



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TÉRCIA LEOCÁDIO TEMÓTEO

**IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO? UM ESTUDO DO MARKETING
DIGITAL NO CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR
SEMIÁRIDO NORDESTINO**

São Cristóvão, SE
2025

TÉRCIA LEOCÁDIO TEMÓTEO

**IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO? UM ESTUDO DO MARKETING
DIGITAL NO CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR
SEMIÁRIDO NORDESTINO**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração
pelo Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade Federal de
Sergipe, conforme nº 12/2022/CONEPE.

Linha de Pesquisa: Pequenas Empresas e
Empreendedorismo

Orientadora: Dr^a. Maria Conceição Melo Silva
Luft

São Cristóvão, SE
2025

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Temóteo, Tércia Leocádio
T281i **laí, como coloco isso no meu negócio?** : um estudo do marketing digital no contexto das microempresas de um município do interior semiárido nordestino / Tércia Leocádio Temóteo ; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft. – São Cristóvão, SE, 2025.
143 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2025.

1. Administração. 2. Marketing digital. 3. Pequenas e médias empresas – Inovações tecnológicas – São Raimundo Nonato (PI). 4. Competitividade. I. Luft, Maria Conceição Melo Silva, orient. II. Título.

CDU 658.8:004



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ata de Defesa de Dissertação

Mestrando (a): TÉRCIA LEOCÁDIO TEMÓTEO

Título da dissertação: IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO? UM ESTUDO DO MARKETING DIGITAL NO CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR SEMIÁRIDO NORDESTINO

Data e horário da defesa: 29/08/2025 às 10h

Examinadores:

- Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (Presidente – Orientadora)
- Profa. Dra. Glessia Silva de Lima (Examinadora Interno)
- Prof. Dr. Rodrigo Cesar Reis de Oliveira (Examinador Externo ao Programa)

Parecer: Depois de avaliarmos a dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que a candidata apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu aos nossos questionamentos, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

XX Aprovada
_____ Reprovada

São Cristóvão, 29 de agosto de 2025.

Documento assinado digitalmente
 **MARIA CONCEICAO MELO SILVA LUFT**
Data: 29/08/2025 14:04:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft
(Presidente - Orientadora)
Participação à distância por videoconferência

Documento assinado digitalmente
 **GLESSIA SILVA DE LIMA**
Data: 29/08/2025 14:15:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Glessia Silva de Lima
(Examinador Interno)
Participação à distância por videoconferência

Documento assinado digitalmente
 **RODRIGO CESAR REIS DE OLIVEIRA**
Data: 29/08/2025 14:46:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Rodrigo Cesar Reis de Oliveira
(Examinador Externo ao Programa)
Participação à distância por videoconferência

Documento assinado digitalmente
 **TERCIA LEOCADIO TEMOTEO**
Data: 29/08/2025 15:35:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Tércia Leocádio Temóteo
(Discente)
Participação à distância por videoconferência

*Dedico esse trabalho a todas as mães que, com
coragem e coração incansável, enfrentam
batalhas silenciosas pelo bem-estar de seus
filhos.*

AGRADECIMENTOS

Nada conseguiria sem ter fé em Deus e a Ele agradeço por todos os alicerces e cuidados, providenciados no tempo certo, para que eu pudesse finalizar essa pós-graduação.

À minha filha Rita Leocádio, minha companheira em todas as etapas do mestrado e com sua ingenuidade de criança me transmitiu força, coragem e leveza para vencer os desafios de ser cientista e mãe sem rede de apoio.

À minha mãe Maria de Fátima Temóteo que sempre me incentivou espiritualmente, emocionalmente e financeiramente, acreditando no sucesso das minhas escolhas, sem hesitar em nem um momento. Ao meu pai Ricardo Temóteo que quando ativo profissionalmente não media esforços para finalizar suas tarefas e obrigações de trabalho, mesmo que isso implicasse em seu descanso reduzido, me inspirando a fazer o mesmo durante a escrita dessa dissertação, sendo ainda um verdadeiro chefe de família. A eles agradeço pelos ensinamentos vistos na infância e adolescência que me direcionaram para minhas atitudes e responsabilidades como adulta.

Agradeço imensamente a minha irmã Tatiane Temóteo por todo suporte disponibilizado na minha fase de mestrandia, desde o momento que soube da minha aprovação na seleção do programa, percorrendo grávida de carro, com meu cunhado Dann Luciano, mais de 1300 Km para me buscar, além de organizar toda a logística ágil que só ela saberia fazer, até me direcionar durante a pesquisa de campo. Ao meu cunhado pela paciência e apoio à sua companheira ao me ajudar nesse processo. Muito obrigada!

Aos professores do Programa de Pós-graduação de Administração da Universidade Federal de Sergipe que me proporcionaram os ensinamentos teórico ou que de alguma forma contribuíram para a minha jornada de pesquisadora. Em especial a coordenadora do programa, Prof.^a Dr.^a Glessia Silva, e a técnica administrativa, Cristiane pela responsabilidade e profissionalismo com humanidade que se dedicam.

À financiadora CAPES pela concessão da bolsa de estudos que proporcionou subsídio financeiro para que eu pudesse seguir como cientista *stricto sensu*.

A minha orientadora, a Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Luft pela extrema paciência, compreensão e carinho, uma verdadeira madrinha acadêmica, que sempre me direcionou, respeitando minhas ideias e acreditando no meu progresso.

À direção, coordenação, professoras e auxiliares de serviços gerais do Colégio Salesiano de Aracaju, em especial as tias Denise, Alissandra, Flávia, Carminha, Vivi, Naiara e

Carol que trouxeram conforto ao meu coração, cuidando e ensinando com carinho a minha filha tão pequena, para que eu pudesse assistir as aulas de forma dedicada. Serei eternamente grata à instituição e a essas profissionais que exercem suas funções com ética, respeito e amor acima da média.

Aos meus amigos contrerrâneos da cajuína, Flávia Andrade, Laiane Oliveira, João Antônio Lopes e Mayra Arcoverde que mesmo longe, acompanharam, torceram e rezaram para que eu tivesse sucesso nessa jornada. A energia de vocês deu certo!

Aos anjos enviados por Deus, Juliana Marinho, Gabryelle Moraes e Thiago Cerqueira minha profunda gratidão pelo carinho e pela presença pontual, especialmente nos momentos em que mais precisei de uma rede de apoio durante minha jornada científica.

Aos meus amigos da turma 2023.1 do PROPADM/UFS, Breno, Gislaine, Polânia, Rebeca, Romário e Whendell, pela recepção em Aracaju, pelas trocas científicas, pelos abraços de acolhimento e pela partilha de vida. Agradeço especialmente a Amanda, Kevin e Mariana por sempre estarem à disposição para dá gargalhadas em meio a tempestade e fazerem jus ao significado de amizade.

A família da Mariana, Dona Leude, Sr. Sérgio, Serginho, Giovana e Giovane pelo acolhimento, apoio e carinho comigo e com minha filha.

E, finalmente, muito obrigada a todos os gestores das microempresas entrevistadas, por terem me recebido com atenção e respeito, acreditando na seriedade dessa pesquisa.

RESUMO

O marketing digital, marketing que se utiliza dos dispositivos de tecnologia da informação e comunicação (TIC), se estende além do marketing com uso da internet (marketing online) e engloba diversos tipos de comunicação, promoção e comercialização através de dispositivos eletrônicos. Embora a prática do marketing digital seja importante para se manter competitivo no mercado moderno, a eficiência de sua implementação varia conforme o porte da empresa. Assim, essa pesquisa tem como propósito compreender de que forma as microempresas do interior semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira. Para isso, tomou-se como base o modelo TOE de Tornatzky e Fleischer (1990), a fim de levantar os fatores de interferência no processo de implementação e a expectativa, adaptado de Eze *et al.* (2021), com o intuito de entender o valor atribuído ao marketing digital, além de investigar os elementos que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira com base na Visão Baseada em Recurso (VBR) de Barney (1991). Tão logo, esse trabalho tem caráter descritivo e exploratório, com natureza qualitativa, sob uma abordagem mista (dedutiva e indutiva) e perspectiva de temporalidade transversal. As fontes de evidências se restringem a entrevistas e documentação aplicados em treze casos do município de São Raimundo Nonato (SRN)-PI. Os resultados indicaram que os canais utilizados pelas microempresas se apresentam em redes sociais, dispositivos eletrônicos e sites, na qual se destaca a popularização das redes sociais, assim como as postagens como ferramenta principal. Quanto aos fatores de interferência, o baixo *know how* tecnológico, a falta de tempo do proprietário ou gerente com múltiplas tarefas e a carência de mão de obra qualificada no mercado foram os mais citados pelos entrevistados e não únicos. Além disso, o aumento de vendas se apresentou como a expectativa mais discutida na investigação. Observa-se que a criatividade na adaptação de ferramentas digitais e a incorporação das características do marketing contemporâneo possibilitaram o alcance das funcionalidades estratégicas do marketing digital direcionadas à vantagem competitiva e sustentabilidade financeira em alguns casos. Por fim, esse trabalho contribuiu para ampliar a compreensão sobre o contexto das microempresas, particularmente do semiárido nordestino brasileiro, no âmbito das pesquisas organizacionais, além de oferecer subsídios para a digitalização e desenvolvimento do pequeno empreendedor que por sua vez, contribui para fortalecimento econômico e social da região de São Raimundo Nonato.

Palavras chaves: Marketing digital. Modelo TOE. Expectativa. Vantagem competitiva. Sustentabilidade financeira. Microempresas.

ABSTRACT

Digital marketing, which utilizes information and communication technology (ICT) devices, extends beyond internet marketing (online marketing) and encompasses various types of communication, promotion, and marketing through electronic devices. While digital marketing is important for remaining competitive in the modern market, its implementation effectiveness varies depending on the company's size. Therefore, this research aims to understand how microenterprises in the semi-arid interior of the Northeast region implement digital marketing as a strategy for competitive advantage and financial sustainability. To this end, Tornatzky and Fleischer's (1990) TOE model was used to identify factors that influence the implementation process and expectations, adapted from Eze et al. (2021). This model aims to understand the value attributed to digital marketing and investigate the elements that reflect competitive advantage and financial sustainability based on Barney's (1991) Resource-Based View (RBV). Therefore, this work is descriptive and exploratory, qualitative in nature, using a mixed approach (deductive and inductive) and a cross-sectional perspective. The sources of evidence are limited to interviews and documentation conducted in thirteen cases in the municipality of São Raimundo Nonato (SRN), Piauí. The results indicated that the channels used by microenterprises are social media, electronic devices, and websites, with the popularity of social media standing out, as well as posting as the primary tool. Regarding the interfering factors, low technological know-how, the owner's or manager's lack of time with multiple tasks, and the lack of qualified labor in the market were the most frequently cited by interviewees, but not the only ones. Furthermore, increased sales emerged as the most discussed expectation in the research. It is observed that creativity in adapting digital tools and incorporating contemporary marketing characteristics enabled the achievement of strategic digital marketing functionalities aimed at competitive advantage and financial sustainability in some cases. Finally, this work contributed to broadening the understanding of the context of microenterprises, particularly in the Brazilian semi-arid Northeast, within the scope of organizational research, in addition to offering subsidies for the digitalization and development of small entrepreneurs, which in turn contributes to the economic and social strengthening of the São Raimundo Nonato region.

Keywords: Digital marketing. TOE model. Expectation. Competitive advantage. Financial sustainability. Microenterprises.

