MÍDIAS SOCIAIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES EM RONDÔNIA

1 INTRODUÇÃO

O setor de varejo é inovador e tem sofrido mudanças significativas nos últimos anos (GREWAL; LEVY, 2007) em decorrência do desenvolvimento tecnológico, transformações no mercado e na preferência do consumidor. As lojas físicas estão migrando para atuar em ambientes *online*, e esta mudança no setor proporciona benefícios tanto aos consumidores, quanto aos varejistas. A tecnologia auxilia na tomada de decisões, uma vez que os consumidores possuem cada vez mais acesso à informação, e isso reflete na busca por produtos de qualidade, baixos custos e serviços mais rápidos.

Nesse cenário, as mídias sociais tornaram-se um canal relevante de comunicação entre as pessoas, baseado na interação *online*, com o uso de suportes digitais, o que possibilita a interação e contato direto entre as pessoas (SILVA; BARICHELLO, 2006). O processo de adoção de mídias sociais pelas organizações tem sido visto como um importante aspecto inovador, capaz de melhorar os processos e práticas da empresa e aumentar a produtividade (DOTTA, 2011). Passa a ser uma forma simples e consideravelmente econômica das empresas conhecerem a opinião de seus consumidores, construir um relacionamento com eles, e desenvolver uma imagem forte da empresa e sua marca (MADEIRA; GALLUCCI, 2009), o que pode proporcionar vantagem competitiva. No entanto, a disseminação acelerada de informações também aumenta a competição no setor, gera mudanças no comportamento do consumidor, diferentes níveis de demanda, e consequentemente, exige adoção de novas práticas de gestão por parte das empresas.

Assim, a qualidade e a absorção de tecnologias são capazes de auxiliar e possibilitar que as organizações atuem no mercado de forma mais eficiente e competitiva (TEIXEIRA; LOBOSCO; MORAES, 2013), de modo que os varejistas estão voltando-se às inovações de marketing, design e da tecnologia, utilizando estratégias e procedimentos modernos que os auxilie a manterem-se atualizados, atender e compreender as novas exigências (KOUMBIS, 2015). Dentre as tendências no varejo podem-se citar a inserção das marcas e empresas nas mídias sociais, o comércio eletrônico e lojas *Pop-ups* (representam um espaço comercial temporário). Tais mecanismos são uma forma de proporcionar aos consumidores várias opções de canais de compra para encontrar as mercadorias que desejam. Além disso, é um fator importante para aumentar as vendas (KOUMBIS, 2015). Com o aumento crescente de acesso à internet, estima-se que cerca de 58% da população global estão presentes no ambiente *online*, sendo China, Índia e Estados Unidos os países com o maior índice de usuários na internet (STATISTA, 2019). A partir do acesso da internet, atualmente se vivencia um cenário em que as mídias sociais têm exercido crescente influência no comportamento de compra de roupas por parte do consumidor. No Reino Unido, por exemplo, 30,4% dos compradores de roupas usam as mídias sociais como fonte de inspiração para realizar suas escolhas, 2,5% a mais em relação a 2017 (RETAIL INSIGHT NETWORK, 2018). No Brasil, 78% dos usuários de internet estão presentes em alguma rede social, estando o público concentrado em sua maioria no Facebook (88,9%), Instagram (88,7%) e Linkedin (79,5%). Apenas uma pequena parcela de 0,8% não está presente nesse tipo de canal de comunicação (ROCK CONTENT, 2018).

Isso reforça que os varejistas precisam responder forte e ativamente com presença *online* em diferentes plataformas e aproveitar ao máximo as mudanças no comportamento do consumidor usando as mídias sociais como meio de se conectar com os compradores e melhorar o engajamento com o público virtual (RETAIL INSIGHT NETWORK, 2018).

Logo, é importante que os varejistas reajam e utilizem os recursos que o ambiente digital oferece, apresentando práticas de gestão que envolvam aprendizagem em face da competição em mídias sociais. Com base nesse cenário, e por se tratar de temática atual, questiona-se: como os varejistas de confecções do Estado de Rondônia estão se adaptando ao novo formato de competição? Visando atender a esse problema de pesquisa, o presente artigo tem como objetivo descrever as práticas de gestão em mídias sociais em empresas do segmento em Rondônia.

Este estudo se justifica devido à relevância do objeto de estudo, ou seja, o segmento varejista de confecções, diante da importância econômica do setor no comércio, da característica dinâmica e transformadora do varejo, do aumento da competição nesta atividade, e por se tratar de um assunto em ascensão em importantes periódicos internacionais. Somado a isto, existe a necessidade por parte das empresas de elevar suas práticas gerenciais em face do dinamismo do segmento varejista, e diante das mudanças tecnológicas vivenciadas. Além disso, o estudo sobre mídias sociais associado ao varejo de confecções é um tema emergente. Com o aumento nas vendas de roupas nas plataformas digitais e a conscientização sobre a importância de uma presença bem projetada nesse ambiente, o interesse por pesquisas relacionadas ao varejo *online* tem se desenvolvido (ROWLEY, 2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Práticas gerenciais e varejo

As práticas gerenciais estão associadas ao desempenho da empresa em diversos fatores, desde aos aspectos básicos inerentes à gestão de uma organização, abrangendo até a cultura organizacional. Brito e Sauan (2016, p. 4-5) tratam práticas de gestão como capacidades e destacam que tais capacidades podem se desenvolver com o tempo e atingir diferentes níveis de eficácia e especificidade, visto que "[...] uma prática de gerenciamento aplicada possui todas as características de um recurso". Para tanto, fundamentam-se nos preceitos da teoria baseada em recursos, especificamente em capacidades (BARNEY, 1991; TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Os autores salientam que práticas de gestão são relevantes e, geralmente, consistem em uma rotina de alto nível ou uma "coleção de rotinas", possuem um propósito claro e pretendido e normalmente são "[...] orientadas para a alta gerência na busca por melhores resultados".

