

A DIGITALIZAÇÃO DO VAREJO DE MODA EM SOBRAL-CE: INVESTIMENTO, GESTÃO E DESAFIOS DO MARKETING DIGITAL

Iuri Costa Portela¹

Ellen victor da Silva²

Rogeane Moraes Ribeiro³

Raimundo Pedro Justino de Orlanda⁴

RESUMO: A digitalização do consumo tem tornado o marketing digital mais presente no varejo de moda, sobretudo em negócios que dependem de visibilidade, relacionamento com clientes e atualização das ofertas. Este estudo analisou os padrões de investimento em marketing digital e o perfil de gestão de lojas de moda sediadas em Sobral-CE. A pesquisa, de caráter descritivo e abordagem mista, combinou revisão bibliográfica e levantamento com 71 proprietários e gestores, por meio de questionário aplicado entre fevereiro e junho de 2025. Os resultados mostram predominância de empresas de pequeno porte, com mais de dez anos de atuação, mas com práticas digitais pouco estruturadas. Embora os canais digitais façam parte da rotina da maioria das lojas, o investimento mensal é baixo, há acúmulo de funções na gestão da área e uso restrito de métricas e tecnologias emergentes. Conclui-se que o varejo local incorporou o marketing digital, mas com baixa profissionalização.

Palavras-chave: Marketing digital. Varejo de moda. Gestão. Mídias sociais. Pequenos negócios.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a transformação digital passou a interferir de maneira direta na forma como as empresas se comunicam, se posicionam no mercado e constroem relacionamento com seus públicos. No varejo, esse movimento se tornou ainda mais visível, já que grande parte das decisões de compra passou a ser influenciada por buscas on-line, comparações de preços, avaliações de outros consumidores e interações realizadas em plataformas digitais. Nesse contexto, o marketing digital deixou de ocupar um lugar secundário e passou a integrar, de

¹ Estudante do Curso de Administração. Bolsista BICT-FUNCAP. Faculdade Luciano Feijão. E-mail: iury.costa14portela@gmail.com;

² Estudante do Curso de Administração. Bolsista BICT-FUNCAP. Faculdade Luciano Feijão. E-mail: ellenvdasilva@hotmail.com;

³ Professora, doutora, vinculado ao Curso de Administração. Faculdade Luciano Feijão. E-mail: rogeanemoraes@yahoo.com.br;

⁴ Professor, mestre, vinculado ao Curso de Administração. Faculdade Luciano Feijão. E-mail: pedro.orlanda@flucianofejao.com.br;

forma mais decisiva, as estratégias de visibilidade, aproximação com o cliente e conversão comercial.

A literatura tem mostrado que esse processo está relacionado à ampliação do acesso à internet, à popularização das redes sociais e ao uso crescente de dados como apoio às decisões de mercado. Kaplan e Haenlein (2010) definem as mídias sociais como aplicações construídas sobre os fundamentos da Web 2.0, voltadas à criação e ao compartilhamento de conteúdo produzido pelos próprios usuários. Essa dinâmica alterou de maneira expressiva a comunicação mercadológica tradicional, abrindo espaço para interações mais contínuas, horizontais e personalizadas. Em diálogo com essa perspectiva, Kannan e Li (2017) destacam que o marketing digital não pode ser reduzido a um conjunto de ferramentas tecnológicas, pois envolve um ecossistema de criação de valor baseado em conectividade, rastreabilidade, segmentação e integração entre canais.

No varejo de moda, essa discussão se mostra especialmente pertinente. Trata-se de um segmento em que imagem, estética, atualização constante, exposição de produtos e relacionamento com o consumidor ocupam lugar central na dinâmica competitiva. Por isso, canais como Instagram, WhatsApp, Facebook, TikTok e plataformas de e-commerce passaram a fazer parte da rotina de muitas empresas do setor. Tiago e Veríssimo (2014) observam que o marketing digital ampliou as possibilidades de comunicação, alcance e interação das empresas, sobretudo para negócios de menor porte, que encontram nessas ferramentas alternativas mais acessíveis para fortalecer sua presença no mercado.

Ainda assim, estar presente no ambiente digital não significa, por si só, alcançar bons resultados. A efetividade dessas ações depende de fatores que ultrapassam a simples produção de conteúdo ou o uso ocasional das redes sociais. Entre esses fatores, destacam-se a capacidade de investimento, o perfil da gestão, a organização interna das atividades, a definição de responsabilidades e o acompanhamento sistemático do desempenho das ações realizadas. Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017) argumentam que o marketing em mídias sociais precisa ser compreendido de forma estratégica, articulando governança, conteúdo, monitoramento e objetivos de negócio. Nessa perspectiva, publicar com frequência não é suficiente quando não há clareza sobre propósito, público, resultados esperados e indicadores de acompanhamento.