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedores individuais
MPE	Micro e Pequenas Empresas
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
DOI	<i>Diffusion of Innovation</i>
DYI	<i>do you self</i>
ONU.....	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UTAUT	Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia
SRN	São Raimundo Nonato
TAM	<i>Technology Acceptance Model</i>
TBP	<i>Theory of Planned Behavior</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TOE	<i>Technology Organization Environment</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contexto histórico do marketing digital baseado nas características que moldaram a sociedade e o mercado, após os marcos referenciais sob as mudanças de tendências.....	32
Quadro 2 – Resumo das funcionalidades estratégicas do marketing digital.....	34
Quadro 3 – Diferença entre marketing online - marketing digital e respectivos canais de comunicação.....	35
Quadro 4 - Ferramentas do marketing digital levantadas nesse trabalho e a relação direta com suas respectivas funcionalidades estratégicas.....	39
Quadro 5 - Proposições que interferem no processo de implementação e uso do marketing digital por pequenas empresas.....	43
Quadro 6 – Classificação das pequenas empresas no cenário brasileiro.....	58
Quadro 7 – VBR e a correlação de seus construtos com as funcionalidades estratégicas do marketing digital.....	52
Quadro 8 – Modelos e teorias das TIC para o estudo do marketing digital.....	57
Quadro 9 – Objetivos e questões de pesquisa.....	60
Quadro 10 – Protocolo da pesquisa.	64
Quadro 11 - Identificação dos casos.....	68
Quadro 12 – Fontes de evidências e respectivas intenções de investigação.....	69
Quadro 13 – Categorias e elementos de análise.....	70
Quadro 14 – Critérios de viabilidade e confiabilidade	73
Quadro 15 - Apresentação dos entrevistados	74
Quadro 16 - Caso 1 - <i>Farmácia</i>	78
Quadro 17 - Caso 2 – <i>Pizza</i>	82
Quadro 18 - Caso 3 – <i>Camping</i>	85
Quadro 19 – Caso 4 – <i>Bar Auto</i>	88
Quadro 20 – Caso 5 – <i>Malha</i>	91
Quadro 21 – Caso 6 – <i>Vestuário</i>	94
Quadro 22 – Caso 7 – <i>Flores</i>	97
Quadro 23 – Caso 8 – <i>Confecção</i>	100
Quadro 24 – Caso 11 – <i>Hotel</i>	102
Quadro 25 – Caso 12 – <i>Armarinho</i>	105

Quadro 26 - Agrupamento dos resultados e correlação com as categorias a serem discutida.
.....106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa mental do caminho teórico adotado na pesquisa <i>versus</i> objetivos.....	28
Figura 2 - Modelo e seus construtos considerados por essa pesquisa.....	59
Figura 3 - Caracterização da pesquisa	62
Figura 4 - Localização de São Raimundo Nonato – PI.....	65
Figura 5 - Estratégia de pesquisa e seleção dos casos.....	67
Figura 6 - Pretensões para a implementação do marketing digital em microempresas do semiárido nordestino.....	72
Figura 7 - Dados da implementação do marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.....	124

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 OBJETIVO.....	21
1.1.1 Objetivo geral.....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 JUSTIFICATIVA.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 MARKETING DIGITAL: CONTEXTO HISTÓRICO.....	29
2.2 FUNCIONALIDADE ESTRATÉGICA, CANAIS E FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL.....	33
2.3 MARKETING DIGITAL E PEQUENAS EMPRESAS.....	41
2.3.1 Estudos sobre o marketing digital no contexto das MPE	41
2.3.2 Interpretações conceituais para pequenas empresas.....	43
2.4 VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	48
2.5 MODELOS E TEORIAS DAS TIC PARA O ESTUDO DO MARKETING DIGITAL...	52
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1 QUESTÕES DA PESQUISA.....	60
3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	60
3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS CASOS.....	62
3.3.1 Estratégia da pesquisa.....	63
3.3.2 Seleção dos casos.....	64
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS	67
3.5 CATEGORIAS ANALÍTICAS	70
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	72
3.7 CRITÉRIO DE VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	73
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	74
4.1 CASO 1 – O BOM RELACIONAMENTO GARANTIDO ENTRE A REDE SOCIAL E O VELHO AM/FM.....	75
4.2 CASO 2 – A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA PIZZA: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E CRESCIMENTO NO CONTEXTO DA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.	78

4.3 CASO 3 – DO CULTIVO AO ECOTURISMO: A TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA E OS DESAFIOS DO MARKETING DIGITAL NO INTERIOR SEMIÁRIDO NORDESTINO	82
4.4 CASO 4 – MAIS QUE ÁGUA E CERVEJA: A <i>BAR AUTO</i> E O PODER DAS NARRATIVAS DIGITAIS.....	86
4.5 CASO 5 – CAMINHOS PARA A ESTRATÉGIA: A CONSTRUÇÃO DO MARKETING DIGITAL NA EMPRESA <i>MALHA</i>	88
4.6 CASO 6 – O MÉTODO CASEIRO DE SE FAZER MARKETING DE CONTEÚDO E <i>CRM</i>	91
4.7 CASO 7 – ESTÉTICA COMO ESTRATÉGIA PARA CONECTAR FLORES DA CAATINGA A PRESENTES AFETIVOS.....	94
4.8 CASO 8 - O VALOR AGREGADO DA ALFAIATARIA DA SERRA DA CAPIVARA VENDIDAS ATRAVÉS DO MARKETING DIGITAL	97
4.11 CASO 9 – O TRADICIONAL QUE DEU O PONTA PÉ PARA O DIGITAL E ESTAGNOU NAS DIFICULDADES DO PEQUENO EMPREENDEDOR.....	100
4.12 CASO 10 – MARKETING DIGITAL E CARRO DE SOM, A REGRA É ALCANÇAR MAIS PESSOAS.....	103
5. IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO?	108
5.1 APRESENTAÇÃO DO MARKETING DIGITAL NAS ME DE SRN.....	108
5.2 FATORES DE INTERFERÊNCIA NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E USO DO MARKETING DIGITAL PELAS ME DE SRN.....	112
5.2.1 Interferências sob os aspectos tecnológicos	112
5.2.2 Interferências sob os aspectos organizacionais	113
5.2.3 Interferências sob os aspectos ambientais	116
5.3 O VALOR DA EXPECTATIVA QUE AS ME DE SRN ATRIBUEM AO MARKETING DIGITAL.....	118
5.4 RECURSOS ALCANÇADOS COM O MARKETING DIGITAL QUE REFLETEM VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	120
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	140
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL.....	142

APÊNDICE C – APROVAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA¹	143
---	-----------------

1. INTRODUÇÃO

A nomenclatura marketing digital emergiu em resposta ao acelerado crescimento da internet e seus avanços tecnológicos, conceituando o marketing que se utiliza dos dispositivos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) (Toledo *et al.*, 2002).

Sua aplicação se estende além do marketing com uso da internet (marketing online) e engloba diversos tipos de comunicação, promoção e comercialização através de dispositivos eletrônicos (Eze *et al.*, 2021). Isso inclui a adoção de canais como e-mails, redes sociais, blogs, plataformas digitais, SMS e chamadas telefônicas (Sidek *et al.*, 2023).

Além disso, recursos como mecanismos de busca online - *Search Engine Optimization* (SEO), mídias pagas e conteúdos informativos ou educativos – utilizados para tráfego orgânico, são alguns dos avanços tecnológicos, utilizados como ferramentas estratégicas do marketing digital para a ampliação de vendas e fortalecimento de marcas (Ganesan; Gopalsamy, 2022).

Caracterizado por sua capacidade de atingir diretamente o público-alvo, uma vez que possibilita a compreensão mais profunda dos nichos de mercado e do comportamento dos consumidores, por meio de tecnologias digitais, o marketing digital permite às empresas otimizar seus planos de atração e retenção de clientes (Nichifor *et al.*, 2022).

Tão logo, esse tipo de marketing ainda viabiliza maior eficiência organizacional e potencialização de lucros, quando operacionado de forma estratégica, se mostrando uma tática indispensável para a competitividade e alcance de novos mercados (Masrianto *et al.*, 2022).

De forma adjacente ao fenômeno do marketing digital, Vidal *et al.* (2023) definem a sociedade atual como uma era de transformação digital que impacta profundamente o ambiente corporativo. Gooljar *et al.* (2024) descrevem que os consumidores do mercado contemporâneo adotam um comportamento mais autônomo e informado, impulsionado pelo uso de tecnologias digitais catalizadoras ao acesso de amplas informações sobre produtos e serviços disponíveis na internet.

À medida que a sociedade atual se mostra em crescente dependência da digitalização, ela se torna mais engajada, discursiva e menos suscetível a propagandas tradicionais, conduzindo empresas a adotarem as TICs para atender às demandas de um mercado conectado, customizado e de rápidas mudanças de tendências (Toledo *et al.*, 2023).

Além disso, especialistas na área de marketing e propaganda apontam que a internet já se consolidou como o principal canal para a publicidade, ao embasarem-se pelo levantamento do Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário (2023), que aponta um crescimento de

18% nos investimentos em mídia digital em 2023, totalizando R\$ 35 bilhões, enquanto a TV aberta teve alta de apenas 4,7% (Cenp, 2023).

A característica de uma sociedade digital, interativa e conectada, e de um mercado dinâmico foram intensificadas após os impactos do período pandêmico do Covid-19, que acelerou a adoção de soluções digitais e alterou as dinâmicas de consumo, dirigidas para práticas de marketing digitalizado mais humanizadas (Meurer *et al.*, 2022).

Somado a isso, para um alcance rápido às adaptações do fluxo comercial atual, o marketing para a sociedade vigente exige estratégias organizacionais que valorizem a sustentabilidade e a preocupação com a opinião dos consumidores (Diéz-Martín *et al.*, 2019). Nesse contexto, o marketing centrado no ser humano, que utiliza ferramentas digitais, tornou-se essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade financeira das empresas (Dumitriu *et al.*, 2019; Gao *et al.*, 2023).

Segundo Gao *et al.* (2023) entende-se como sustentabilidade financeira a capacidade das organizações manterem um desempenho financeiro sólido ao longo do tempo, garantindo que possam operar, crescer e investir em práticas sustentáveis. Para Risdwiyanto *et al.* (2023), a sustentabilidade financeira envolve garantir que as empresas possam funcionar de maneira eficiente e rentável, ao mesmo tempo em que se adaptam às mudanças no comportamento do consumidor e postura do mercado digital.

No âmbito estratégico, sob a perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) de Barney (1991), a capacidade de alcançar vantagem competitiva e sustentável, permanecer concorrente a longo prazo, remete ao princípio de tornar os recursos organizacionais como algo de difícil replicação, de caráter específico da empresa e de valor intangíveis. Sobre a VBR, Teece e Pisano (1994) afirmam que o valor intangível de um recurso se dá pela forma de como ele é utilizado.

No ambiente das TIC, Imran *et al.* (2019) discutem que o uso estratégico do marketing digital possibilita atingir recursos raros, valiosos e intangíveis, como uma carteira de clientes fiéis e defensores da marca, o que possibilita ainda a expansão da imagem positiva da organização.

Por outro lado, embora a prática do marketing digital seja importante para se manter competitivo no mercado moderno, a eficiência de sua implementação varia conforme o porte da empresa, onde os resultados esperados e desafios tecnológicos, organizacionais internos e externos são díspares entre os grandes e pequenos negócios (Qu *et al.*, 2021).

Aspectos estruturais espelhados no planejamento de curto prazo e a necessidade de ganhos imediatos, além de contextos tecnológicos, como o tímido conhecimento em TIC, permitem o uso do marketing digital pelos pequenos empreendimentos apenas como apoio as atividades organizacionais e não como estratégia sustentável para vantagens competitivas (Abdul; Natika, 2020).

Para as micro e pequenas empresas (MPE) o acesso à informação e implementação das TICs, como o processo da digitalização do marketing, é mais desafiador devido suas características idiossincráticas - limitação de recursos para investimentos, baixo *know how* em inovação digital e proprietário sendo o gerente operacional, e com múltiplas funções (Ritz *et al.*, 2019).

De maneira análoga, Bollweg *et al.* (2020) e Buvár e Gáti (2023) reforçam a discussão de que, para as MPE, o processo de adoção eficiente do marketing digital, como prática de estratégia sustentável financeiramente, é dificultado pelo pouco conhecimento, escassez de tempo e aos enxutos recursos organizacionais financeiros e tecnológicos.

Além disso, somado as dificuldades das MPE em implementarem o marketing digital como estratégia competitiva, a adoção das TIC em países emergentes apresenta barreiras significativas de limitações estruturais, econômicas e institucionais em comparação a países desenvolvidos (Yuwono *et al.*, 2024).

Ocorre ainda, que regiões afastadas dos centros urbanos enfrentam desafios adicionais para implementar tecnologias da informação e comunicação (Nascimento *et al.*, 2023). No âmbito nacional, Gonçalves *et al.* (2023) abordam a existência de desigualdades regionais para a adoção de recursos digitais, especialmente no Norte e outras regiões, que se refletem em dificuldades de acesso a recursos, infraestrutura e habilidades tecnológicas.

Um caso de cidade brasileira inserida nesse contexto, ainda incipiente no processo da digitalização, comparado a grandes centros urbanos, está o município interiorano do semiárido nordestino, São Raimundo Nonato-Piauí, a 536 km sul da capital do Estado, Teresina, e próximo à fronteira com a Bahia.