Bloom, Sadun e Reenen (2017) abordam que existem práticas de gerenciamento que agem exatamente como uma nova tecnologia, e assim como máquinas avançadas, podem ajudar as empresas a aumentar a produção. A melhora no desempenho decorre de um alto grau de competição dentre as empresas, devido estarem atuando a mais tempo no mercado, com experiência suficiente para sobreviver, além de possuir trabalhadores mais qualificados. Ademais, as práticas de gestão geralmente devem ser passíveis de sofrer alterações, no caso de surgirem melhores práticas, elas possam ser facilmente imitadas e niveladas com o tempo pela organização. Os processos, ou seja, as práticas gerenciais são tão importantes quanto outros insumos e podem criar vantagem competitiva significativa.

Na literatura, o assunto foi trabalhado de formas diversas, sendo associadas ao impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho dos negócios (PATTERSON et al., 1997), práticas gerenciais vinculadas a inovação (CUNHA, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008), mensuração de práticas gerenciais (DELIS; TSIONAS, 2018) e as diferenças existentes na gestão entre empresas e países (BLOOM; REENEN, 2007; 2010), procedimentos gerenciais na tomada de decisão em micro e pequenas empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), gestão de custos (ARAUJO et al., 2016), práticas de gerenciamento como recursos que levam

a um desempenho superior (BRITO; SAUAN, 2016), e a influência das práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias brasileiras (SANTOS, 2017).

Patterson et al. (1997) ao estudar sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho dos negócios levantou uma série de questionamentos sobre como as práticas de gestão de recursos humanos fazem a diferença para a empresa, e de que forma outras práticas gerenciais, como estratégias competitivas, com ênfase na qualidade, investimento em pesquisa e desenvolvimento e investimento em tecnologia influenciam sobre o desempenho organizacional.

Os dados foram coletados a partir de um estudo intensivo de dez anos sobre mais de cem pequenas e médias empresas industriais no Reino Unido. Foi possível ter uma clara visão das ligações entre várias práticas gerenciais no desempenho, e foram identificadas quatro áreas de prática gerencial que tradicionalmente exercem tal influência: a) estratégia de negócios, b) ênfase na qualidade, c) uso de tecnologia de fabricação avançada e d) investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Em seus estudos, CUNHA (2005) categorizou cinco práticas gerenciais e suas contribuições para a inovação: a) estratégia e posicionamento de mercado, b) estrutura e ambiente organizacional interno, c) gestão da tecnologia, d) gestão de pessoas, e gestão de parcerias. A pesquisa partiu do pressuposto de que "[...] a inovação não é resultado somente de pesquisa e desenvolvimento, mas da combinação de várias práticas gerenciais que resultam em ações que vão estabelecer um ambiente propício para a geração de inovações" (CUNHA, 2005, p. 146).

No segmento varejista, as atividades que são desenvolvidas envolvem uma série de decisões estratégicas e práticas administrativas, para que os bens e serviços possam ser satisfatoriamente oferecidos ao consumidor. Os gestores varejistas decidem o mercado-alvo, ponto para estabelecimento do comércio, *mix* de produtos, preços, marketing, layout de loja, transporte, entre outros, de forma que se exigem profissionais capacitados para exercer suas funções. Diante disso, o valor agregado ao varejista ocorre a partir da construção de valor desde o produtor até o consumidor final (CAMAROTTO, 2009).

O segmento do varejo pode ser definido como o conjunto de empresas dedicadas à venda de bens de consumo ao consumidor final, compreendendo desde lojas de automóveis, móveis, a farmácias, roupas e mercearias, e isso inclui a comercialização através do correio e internet. A globalização, o aumento da concorrência e tecnologia transformaram as organizações tradicionais, fomentando a valorização da gestão empresarial como forma de alcançar os objetivos da empresa. Tais mudanças incluem a "[...] abertura de novas lojas, com novos conceitos e formatos, a adoção de novas práticas e tecnologias, a crescente formalização do setor, e a expansão do comércio eletrônico" (HALAT, 2017, p. 3).

No comércio varejista de artigos de vestuário são realizadas vendas de produtos como vestidos, blusas, calças, roupas íntimas, uniformes escolares e similares, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Esse segmento é composto por grandes redes de lojas de departamentos, em especial redes de *fast-fashion* (moda rápida, geralmente adotadas por lojas de departamento), e por pequenas empresas e varejistas locais.

Os empreendimentos de moda no Brasil concorrem a nível global, sendo um setor altamente competitivo diante das tendências e estilos que rapidamente são espalhados e copiados. Contudo, a rapidez em que o mundo da moda está inserido, em especial pela produção *fast-fashion*, e a velocidade na disseminação e informação nas mídias, principalmente através da *internet*, gera a necessidade constante de produzir e adquirir novos produtos e satisfazer tendências da moda, diminuindo o ciclo de vida dos produtos, tornando-se um desafio para os varejistas.

As empresas varejistas também precisam analisar e considerar competências que possam se tornar fonte de vantagem competitiva, possibilitando que a empresa tenha destaque

e diferenciação no mercado. Tais competências, segundo Parente e Barki (2017), podem ocorrer em atividades como visual merchandising, relacionamento com fornecedores e clientes, promoções, vendas, planejamento de compras, sistemas de controle, clima organizacional, motivação da equipe, localização das lojas, variedade de produtos e atmosfera da loja.

Além dos aspectos intrínsecos, também é necessário considerar as variáveis não controláveis na gestão empresarial, a partir da análise e resposta adequada aos diversos ambientes, lidando com oportunidades e ameaças, como os avanços tecnológicos, economia, aspectos políticos e legais, variáveis demográficas, estrutura domiciliar, e aspectos socioculturais (PARENTE; BARKI, 2017).

