 7(19), 39–56. <https://doi.org/10.28998/repd.v7i19.8728>
- Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 190–209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Paiva, A. B., de Oliveira, G. S., & Hillesheim, M. C. P. (2021). Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. *Revista Prisma*, 2(1), 16-33.
- Pan, X., Li, J., Luo, J., & Zhan, W. (2024). How to discover consumer attention to design topics of fast fashion: a topic modeling approach. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 28(2), 273–297. <https://doi.org/10.1108/jfmm-10-2022-0208>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Patten, E., Ozuem, W., Howell, K., & Lancaster, G. (2020). Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing. *Journal of Retailing and*

Consumer Services, 53(101974), 101974.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101974>

Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160–180. <https://doi.org/10.1108/jsma-05-2019-0070>

Petzolt, S., Hözlle, K., Kullik, O., Gergeleit, W., & Radunski, A. (2022). Organisational digital transformation of smes—development and application of a digital transformation maturity model for business model transformation. *International Journal of Innovation Management*, 26(03). <https://doi.org/10.1142/s1363919622400175>

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H. N., Rahman, M. S., & Masyithoh, D. (2023). Do Dynamic Capabilities and Digital Transformation improve Business Resilience during the COVID-19 Pandemic? Insights from beekeeping MSMEs in Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 1760. <https://doi.org/10.3390/su15031760>

Qi, H., Faisal, A., & Ka, X. (2021). Negotiating the impacts of policy interventions among tourism organizations: Adaptation and sensemaking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 476–484. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.001>

Rao, P. H. N., Vihari, N. S., & Jabeen, S. S. (2021). Reimagining the fashion retail industry through the implications of COVID-19 in the gulf cooperation council (GCC) countries. *FIIB Business Review*, 10(4), 327–338. <https://doi.org/10.1177/23197145211039580>

Rodrigues, G. P. de A., & Júnior, D. S. G. (2021). Transformação digital em pequenos negócios no contexto da pandemia da Covid-19: uma revisão da literatura. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 10(3), 1. <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i3.8906>

Rodrigues, M. A., Monteiro, W. D. F., Campos, A. C. D., & Parré, J. L. (2012). Identificação e análise espacial das aglomerações produtivas do setor de confecções na região sul. *Economia aplicada*, 16, 311-338.

Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2023). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE transactions on engineering management*, 70(11), 3766–3775. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3085977>

Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID-19 pandemic.

Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 17(2), 669–685.
<https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>

Sahai, S., Goel, R., Venaik, A., & Garg, V. (2019). Impact of digital commerce on fashion industry to gain customer loyalty. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Volume 8, Issue 5, Pages 730-740.

Samaddar, K., Mondal, S., & Gandhi, A. (2024). Online counterfeit purchase behaviour: moderating effect of perceived anonymity and moral disengagement. *Young Consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers*, 25(1), 84–108. <https://doi.org/10.1108/yc-10-2022-1621>

Santos, H. C. A., & Mangini, E. (2024). Da satisfação à recompra: análise do e-commerce pós pandemia na perspectiva brasileira. *Revista de Administração Sociedade e Inovação*, 10(2), 130–146. <https://doi.org/10.20401/rasi.10.2.880>

Savastano, M., Zentner, H., Spremić, M., & Cucari, N. (2022). Assessing the relationship between digital transformation and sustainable business excellence in a turbulent scenario. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2063717>

Sebrae / Pernambuco, R. F. S. de A. às M. e. P. E. do E. (2012). Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, 2012. Com.br. Recuperado 28 de junho de 2024, de <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>

Silva, C. R. de C. e., Mendes, R., & Nakamura, E. (2012). A dimensão da ética na pesquisa em saúde com ênfase na abordagem qualitativa. *Saúde e Sociedade*, 21(1), 32–41. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902012000100005>

Silva, L. F. da, & Russo, R. D. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 1–6. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.13285>

Silva, P. L., Cassol, A., de Bona, C. R. F., & Marietto, M. L. (2024). A transformação digital no varejo dos pequenos negócios: o papel das mídias sociais, dos influenciadores e do boca-a-boca eletrônico (eWOM) nas decisões de compra das mulheres. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 18(1), 5-21.