Essa questão tende a se tornar ainda mais sensível quando se observam pequenas e médias empresas, nas quais é comum a presença de restrições orçamentárias, acúmulo de funções, ausência de profissionais especializados e menor capacidade de transformar informações em decisões gerenciais. Taiminen e Karjaluoto (2015) mostram que, embora pequenas empresas reconheçam a importância dos meios digitais, a adoção de práticas mais estruturadas ainda esbarra em limitações relacionadas ao conhecimento técnico, ao tempo disponível, ao planejamento e à mensuração dos resultados. Em cidades fora dos grandes centros, esse quadro pode se intensificar, dadas as desigualdades de acesso a suporte técnico, qualificação profissional e recursos mais especializados.

No contexto brasileiro, essa discussão ganha relevância quando observada em cidades médias do interior, marcadas por forte atividade comercial, presença significativa de pequenos negócios e processos desiguais de digitalização. Sobral, no Ceará, constitui um cenário

oportuno para esse tipo de análise. Como polo regional de comércio e serviços, o município apresenta um ambiente dinâmico, no qual o varejo de moda ocupa papel expressivo e, ao mesmo tempo, convive com diferentes níveis de profissionalização da gestão mercadológica. Examinar como essas empresas utilizam o marketing digital, com quais recursos, sob quais limitações e com que grau de organização, permite compreender melhor a realidade local e suas possibilidades de desenvolvimento.

É nesse horizonte que se insere a presente pesquisa, orientada pela seguinte questão: como se configuram os padrões de investimento em marketing digital e o perfil de gestão de lojas do varejo de moda sediadas em Sobral-CE? A partir desse problema, o estudo tem como objetivo geral analisar os padrões de investimento em marketing digital e o perfil de gestão dessas empresas. De forma mais específica, busca-se caracterizar o perfil organizacional dos empreendimentos e seu tempo de atuação no mercado, identificar a incidência e a intensidade do investimento em marketing digital, verificar a existência de responsáveis específicos pela área e suas principais atribuições, mapear os canais digitais mais utilizados e os indicadores empregados no acompanhamento do desempenho, além de discutir desafios e oportunidades relacionados à digitalização da gestão mercadológica no varejo local.

A relevância deste estudo pode ser observada em diferentes níveis. No plano teórico, ele contribui para o debate sobre maturidade digital, gestão de marketing e práticas mercadológicas em pequenos negócios, especialmente em contextos regionais ainda pouco explorados. No plano empírico, oferece evidências sobre como empresas locais têm incorporado o marketing digital em sua rotina. Já no plano gerencial, os resultados podem subsidiar ações de qualificação, apoio técnico e formulação de estratégias mais compatíveis com a realidade dessas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing digital e transformação do comportamento do consumidor

O avanço das tecnologias digitais modificou de forma expressiva a relação entre empresas e consumidores. Se, em modelos mais tradicionais, a comunicação de mercado ocorria de maneira mais linear, com a empresa emitindo mensagens e o público ocupando uma posição mais passiva, no ambiente digital essa lógica foi alterada. Hoje, os consumidores interagem, comentam, compartilham, recomendam, criticam e também ajudam a construir a imagem das marcas no espaço público.

Kaplan e Haenlein (2010) já chamavam atenção para o fato de que as mídias sociais mudaram a estrutura da comunicação ao transformar os usuários em participantes ativos da produção e circulação de conteúdo. Isso significa que as empresas deixaram de ter controle absoluto sobre o que se diz a seu respeito e passaram a atuar em um ambiente de exposição contínua, marcado por interação, velocidade e resposta quase imediata.

Nessa mesma direção, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) observam que a transição do marketing tradicional para o marketing digital não representa apenas a troca de canais, mas uma mudança mais profunda no próprio comportamento do consumidor. Trata-se de um público mais conectado, mais informado, mais participativo e mais atento à experiência que estabelece com a marca. O consumo, nesse cenário, deixa de ser compreendido apenas como ato de

compra e passa a envolver também relacionamento, identificação, confiança e percepção de valor.

Por isso, o marketing digital não pode ser reduzido à simples presença on-line. Ele envolve planejamento de conteúdo, definição de públicos, escolha de canais, acompanhamento de resultados e articulação entre experiências físicas e digitais. Kannan e Li (2017) destacam que esse ambiente amplia a capacidade das empresas de coletar dados, personalizar mensagens e medir desempenho em tempo real, o que pode tornar as ações mais ajustadas ao comportamento do consumidor. Ao mesmo tempo, esse processo exige competências analíticas, estratégicas e tecnológicas que nem sempre estão disponíveis, sobretudo em empresas de menor porte.