2.2 Mídias sociais

A mídia social transformou o modo de operação do marketing tradicional. Baseia-se na interação *online*, com o uso de suportes digitais, como computadores e celulares. A *internet* possibilita o contato cada vez mais dinâmico e rápido entre as pessoas (SILVA; BARICHELLO, 2006), diferente da mídia tradicional, caracterizada pela disseminação de informação em massa. As mídias sociais possibilitam o compartilhamento dos mais diversos conteúdos no formato digital, como imagens, vídeos, áudios, textos, entre outros, além de oferecer ferramentas para a comunicação entre os seus usurários. Consistem ainda em plataformas *online,* também denominadas redes sociais, como Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram, que facilitam o compartilhamento de dados e informações, conteúdos criados pelos usuários e gera interação entre as pessoas e empresas. Atualmente tem se tornado crescente a presença de empresas de diversos segmentos no ambiente virtual.

O fenômeno das mídias sociais pode criar oportunidades aos empreendedores que buscam ganhar e sustentar vantagem competitiva, uma vez que parte significativa dos consumidores e varejistas estão presentes nas mídias sociais, tornando-se uma ferramenta para melhorar a performance do negócio e criar capacidades a longo prazo (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2011). As mídias sociais ganharam [...] poder, maior proporção de alcance e estão associadas com a produção de conteúdo que pode ser digitalmente publicado de forma livre, aberta e para muitas pessoas" (MEDEIROS *et al*., 2014). Segundo Adolpho (2011), as empresas iniciantes no mercado já "nascem" dentro da realidade virtual, no entanto, as empresas antigas precisam se adaptar a esse novo mundo.

As práticas em mídias sociais giram em torno de estratégia e marketing para ações bem-sucedidas (GABRIEL, 2010). A formulação de estratégia de marketing digital auxilia na tomada de decisões, ao fornecer informações precisas e relevantes conforme o objetivo da empresa. Assim é possível compreender como o mercado digital e o público se relaciona com a marca e o que se pretende alcançar. Considerando que os consumidores têm cada vez mais controle e capacidade de pesquisar, avaliar e comprar produtos e serviços através da tecnologia digital, uma empresa que não possui estratégia coerente de engajamento e retenção de pessoas nos canais digitais, possivelmente perderá oportunidades (RYAN; JONES, 2009).

As mídias sociais ampliaram o escopo do marketing e ao mesmo tempo, estreitaram o foco no consumidor. Os canais digitais transcendem restrições geográficas conectando com um público cada vez mais amplo e oferecem um conjunto de ferramentas e táticas aos profissionais de marketing, tornando esse campo cada vez mais dinâmico, diversificado e desafiador. A partir do momento em que uma empresa decide aproveitar o poder do marketing digital para alavancar seu negócio, precisa compreender seu mercado, como seus clientes estão usando a tecnologia e como a empresa pode utilizar melhor essa ferramenta para construir relacionamentos duradouros e mutuamente recompensadores (RYAN; JONES, 2009).

Uma vez que o consumidor tem participado de forma ativa na economia e passou a "ditar as regras", as empresas passaram a perceber que o ciclo do produto precisa começar com

base na concepção do cliente, de modo que "[...] o departamento de marketing pesquisa o que o consumidor quer e projeta produtos específicos para um mercado, desde a cor até a capacidade de customização" (ADOLPHO, 2011, p. 297). Ante esse cenário, Adolpho (2011) apresenta a Metodologia 8Ps abordando a estruturação de um plano de marketing digital eficaz. Os 8Ps do marketing digital compreendem pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão (Figura 6).

Figura 1– 8P's do marketing digital.



Fonte: Adolpho, 2015.

O processo de pesquisa consiste na primeira etapa, uma vez que a empresa precisa conhecer o comportamento do consumidor na era digital através das interações na rede. É necessário personalizar a comunicação conforme o público-alvo, ou seja, falar o "idioma" do cliente, conhecer suas necessidades, valores, experiências, assim como ouvir críticas. O relacionamento com o cliente ocorre a partir do momento em que o consumidor se enxerga e se conecta com a marca/empresa e esse fator, consequentemente, impacta positivamente nas vendas (ADOLPHO, 2011). A segunda etapa refere-se ao desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa no ambiente virtual. É necessário conhecer a concorrência, definir o público-alvo, missão, metas, números e o prazo para alcançar os objetivos. A empresa precisa refletir sobre o negócio em que está inserido, o que pretende para o futuro, quais são suas qualidades, como quer ser percebido no mercado, e o que é fundamental para a empresa ter êxito no mercado (ADOLPHO, 2011).

Ramalho (2010) aponta que para a implementação de estratégia digital a empresa precisa saber quais recursos são necessários. Por exemplo, a empresa que irá criar conteúdo através de vídeos e fotos, precisa dos equipamentos necessários, e talvez até terceirizar atividades. Para tanto, é recomendado que a empresa selecione as pessoas que trabalharão com as mídias sociais e faça o monitoramento das redes sociais, identificando o perfil do público, assim como influenciadores digitais que poderiam se relacionar com a marca, ou demais parcerias.

Na perspectiva de Barefoot e Szabo (2009), aumentar a visibilidade *online* e manter presença cada vez mais forte na *web* são apontados como os objetivos principais de uma campanha em mídia social. Dentre as estratégias adotadas, a empresa pode elaborar um calendário definido para as publicações, ou seja, uma programação da divulgação do conteúdo, definição dos dias, frequência de publicação e horário das postagens, além do cuidado com a estética do perfil na rede.