Apesar dessa realidade específica no âmbito das TIC, dificuldade de acesso à informação e implementação de tecnologias digitais, essa região demonstra crescimento econômico em decorrência da atratividade turística, por abrigar o maior parque arqueológico do mundo – Parque Nacional da Serra da Capivara, Patrimônio Cultural da Humanidade (Santana, 2016) - com repercussões no exponencial progresso do comércio de característica local e visibilidade no desenvolvimento agroecológico (Campos, 2017; SEBRAE, 2024a).

Nesse cenário, micro e pequenas empresas, restritas por recursos financeiros limitados, baixo domínio em TICs e acúmulo de múltiplas funções pelos gestores (Ritz *et al.*, 2019; Bollweg *et al.*, 2020), enfrentam ainda limitações estruturais próprias de regiões interioranas (Nascimento *et al.* 2023), como dificuldade de acesso a recursos, infraestrutura e habilidades tecnológicas (Gonçalves *et al.*, 2023), delineando lacunas na adoção do marketing digital, apesar do seu potencial recurso para a sustentabilidade financeira e a vantagem competitiva (Dumitriu *et al.*, 2019; Gao *et al.*, 2023).

Diante das discussões supracitadas questiona-se: **De que forma ocorre a implementação do marketing digital em microempresas do interior semiárido nordestino como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira?**

De acordo com estudos bibliométricos e revisões sistemáticas realizados por Thaha *et al.* (2021), Amari *et al.* (2023) e Temóteo *et al.* (2024), teorias e modelos da TIC são utilizados em estudos voltados ao comportamento e fatores de impacto do marketing digital em empreendimentos com particularidades específicas, como ao contexto das MPE.

No tocante a lentes teóricas sobre sistemas e tecnologias no contexto organizacional, Oliveira e Martins (2011) apontam o *framework Technology Organization Environment* (TOE) - Tecnologia, Organização e Ambiente de Tornatzky e Fleischer (1990) e a teoria da Difusão da Inovação (DOI) de Rogers (1985) como abordagens teóricas mais exploradas no contexto organizacional. Contudo, conforme relatam Eze *et al.* (2021), essa última negligencia aspectos externos à empresa como política, economia, concorrência, rápidas mudanças de mercado e localização.

Por outro lado, ao descreverem a TOE, Tornatzky e Fleischer (1990) a colocam como um modelo teórico que abrange o contexto ‘ambiental’ envolvendo as características externas do empreendimento, estrutura do mercado, infraestrutura tecnológica e regulação governamental, além do contexto ‘tecnologia’ como a tecnologia disponível no mercado, utilizadas e não utilizadas pela empresa e o contexto ‘organização’ como as características e recursos da organização (Baker, 2012).

Eze *et al.* (2021) ainda sugerem adicionar um novo contexto ao modelo de Tornatzky e Fleischer (1990), a ‘expectativa’ para abranger fatores relacionados aos benefícios antecipados (esperados) que os empreendedores associam ao uso do marketing digital, a fim de abraçar as particularidades encontradas no empreendedorismo de pequeno porte, como anteriormente mencionado por Abdul e Natika (2020) que tais empresas usam o marketing digital apenas como apoio, devido as necessidades de curto prazo e ao pouco domínio em TIC.

Dessa forma, para o alcance do propósito geral em compreender de que forma as microempresas do interior semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, tomou-se como base a literatura para identificar as ferramentas e canais do marketing digital utilizados por essas empresas e o modelo TOE de Tornatzky e Fleischer (1990) para levantar os fatores de interferência no processo de implementação do marketing digital, sob os aspectos contextuais da *tecnologia* (tecnologia disponível no mercado, tecnologia utilizada pela empresa e *Know how* tecnológico), da *organização* (tamanho do negócio, estrutura interna e recursos internos) e do *ambiente* (estrutura do mercado, infraestrutura tecnológica e regulação governamental).

De forma complementar, os aspectos contextuais dos benefícios esperados, o valor *expectativa*, referente ao modelo TOE adaptado por Eze *et al.* (2021), foi adotado com o intuito de entender o valor que as microempresas no interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital.

Adicionalmente, considerou-se como fundamento a perspectiva teórica de Barney (1991) da Visão Baseada em Recursos (VBR) para investigar os elementos alcançados com o uso do marketing digital que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira – recursos de difícil replicação, de caráter específico da empresa e de valor intangíveis.

1.1 OBJETIVO

Em vista da problemática exposta e o problema supracitado, reforça-se pontualmente os objetivos para essa pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Compreender de que forma as microempresas do interior semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

1.1.2 Objetivos específicos

Tão logo, para o alcance da proposta geral desse estudo, seguem os objetivos específicos como guia para o processo dessa investigação:

- a) Identificar as ferramentas e canais do marketing digital utilizados pelas microempresas do interior semiárido nordestino;
- b) Levantar os fatores de interferência sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais para o processo de implementação do marketing digital nas microempresas do interior semiárido nordestino;
- c) Entender o valor da expectativa que as microempresas do interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital;
- d) Investigar os recursos alcançados com o uso do marketing digital pelas microempresas do interior semiárido nordestino que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

1.2 JUSTIFICATIVA

Vidal *et al.* (2023) definem a sociedade atual como uma era de transformação digital que impacta profundamente o ambiente corporativo. Além disso, segundo Bakator *et al.* (2023) os consumidores estão se tornando mais informados, sofisticados e exigentes, o que reduz a eficácia das estratégias convencionais de marketing em persuadi-los.

Nesse contexto e de forma complementar, Toledo *et al.* (2023), no plano dos estudos organizacionais em marketing, discutem o aumento exponencial e diversificado da concorrência, juntamente com as mudanças sociais derivadas do crescente uso das TICs, que estão encurtando a validade dos planos estratégicos e deixando as empresas em uma situação desafiadora para se manterem competitivas.

Tão logo, a era da transformação digital e dinâmicas do mercado, catalisadas pela disseminação das TICs, culminaram na informatização do marketing como uma estratégia adaptativa frente à crescente utilização da internet e de suas extensões digitais (Sidek *et al.*, 2023). Assim, o conceito de marketing passa a ser ressignificado a partir da integração sistemática de dispositivos e recursos advindos da tecnologia da informação e comunicação, emergindo o marketing digital (Toledo *et al.*, 2002).

Cientistas como Dumitriu *et al.* (2019), Qu *et al.* (2021), Sidek *et al.* (2023) e Gao *et al.* (2023) compreendem o marketing digital como uma estratégia indispensável para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira dos negócios, diante do comportamento do mercado contemporâneo. Com efeito, na última década a ciência do marketing obteve maior notoriedade nos planos estratégicos organizacionais e nas pesquisas acadêmicas (Alford; Page, 2015; Rez,

2016; Ritz *et al.*, 2019; Thaha *et al.*, 2021; Goldin, 2021; Amari *et al.*, 2023; Sharabati *et al.*, 2024).

Indo além, alguns pesquisadores tiveram como motivação o estudo do marketing digital em MPE e de forma exponencial após período pandêmico do Covid-19, em razão dos novos desafios digitais impulsionados pela ocasião das medidas sanitárias de confinamentos, que por sua vez, aceleraram a revolução tecnológica da internet (Goldman *et al.*, 2021; Chaturvedi *et al.*, 2022; Sidek *et al.*, 2023; Sharabati *et al.*, 2024).

Em paralelo, as micro e pequenas empresas possuem representatividade econômica e social para o mundo. Juntas representam 40% do faturamento bruto (PIB) dos países emergentes, mais de 50% da geração de empregos e refletem 90% dos negócios mundiais (Thaha *et al.*, 2021). No Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2024b) as MPE correspondem a 95% dos negócios nacionais e 30% da formação PIB. Além disso, com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED (2024) essas empresas foram responsáveis pela criação de mais de 80% dos empregos formais no ano de 2023.

Contudo, apesar de sua relevância para a economia e a sociedade, as micro e pequenas empresas ainda enfrentam dificuldades no acesso a informações adequadas e na implementação estratégica das TIC, como o caso da digitalização do marketing (Alford; Page, 2015; Albar, *et al.*, 2019; Abdul; Natika, 2020; Qu *et al.*, 2021; Sidek *et al.*, 2023). Isso se deve as características pertinentes a esse porte de empresa: escassez de recursos para investimento e proprietário sendo o mesmo gerente operacional e com múltiplas funções (Silva Néto; Teixeira, 2011; Abdul; Natika, 2020)

Segundo dados apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2024), a taxa de sobrevivência de até cinco anos para pequenas empresas varia de 36% a 55%, com base nos dados coletados entre os anos de 2017 e 2022. Odonkor *et al.* (2024) discorrem sobre as principais causas da insustentabilidade financeira das MPE, onde a inovação e a não adoção de TIC que atendam ao mercado são apontadas como indicativos relevantes.

A incorporação de práticas inovadoras, juntamente com o fortalecimento do empreendedorismo, constitui um eixo estratégico fundamental para a promoção da sustentabilidade financeira nas pequenas empresas, ao favorecer sua capacidade adaptativa e fortalecer sua posição competitiva diante das dinâmicas do mercado (Bartolacci *et al.*, 2019).

Nesse sentido, para Ritz *et al.* (2019), Bollweg *et al.* (2020) e Buvár *et al.* (2023) o processo de implementação eficiente do marketing digital nesse tipo de negócio é desafiador,

apontando ainda como motivo o seu pouco conhecimento, sua escassez de tempo e aos enxutos recursos financeiros e tecnológicos, além dos fatores ambientais.

Conforme revisões sistemáticas realizadas, Temóteo e Santos (2023) e Temóteo *et al.* (2024), ainda é modesta as pesquisas no quadro nacional que consideram a realidade das MPE e o marketing sob a ótica gerencial, como corroboram as revisões sistemáticas e bibliométricas de Thaha *et al.* (2021), Amiri *et al.* (2023) e Jadhav *et al.* (2023).

Um dos trabalhos encontrados nas pesquisas supracitadas foi uma proposta de *framework* de Alford e Page (2015) que, por meio de uma pesquisa-ação com 24 empresários, identificou algumas limitações para esse processo da digitação do marketing em MPE, ressaltando que a maior deficiência dos empreendedores é a falta de conhecimento, principalmente em saber se o valor investido na implantação da TIC está apresentando o retorno esperado, ou seja, desconhecem metodologias para identificação do retorno sobre o investimento (ROI).

Contudo, o *framework* empírico teórico elaborado pelos pesquisadores, apresentado como um fluxograma de processos tecnológicos, não leva em consideração que os microempreendedores não detêm de tempo e possuem baixo conhecimento sobre TICs (Ritz *et al.*, 2019), o que dificulta a leitura e interpretação do material.

Assim, tomando como base a discussão de Faria (2012), sobre a necessidade do conhecimento contextual do objeto de estudo, como seu comportamento dentro da ciência organizacional, que manifesta ainda o saliente volume de estudos científicos empresariais não aplicáveis à prática, demonstrando preocupação quanto a coerência nas pesquisas acadêmicas, especialmente as voltadas para propostas de novas teorias ou modelos gerenciais, é possível identificar que o *framework* de Alford e Page (2015) apresenta limitações práticas, uma vez que o trabalho em questão tem como análise os proprietário-gerentes das MPE.

Um outro estudo apreciado na revisão sistemática Temóteo e Santos (2023) é o de Ritz *et al.* (2019) que apresentam o modelo de aceitação de tecnologia (TAM) para explicar a adoção do marketing digital em MPE. Os autores questionaram 250 empreendedores e mostraram a deficiência de recursos financeiros sendo o maior componente de influência para esse processo e como solução adotaram o modelo *do you self* (DIY), faça você mesmo.

Porém, esta proposta de *framework* foi indicada às terceirizadas que irão capacitar as pequenas empresas para em seguida elas mesmas executarem a implementação do marketing digital. A pesquisa foi realizada com negócios de até 49 funcionários e sua discussão, apesar de ser direcionada as consultorias, indica fatores de interferência no processo da digitalização,

como: limitação de recursos financeiros e *know how* deficiente, o que repercute na baixa aceitação da tecnologia.

Por outro lado, Silva Néto e Teixeira (2011) discutem variações na literatura ao definir MPE que podem ser pelo limite do número de funcionário (até 49 colaboradores) ou por faturamento (até 4,8 milhões por ano), subdividindo ainda em microempresas e empresas de pequeno porte. Além disso, há definição de corte distintas entre países, onde alguns estudos, como por exemplo de Pradham *et al.* (2018) e Amari *et al.* (2023) que generalizam empresas de médio e pequeno porte com o mesmo potencial de negócios.

Nesse sentido, o *framework* de Ritz *et al.* (2019) adotou um conceito para MPE que detém de recursos financeiros suficientes para custear uma terceirizada. Contudo, essa realidade não é condizente com a maioria dos empreendimentos considerados pequenos, inclusive essa questão foi levantada nas limitações da pesquisa dos autores.