2.2 Pequenos negócios, restrições organizacionais e adoção do marketing digital

Embora o marketing digital abra possibilidades relevantes para pequenos negócios, sua incorporação no cotidiano das empresas nem sempre ocorre de maneira estruturada. Em micro e pequenas empresas, é comum que a adoção dessas práticas seja atravessada por limitações de ordem financeira, técnica e organizacional. Muitas vezes, o mesmo gestor que responde pelas decisões estratégicas também precisa lidar com vendas, atendimento, compras, gestão financeira e operação do negócio, o que reduz o tempo e a energia disponíveis para planejar e acompanhar as ações de marketing.

Taiminen e Karjaluoto (2015) mostram que pequenas empresas costumam reconhecer a importância do marketing digital, mas ainda enfrentam dificuldades para utilizá-lo de forma integrada e orientada por resultados. Entre os obstáculos mais frequentes estão a falta de conhecimento sobre ferramentas, a dificuldade de manter uma rotina de produção de conteúdo e a pouca familiaridade com métricas de desempenho. Como consequência, muitas ações acabam sendo realizadas de forma pontual, descontínua ou com base apenas na intuição.

No varejo, esse quadro tende a se tornar ainda mais desafiador. A pressão por resultados imediatos, especialmente por vendas no curto prazo, pode fazer com que os gestores priorizem ações promocionais mais rápidas, em vez de investir em estratégias mais consistentes de posicionamento e relacionamento. Nesses casos, a presença digital passa a ser conduzida de maneira muito prática e imediata, centrada em postagens, divulgação de ofertas e respostas aos clientes, mas sem conexão mais clara com metas de médio e longo prazo.

Isso não significa ausência de esforço ou desinteresse por parte dos empreendedores. Em muitos casos, o que existe é uma tentativa de adaptação às exigências do mercado com os recursos disponíveis. Ainda assim, a falta de estrutura tende a dificultar a consolidação de práticas mais profissionais e estrategicamente orientadas.

2.3 Mídias sociais, conteúdo e gestão estratégica do relacionamento

O uso das mídias sociais pelas empresas não deve ser analisado apenas a partir do número de postagens ou da quantidade de seguidores. Mais importante do que marcar presença nessas plataformas é compreender de que modo elas são utilizadas, com que finalidade e em que medida estão articuladas aos objetivos do negócio. A relevância desses canais depende da capacidade de alinhar linguagem, conteúdo, público e estratégia.

Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017) defendem que o marketing em mídias sociais precisa ser compreendido de forma mais ampla, envolvendo escopo, cultura, estrutura e governança. Em outras palavras, a gestão das redes sociais não deve funcionar como uma atividade isolada, mas como parte de uma lógica organizacional mais coerente, vinculada à identidade da empresa, ao seu posicionamento e às suas metas de mercado.

Trainor et al. (2014) acrescentam que o uso de tecnologias sociais pode fortalecer o relacionamento com clientes, desde que a empresa tenha condições organizacionais para transformar esses canais em espaços efetivos de escuta, interação, conversão e fidelização. O valor estratégico das mídias sociais, portanto, não está apenas em sua existência, mas na forma como são integradas ao cotidiano da gestão.

No varejo de moda, esse aspecto assume maior relevância porque a experiência de compra é fortemente influenciada por fatores visuais, identificação estética, recomendação social e sensação de atualização. Plataformas como Instagram e TikTok, por sua natureza imagética e pela circulação intensa de conteúdos curtos, ganham destaque nesse setor. Contudo, o uso estratégico desses canais exige mais do que criatividade ou frequência de postagem. Requer compreensão do público, domínio mínimo de linguagem, organização de calendário, leitura de indicadores e capacidade de transformar interação em relacionamento comercial mais consistente.

2.4 Métricas, desempenho e decisão orientada por dados

Uma das características mais valorizadas do marketing digital é a possibilidade de acompanhar com maior precisão os efeitos das ações realizadas. Diferentemente de muitos meios tradicionais, os ambientes digitais permitem observar alcance, engajamento, cliques, conversões, tráfego, custo por resultado, tempo de permanência e uma série de outros indicadores. Esse conjunto de dados amplia o potencial de análise e oferece às empresas melhores condições para ajustar suas estratégias ao longo do tempo.