A definição de dias para postagens é apontada em pesquisa realizada pela Rock Content (2019) como a estratégia mais relevante e eficiente. O planejamento do conteúdo e elaboração de um calendário de mídia social é uma forma de garantir publicações com taxa de retorno efetiva. A postagem de conteúdo aleatória e sem frequência definida pode enfraquecer a presença *online* da empresa, minimizando as chances de conseguir engajamento. Logo, a

capacidade de programar conteúdo passa a ser uma obrigação para a empresa (SPROUT, 2017).

Definidas as estratégias de marketing digital, a terceira etapa consiste na produção do perfil digital, ou seja, sua página em rede social ou em *website*. Na etapa de produção é necessário concentrar-se ainda na forma e conteúdo, visto que o material produzido e utilizado para divulgação, tais como fotos, imagens animadas (*gifs*), vídeos, áudios, e textos além da qualidade, precisam transmitir a mensagem que a marca quer repassar. Na fase de publicação, o conteúdo produzido deve conter informações relevantes sobre o produto, além de mostrar-se útil e interessante para o público. O conteúdo pode ser publicado visando atrair consumidores, ou ainda estimular a reação e interação compartilhada com toda a rede. A estratégia digital é bem-sucedida quando o público interage com a marca e cria relacionamento e para isso a qualidade do conteúdo é um fator determinante no processo de comunicação. Por exemplo, opiniões e depoimentos de clientes aumentam a credibilidade da empresa, assim como a taxa de conversão de público (ADOLPHO, 2011).

Assim, ao transmitir conteúdo com elementos persuasivos, a empresa busca transformar visitantes em clientes. Conforme Ramalho (2010), é importante que as redes sejam "alimentadas" constantemente, uma vez que público perde o interesse e se esquece rapidamente quando as empresas deixam de apresentar conteúdo relevante. Na fase da promoção a empresa para alcançar um número maior de pessoas pode divulgar suas postagens através de links patrocinados. A loja também pode realizar parceria com influenciadores digitais, contudo, a parceria precisa levar em consideração qual consumidor a empresa pretende atingir, para que o investimento seja adequado ao perfil da empresa. A propagação do conteúdo para ser viral depende do quão relevante e interessante for a mensagem recebida pelo consumidor. As pessoas são influenciadas pela opinião dos seus contatos em rede, amigos ou conhecidos (ADOLPHO, 2011).

A personalização consiste na adoção de estratégia de marketing de relacionamento e fidelização do cliente através da internet. Primeiramente é necessário segmentar o mercado virtual, de acordo com o consumidor que a empresa busca atingir (conforme estratégias definidas na primeira etapa e criação de conteúdo), e em seguida, a partir do comportamento, valor, estilo de vida do cliente, é possível personalizar a comunicação, assim como a entrega dos produtos e serviços. É através da personalização que a empresa gera relacionamento com o cliente. A propaganda, por si só, emite uma mensagem para a "massa", já a personalização prioriza as peculiaridades do mercado. Os clientes esperam respostas cada vez mais rápidas das marcas e que a interação seja significativa, então, quanto mais personalizada a comunicação melhor o relacionamento (ADOLPHO, 2011). Assim, a empresa ganha o respeito do consumidor por estar presente e conversar com o público (SPROUT, 2019).

A última etapa, a precisão, trabalha com ferramentas e aplicativos que possibilitam a metrificação das atividades desenvolvidas nas mídias sociais. Os próprios sites como Facebook e Instagram apresentam informações numéricas sobre visualizações das postagens, público alvo, visitas ao perfil, seguidores, interações, rejeição, entre outros. A partir dos dados obtidos a empresa terá que interpretar e transformar as informações e saber utilizá-las ao planejar os próximos passos. Desse modo, as adoções de práticas de marketing digital tornam-se cíclicas (ADOLPHO, 2011).

A adoção de estratégia no marketing digital é uma questão que também se estende aos profissionais envolvidos na área. As mídias sociais trouxeram para o mercado um novo perfil profissional "[...] cujos conhecimentos são advindos de prática, experimentação, e da somatória de conhecimentos advindos de outras áreas" (RAMALHO, 2010, p. 206). Os profissionais envolvidos nas mídias sociais, independentemente de sua formação, atuam diretamente com marketing, relacionamento com cliente, relações públicas, geração de conteúdo e monitoramento das redes sociais.

Além da capacidade de comunicação e criação de conteúdo, demanda habilidade na tabulação e análise das informações, transformando-as em ações corretivas, reativas ou proativas. Devido a isto, a tendência é que as empresas invistam na qualificação dos profissionais que atuam nas mídias sociais, oferecendo cursos, treinamentos e palestras. A função de analista em mídias sociais é apontada pelo Fórum Econômico Mundial (2018) como uma das profissões emergentes no futuro e espera-se ainda o crescimento de atividades que envolvam as habilidades "humanas", como atendimento ao cliente, profissionais de vendas, marketing, treinamento e desenvolvimento, especialistas em desenvolvimento organizacional e Gerentes de Inovação.