Sivaram, M., Porkodi, V., Kandasamy, M., & Sasikala, A. (2021). AI transformation in retail sectors. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 8(3), 230. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2021.118680>

- Skare, M., de Obesso, M. D. L. M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data. *International journal of information management*, 68, 102594.
- Souza Leão, A. L. M., & de Melo, S. C. B. (2009). O papel da teoria no método de pesquisa em Administração The role of theory on Administration research method. *Revista Organizações em Contexto*, 5(10), 1-16.
- Souza, D. C. de, Martins, T. L. D., Paiva, R. D. S., & Sá, M. G. de. (2020). Caracterização do público lojista de um centro de compras no agreste das confecções: tendências disposicionais e tensões administrativas. *Organizações & Sociedade*, 27(93), 182–198. <https://doi.org/10.1590/1984-9270931>
- Strutynska, I., Dmytrotsa, L., Kozbur, H., Hlado, O., Dudkin, P., & Dudkina, O. (2020). Development of digital platform to identify and monitor the digital business transformation index. *2020 IEEE 15th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*.
- Sui, X., Jiao, S., Wang, Y., & Wang, H. (2024). Digital transformation and manufacturing company competitiveness. *Finance Research Letters*, 59(104683), 104683. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>
- Ta, V. A., & Lin, C.-Y. (2023). Exploring the determinants of digital transformation adoption for SMEs in an emerging economy. *Sustainability*, 15(9), 7093. <https://doi.org/10.3390/su15097093>
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012. <https://doi.org/10.3390/su14106012>
- Tian, L., Vakharia, A. J., Tan, Y. (ricky), & Xu, Y. (2018). Marketplace, reseller, or hybrid: Strategic analysis of an emerging E-commerce model. *Production and Operations Management*, 27(8), 1595–1610. <https://doi.org/10.1111/poms.12885>
- Tonhela, B. (2024, março 6). *Varejo de moda: como melhorar a experiência do cliente e vender mais?* E-Commerce Brasil - Artigos e Dicas sobre comércio eletrônico. <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/varejo-de-moda-como-melhorar-a-experiencia-do-cliente-e-vender-mais>

- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Tsennzhariuk, M., Krylova, Y., St. Petersburg State University, Steshenko, V., & Gazprom investproekt LLC. (2020). Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36(3), 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87–123. <https://doi.org/10.1177/0095399710386315>
- Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(3), 429–443. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i3.3897>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weritz, P., Braojos, J., Matute, J., & Benitez, J. (2024). Impact of strategic capabilities on digital transformation success and firm performance: theory and empirical evidence. *European Journal of Information Systems: An Official Journal of the Operational Research Society*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2024.2311137>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). Impact of covid-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (SMEs): A conceptual framework. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (p. 471–476). Springer International Publishing.
- Wood, G., & Bischoff, C. (2019). Challenges and progress in integrating knowledge: cases from clothing and textiles in South Africa. *Journal of Knowledge Management*, 24(1), 32–55. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2018-0608>
- Woods, R., Doherty, O., & Stephens, S. (2022). Technology driven change in the retail sector: Implications for higher education. *Industry and Higher Education*, 36(2), 128–137. <https://doi.org/10.1177/09504222211009180>
- Yang, Y., Habib, K., & Wood, M. O. (2023). Establishing best practices for E-commerce transport packaging waste management in Canada: A systematic review. *Journal of*