Dando seguimento as particularidades das MPE para adoção das estratégias do marketing digital, endossando uma dificuldade maior as empresas instaladas em regiões menos desenvolvidas, comparado aos empreendimentos dos grandes centros urbanos, Andrade *et al.* (2023) analisaram as ações dos feirantes confeccionistas da Feira de Caruaru-PE, no agreste nordestino, quanto ao uso do marketing digital.

Os autores justificaram a escolha da localidade pela capacidade comercial da feira que após os recursos da internet foi exponencialmente reconhecida como potencial econômico para o Estado. Tal pesquisa identificou que os proprietários adotam o marketing digital apenas por reconhecer seu uso generalizado pela sociedade e não compreendem a oportunidade estratégica para vantagem competitiva que essa prática permite.

Ademais, como incentivo para essa pesquisa, a autora, em sua atuação prática como consultora empresarial, percebeu uma mudança significativa na demanda das MPEs. O que anteriormente era concentrado em questões financeiras passou gradualmente a dar lugar à busca por estratégias de captação de clientes, retenção e aumento de vendas por meio do marketing digital — tendência que se intensificou durante a pandemia de Covid-19.

No exercício das consultorias, também foi observado que pequenos empresários acumulam múltiplas funções, o que segundo Dumitriu *et al.* (2019) e Gao *et al.* (2023) compromete a elaboração e execução sustentável de estratégias digitais.

Frente a discussão apresentada, como estudo de caso para essa pesquisa foi considerado o município de São Raimundo Nonato-Piauí, por estar localizado no interior semiárido nordestino, há 536 km sul da capital do Estado, Teresina, e nas proximidades com a

fronteira da Bahia. Além disso, a maioria dos empreendimentos da região são enquadrados como micro ou pequenas empresas: das 2808 empresas ativas, 2493 (88,8%) são MPE (SEBRAE, 2022).

A escolha da cidade justifica-se ainda por representar um município do interior, distante de centros urbanos, no semiárido do nordeste brasileiro que reflete o fator da dificuldade de acesso à informação adequada para a implementação de estratégias com o uso de TIC e ainda assim, demonstrar crescente oportunidade de negócios, devido ao fortalecimento da rota turística Serra da Capivara, considerada Patrimônio Cultural da Humanidade (IPHAN, 2014), com repercussões no progresso do comércio de característica local e visibilidade no desenvolvimento agroecológico (Campos, 2017; SEBRAE, 2024a).

Tais característica também são notadas pelo Governo Estadual do Piauí que em parceria com o SEBRAE-PI trabalham no Projeto de Fortalecimento do Turismo da Serra da Capivara, onde um dos objetivos é fomentar o empreendedorismo local, em especial os de pequenos negócios.

Além disso, também é possível identificar o potencial econômico da localidade com o exemplo de empresas como Tok & Stok e Grupo Pão de Açúcar que comercializam a cerâmica local e países como Itália e França que importam produtos naturais do município, como a fibra de algodão para confecção de alta costura (Santana, 2016; Campos, 2017).

Esse trabalho justifica-se teoricamente por acrescentar o cenário contextual das microempresas, especialmente do semiárido nordestino brasileiro, aos estudos organizacionais, além de enaltecer a relevância da pesquisa científica aplicável à realidade gerencial.

De forma prática, justifica-se ainda pelo amparo ao desenvolvimento e digitalização das microempresas, favorecendo a sustentabilidade financeira do pequeno empreendedor, que por sua vez, contribui para fortalecimento econômico e social de suas localidades.

Assim, a potencial contribuição dessa pesquisa remete à aplicação do marketing digital, considerando as particularidades das microempresas - pouca escassez de recursos, baixo conhecimento tecnológico - localizadas em regiões afastadas dos centros urbanos, como as do semiárido nordestino de São Raimundo Nonato.

Indo além, conforme Agenda 2030, elaborada pela reunião com a Organização das Nações Unidas e seus países membros, esse estudo assiste ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – 9 (ODS-9) que visa estruturar negócios sustentáveis financeiramente, resilientes, incluindo as pequenas empresas, por meio de estratégias de implementação e desenvolvimento de TIC adequada aos microempreendimentos. Como consequência, contribui ainda para a ODS-

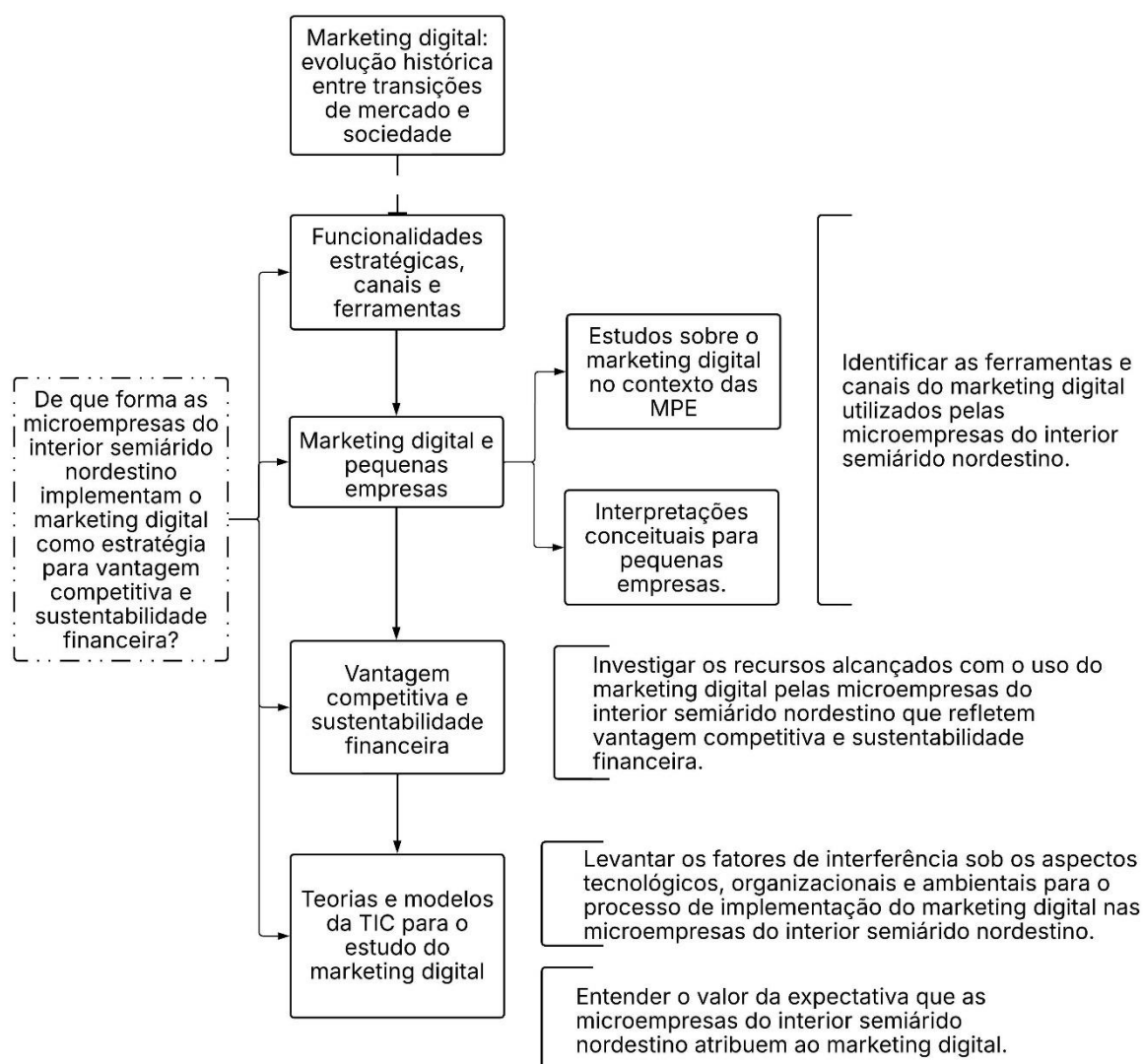
8.3 que está alinhada à orientação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento e apoio as atividades de inovação para micro e pequenos negócios (ONU, 2015a; ONU 2015b).

Por fim, além da (1) introdução que aponta os objetivos e justificativa, esse trabalho contempla ainda os capítulos do (2) referencial teórico, (3) procedimentos metodológicos, (4) resultados, (5) discussões, (6) considerações finais, referências e apêndices contendo roteiro de entrevista, roteiro para análise documental e evidência da aprovação do projeto de pesquisa no comitê de ética em pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar os temas discutidos nesse trabalho apresenta-se o contexto histórico do marketing digital, frente as dinâmicas do mercado e mudanças nos comportamentos sociais. Em seguida, são abordadas as funcionalidades estratégicas, canais e ferramentas do marketing digital. Na seção posterior, dividida em duas partes, aborda-se os estudos sobre o marketing digital no contexto das MPE e as interpretações conceituais para as pequenas empresas. Dando sequência, são explanados os elementos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira. Por fim, são tratadas as teorias e modelos das TIC voltados aos estudos do marketing digital. Assim, visualmente, segue a Figura 1 com o mapa mental do referencial teórico que fundamenta a pesquisa e orienta o alcance dos objetivos traçados.

Figura 1: Mapa mental do caminho teórico adotado na pesquisa *versus* objetivos.



2.1 MARKETING DIGITAL: CONTEXTO HISTÓRICO

Conhecer o contexto do histórico do marketing digital se faz necessário para evitar julgamentos anacrônicos quanto às práticas do marketing moderno e compreensão das causas e consequências direcionadas as atuais características que norteiam as estratégias desse fenômeno (Cortez; Johnston, 2017; Fuciu; Dumitrescu, 2018).

Historicamente o marketing digital é fruto da evolução do marketing que se configura como um processo dinâmico e multifacetado, impulsionado por mudanças estruturais do mercado e pelas transformações nos padrões de comportamento da sociedade (Dussart; Nantel, 2009; Gómez *et al.*, 2023).

Inicialmente, no final do século XIX, o perfil comercial, espelhado pelas primeiras revoluções industriais, correspondia uma lógica quantitativa, baseado na produção em larga escala para atender à demanda populacional, onde as pioneiras teorias organizacionais tayloristas e fayolistas, formuladas por estadunidenses e europeus, propunham modelos padronizados voltados à alta produtividade, adequados às grandes indústrias e desconsiderando especificidades territoriais, sociais e ambientais (Carrieri *et al.*, 2014). Tais características de mercado, se estendem até início do século XX e somente nesse período, emerge os primeiros estudos sobre o papel do marketing (Santos *et al.*, 2009).

Assim, o marketing, como uma ciência organizacional centrada no produto, também seguiu a linha do volume com generalizações e alinhava-se a estratégia da simplificação pragmática dos 4P's (*praça, preço, produto e promoção*), sugerida por McCarthy (1960), engessada ao que se produzia, para uma restrita localidade de venda, pela precificação com margem de lucro satisfatória, apresentada por uma publicidade de alto custo com a intenção de atingir o máximo de indivíduos possíveis.

Dessa forma, as estratégias introdutórias do marketing fundamentavam-se em abordagens unidirecionais, a exemplo da publicidade impressa, do marketing direto e de massa, definidas pela disseminação de mensagens padronizadas a amplas audiências (Gomes *et al.*, 2010; Erragcha; Romdhane, 2014).

Não obstante, conforme exposto por Suárez-Cousillas (2018) na discussão sobre a evolução do marketing, durante as primeiras revoluções industriais, a sociedade não exercia um papel protagonista nos processos de transformação socioeconômica; ao contrário, era predominantemente impactada por tais mudanças, as quais estavam centradas na mecanização e padronização de bens e serviços.

Posteriormente, com o avanço das tecnologias digitais e a ampliação do acesso à internet a partir das décadas de 1990 e 2000 o marketing estendeu-se para o uso das TIC, despontando o início do comércio eletrônico e consolidando o termo marketing digital: marketing que se utiliza dos dispositivos de tecnologia da informação e comunicação (Toledo *et al.*, 2002).

Porém, apesar da evolução para o uso de ferramentas digitais, esse tipo de marketing permanecia embasado na teoria dominante da massificação, centrado no produto, com custos de publicidade acessíveis essencialmente as organizações de grande porte (Toledo *et al.*, 2006; Erragcha; Romdhane, 2014).

Em um período posterior, marcado pelo crescimento das tecnologias digitais e a popularização da internet, especialmente por meio das redes sociais, os consumidores passaram a discutir desde temas triviais do cotidiano até questões de cunho político, tornando-se participantes ativos no contexto socioeconômico em que estão inseridos (Rez, 2016; Bakator *et al.*, 2023).