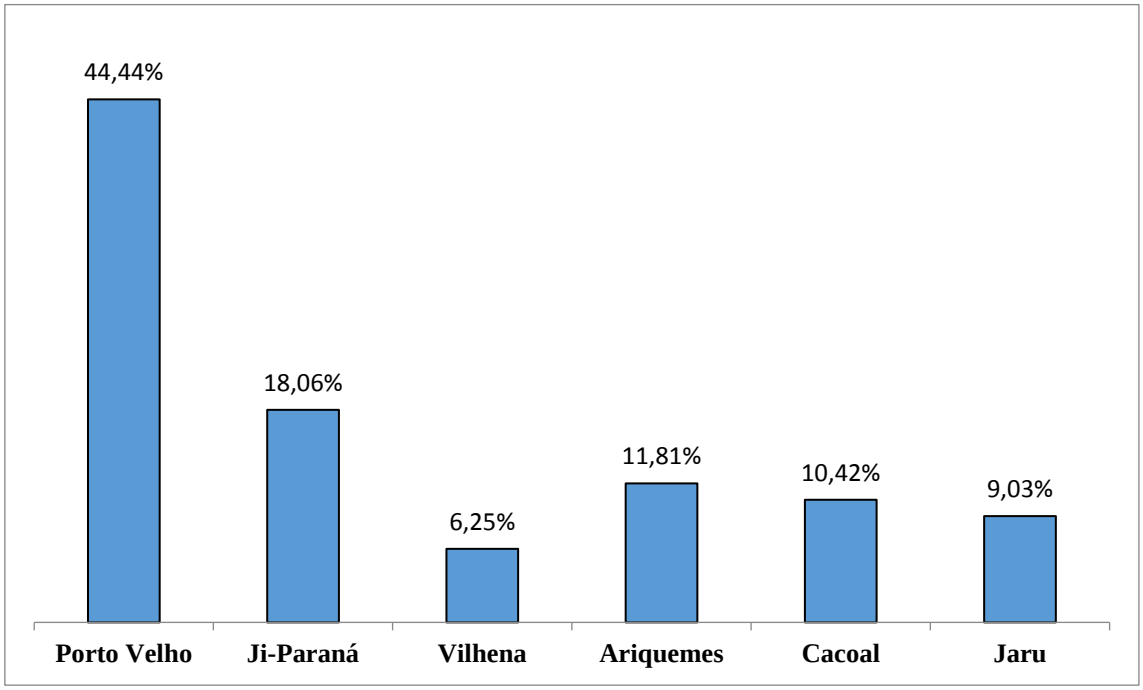
3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é quantitativa e descritiva, pois foram investigadas, analisadas e descritas as práticas no varejo de confecções em Rondônia em face à presença em mídias sociais. Buscou-se verificar a presença das empresas nas mídias sociais, a profissionalização do pessoal envolvido no marketing digital e as práticas adotadas na utilização desta ferramenta, através de *survey*.

Os questionários foram aplicados em empresas do varejo de confecções de Rondônia a partir de amostragem não probabilística por conveniência, com coleta de dados nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Jaru, Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena. A delimitação se justifica uma vez que os municípios mencionados são os mais representativos no Produto Interno Bruto do Estado de Rondônia, segundo informações do IBGE e Gerência do Observatório/SEPOG-RO (2014).

Um total de 144 empresas compôs a amostra da pesquisa, sendo 64 (sessenta e quatro) respondentes de Porto Velho, 26 (vinte e seis) de Ji-Paraná, 17 (dezessete) de Ariquemes, 15 (quinze) de Cacoal, 13 (treze) de Jaru e 9 (nove) de Vilhena (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Localidade do estabelecimento.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Adotou-se a amostragem não probabilística por conveniência devido a disponibilidade dos estabelecimentos respondentes em participarem da pesquisa. Para tanto, a coleta de dados priorizou regiões dos municípios estudados com maior concentração de lojistas. A amostragem não probabilística é utilizada em situações em que amostragem probabilística não se mostra viável para o estudo (BABBIE, 2013), apresentando maior praticidade, apesar de não permitir a extensão do problema pesquisado (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012), permitindo que os respondentes sejam escolhidos conforme sua disponibilidade (CRESWELL, 2010).

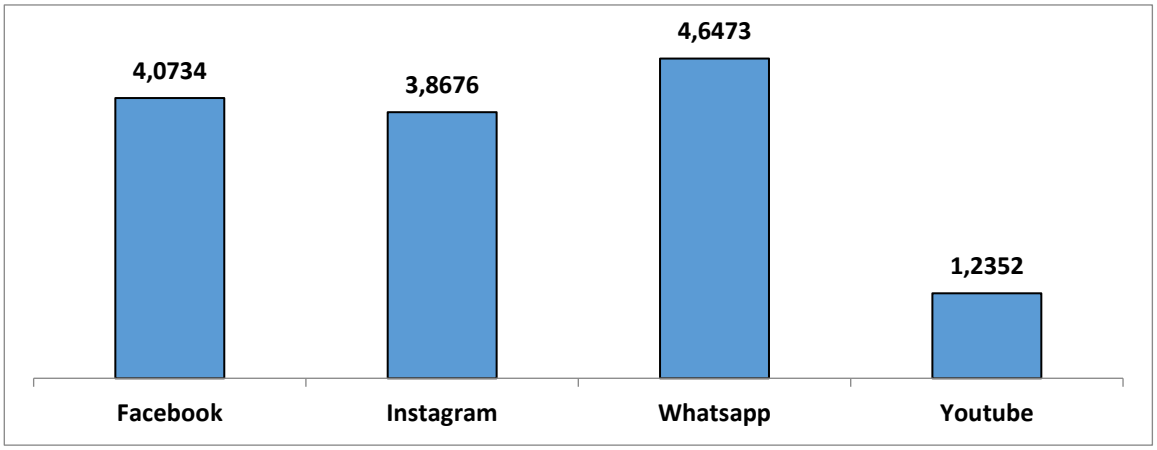
Após a tabulação e compilação dos dados, a análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva. Atribuiu-se peso 1, 3 e 5 para as pontuações obtidas pelos respondentes, mensuradas através de média ponderada, utilizada por considerar pesos diferentes aos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando a amostra de 144 (cento e quarenta e quatro) empresas, somente 8 (oito) respondentes atestaram ausência em mídias sociais por não considerarem importante ou por não verem resultados; 24 (vinte e quadro) afirmam que fazem uso da ferramenta, contudo participam pouco por não ter conhecimento suficiente, equipe especializada ou tempo para gerenciar o conteúdo; Já 117 (cento e dezessete) empresas declaram estar presentes, pois esta ferramenta permite visibilidade, interação com público, além de também ser utilizado pelas empresas concorrentes.