No entanto, a simples existência de dados não garante seu uso qualificado. Lamberton e Stephen (2016) observam que uma das questões centrais do marketing digital está justamente em compreender como as informações geradas nos ambientes on-line podem subsidiar decisões mais efetivas. Para isso, não basta acessar números; é preciso interpretá-los, relacioná-los aos objetivos da empresa e utilizá-los como base para a revisão das ações em curso.

Em empresas de menor porte, esse processo costuma ser mais lento. Quando o marketing digital é conduzido sem apoio técnico especializado ou com recursos muito limitados, a tendência é que os indicadores sejam usados de forma parcial ou superficial. Em alguns casos, a empresa acompanha apenas curtidas, visualizações ou número de seguidores, sem avançar para métricas mais diretamente relacionadas ao desempenho comercial ou ao comportamento do consumidor.

Quando isso acontece, o marketing digital tende a permanecer restrito a uma lógica de visibilidade imediata, com menor capacidade de produzir aprendizado organizacional. A ausência de rotinas de monitoramento ou o uso muito limitado de indicadores dificulta a avaliação do retorno das ações, a identificação de padrões de consumo e a tomada de decisões mais fundamentadas. Assim, a promessa de um marketing mais mensurável e orientado por dados acaba sendo parcialmente aproveitada.

2.5 Inteligência artificial e novas possibilidades para o marketing

Mais recentemente, o desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial ampliou de forma expressiva as possibilidades de uso da tecnologia nas práticas de marketing. Recursos voltados à automação, personalização, criação de conteúdo, segmentação de públicos e apoio à decisão passaram a integrar, ainda que de maneira desigual, o cotidiano das organizações. Nesse contexto, a inteligência artificial vem sendo incorporada como elemento capaz de tornar processos mais ágeis, ampliar a capacidade de resposta e oferecer experiências mais individualizadas aos consumidores.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) observam que a integração entre tecnologia e marketing tende a aprofundar a capacidade das empresas de responder em tempo real às demandas do mercado e de organizar experiências mais ajustadas aos perfis dos consumidores. Dwivedi et al. (2021), por sua vez, destacam que a compreensão dos impactos da automação, dos algoritmos e da inteligência artificial tornou-se uma agenda central para os estudos sobre marketing digital.

Apesar disso, o acesso a essas ferramentas e a capacidade de utilizá-las de forma mais avançada ainda não são distribuídos de maneira homogênea entre as empresas. Nos pequenos negócios, a inteligência artificial tende a aparecer inicialmente em usos mais simples, como apoio à redação de textos, organização de ideias, automação de respostas e sugestão de conteúdos. Já aplicações mais sofisticadas, envolvendo integração de dados, segmentação avançada, previsão de comportamento ou análise preditiva, exigem maior maturidade digital, investimento e formação técnica.

Desse modo, a incorporação da inteligência artificial no marketing não deve ser vista apenas como tendência tecnológica, mas também como expressão das desigualdades de capacidade organizacional entre os negócios. Para empresas de menor porte, o desafio não está apenas em acessar essas ferramentas, mas em desenvolver condições para utilizá-las de forma coerente com seus objetivos, recursos e estágio de desenvolvimento digital.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como descritivo, de corte transversal e de abordagem mista, por reunir procedimentos quantitativos e qualitativos em um mesmo percurso de investigação. Seu caráter descritivo decorre do interesse em compreender como se apresentam os investimentos em marketing digital e o perfil de gestão de empresas do varejo de moda em Sobral-CE, sem a intenção de estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis observadas.

A pesquisa foi conduzida em duas etapas articuladas. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica voltada a temas como marketing digital, mídias sociais, gestão de pequenos negócios, métricas de desempenho e transformação digital. Essa etapa foi importante tanto para sustentar o referencial teórico do estudo quanto para orientar a elaboração do instrumento de coleta de dados. A segunda etapa correspondeu à investigação empírica, desenvolvida junto a proprietários e gestores de empresas do varejo de moda sediadas no município de Sobral.

3.1 Participantes e campo empírico

Participaram da pesquisa 71 respondentes, entre proprietários e gestores de empresas varejistas do segmento de moda localizadas na sede do município. A escolha desse público se justifica pelo fato de esses sujeitos estarem mais diretamente envolvidos nas decisões relacionadas à comunicação da empresa, ao investimento em marketing e à condução dos canais digitais utilizados pelo negócio.

O recorte no varejo de moda também se mostrou pertinente porque esse segmento depende fortemente de visibilidade, imagem, relacionamento com o cliente e atualização constante de produtos e ofertas. Nesse contexto, o marketing digital ocupa posição relevante na dinâmica competitiva das empresas, tornando-se um campo oportuno para observar práticas de gestão, padrões de investimento e níveis de estruturação das ações mercadológicas.