Além disso, a difusão das redes sociais, levaram a discussão por um processo com mais qualidade aos produtos e serviços disponibilizados pelo mercado (Leite; Sgarbossa, 2021). Nesta perspectiva, a sociedade mostrou-se cada vez mais integrada à era da transformação digital, o que gerou impactos significativos no ambiente corporativo (Vidal *et al.*, 2023)

Entretanto, o mercado, que anteriormente se orientava pela lógica da alta produtividade, passou a direcionar-se para o atendimento das demandas de um consumidor cada vez mais exigente, especialmente a partir da incorporação de novas tecnologias digitais — como os microprocessadores —, as quais aceleraram os processos de fabricação e intensificaram a busca pela qualidade dos produtos e serviços ofertados (Fucio; Dumitrescu, 2018).

Retoma-se aqui a discussão de Gomes *et al.* (2010), que ao definirem as estratégias introdutórias do marketing - com características fundamentadas em abordagens unidirecionais - o apresenta também como ultrapassado e não aplicável as demandas do mercado digitalizado que evoluiu para a aceleração de informações. As autoras apontam que a preferência em insistir pelas estratégias com paradigmas dominantes é devido a simplicidade de compreensão dos termos *praça*, *preço*, *produto* e *promoção* e por ser comodamente aplicável em larga escala, prática esta atribuída inerentemente as grandes organizações, por altos custos operacionais.

Dando seguimento às reflexões sobre a evolução da dinâmica mercadológica, Kohnová *et al.* (2019) discorrem como a rápida evolução dos processadores, que fortaleceu o sistema de rede, a inteligência artificial (IA) e o desenvolvimento da internet das coisas (IoT),

aceleraram as mudanças comerciais e sociais marcadas por estratégias baseadas nas TIC, onde estas passaram a ser o diferencial nas organizações pela busca por customização de produtos e serviços para um consumidor mais exigente, trazendo um novo marco para novas transformações socioeconômicas.

Toledo *et al.* (2023) discutem ainda que, à medida que a sociedade contemporânea revela uma crescente dependência da digitalização, ela se torna mais engajada, discursiva e menos suscetível às propagandas tradicionais, conduzindo empresas a adotarem as TICs para atender as demandas de um mercado conectado, customizado e agora de rápidas mudanças de tendências.

Diante desse quadro evolutivo, seguindo o fluxo das transformações mercadológicas, o marketing cede do pragmatismo de massa, focado no produto, para a atenção das necessidades do consumidor com uso eficiente das tecnologias da informação, personalizando novos modelos de negócios exigidos por uma sociedade informatizada e criteriosa (Meatha, 2022).

De forma complementar, as características de uma sociedade digital, interativa e conectada, bem como de um mercado dinâmico, foram intensificadas após os impactos do período pandêmico do Covid-19, selando mais um novo marco de mudanças de tendências (Meurer *et al.*, 2022.) Tal referência, acelerou a adoção de soluções digitais e alterou as dinâmicas de mercado para prática voltadas ao bem-estar social, onde a tecnologia é usada com a finalidade de alcançar humanamente as soluções para os anseios do consumidor (Aquilani *et al.*, 2020).

A sociedade, por sua vez, acessível a um volume significativo de informações sobre produtos e serviços, torna-se mais consciente, participativa e ética, utilizando tecnologias digitais para expressar de forma mais efetiva suas necessidades e preferências, ao mesmo tempo em que valoriza a personalização, a sustentabilidade e a responsabilidade social das empresas (Aquilani *et al.*, 2020; Gooljar *et al.*, 2024).

Assim, a abordagem mais atualizada do marketing com uso das TIC para novos modelos de negócios personalizados, integra avanços digitais a demandas sociais, com foco no ser humano, na sustentabilidade e na resiliência, onde a máxima é usar a tecnologia para servir as pessoas e não o contrário (Xu *et al.*, 2021; Meurer *et al.*, 2022). Por fim, segue Quadro 1 para sintetizar o contexto histórico do marketing digital baseado nas características que moldaram a sociedade e o mercado, após os marcos referenciais sob as mudanças de tendências.

Quadro 1: Contexto histórico do marketing digital baseado nas características que moldaram a sociedade e o mercado.

Características			
Tendências	Mercado	Sociedade	Marketing
	Lógica quantitativa com modelos baseados na produção em larga escala, adequado às grandes indústrias e desconsiderando especificidades territoriais, sociais e ambientais (Carrieri <i>et al.</i> , 2014).	Passiva, predominantemente impactada por tais mudanças (Suárez-Cousillas, 2018).	Pragmatismo dos 4P's (<i>praça, preço, produto e promoção</i>), sugerida por McCarthy (1960).
	Marco referencial		
	Ampliação do acesso à internet a partir das décadas de 1990 e 2000 (Toledo <i>et al.</i> , 2006)		
	Abandono da lógica da alta produtividade e direcionado as exigências do consumidor por qualidade aos produtos/serviços, com uso de tecnologias digitais (Fucio; Dumitrescu, 2018).	Participante ativa no contexto socioeconômico em que está inserida (Rez, 2016; Bakator <i>et al.</i> , 2023) Digital e mais exigente com o que o mercado lhes oferece (Leite; Sgarbossa, 2021).	Desponta o comércio eletrônico com estratégias ainda centradas no produto e baseada na teoria dominante da massificação (Toledo <i>et al.</i> , 2006; Erragcha; Romdhane, 2014)
	Marco referencial		
	Evolução dos processadores que fortaleceu o sistema de rede, a inteligência artificial (IA) e o desenvolvimento da internet das coisas (IoT) (Kohnová <i>et al.</i> , 2019).		
	Conectado, voltado para a customização de produtos/serviços (Kohnová <i>et al.</i> , 2019) e de rápidas mudanças de tendências (Toledo <i>et al.</i> , 2023)	Exigente (Kohnová <i>et al.</i> , 2019), engajada, discursiva e menos suscetível a propagandas tradicionais (Toledo <i>et al.</i> , 2023)	Digital, personalizado para novos modelos de negócios e com atenção para as necessidades do consumidor (Meatha, 2022).
	Marco referencial		
	Covid-19, que acelerou a adoção de soluções digitais e alterou as dinâmicas de mercado (Aquilani <i>et al.</i> , 2020; Meurer <i>et al.</i> , 2022).		
	Prática voltadas ao bem-estar social, onde a tecnologia é usada com a finalidade de alcançar humanamente as soluções para os anseios do consumidor (Aquilani <i>et al.</i> , 2020; Meurer <i>et al.</i> , 2022)	Consciente, participativa e ética, além de valorizar a personalização, a sustentabilidade e a responsabilidade social das empresas (Aquilani <i>et al.</i> , 2020).	Integra avanços digitais a demandas sociais, com foco no ser humano, na sustentabilidade e na resiliência (Xu <i>et al.</i> , 2021, Meurer <i>et al.</i> 2022).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 1 evidencia que a evolução do marketing digital acompanha transformações estruturais do mercado e da sociedade, impulsionadas pela expansão da internet (Toledo *et al.*, 2006), pelo avanço das tecnologias digitais (Kohovalki *et al.*, 2019; Toledo *et al.*, 2023) e pela crescente valorização de práticas responsáveis (Aquilani *et al.*, 2020; Meurer *et al.*, 2022). Esses elementos configuram o cenário atual do marketing digital que influenciam a construção de suas estratégias para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira (Xu *et al.*, 2021, Meurer *et al.* 2022).

2.2 FUNCIONALIDADE ESTRATÉGICA, CANAIS E FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL

Após último marco referencial discutido anteriormente, - Covid-19, que acelerou a adoção de soluções digitais e alterou as dinâmicas de mercado (Aquilani *et al.*, 2020; Meurer *et al.*, 2022) - revisões sistemáticas voltadas ao fenômeno do marketing digital, como as de Thaha *et al.* (2021), Amiri *et al.* (2023), Jadhav *et al.* (2023) e Temóteo *et al.* (2024) apresentam-se como pertinentes para compreender a literatura com a temática do marketing digital. Tais pesquisas identificam uma gama de funcionalidades, canais e ferramentas que compõem as estratégias de promoção e venda com uso de TIC. Diante disso, essa seção dedica-se à discussão dos elementos considerados mais significativos para utilização e implementação desse fenômeno.

Baseado nos traços que moldam a sociedade e o mercado vigente, Dumitriu *et al.* (2019), Bakator *et al.* (2023) e Gao *et al.* (2023) reforçam a importância prática do marketing digital para se manter competitivo e sustentável financeiramente no cenário moderno.

Tal relevância também é discutida por Nichifor *et al.* (2022) ao evidenciar como o marketing digital traz maior compreensão para o nicho de mercado, perfil e comportamento do consumidor, e por conseguinte, contribui para estratégias de produção e venda, o que otimiza tempo e potencializa lucros empresariais.

Corroborando da mesma discussão, Masrianto *et al.* (2022) reforçam que esse tipo de marketing viabiliza maior eficiência organizacional, quando operacionada de forma estratégica, se mostrando uma tática indispensável para a competitividade e alcance de novos mercados.

Para Vidal *et al.* (2023) as funcionalidades estratégicas do marketing digital englobam proporcionar agilidade, flexibilidade e personalização na comunicação com o público, reduzir custos operacionais, ampliar a presença online, permitir adaptação às mudanças de mercado, fortalecer a marca e promover um relacionamento mais próximo com os clientes, sendo essencial para aumentar as vendas e favorecer competitividade e sustentabilidade financeira em um ambiente cada vez mais interconectado.

Assim, o perfil do marketing digital contemporâneo que integra avanços digitais a demandas sociais, com foco no ser humano, na sustentabilidade e na resiliência (Xu *et al.*, 2021; Meurer *et al.*, 2022), reside na capacidade de transformar a interação entre empresas e consumidores em uma experiência mais personalizada e interativa, que permita as organizações compreenderem melhor os comportamentos e preferências dos clientes por meio de tecnologias,

além de facilitar a coleta e análise de dados para ajustes nas estratégias, promovendo assim, maior engajamento e aumento da fidelidade e retenção dos clientes (Gooljar *et al.*, 2024). A seguir, o Quadro 2 resume as funcionalidades estratégicas do marketing digital abordadas nessa seção.

Quadro 2 – Resumo das funcionalidades estratégicas do marketing digital.

Funcionalidades estratégicas	Referências
Contribui para que as empresas se mantenham competitivas e sustentáveis financeiramente.	Dumitriu <i>et al.</i> (2019); Masrianto <i>et al.</i> (2022); Bakator <i>et al.</i> (2023); Gao <i>et al.</i> (2023); Vidal <i>et al.</i> (2023).
Traz maior compreensão de nicho de mercado, perfil e comportamento do consumidor.	Nichifor <i>et al.</i> (2022); Gooljar <i>et al.</i> (2024).
Otimiza tempo e potencializa a lucratividade empresarial.	Nichifor <i>et al.</i> (2022); Vidal <i>et al.</i> (2023).
Possibilita maior eficiência organizacional e o alcance de novos mercados.	Masrianto <i>et al.</i> (2022).
Permite agilidade, flexibilidade e personalização na comunicação com o público, amplia a presença online, permite adaptações as mudanças de mercado, fortalece a marca e promove o relacionamento mais próximo com o cliente, além do aumento das vendas.	Vidal <i>et al.</i> (2023).
Possibilita o aumento da fidelização e retenção do cliente e permite que a relação empresa <i>versus</i> consumidor seja mais personalizada e interativa.	Gooljar <i>et al.</i> (2024).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para o alcance das funcionalidades estratégicas expostas, como compreensão mais profunda dos nichos de mercado com o entendimento do comportamento dos consumidores e alcance de vantagem competitiva, e sustentabilidade financeira, que integram avanços digitais a demandas sociais, o marketing digital se utiliza de ferramentas e canais tecnológicos distintos, podendo ainda se utilizar de um ou mais recursos como forma de complementariedade estratégicas (Nichifor *et al.*, 2022; Vidal *et al.*, 2023).

Conceitualmente, Eze *et al.* (2021) reforçam que tal marketing digital se estende além do marketing online, onde o primeiro envolve todo tipo de comunicação, promoção e venda por meio da internet e outros dispositivos eletrônicos como computadores, tablets, celulares e seus aplicativos (WhatsApp, Instagram, Facebook, YouTube, Snapchat, TikTok e outros). Além de se apresentar por meio de e-mails e postagens diversas em sites e redes sociais, diferente do marketing online, canais sem o uso da internet também são contemplados pelo marketing digital, como televisão, telefones celulares (SMS e ligações), *call-back* e toque móveis em espera (Kotler *et al.*, 2017). O Quadro 3 resume a diferença dos termos e seus canais de comunicação.