Quando questionados sobre o período em que a empresa utiliza as redes sociais, 31 respondentes informaram que estão presentes entre 0-1 ano; 42 empresas entre 2-3 anos; e 63 entrevistados já atuam há mais de quatro anos. Em relação as redes sociais, o Whatsapp é o meio de comunicação mais utilizado pelas empresas, seguido do Facebook, e Instagram. No Gráfico 2 são demonstradas as mídias sociais utilizadas.

Gráfico 2 - Mídias sociais utilizadas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os resultados da pesquisa apontam o Whatsapp como a mídia utilizada com mais frequência pelos varejistas do segmento de confecções. Conforme explicitado nas entrevistas, esta ferramenta compreende um aplicativo de uso prático, que permite comunicação direta e informal com o cliente, negociação e demonstração dos produtos. Além disso, possui a ferramenta denominada "linha de transmissão" na qual uma mensagem pode ser encaminhada diretamente para todos os contados selecionados. Também foi citada a criação de grupos da

loja, tornando-se um ambiente ainda mais próximo do cliente, onde são encaminhadas fotos dos produtos, compartilhamento de textos, avisos de novidades e promoções que são comumente realizados pelos próprios vendedores.

O Facebook centraliza um número expressivo de empresas participantes, apesar do Instagram estar cada vez mais forte no ambiente virtual. A produção de conteúdo para Facebook e Instagram requer capacidade de elaboração de fotos e textos adequados. Dentre os conteúdos divulgados nas mídias sociais, as empresas utilizam imagens, vídeos e transmissão ao vivo ("lives") e o *status* do perfil. A utilização do Youtube como ferramenta publicitária é praticamente inexiste pelos varejistas, por exigir práticas mais complexas desde a criação de conteúdo, capacidade técnica, até a edição de vídeos.

Os profissionais envolvidos na criação de conteúdo e monitoramento nas mídias sociais em sua maioria ocupam funções como analista de marketing da empresa (em empresas de grande porte), gerentes e/ou vendedores (97 respondentes). Para 61 dos entrevistados esta atividade é executada pelo próprio sócio/diretor. Somente 31 empresas atribuem esta atividade para analista especializado em mídias ou marketing terceirizado. O grau de profissionalização do pessoal envolvido para atuar nas mídias sociais também foi averiguado, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Grau de profissionalização do pessoal envolvido para atuar em mídias sociais.

Profissionalização do pessoal envolvido para atuar em mídias sociais	Percentual	Frequência
A empresa exige certificados/treinamentos.	8,82%	12
A empresa não exige, contudo considera investir em cursos e treinamentos.	47,79%	65
A empresa não considera necessário.	43,38%	59
Total		**136**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Somente 12 entrevistados afirmaram exigir capacitação na área. Para 65 empreendimentos, apesar de não exigirem profissionalização, consideram investir futuramente em cursos e treinamentos. Contudo, parcela significativa da amostra, 59 respondentes, não consideram necessário. Deste modo, percebe-se que os profissionais do segmento de confecções em Rondônia que atuam nas mídias sociais não têm a qualificação adequada para desempenhar suas ativividades no marketing digital, contrastando com a teoria, que qualifica essa atividade a um novo perfil profissional.

Em seguida, tendo em vista o crescente uso das mídias sociais por parte das empresas para alavancagem nos negócios, e como ferramenta quase obrigatória no mundo dos negócios como adoção de estratégia de marketing, a pesquisa procurou verificar a visão do varejista sobre as práticas em mídias sociais (Quadro 1).

Quadro 1 – Práticas em mídias sociais.

Prática em mídia social	Média
1. É um desafio a criação de conteúdos interessantes ao público.	3,75
2. É um desafio manter o público engajado e aumentar o alcance das publicações	3,93
3. A empresa adota estratégia com um calendário definido de publicações.	2,85
4. A empresa tem dias definidos para os posts e número padrão de postagem para serem feitas.	2,60
5. A empresa realiza promoção e impulsionamento das postagens nas redes sociais.	3,75

6. O investimento em promoção e impulsionamento das postagens nas redes sociais apresenta resultados satisfatórios, e permite aumentar a visibilidade da marca, bem como da venda dos produtos.	3,84
7. A empresa constrói uma rede de contatos com os clientes para periodicamente nutri-los com newsletters e mensagens promocionais.	4,23
8. A empresa apresenta níveis satisfatórios de vendas a partir da interação nas mídias sociais.	4,54
Média total	3,69

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

De modo geral, as práticas desenvolvidas em mídias sociais pelas empresas demonstram um desempenho limitado. Depreende-se que o principal problema consiste na falta de planejamento estratégico e de enxergar este recurso com maior profissionalismo, conforme aponta Barger (2012) ao declarar que as empresas são devem utilizar as mídias sociais da mesma forma que os usuários "pessoas físicas".

Parte significativa das empresas não definem dias para postagens ou um padrão de qualidade (média 2,60) e não adotam estratégia de publicação com um calendário definido (média 2,85). Percebe-se que a produção e publicação do conteúdo é realizada de forma informal e aleatória. Para 3,75 das empresas, criar conteúdo que sejam interessantes ao público é um desafio e 3,92 dos varejistas percebem a dificuldade em manter o público engajado e aumentar o alcance de suas publicações. Esse cenário pode ser resultado da falta de profissionais especializados na área. O marketing digital não é ser visto de forma simplista, e como qualquer outra área de atuação, exige pessoal qualificado. A dificuldade em planejar conteúdo é passível de ser mitigada a partir do momento em que a empresa definir seu nicho de mercado e atuar estrategicamente com foco no consumidor, conhecendo suas particularidades, dialogando e atendendo suas necessidades.