3.2 Instrumento e coleta de dados

Para a etapa empírica, utilizou-se um questionário estruturado, composto por questões fechadas e abertas. O instrumento contemplou informações sobre perfil da empresa, tempo de atuação no mercado, investimento mensal em marketing digital, existência de responsável específico pela área, atribuições desempenhadas por esse responsável, principais canais digitais utilizados, métricas adotadas para avaliação de desempenho e conhecimento ou uso de ferramentas de inteligência artificial.

A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e junho de 2025, por meio de duas estratégias complementares. A primeira foi a aplicação presencial do questionário nas próprias empresas. A segunda consistiu no envio do formulário em formato digital, por meio do WhatsApp. A adoção desses dois procedimentos buscou ampliar o alcance da pesquisa e facilitar a participação dos respondentes. Em ambas as modalidades, a participação foi voluntária, com garantia de anonimato.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados quantitativos foram organizados em planilha eletrônica e analisados de forma descritiva, com cálculo de frequências relativas e médias. Essa opção metodológica mostrou-se adequada ao objetivo do estudo, que buscou traçar um panorama das práticas adotadas pelas empresas investigadas, sem avançar para análises de natureza inferencial.

As respostas abertas foram examinadas por agrupamento temático, com o propósito de identificar recorrências nas percepções dos participantes sobre atribuições relacionadas ao marketing, dificuldades no uso das ferramentas digitais e aproximações com tecnologias de inteligência artificial. A articulação entre essas duas frentes de análise permitiu combinar a descrição dos dados numéricos com uma leitura qualitativa das práticas e percepções relatadas pelos respondentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil organizacional e tempo de mercado

Os dados mostram que a amostra é formada, em sua maioria, por empreendimentos de menor porte e com estruturas organizacionais relativamente simples. Entre os respondentes,

39% se identificaram como microempreendedor individual, 23% como sociedade anônima, 14% como microempresa, 13% como optantes do Simples Nacional e 11% como empreendimento informal. Embora essas categorias não sejam equivalentes do ponto de vista jurídico e administrativo, o conjunto das respostas permite observar a forte presença de pequenos negócios e de arranjos empresariais bastante diversos.

Também chamou atenção o fato de que parte dos empreendimentos informais estava associada a menor tempo de atuação no mercado. Esse dado sugere que a formalização ainda se apresenta como desafio para uma parcela dos negócios mais recentes. Trata-se de um aspecto relevante, pois o grau de formalização costuma influenciar não apenas a organização interna da empresa, mas também sua capacidade de planejar, investir e estruturar de forma mais profissional suas ações de marketing.

Quanto ao tempo de mercado, observou-se média aproximada de 10,5 anos, com casos que vão desde empresas recém-criadas até negócios com mais de três décadas de existência. Isso indica que o varejo de moda em Sobral reúne, ao mesmo tempo, experiências empresariais consolidadas e iniciativas mais recentes. No entanto, a permanência no mercado não significou, de forma automática, maior maturidade digital. Em outras palavras, o tempo de atuação não se mostrou, por si só, suficiente para garantir maior profissionalização das práticas de marketing.

Esse resultado ajuda a relativizar a ideia de que longevidade comercial equivale, necessariamente, a capacidade de adaptação. Empresas mais estáveis podem manter rotinas tradicionais de gestão e incorporar o ambiente digital apenas de maneira parcial, especialmente quando o contexto competitivo local não impõe mudanças mais profundas com tanta urgência.

4.2 Padrões de investimento em marketing digital

Embora a maior parte das empresas investigadas tenha declarado utilizar marketing digital, os valores destinados a essa área ainda se mostraram relativamente baixos. O investimento médio informado foi de R\$ 1.673,57 por mês, mas a distribuição dos dados revela diferenças expressivas entre os respondentes. Em muitos casos, o valor investido era nulo ou bastante reduzido, enquanto um grupo menor informou aplicações mais elevadas.

Esse cenário sugere que a presença digital das empresas nem sempre está acompanhada de investimento formal e contínuo. Em pequenos negócios, é comum que redes sociais e canais de comunicação sejam operados de forma orgânica, sem orçamento fixo destinado à área. Essa prática reduz custos imediatos, mas tende a limitar a capacidade de planejamento e a consistência das ações desenvolvidas. Nesses casos, o marketing digital passa a ser tratado como atividade eventual, realizada conforme a disponibilidade do gestor ou da equipe, e não como uma frente estruturada da gestão.