Quadro 3 – Diferença entre marketing online - marketing digital e respectivos canais de comunicação.

Diferença	Conceito	Dispositivos	Canais
Marketing online	Marketing com uso exclusivo da internet	Computadores, tablets e celulares.	Sites, e-mail, redes sociais, plataformas e aplicativos online.
Marketing digital	Marketing com uso de todas as TIC	Computadores, tablets, celulares, televisão, dentre outros dispositivos eletrônicos.	Sites, e-mail, redes sociais, plataformas e aplicativos online, SMS, toque móvel em espera, <i>call-back</i> , dentre outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Além disso, como mencionado anteriormente por Nichifor *et al.* (2022) e Vidal *et al.* (2023), a ampla variedade de ferramentas, aplicáveis a diferentes objetivos e capacidade de uso, lhes permite se apresentar de forma individual ou em conjunto de recursos como complementariedade de estratégias.

Dessa forma, Abdul e Natika (2020) citam as postagens em redes sociais, mensagens multimídias e chamadas telefônicas como ferramentas populares utilizadas ao suporte organizacional para manter uma comunicação ativa e de grande adesão, especialmente por empresas de pequeno porte, devido sua simplicidade de uso e pouca exigência de conhecimento técnico para sua operacionalização.

Também dita como um tipo de estratégia, as postagens em redes sociais permitem o alcance maior ao número indivíduos, ao menor custo comparado às publicidades tradicionais impressas ou de televisão e a um tempo hábil, por meio da instantaneidade que a internet possibilita (Gooljar *et al.*, 2024). Consequentemente, as funcionalidades estratégicas do marketing digital - redução de custos, a ampliação da presença online e capacidade de promover um relacionamento mais próximo com o cliente - são possibilitadas pelo uso estratégico das postagens em redes sociais (Vidal *et al.*, 2023).

De volta ao contexto do marketing contemporâneo e as características que o embasa, como a integração de avanços digitais a demandas sociais, tem-se o uso difundido das tecnologias disruptivas de redes como a inteligência artificial (IA), IoT e *big data* (Fucio; Dumitrescu, 2018; Kaur *et al.*, 2022; Gooljar *et al.*, 2024).

O emprego dessas tecnologias disruptivas associada a operacionalização das postagens em redes sociais, permite o que Nichifor *et al.* (2022) discutem como a compreensão para o nicho de mercado, perfil e comportamento do consumidor, onde por meio da IA é possível entender o perfil de cliente que traz maior demanda para a empresas e como ele se comporta.

De forma semelhante, Gooljar *et al.* (2024) descreve o marketing digital capaz de compreender melhor os comportamentos e preferências dos clientes por meio de tecnologias, se referem a finalidade de propor a oferta precisa ao cliente certo por meio do marketing baseado em dados.

Anteriormente, para esse propósito, Kotler *et al.* (2021) discutem a associação da *big data*, fortemente usada por grandes organizações, como uma tecnologia que captura grande volume de dados e associada a IA, transforma esses dados em uma informação, que predefinida com o objetivo empresarial, permite a personalização estratégica de marketing para cada cliente – técnica essa conhecida como marketing de “segmento de um” ou popularizada como “conheça seu cliente”.

Todavia, para empresas que não dispõe de recursos financeiros e humanos para a aquisição e administração de tais ferramentas, França *et al.* (2014) e Yang *et al.* (2022) citam que, apesar de obter apenas funcionalidade genéricas, as *big datas* também são facilmente utilizadas a custos acessíveis pelas redes sociais (Instagram, Facebook, Youtube, Snapchat ou TikTok) e por plataformas de mecanismos de buscas (Google), onde ambos os canais atualmente disponibilizam a versão de uma conta empresarial para que os gestores possam monitor e adaptar os objetivos estratégicos através de dados disponibilizados por estas plataformas.

Uma outra ferramenta difundida no uso do marketing digital é a *Search Engine Optimization* (SEO)- Otimização para Motores de Busca, discutida por Almukhtar *et al.* (2021) que a descreve como um mecanismo pela qual um site ou página da *web* é otimizada para aumentar sua visibilidade no processo de busca em plataformas como a da Google, por exemplo. Os autores relatam que ter uma boa estratégia para alcançar a eficiência da SEO, eleva a reputação da empresa em plataformas de buscas, a colocando disponível para o usuário.

Por outro lado, apenas uma boa estratégia pode não ser suficiente para a efetividade da SEO, sendo necessário a associação de palavras – chaves de maior interesse ao público, inseridas em conteúdos informativos ou educativos, possibilitando um maior alcance de clientes no processo de compra (Almukhtar *et al.*, 2021).

De acordo com Ganesan e Gopalsamy (2022), a ferramenta de SEO é utilizada no marketing digital para ampliar as vendas e fortalecer a marca, ao possibilitar que a empresa tenha maior visibilidade online, aparecendo entre as primeiras opções quando os usuários buscam por produtos ou serviços na internet.

Com as mesmas funcionalidades estratégias defendidas por Vital *et al.* (2023) – ampliação de vendas e fortalecimento da marca – além da SEO, as mídias pagas e os conteúdos informativos ou educativos desenvolvem o mesmo propósito estratégico, conforme anteriormente discutido por Ganesan e Gopalsamy (2022).

Outrora, sobre a ferramenta de explorar conteúdos no marketing, o pesquisador e profissional da área do marketing, Rez (2016) provisionava a nova onda do século XXI sendo o uso do marketing de conteúdo como uma ferramenta estratégica que educa, informa e explica, a fim de promover bens e serviços por meio de canais eletrônicos, sejam blogs, comunidades digitais, e-mails, mensagens de textos, televisão ou até mesmo impressos físicos. O autor esclarece ainda que essa técnica permite o desenvolvimento do tráfego orgânico – método que consiste em atrair público para os canais de comunicação sem o uso de recursos pagos (Sakas; Reklitis, 2021).

Com isso, Rez (2016) ainda argumenta que o marketing digital, ao se apoiar em conteúdos informativos ou educativos, promove a retenção e captação de clientes de forma sustentável, uma vez que induz à aquisição de produtos de maneira transparente e com menor margem de dúvidas, o que contribui para a maior satisfação do consumidor em relação as suas necessidades e desejos, e isso é corroborado com os propósitos do marketing descritos por Vital *et al.* (2023) e Gooljar *et al.* (2024) – crescimento de vendas, aumento da fidelização e retenção de cliente.

De maneira semelhante aos objetivos de possibilitar às empresas otimização de resultados por meio da criação de conexões significativas que impulsiona o crescimento dos negócios, a ferramenta de suporte a gestão e tomada de decisão *Customer Relationship Management* (CRM) - Gestão de Relacionamento com o Cliente, conforme abordada por Guimarães *et al.* (2021), se refere a um conjunto de práticas, processos e tecnologias que visam estabelecer e fortalecer o relacionamento ao longo do ciclo de vida dos clientes.

No marketing digital, o CRM possibilita a centralização de dados dos clientes através do histórico de compras, interações, preferências e comportamento *online*, a segmentação do público-alvo para campanhas mais personalizadas, a automatização de processos de marketing, como o envio de e-mail e mensagens instantâneas, a mensuração de resultados para análise de desempenho e tomada de decisões estratégicas, além da fidelização de clientes por meio de um relacionamento mais próximo, consistente e de valor (Guimarães *et al.*, 2021).

Além disso, outra ferramenta de gestão utilizada para subsidiar a manutenção e a avaliação das decisões estratégicas é o *Return on Investment* (ROI) – Retorno sobre o

Investimento que, segundo Shireen (2018), é uma métrica utilizada para medir o retorno financeiro gerado por uma decisão organizacional, que para o marketing digital é interpretado como uma necessidade de mensurar a viabilidade das técnicas aplicadas, considerando o tempo e o custo associado, ou seja, analisar se a estratégia de TIC utilizada está gerando o retorno financeiro esperado ou não.

Rachmawati *et al.* (2023) discutem que, embora o impacto imediato do marketing digital nas vendas possa ser variável, o seu uso proporciona um ROI mais rápido e eficiente em comparação aos métodos tradicionais, devido à redução dos custos de marketing e a capacidade de atender melhor às necessidades dos consumidores.

De maneira geral, embora significativas discussões sobre as ferramentas como *big data*, CRM, IA e ROI, é observável uma maior aceitação de mercado por empresas que se utilizam da estratégia da comunicação interativa e constante com seu público, onde ao longo da jornada de vendas, uma parcela integrante dessa interatividade, se tornará cliente e defensor da marca (Oliveira Júnior *et al.*, 2023).

Nesse sentido, Marra e Damascena (2013) e Bowden *et al.* (2021) discutem como o engajamento no marketing (comunicação recorrente por meio de redes sociais) se tornou fortemente um diferencial competitivo, compreendido por Dumitriu *et al.* (2019) e Gao *et al.* (2023) através do seu impacto na competitividade e sustentabilidade financeira da empresa.

Sob essa perspectiva, retoma-se o perfil social contemporâneo como, segundo Aquilani *et al.* (2020) e Gooljar *et al.* (2024) traz consumidores mais conscientes, participativos, éticos e que valorizam a personalização de produtos e serviços, onde existe uma tendência para comunicações interativas que instigam discussões *online* sobre assuntos diversos, especialmente sobre as “histórias” trazidas pelas marcas, as narrativas digitais, chamadas *storytelling* é ou o ato de contar histórias como meio de atrair atenção (Oliveira Júnior *et al.*, 2023).

Além do mais, segundo Oliveira Júnior *et al.* (2023), empresas que se conectam com os consumidores tornam-se mais competitiva e isso é possibilitado com maior rapidez e a custos acessíveis através dos recursos que as próprias redes sociais proporcionam, como exemplo o uso de *storytelling* por meio do Instagram, Facebook e TikTok. Tão logo, o Quadro 4 descreve as ferramentas estratégicas levantadas por esse trabalho.

Quadro 4 – Ferramentas do marketing digital levantadas nesse trabalho e a relação direta com suas respectivas funcionalidades estratégicas. (continua)

Ferramentas estratégicas	Referências	Funcionalidade estratégica	Referências
Postagem em rede social	Abdul; Natika (2020)	• Proporciona maior alcance ao número indivíduo; • Possibilita menor custo comparado às publicidades tradicionais impressas ou de televisão e a um tempo hábil; • Reduz custos organizacionais; • Amplia a presença online; • Promove um relacionamento mais próximo com o cliente.	Vital <i>et al.</i> (2023); Gooljar <i>et al.</i> (2024).
Mensagens multimídias		• Permite suporte a atividades organizacionais para uma comunicação ativa;	Abdul; Natika (2020)
Chamadas telefônicas			
<i>Big data</i>	França <i>et al.</i> (2014); Kotler <i>et al.</i> (2021).	• Proporciona compreensão para o nicho de mercado, perfil e comportamento do consumidor, onde por meio da IA é possível entender o perfil de cliente que traz maior demanda para a empresas e como ele se comporta; • Permite personalização estratégica de marketing para cada cliente – técnica “conheça seu cliente”.	Kotler <i>et al.</i> (2021); Nichifor <i>et al.</i> (2022).
IA	Fucio Dumitrescu <i>et al.</i> (2018); Kaur <i>et al.</i> (2022); Gooljar <i>et al.</i> (2024).		
SEO	Almukhtar <i>et al.</i> (2021); Yanh <i>et al.</i> (2022); Ganesan; Gopalsamy (2022).	• Eleva a reputação da empresa; • Proporciona maior visibilidade online.	Almukhtar <i>et al.</i> (2021); Ganesan; Gopalsamy (2022).
		• Ampliar as vendas; • Fortalecer a marca.	Vital <i>et al.</i> (2023).
Marketing de conteúdo	Rez (2016); Sakas; Reklitis (2021).	• Aumento da satisfação do consumidor.	Rez (2016).
		• Crescimento de vendas e • Aumento da fidelização e retenção de cliente.	Vital <i>et al.</i> (2023); Gooljar <i>et al.</i> (2024).