- Cleaner Production*, 429(139377), 139377.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139377>
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903–927. <https://doi.org/10.1108/jeim-09-2022-0350>
- Yu, W., & Ramanathan, R. (2012). Effects of business environment on international retail operations: case study evidence from China. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(3), 218–234.
<https://doi.org/10.1108/09590551211207175>
- Zarestky, J. (2023). Navigating multiple approaches to qualitative research in HRD. *Human Resource Development Review*, 22(1), 126–138.
<https://doi.org/10.1177/15344843221142106>
- Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: the roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528–549. <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2022-0254>
- Zhang, Y., & Huang, S. (2024). The influence of visual marketing on consumers' purchase intention of fast fashion brands in China—An exploration based on fsQCA method. *Frontiers in psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1190571>
- Zhao, X., Chen, Q.-A., Zhang, H., Chen, P., & Chen, S. (2024). A study on the influencing factors of corporate digital transformation: empirical evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56729-4>
- Ziółkowska, M. J. (2021). Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 13(5), 2512. <https://doi.org/10.3390/su13052512>
- Zuzaku, A., & Abazi, B. (2022). Digital transformation in the western Balkans as an opportunity for managing innovation in small and medium businesses - challenges and opportunities. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 60–65.
<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.011>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Identificação do sujeito

- a) Qual a sua formação?
- b) Há quanto tempo está no mercado de moda?
- c) Sua loja classifica-se como pequena, média ou empresa de grande porte?
- d) Qual o público-alvo de sua loja?

2. Mudanças no varejo de moda

- a) Na sua percepção o que mudou no setor de varejo de moda, aqui, no Agreste pernambucano desde 2020?
- b) Na sua visão, o que fez tantos consumidores procurarem produtos no comércio digital?
- c) De que forma essas mudanças impactaram seu negócio? E o que você precisou fazer?
- d) Qual o seu maior desafio como lojista de moda?

3. O processo de transformação digital

- a) O que os seus clientes esperam hoje em dia quando entram em contato com a loja, seja online ou presencial?
- b) Na sua percepção, o que é essencial para que sua loja se mantenha competitiva no mercado?
- c) As tecnologias que você usa na loja (maquininha, redes sociais, sistemas) são fáceis de usar e combinam com o seu jeito de trabalhar?
- d) Você já recebeu algum tipo de suporte do governo ou de instituições para modernizar a loja? Como você acha que eles poderiam ajudar aos pequenos e médios lojistas a digitalizarem seus negócios?
- e) A equipe da loja te ajuda nesse processo de usar a tecnologia e atender melhor os clientes? Aceitam facilmente as mudanças?
- f) Você acha fácil encontrar ou treinar pessoas preparadas para lidar com as ferramentas digitais?
- g) Você conta com algum parceiro (influenciadores, plataformas, fornecedores) que te ajuda nesse processo digital?

4. Desafios e oportunidades da transformação digital

- a) Quais foram os maiores desafios enfrentados pela loja nos últimos 5 anos? Como você reagiu a eles?
- b) O que você considera como principais barreiras para que lojas de moda se adequem ao digital?
- c) Quais as oportunidades que você enxerga para as lojas de moda com o crescimento do comércio digital?
- d) O que você apontaria como uma limitação que vivenciou ou vivencia no processo de digitalização de sua empresa?

- e) Acha que a cultura da loja ou o jeito das pessoas pensarem atrapalha ou ajuda nesse processo de trazer novas tecnologias?
- f) Você se preocupa com segurança digital (como golpes, fraudes, dados dos clientes)?

5. Estratégias adaptativas

- a) Qual sua estratégia para se adaptar as mudanças no setor de moda?
- b) Que tipo de tecnologia nova você já implantou na loja?
- c) Hoje, qual o canal de venda mais forte de sua loja? (loja física, e-commerce, mídias sociais)
- d) Você ou sua equipe têm buscado aprender coisas novas, fazer cursos ou se atualizar?
- e) O que você apontaria como diferencial de sua loja frente a seus concorrentes?

6. Considerações finais

- a) Há algo que você gostaria de acrescentar sobre o processo de transformação digital e estratégias de adaptação?
- b) Que conselhos você daria para outros pequenos empresários de moda que estão começando a se adaptar ao cenário digital?