Os dados mostram que 70,42% das empresas investem menos de um salário mínimo mensal em marketing digital. Entre elas, 60% estão concentradas entre microempreendedores individuais e empreendimentos informais. Esse resultado reforça a percepção de que restrições financeiras e estruturas gerenciais mais enxutas influenciam diretamente a capacidade de investir.

Por outro lado, entre as empresas que afirmaram investir acima de um salário mínimo por mês, 66,67% são sociedades anônimas ou microempresas, com média de R\$ 2.757,70 mensais. Esse dado sugere que negócios com maior grau de formalização ou com melhor

estrutura organizacional conseguem destinar mais recursos ao marketing digital, o que amplia suas condições de planejamento, contratação de serviços e acompanhamento de resultados.

Em termos analíticos, os achados indicam dois movimentos que coexistem. De um lado, há reconhecimento relativamente disseminado da importância do marketing digital, inclusive entre empresas menores. De outro, persistem diferenças importantes na capacidade de transformar esse reconhecimento em investimento contínuo e tecnicamente estruturado. A valorização do digital, portanto, parece estar mais consolidada no discurso e na prática cotidiana básica do que na organização gerencial efetiva da área.

4.3 Estrutura de gestão e definição de responsáveis

Outro aspecto relevante diz respeito à forma como o marketing digital é organizado nas empresas investigadas. Apenas 49,3% dos respondentes afirmaram contar com alguém diretamente responsável por essa área. Mesmo entre essas empresas, as atribuições mencionadas se concentram, em grande parte, na produção e postagem de artes, fotos e vídeos, o que indica uma atuação mais voltada à execução do conteúdo do que ao planejamento estratégico.

A baixa presença de responsáveis específicos revela uma fragilidade importante na estrutura de gestão. Em muitos negócios, o marketing digital não aparece como área claramente definida, nem como função com escopo próprio. Suas atividades acabam sendo absorvidas por proprietários, vendedores ou outros colaboradores, frequentemente sem formação específica e sem dedicação exclusiva. Esse padrão sugere que o marketing é percebido, muitas vezes, como uma necessidade do cotidiano da comunicação da empresa, mas não necessariamente como uma dimensão estratégica da gestão.

Essa configuração tende a gerar consequências práticas. Quando não há alguém com tempo, preparo e atribuições bem delimitadas, torna-se mais difícil manter regularidade nas ações, construir uma identidade consistente da marca, acompanhar indicadores e aprender com os resultados das campanhas realizadas. Além disso, o acúmulo de funções favorece práticas imediatistas, centradas em postar conteúdo, responder mensagens e divulgar promoções, com menor atenção ao planejamento, à segmentação e à análise do desempenho.

À luz do que discutem Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017), esse quadro aponta para uma baixa institucionalização da gestão de mídias sociais. Os canais são utilizados, mas ainda sem integração mais consistente entre objetivos mercadológicos, governança interna e monitoramento sistemático.

4.4 Canais utilizados e dinâmica da presença digital

Os resultados mostram que o Instagram ocupa posição central entre os canais digitais utilizados pelas empresas investigadas, seguido por WhatsApp, Facebook, e-commerce e TikTok. A predominância do Instagram é coerente com as características do varejo de moda, um segmento em que imagem, estética e atualização visual exercem influência direta sobre o interesse do consumidor. A plataforma favorece a exposição de produtos, a interação com clientes, a construção visual da marca e o acompanhamento rápido de tendências.

O WhatsApp, por sua vez, aparece como canal importante na dimensão mais relacional da venda. Ele funciona como meio de contato direto, negociação, envio de informações,

esclarecimento de dúvidas e manutenção do vínculo com a clientela. Já o Facebook, embora ainda presente, parece ocupar posição menos central do que em períodos anteriores. O ecommerce e o TikTok surgem com menor frequência, o que sugere que as empresas ainda utilizam de forma mais intensa canais voltados à comunicação e ao relacionamento do que plataformas mais estruturadas de venda digital ou ampliação algorítmica de alcance.

Esse padrão indica que a presença digital do varejo local está fortemente apoiada em ferramentas amplamente acessíveis e já incorporadas ao cotidiano empresarial. Existe, portanto, uma digitalização comunicacional relativamente difundida, mas isso não significa, necessariamente, uma digitalização comercial mais avançada. Em outras palavras, as empresas já usam o ambiente digital para se apresentar e se relacionar com o público, mas ainda avançam de forma mais lenta na adoção de soluções integradas de venda, automação e expansão de mercado.