Além disso, o planejamento estratégico em mídias sociais é relevante por se tratar do "ponto de partida" com a definição dos objetivos e metas. Ou seja, consiste em determinar o que exatamente os varejistas buscam alcançar com a presença nas mídias sociais, e em seguida estipular de que forma será realizado e quais serão as ferramentas necessárias para atingir os resultados pretendidos.

Os varejistas consideram que a interação nas mídias sociais influencia satisfatoriamente nas vendas (média 4,54) e afirmam que é construída uma rede de contatos com os clientes, especialmente através do WhatsApp com listas de transmissão e mensagens em grupos da loja (média 4,23). Contudo, a afirmativa de influência das mídias nas vendas corresponde a fatores abstratos, pois tais resultados não são mensurados quantitativamente pela gestão, no que se refere ao retorno financeiro, em detrimento dos custos operacionais. Ou seja, o varejista não sabe exatamente o faturamento de venda decorrente da divulgação *online*, em relação aos gastos que tem para mantê-la. Esta percepção é parcialmente genérica, baseada nas métricas disponíveis pelos próprios aplicativos e também com a verificação da interação com os usuários nas mídias, comentários, respostas, alcance e engajamento do conteúdo produzido e publicado *online.*

Isso também é percebido quando questionados sobre o retorno do investimento em promoção e impulsionamento das postagens nas redes sociais como fator para alcançar resultados satisfatórios, aumentar a visibilidade e venda dos produtos (média 3,83). Apesar de proporcionar campanhas de marketing mais baratas do que as mídias tradicionais, as interação nas mídias sociais também demandam recursos, e precisam ter os resultados mensurados.

No mais, observa-se que os varejistas do segmento de confecções em Rondônia estão presentes "em peso" nas mídias sociais, demonstrando a relevância em atuar no ambiente *online*. Contudo, a adoção de estratégia neste campo ainda é incipiente e isso dificulta que as empresas atuem de forma mais eficiente. Os empreendimentos que não estão inseridos neste

meio, ou não sabem como operacionalizá-lo efetivamente estão perdendo oportunidades junto ao consumidor. Além disso, apesar das mídias sociais serem amplamente utilizadas, destacarem-se por ser um meio de comunicação barato, e proporcionarem oportunidade de crescimento para as pequenas empresas, de certa forma essa ferramenta foi apropriada pelas grandes empresas, uma vez que estas detém mais recursos financeiros para investir nesse novo formato de mídia e possuem pessoal preparado para atuar no ramo. No entanto, a criatividade e qualidade do conteúdo, tempo investido e transparência com o público independem do porte da empresa (BARGER, 2012).

5 CONCLUSÕES

Este estudo surgiu do questionamento sobre como os varejistas de confecções do Estado de Rondônia estão se adaptando ao novo formato de competição, tendo como objeto de pesquisa o segmento de varejo de confecções em Rondônia. A priori, a pesquisa buscou preencher lacunas sobre estudos voltados para prática de gestão abordando a temática emergente referente a mídia social.

A pesquisa se propôs a descrever o gerenciamento no segmento varejista de confecções no Estado de Rondônia e obteve a participação de 144 empresas. A prática gerencial é uma constante aprendizagem e a pesquisa mostra que em Rondônia os varejistas estão buscando se adaptar ao novo formato de competição em mídias sociais, considerando o risco de perderem oportunidade e espaço no mercado devido ao aumento da concorrência e a influência da mídia digital no relacionamento com o consumidor, na captação de potenciais clientes e divulgação dos produtos. Nesse âmbito, as mídias sociais de fato se tornam um "*showroom* 24 horas por dia" e as postagens são elaboradas para criar/estimular necessidades. No entanto, tais práticas requerem planejamento e recursos humanos capacitados, o que não foi evidenciado na amostra pesquisada. Para as empresas que atuam ativamente nas redes, criam-se vínculos com seu público alvo e é perceptível que a interação adequada e personalizada diante de um potencial cliente é extremamente importante, pois o atendimento *online* quando realizado com a mesma qualidade que o presencial pode atrair consumidores até a loja.

Deste modo, uma vez que o primeiro "passo" já foi dado pelos empreendedores do segmento de confecções em Rondônia ao reconhecerem a importância de atuar nas mídias sociais, a segunda etapa é perceber que este processo precisa ser profissionalizado, visando desenvolver práticas eficientes em estratégia, marketing e recursos humanos. As mídias sociais funcionam como um instrumento para a construção de um bom relacionamento com o cliente e público-alvo, contudo, não adianta ter um marketing digital bem desenvolvido se a gestão da empresa não adota boas práticas gerenciais. Isso se estende para as demais práticas organizacionais, pois a execução estratégica depende do desempenho e conexão entre os demais setores da organização.

No entanto, diante do cenário levantado, a pesquisa apresenta algumas limitações, considerando o volume da amostra, por ser não probabilística por conveniência e realizada conforme a disponibilidade dos respondentes, apenas permite generalização parcial sobre o segmento estudado. Enfrentou-se dificuldade em adentrar em alguns estabelecimentos devido à falta de interesse em participar da pesquisa. Para pesquisas futuras, sugere-se estudos aprofundados sobre a influência das parcerias com *digital influencers* no segmento de confecções; impacto da profissionalização de recursos humanos no marketing digital; e estudos sobre mensuração do marketing digital em face aos resultados apresentados pelas empresas.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

ARAÚJO, Jozé Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Que Fatores Levam as Empresas a Adotar Mídias Sociais em seus Processos: Proposta e Teste de um Modelo de Medição. **Brazilian Business Rewiew**. v.13, n.6, Vitória-ES, Nov-Dez. 2016.