(continua)

Ferramentas estratégicas	Referências	Funcionalidade estratégica	Referências
CRM	Guimarães <i>et al</i> (2022)	• Permite suporte a gestão e tomada de decisão; • Estabelece e fortalece o relacionamento ao longo do ciclo de vida dos clientes; • Fideliza clientes por meio de um relacionamento mais próximo, consistente e de valor.	Guimarães <i>et al.</i> (2022).
ROI	Shireen <i>et al</i> (2018); Rachmawati <i>et al</i> (2023).	• Subsídia a manutenção e a avaliação das decisões estratégicas do marketing digital	Shireen (2018) e Rachmawati <i>et al.</i> (2023).
Storytelling	Marra; Damacena (2013); Bowden <i>et al.</i> (2021); Oliveira Júnior <i>et al.</i> (2023)	• Atrair atenção dos consumidores.	Oliveira Júnior <i>et al.</i> (2023).
		• Permite comunicação recorrente por meio de redes sociais; • Impacta positivamente na competitividade sustentabilidade financeira da empresa.	Dumitriu <i>et al.</i> (2019); Gao <i>et al.</i> (2023).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com isso, segundo Kotler *et al.* (2017) e Bakator *et al.* (2023) o crescimento do uso dos canais e ferramentas do marketing digital democratizou o mercado, tornando-o acessível a empresas de todos os portes, ao eliminar barreiras geográficas e reduzir os custos em comparação aos métodos tradicionais de larga escala. Dessa forma, o marketing com uso das TIC, especialmente com o uso da internet, reduziu significativamente as restrições físicas e econômicas para as MPE, permitindo-as maior possibilidade de serem concorrencial (Olasanmi *et al.*, 2023).

Por outro lado, Qu *et al.* (2021) comprovam que a implementação de recursos de TIC deve levar em consideração a peculiaridade de cada porte e tipo de organização, a fim de alcançar um modelo de negócio lucrativamente sustentável, reforçando que resultados esperados e desafios tecnológicos, organizacionais internos e externos são dispares entre os grandes e pequenos negócios.

2.3 MARKETING DIGITAL E PEQUENAS EMPRESAS

Diante das exigências do mercado moderno as MPE foram obrigadas a adotarem o marketing com uso de recursos da TIC para se manterem competitivas (Sharabati *et al.*, 2024). De forma equivalente, o marketing digital é reconhecido como essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade financeira dos pequenos negócios (Dumitriu *et al.*, 2019; Gao *et al.*, 2023; Yuwono *et al.*, 2024).

Contudo, é sabido que esse tipo de organização possui desafios que ultrapassam as barreiras comuns do empreendedorismo e que são pertinentes às empresas desse tamanho, como a dificuldade de acesso à informação e inovação tecnológica adequada, a escassez de recursos e tempo (Silva Néto; Teixeira, 2011; Alford; Page, 2015; Qu *et al.*, 2021; Sidek *et al.*, 2023).

Nesse sentido, para melhor exposição da conjuntura supracitada, a presente seção divide-se em duas partes: estudos de marketing digital no contexto das MPE e interpretações conceituais para pequenas empresas.

2.3.1 Estudos sobre o marketing digital no contexto das MPE

O estudo de Andrade *et al.* (2023) observou que pequenos empreendedores da feira de Caruaru–PE passaram a utilizar o marketing digital com a expectativa de aumentar suas vendas. Entretanto, esse uso ocorria sem domínio estratégico, sendo motivado principalmente pela popularização e pela percepção das possibilidades proporcionadas pela digitalização. Os autores encontraram que os feirantes se utilizam predominantemente de redes sociais, como WhatsApp, Instagram e Facebook para execução de suas interações com os clientes, devido facilidade de acesso/uso e custos acessíveis que esses canais lhes proporcionam.

Ainda foi discutido por Andrade *et al.* (2023) que a expectativa em aumentar as vendas não foi alcançada como o esperado pelas MPE, apesar dos esforços recorrentes para a adoção dessa digitalização. Os pesquisadores identificaram a ausência de um plano de marketing estratégico sustentável, fator esse apontado como indicador para baixo benefício percebido ao uso do marketing digital.

Em pesquisa anterior, Abdul e Natika (2020) discutem que aspectos estruturais espelhados no planejamento de curto prazo e a necessidade de ganhos imediatos, além de contextos tecnológicos, como o tímido domínio em TIC, permitem o uso do marketing digital

pelos pequenos negócios apenas como apoio as atividades organizacionais e não como estratégia sustentável para vantagens competitivas.

Na mesma perspectiva de utilização do marketing digital sem domínio estratégico, Eze *et al.* (2021) comentam que diante do baixo conhecimento técnico e da dificuldade de acesso à informação e ferramenta tecnológica adequadas, a maioria das MPE se utilizam do *management fashion* – gestão da moda, uso pela popularidade, mas sem domínio substancial sob a técnica escolhida (Madsen *et al.*, 2023), adotando a digitalização como ferramenta operacional cotidiana, sem um plano estratégico ideal para um propósito de longo prazo o que as leva a produzir resultados insatisfatórios e não sustentáveis.

Por outro lado, Dumitriu *et al.* (2019), Vidal *et al.* (2023) e Gao *et al.* (2023), corroborado por Yuwono *et al.* (2024), reconhecem e apontam os benefícios do uso do marketing digital como estratégia de vantagem competitiva, através da captação e retenção de clientes, além do aumento do valor agregado a marca, porém sem a execução de um plano estratégico combinado com o uso das tecnologias possibilitadas por essa técnica, os benefícios não serão realmente sustentáveis a longo prazo.

Dessa forma, micro e pequenas empresas, apesar do seu potencial em aderir as mudanças da tecnologia da informação como um facilitador à sua sustentabilidade financeira, possuem maior dificuldade de acesso à informação e implementação das estratégias do marketing digital (Alford; Page, 2015; Qu *et al.*, 2021; Sidek *et al.*, 2023). Isso se deve as características pertinentes a esse porte de empreendimento, esclarecido por Silva Néto e Teixeira (2011) como escassez de recursos para investimento e proprietário sendo o mesmo gerente operacional e com múltiplas funções.

Corroboram com esse entendimento, sobre os desafios pertinentes as MPE ao adotarem a digitalização do marketing, Ritz *et al.* (2019), Bollweg *et al.* (2020) e Buvár *et al.* (2023), ao sustentarem que o processo de implementação eficiente do marketing digital nesse tipo de negócio é desafiador, exatamente pelo pouco conhecimento, escassez de tempo e aos enxutos recursos financeiros e tecnológicos, além dos aspectos ambientais, como rápidas mudanças de tendências e exponencial crescimento da concorrência.

Da mesma forma, o trabalho de Sidek *et al.* (2023) evidenciou a escassez de recursos, de tempo e de habilidades para o processo de implementação do marketing digital ao examinar os determinantes que influenciam a adoção das mídias digitais por pequenas empresas, considerando aspectos internos (cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e recursos humanos) e externos (ambiente político, as dinâmicas sociais e o nível de competitividade do

mercado). As autoras esclarecem ainda que o uso eficiente das ferramentas digitais é elemento crucial para a competitividade e a sustentabilidade das MPEs no cenário contemporâneo.

Por fim, Temóteo *et al.* (2024) discutem que as pequenas empresas não exploram plenamente as oportunidades do marketing digital devido as características intrínsecas dos negócios de pequeno porte (pouco recursos financeiros e gerente/proprietário com poucas habilidades tecnológicas). Diante do todo o exposto, segue Quadro 5 com as proposições discutidas que interferem no processo de implementação e uso do marketing digital por pequenas empresas.

Quadro 5 – Proposições que interferem no processo de implementação e uso do marketing digital por pequenas empresas

Elementos encontrados nos estudos	Autores
Dificuldade de acesso à informação e ferramentas tecnológicas adequadas.	Silva Nêto; Teixeira (2011); Alford; Page (2015); Qu <i>et al.</i> (2021; Eze <i>et al.</i> (2021); Sidek <i>et al.</i> (2023).
Limitação de recursos financeiros	Silva Nêto; Teixeira (2011); Alford; Page (2015); Ritz <i>et al.</i> (2019); Bollweg <i>et al.</i> (2020); Abdul; Natika (2020); Qu <i>et al.</i> , (2021); Eze <i>et al.</i> (2021); Búvar; Gáti (2023); Sidek <i>et al.</i> (2023); Temóteo <i>et al.</i> (2024).
Proprietário-gerente com múltiplas funções	Silva Nêto; Teixeira (2011); Alford; Page (2015); Ritz <i>et al.</i> (2019); Bollweg <i>et al.</i> (2020); Abdul; Natika (2020); Qu <i>et al.</i> (2021); Eze <i>et al.</i> (2021); Búvar; Gáti (2023); Sidek <i>et al.</i> (2023); Temóteo <i>et al.</i> (2024).
Baixo conhecimento	Ritz <i>et al.</i> (2019); Bollweg <i>et al.</i> (2020); Abdul; Natika (2020); Eze <i>et al.</i> (2021); Andrade (2023); Búvar; Gáti (2023); Sidek <i>et al.</i> (2023); Temóteo <i>et al.</i> (2024).
Limitação de recursos tecnológicos	Ritz <i>et al.</i> (2019); Bollweg <i>et al.</i> (2020); Búvar; Gáti (2023).
Aspectos ambientais	Sidek <i>et al.</i> (2023).

Fonte: Elaborada pela autora com base no referencial teórico (2025)

2.3.2 Interpretações conceituais para pequenas empresas

As micro e pequenas empresas possuem grande relevância social e econômica nos países e no mundo, como aponta Thaha *et al.* (2021) ao afirmarem que juntas representam 40% do faturamento bruto (PIB) dos países emergentes, mais de 50% da geração de empregos e refletem 90% dos negócios mundiais. No Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2024b) as MPE correspondem a 95% dos negócios nacionais e 30% da formação PIB. Além disso, com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED (2024) essas empresas foram responsáveis pela criação de mais de 80% dos empregos formais no ano de 2023.

Contudo, apesar de sua importância, esse porte de empresa não consegue extrair o potencial estratégico do marketing digital como vantagem competitiva, tal como exposto na subseção anterior. Adicionalmente, o SEBRAE (2023) aponta em seus relatórios que em média 22% das MPE fecham suas portas em até 5 anos e o principal fator é a falta de um planejamento estratégico e sobretudo adaptação as exigências de mercado, que incluem uso planejado e específicos para adesão da digitalização e tecnologia da informação.

Com isso, alguns estudiosos, como Dumitriu *et al.* (2019), Qu *et al.* (2021), Sidek *et al.* (2023) e Gao *et al.* (2023), tiveram como objeto de estudo o comportamento do marketing digital em MPE, adotando conceitos distintos para essas e reconhecendo o contexto idiossincrático que esse porte de empreendimento traz.

Silva Nêto e Teixeira (2011) apontam essa variação de definições por meio do número de funcionário (até 49 colaboradores) ou pelo faturamento (até 4,8 milhões por ano), subdividindo ainda em microempresas e empresas de pequeno porte. Além disso, há interpretações distintas sobre esse enquadramento, onde em alguns estudos, como por exemplo o de Pradham *et al.* (2018) e Amari *et al.* (2023), existe a generalização de portes empresariais de médio e pequeno com o mesmo potencial de negócios.

Nesse sentido, se esclarece que no Brasil, de acordo com a Receita Federal (2020) empresas que faturam até 360 mil reais são classificadas como microempresas (ME) e acima de 360 mil até 4,8 milhões de reais são enquadradas como empresas de pequeno porte (EPP), e ambas são definidas como pequenas empresas.

Por outro lado, o SEBRAE (2022b) distingue as ME como aquelas que possuem até 10 funcionários para os empreendimentos do comércio/serviços e 19 colaboradores para as do setor industrial ou construção civil. Já as EPP, segundo o mesmo órgão, são definidas pelo corte de 10 a 49 empregados e para o setor industrial ou construção civil, de 10 a 99 contratados.

Além disso, faz-se um esclarecimento sobre as pequenas empresas e a relação com os microempreendedores individuais (MEI), onde esse último são indivíduos autônomos regularizados por meio do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), cuja ocupações específicas para tal enquadramento não podem ultrapassar a receita de R\$ 6.750,00 por mês com direito a contratar apenas um funcionário (SEBRAE, 2021). O MEI surgiu da necessidade de regularizar atividades informais - como por exemplo manicures, pedreiros e verdureiros - para que profissionais que atuam de forma independente pudessem ter acesso a benefícios previdenciários (BRASIL, 2021).

Desse modo, apesar de juridicamente o MEI se enquadrar nos termos legais das pequenas empresas, sob os aspectos organizacionais, como estrutura e recursos internos, uma análise com as MPE não poderia abranger completamente os MEI, uma vez que estes possuem rendimentos e capacidades operacionais ainda mais específicos com caráter voltado ao “autoemprego”, como discutido por De Lourdes Colbari (2015).