4.5 Métricas de desempenho e baixa maturidade analítica

No acompanhamento dos resultados, os indicadores mais citados pelos respondentes foram engajamento nas redes sociais, vendas físicas, retorno sobre investimento e tráfego no site. A presença dessas métricas mostra que parte das empresas já reconhece a necessidade de observar o desempenho das ações digitais. Ainda assim, o estudo identificou que uma parcela expressiva dos respondentes não faz uso sistemático desses indicadores, o que revela um nível ainda reduzido de maturidade analítica.

Esse achado merece atenção porque a possibilidade de mensuração é justamente um dos traços mais distintivos do marketing digital em comparação com formas mais tradicionais de divulgação. Acompanhar dados em tempo real, testar campanhas, comparar resultados e corrigir rotas deveria favorecer decisões mais fundamentadas. No entanto, isso exige não apenas acesso aos números, mas capacidade de interpretação e criação de rotinas de monitoramento, algo que ainda não parece plenamente consolidado entre as empresas investigadas.

Na prática, quando o uso de métricas é limitado, o marketing digital tende a ser guiado por impressões subjetivas, pela sensação de aumento no movimento da loja ou por percepções gerais de retorno. Embora esses elementos façam parte da experiência cotidiana do gestor, eles não bastam para sustentar decisões mais consistentes sobre investimento, escolha de canais ou reformulação de campanhas.

Desse modo, os resultados reforçam a percepção de que o varejo local já incorporou parte das ferramentas digitais, mas ainda não consolidou uma cultura de decisão orientada por dados. A digitalização, nesse caso, avança mais rapidamente no uso dos canais do que no desenvolvimento de capacidades analíticas.

4.6 Inteligência artificial: entre curiosidade e adoção incipiente

A pesquisa também permitiu observar que a inteligência artificial já começou a fazer parte do universo de referência dos gestores, ainda que sua adoção prática permaneça limitada. Mais da metade dos respondentes afirmou já ter ouvido falar ou mantido algum contato com esse tipo de ferramenta. No entanto, o uso efetivo ainda aparece concentrado em aplicações

mais simples, como apoio à produção de legendas, elaboração de pequenos textos e organização básica de conteúdos.

Esse resultado sugere que a inteligência artificial já entrou no horizonte de possibilidades desses empreendimentos, mas ainda não foi incorporada de modo mais amplo à rotina da gestão. A distância entre conhecer e utilizar revela um movimento ainda inicial, marcado por curiosidade, cautela e limitações relacionadas à formação técnica. Em empresas com baixo investimento e pouca estrutura na área de marketing, é esperado que ferramentas mais avançadas sejam adotadas de forma gradual.

Sob o ponto de vista competitivo, isso indica que a inteligência artificial pode representar, nos próximos anos, um novo elemento de diferenciação entre as empresas que conseguirem incorporar seu uso com mais consistência e aquelas que permanecerem restritas a práticas mais intuitivas. O desafio não está apenas em acessar a tecnologia, mas em transformá-la em melhoria concreta de processos, atendimento, conteúdo, segmentação e análise.

4.7 Síntese interpretativa dos achados

Considerados em conjunto, os resultados permitem afirmar que o varejo de moda em Sobral já reconhece a importância do marketing digital e, em alguma medida, incorporou os canais digitais à sua rotina empresarial. Ainda assim, essa incorporação ocorre, na maior parte dos casos, sob condições de baixa profissionalização, investimento reduzido, pouca definição de responsabilidades e uso limitado de indicadores analíticos.

Há, portanto, uma diferença importante entre estar presente no ambiente digital e gerir essa presença de forma estratégica. Muitas empresas já ocupam as redes sociais, mas ainda não converteram essa ocupação em prática gerencial plenamente estruturada. O cenário observado aponta para um processo de digitalização em curso, mas ainda incompleto: suficiente para alterar formas de divulgação e relacionamento com o cliente, porém insuficiente para consolidar uma gestão mercadológica fortemente apoiada em planejamento, dados e inovação.

5 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura sobre marketing digital e pequenos negócios ao mostrar que a adoção de ferramentas digitais não pode ser entendida apenas como presença tecnológica. Ela depende da articulação entre investimento, estrutura organizacional, perfil gerencial e capacidade de leitura dos dados produzidos pelas próprias ações. Nesse sentido, a ideia de maturidade digital se mostra útil para interpretar contextos em que os canais já são utilizados, mas isso ainda não se traduz em profissionalização estratégica.