BABBIE, Earl. **The Practice of Social Research**. 13. ed. International Edition. Wadsworth, Cengage Learning, 2013.

BARGER, Christopher. **O Estrategista em Mídias Sociais**: desenvolva um programa bem sucedido trabalhando de dentro para fora em sua empresa. Tradução Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2012.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, vol. 17, n. 1, 99-120, 1991.

BLOOM, Nicholas; REENEN, John Van. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **The Quarterly Journal of Economics,** v. 122, n. 4, p. 1351-1408, november 2007.

BLOOM, Nicholas; REENEN, John Van. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? **The Journal of Economics Perspective,** v. 24, n. 1, p. 203-224, 2010.

BLOOM, Nicholas; SADUN, Raffaella; VAN REENEN, John. MANAGEMENT AS A TECHNOLOGY? **Nber Working Paper Series**. Cambridge, p. 01-80. out. 2017. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w22327.pdf>.

BRITO, Luiz Artur Ledur; SAUAN, Patrícia Kawai. Management pratices as capabilities leading to superior performance. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, 1-21, Jul/Set 2016.

BRITO, Luiz Artur Ledur; SAUAN, Patrícia Kawai. Management pratices as capabilities leading to superior performance. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, 1-21, Jul/Set 2016.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. Gestão de atacado e varejo. Curitiba : IESDE Brasil S.A., 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Magda Lopes. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras.** Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, 2005.

DELIS, Manthos D.; TSIONAS, Mike G. Measuring management practices**. International Journal of Production Economics**, Vol.199, pp.65-77, May 2018.

DOTTA, Silvia. Uso de uma Mídia Social como Ambiente Virtual de Aprendizagem. **Anais do XXII SBIE - XVII WIE**. Aracaju, 21 a 25 de novembro, 2011. Disponível em < http://www.br-ie.org/pub/index.php/sbie/article/view/1623/1388>.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, oct/nov 2000.

GABRIEL, Marta. **Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

Governo do estado de Rondônia - Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), Gerência do observatório – GOB. **O produto interno bruto dos municípios de Rondônia**, 2014. Disponível em < http://www.sepog.ro.gov.br/Uploads/Arquivos/PDF/PIBRondonia/Resumo%20O%20Produto%20Interno%20Municipal%202014.pdf>.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. Retailing research: Past, present, and future. **Journal of Retailing**, v. 83, Issue 4, December 2007.

HALAT, Angela. **Modelos de gestão no varejo**. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Comércio. Disponível em < https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>.

JUE, A. L; MARR, J. A; KASSOTAKIS, M. E. **Mídias sociais nas empresas, colaboração, inovação, competitividade e resultados**. Editora Évora LTDA, São Paulo, 2011.
KOUMBIS, Dimitri. **Varejo de Moda**. Tradução Márcia Longarço. Editora Gustavo Gili, 2015.

MADEIRA, Carolina Gaspar; GALLUCCI, Laura. Mídias Sociais, Redes Sociais e sua Importância para as Empresas no Início do Século XXI**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXII.** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro, 2009. Disponível em < http://intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1163-1.pdf>.

MEDEIROS, B. *et al*. A influência das mídias sociais e blogs no consumo da moda feminina. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 11., 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SEGeT, 2014. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/44020524.pdf>.

NETWORK, Retail Insight. **Social media is increasingly influencing clothing choices.** 2018. Disponível em: <https://www.retail-insight-network.com/comment/social-media-increasingly-influencing-clothing-choices/>.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia – 2. ed. São Paulo: Altas, 2017.

PATTERSON, Malcolm G. *et al*. **Impact of People Management Practices on Business Performance.** Institute of Personnel and Development, 1997. Disponível em < http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_4936_0.pdf>.

RAMALHO, José Antônio. **Mídias sociais na prática**. São Paulo: Elsevier, 2010.

ROCKCONTENT, **Inteligência Corporativa. Estatísticas de Marketing**, 2016. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/estatisticas-de-marketing/?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost>.

ROWLEY, Jennifer. *Online* branding strategies of UK fashion retailers. **Internet Research**, v. 3, pp.348-369, 05 June, 2009.

RYAN, Damian. JONES, Calvin. **Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation.** Kogan Page, 2009.

SANTOS, Mayanne Soares Lima. **A influência da adoção de práticas gerenciais no desempenho de indústrias alimentícias**. Dissertação – Universidade Federal do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aolicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2017.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Maria. Práticas Gerenciais De Micro E Pequenas Empresas. **Revista Ambiente Contábil** - UFRN – Natal-RN. v. 8. n. 1, p. 153 – 186, jan./jun. 2016. Disponível em < http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente/article/view/2598/2191>.

SAUNDERS, Mark.; LEWIS, Philip.; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 6 ed. Essex, England: Pearson, 2012.

SILVA, Jaqueline Quincoze da; BARICHELLO; Eugenia M. Mariano da Rocha. A Representação das Organizações no Espaço Midiatizado. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB** – 6 a 9 de setembro, 2006. Disponível em < http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113449440676761889709127052557734543044.pdf>.

SPROUT, 2019. **How to build your social media marketing strategy**. 2019. Disponível em: < https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/>.

STATISTA, 2019. **Global digital population as of April 2019 (in millions).** 2019. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>.

TEECE, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal,** 18(7), 509-533.

TEIXEIRA, Viviane Louredo; LOBOSCO, Antônio; MORAES, Marcela Barbosa. A influência das mídias sociais na estratégia de marketing das empresas. **10º Congresso Virtual Brasileiro – Administração (Convibra – Administração)**, 2013. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/37/2013_37_7862.pdf>.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2018. **The future of Jobs**. 2018. Disponível em < http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/key-findings/>.