No plano gerencial, os resultados indicam que políticas de apoio ao comércio local precisam ir além da recomendação genérica de que as empresas estejam nas redes sociais. O que se mostra necessário é o fortalecimento de competências mais amplas, como planejamento de campanhas, definição de objetivos, segmentação de públicos, leitura de métricas e uso gradual de ferramentas de automação e inteligência artificial.

Os achados também sugerem a importância de pensar modelos de capacitação compatíveis com a realidade dos pequenos negócios, considerando restrições de tempo, orçamento e estrutura. Iniciativas como consultorias, oficinas práticas, parcerias com instituições de apoio empresarial e formação voltada a ferramentas de baixo custo tendem a

produzir resultados mais concretos do que propostas excessivamente gerais ou muito distantes das condições reais de operação dessas empresas.

6 CONCLUSÃO

Este estudo analisou os padrões de investimento em marketing digital e o perfil de gestão de lojas do varejo de moda sediadas em Sobral-CE, com base em uma abordagem teórico-empírica. Os resultados mostram que o marketing digital já faz parte do cotidiano das empresas investigadas, especialmente por meio do uso de Instagram, WhatsApp e Facebook. No entanto, essa presença no ambiente digital não significa, necessariamente, a existência de uma gestão estratégica já consolidada.

Predomina um contexto em que o investimento financeiro mensal ainda é reduzido, a definição de responsáveis específicos pela área é limitada, as práticas mantêm forte caráter operacional e o uso de métricas ocorre de forma parcial. A inteligência artificial, embora já conhecida por parte dos gestores, aparece de maneira incipiente, associada sobretudo a usos básicos e pouco integrados à lógica decisória das empresas.

Em síntese, a pesquisa indica que a digitalização do varejo local é concreta, mas ocorre de forma desigual e ainda incompleta. As empresas já reconhecem a importância do ambiente digital, mas seguem enfrentando obstáculos para transformá-lo em ativo estratégico de gestão. Esse descompasso entre adesão prática e maturidade gerencial constitui um dos principais resultados do estudo.

Como desdobramento, os achados reforçam a necessidade de ampliar processos de capacitação, acompanhamento técnico e desenvolvimento de competências analíticas entre gestores e equipes. Também se mostra relevante aprofundar a discussão sobre estratégias digitais ajustadas à realidade de cidades médias e de pequenos negócios, evitando modelos prescritivos que desconsiderem as condições concretas de funcionamento dessas empresas.

Por fim, é importante reconhecer algumas limitações da pesquisa. O estudo se concentrou em um recorte territorial específico e em um segmento particular do varejo, o que não permite generalizações mais amplas. Pesquisas futuras podem ampliar a análise para outros setores, comparar cidades de porte semelhante e investigar com maior profundidade a relação entre maturidade digital, desempenho comercial e perfil dos gestores.

REFERÊNCIAS

BORJA, Francisco Antonio. Importancia del marketing digital en confinamiento. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, v. 2, n. 2, p. 59-64, 2020.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. *Digital marketing*. Harlow: Pearson, 2019.

DWIVEDI, Yogesh K. et al. Setting the future of digital and social media marketing research: perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, v. 59, p. 102168, 2021.

- ESTEVAM, Diognnys Cardoso et al. Gestão de mídia social: estratégias para impulsionamento do negócio com uso do aplicativo Instagram. *Revista Gestão e Organizações*, p. 98-112, 2024.
- FELIX, Reto; RAUSCHNABEL, Philipp A.; HINSCH, Chris. Elements of strategic social media marketing: a holistic framework. *Journal of Business Research*, v. 70, p. 118-126, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- KANNAN, P. K.; LI, Hongshuang Alice. Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, v. 34, n. 1, p. 22-45, 2017.
- KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- LAMBERTON, Cait; STEPHEN, Andrew T. A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing research's evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 146-172, 2016.
- NEVES, Marcus Louriçal; CRUZ, Poliano Bastos da; LOCATELLI, Octavio. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 25, p. 1-28, 2024.
- PEREIRA, Ronaldo Portela; GUIMARÃES, Raimundo Negreiros. Marketing digital: o uso das redes sociais como estratégia de marketing utilizado pelas empresas de Presidente Figueiredo. *Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFAM*, v. 16, n. 1, p. 48-60, 2022.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.
- TAIMINEN, Heini Maria; KARJALUOTO, Heikki. The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 22, n. 4, p. 633-651, 2015.
- TIAGO, Maria Teresa Pinheiro Melo Borges; VERÍSSIMO, José Manuel Cristóvão. Digital marketing and social media: why bother? *Business Horizons*, v. 57, n. 6, p. 703-708, 2014.
- TRAINOR, Kevin J. et al. Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014.
- VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889-901, 2021.