Assim, o conceito para MPE ocorre de acordo com o interesse pelo uso do termo: órgãos de fomento adotam a perspectiva do número de funcionários, enquanto as instituições financeiras consideram o poder econômico-financeiro das organizações, ou seja, pelo limite de faturamento (Silva Nêto; Teixeira, 2011), tal como resume o Quadro 6 com as possibilidades de classificação das pequenas empresas no cenário brasileiro.

Quadro 6 - Classificação das pequenas empresas no cenário brasileiro.

Pequenas empresas	Microempreendedor individual – MEI	Microempresas – ME		Empresas de Pequeno Porte - EPP	
	Todos os setores	Comércio e Serviços	Indústria e Empresas de construção	Comércio e Serviços	Indústria e Empresas de construção
Por número de funcionários (SEBRAE, 2022)	1	Até 10	Até 19	De 10 a 49	De 19 a 99
Por faturamento (Receita Federal, 2020)	Até R\$ 81.000,00	Até R\$ 360.000,00		De R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00	

Fonte: Elaborada pela autora com base no referencial teórico (2025).

Desse modo, as particularidades do tamanho do modelo de negócios ao implantar estratégias de TIC de maneira eficiente devem ser consideradas, visto que empresas menores, apesar do processo de adesão ser mais simplificado que as de grande porte, possuem desafios maiores devido ao baixo *know how* e limitados recursos para investimento (Qu *et al.*, 2021).

Então, diante da discussão sobre interpretações conceituais para pequenas empresas, este estudo delimitou sua pesquisa as microempresas (ME), por entender que estas se enquadram nas características que permeiam as MPE ao implementarem o marketing digital - limitados recursos financeiros, proprietário-gerente com múltiplas funções e baixo conhecimento tecnológico (Silva Nêto; Teixeira, 2011; Sidek *et al.* (2023) – e está no meio termo dos aspectos organizacionais e legais que constituem os pequenos negócios, desconsiderando empresas com recursos financeiros suficientes para investir em profissionais e ferramentas voltadas às TIC, como as que faturam R\$ 4.800.000,00/ano e autônomos que possuem particularidades empreendedoras mais específicas ainda e faturarem R\$ R\$ 6.750,00 por mês.

Além disso, somado as dificuldades das MPE ao adotarem o marketing digital como estratégia competitiva, a implementação das TIC em países emergentes apresenta barreiras significativas de limitações estruturais, econômicas e institucionais em comparação a países desenvolvidos (Yuwono *et al.*, 2024).

Não obstante, Nascimento *et al.* (2023) afirmam que regiões afastadas dos centros urbanos enfrentam desafios adicionais para implementar tecnologias da informação e comunicação. Wielicki e Cavalcanti (2006) já tinham evidenciado em um estudo norte americano que pequenas e médias empresas, especialmente aquelas situadas em áreas rurais ou em regiões menos desenvolvidas, apresentam maior vulnerabilidade à exclusão digital em razão de limitações educacionais, restrições financeiras e reduzidos investimentos em capacitação profissional.

No âmbito nacional, Gonçalves *et al.* (2023) abordam a existência de desigualdades regionais para a adoção de recursos digitais, especialmente entre a Região Norte e outras regiões, que se refletem em dificuldades de acesso a recursos, infraestrutura e habilidades tecnológicas.

A pesquisa de Sousa *et al.* (2017) mostra que as desigualdades, especialmente entre pequenas e médias empresas, se manifestam tanto pelo uso limitado das TIC quanto pelas restrições em competências, atitudes e recursos que dificultam uma adoção mais estratégica dessas tecnologias. Ademais, segundo a mesma pesquisa, tais disparidades no contexto brasileiro estão associadas a fatores como a insuficiência de conhecimentos técnicos, a baixa qualificação da força de trabalho, a fragilidade de uma cultura orientada à inovação e a resistência à incorporação de novas tecnologias.

Ainda de acordo com Sousa *et al.* (2017), embora a maior parte das empresas possua acesso à internet e a equipamentos computacionais, muitas deixam de empregar ferramentas fundamentais, como websites, sistemas de gestão integrada (ERP) e instrumentos de monitoramento de desempenho, o que compromete sua competitividade e capacidade de permanência no ambiente digital.

No tocante acesso a recursos e infraestrutura tecnológica brasileiro, segundo a Global Overview (2025), relatório anual elaborado pelo DataReportal, que apresenta uma análise do panorama digital no mundo, a taxa de penetração da internet no Brasil no início de 2025 foi de 86,2% da população total de 212 milhões de pessoas, onde 13,2% permaneciam no modo “offline” nesse período.

Nesse contexto, o caso do município de São Raimundo Nonato–PI apresenta características que refletem essas desigualdades: distante dos centros urbanos, localizado no semiárido nordestino, a 536 km da capital e com 88,8% de seus empreendimentos classificados como MPE, o território evidencia desafios associados ao acesso a informações qualificadas e à implementação de estratégias digitais (SEBRAE, 2022; SEBRAE, 2024a). De forma complementar, Amorim *et al.* (2025) discutem que o clima quente, seco e com predominância de períodos de estiagem da região influenciam diretamente as dinâmicas socioeconômicas da cidade.

Paralelo aos desafios supracitados de localidades marginalizadas pelo desenvolvimento estratégico de TIC, o reconhecimento dos sítios arqueológicos do Parque Nacional da Serra da Capivara, reconhecido como Patrimônio Cultural da Humanidade (IPHAN, 2014), impulsionou o crescimento do turismo em São Raimundo Nonato, fortalecendo o comércio local e dinamizando a economia regional (Santana, 2016; Campos, 2017).

Com isso, o Governo do Estado do Piauí, em parceria com o SEBRAE-PI, instituiu o Projeto de Fortalecimento do Turismo da Serra da Capivara, com foco no estímulo a pequenos negócios e no desenvolvimento do empreendedorismo local (SEBRAE, 2024a).

Dessa forma, embora iniciativas públicas voltadas ao turismo e à inovação tecnológica sinalizem potencial econômico e oportunidades de desenvolvimento (SEBRAE, 2024a), as condições regionais ainda limitam a consolidação de um ambiente favorável ao uso estratégico das TIC, alinhando-se ao diagnóstico nacional de disparidades territoriais e de uso efetivo das tecnologias, como discutidos em Sousa *et al.* (2017) e Gonçalves *et al.* (2023).

Por outro lado, apesar da condicionante habilidade tecnológica e a não compreensão da oportunidade estratégica para vantagem competitiva que o marketing digital permite, o trabalho de Andrade *et al.* (2023), que discutem a capacidade comercial da Feira de Caruaru – PE, no agreste nordestino, aponta que após os recursos da internet a localidade da feira foi exponencialmente reconhecida como potencial econômico para o Estado.

Essa perspectiva, retoma a citação de Olasanmi *et al.* (2023), corroborada por Bakator *et al.* (2023) que menciona o marketing com o uso das TIC, especialmente por meio da internet, impulsionador de forma significativa pela redução das barreiras físicas e econômicas para as MPE, permitindo-as maior possibilidade de serem concorrencial.

Nesse sentido, de acordo com estudos bibliométricos e revisões sistemáticas realizados por Thaha *et al.* (2021), Amari *et al.* (2023) e Temóteo *et al.* (2024), as teorias e modelos das TIC aparecem como base para estudos voltados ao comportamento e fatores de impacto do

marketing digital em empreendimentos com particularidades específicas, como ao contexto dos pequenos negócios.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

O termo sustentabilidade aparece da discussão da comissão da Organização das Nações Unidas (ONU) para o meio ambiente, no relatório *Nosso Futuro Comum*, que designa a definição de desenvolvimento sustentável como um apanhado de três objetivos: econômico, social e ambiental, o *Triple Bottom Line* (TBL) (ONU, 2015c). O TBL, denominado como tripé da sustentabilidade pode ser utilizado tanto de forma macro, para um país ou o planeta, quanto de forma micro, em uma empresa ou em uma residência (Dias, 2017).

Nesse contexto, o relatório da Agenda 2030, também realizada pela ONU e seus países membros, abordam incentivos ao desenvolvimento de estratégias economicamente sustentáveis e sobretudo, direcionados aos pequenos negócios, visando o estímulo de um mercado mais inclusivo, com inovações limpas e competitivas, por meio de recursos organizacionais que proporcionem menores impactos ambientais, como através do uso das tecnologias digitais. Indo além, a contextualização econômica da TBL pode ser identificada na ODS-9 que visa estruturar negócios resilientes e sustentáveis financeiramente (ONU, 2015a; ONU, 2015b).

Academicamente, o estudo de Mangiaracina *et al.* (2015), ao revisar 56 artigos sobre efeitos ambientais na adoção das ferramentas do marketing digital, concluíram que o uso de TIC no marketing interfere significativamente no consumo de energia, nas emissões de gases, no descarte de resíduos, na quilometragem do tráfego e, conseqüentemente, contribui para sustentabilidade ambiental das empresas.

Ocorre que além do impacto ambiental, o marketing digital também responde ao objetivo econômico da TBL, onde dentre suas funcionalidades estratégicas, proporciona efeitos na sustentabilidade financeira das empresas, como já evidenciado no Quadro 02.

Tão logo, Gao *et al.*, (2023) entendem o termo sustentabilidade financeira como a capacidade das organizações manterem um desempenho financeiro sólido ao longo do tempo, garantindo que possam operar, crescer e investir em práticas sustentáveis. Segundo Risdwiyanto, Sulaeman e Rachman (2023), a sustentabilidade financeira envolve garantir que as empresas possam funcionar de maneira eficiente e rentável, ao mesmo tempo em que se adaptam às mudanças no comportamento do consumidor e postura do mercado digital.

Considerando o mercado e comportamento social atual, bem como a crescente importância do marketing digital para a competitividade sustentável das empresas, Straub e Klein (2001), Voola *et al.* (2012) e Homburg e Wielgos (2022) aprofundaram a compreensão da função estratégica do marketing digital à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual sustenta que a transformação de recursos internos em ativos valiosos, raros e inimitáveis é essencial para sustentar a rivalidade setorial e alcançar vantagem competitiva duradoura.

Assim sendo, foi considerado a perspectiva teórica de Barney (1991) da Visão Baseada em Recursos (VBR) para investigar os elementos, recursos alcançados, com o uso do marketing digital que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira – recursos de difícil replicação, de caráter específico da empresa e de valor intangíveis.

Como uma das pioneiras a discutir sobre os princípios dessa teoria, Penrose (1959) afirma que não é possível controlar os fatores externos que impactam a organização e partindo desse pressuposto, Barney (1991) consolida a visão baseada em recursos que vem para entender as condições pelos quais os recursos de características empresariais podem gerar renda e vantagem competitiva, por meio da heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação.

Além disso, Kretzer e Menezes (2006) discutem que a VBR emerge da necessidade de abordar estratégias para vantagem competitivas e consequentemente, sustentabilidade financeira, sob uma análise organizacional de dentro para fora, considerando os recursos internos ajustáveis para o alcance das exigências externas.

Nesse sentido, para Barney (1991), a VBR, compreendendo a variedade de modelos de negócios e de portes distintos, defende que o que faz uma empresa se destacar mais do que as outras é a posse de recursos ou capacidades essenciais, singulares e de difícil replicação pelos concorrentes. Teece e Pisano (1994) exemplifica esses recursos de “caráter único” (Penrose, 1959), como a reputação ou ativos específicos de uma empresa.

Dentre as discussões sobre o alcance da teoria da visão baseada em recurso, Kretzer e Menezes (2006) descrevem a vantagem competitiva sustentável relacionada aos atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos concorrentes, ou seja, recursos específicos e que não são facilmente transferíveis.

Em suma, a perspectiva teórica VBR fundamenta-se na capacidade de alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade financeira - permanecer concorrente a longo prazo, e obter desempenho financeiro para operar, crescer e investir, respectivamente - através do gerenciamento de recursos de difícil replicação, de caráter específico da empresa e de valor intangíveis (Penrose, 1959; Barney, 1991). Além disso, para Teece e Pisano (1994) o valor

intangível de um recurso se dá pela forma de como ele é utilizado. O próprio Barney (1991) considera recursos intangíveis o *know how* das pessoas envolvidas com a organização, a cultura organizacional e a capacidade dessas pessoas em transformar recursos internos em algo raro e específico da empresa.

Diante disso, com a era da digitalização, pesquisas, como a de Imran *et al.* (2019), abordam a capacidade estratégica do marketing digital em atingir recursos raros, valiosos e intangíveis, como uma carteira de clientes fiéis e defensores da marca, o que possibilita ainda a expansão da uma imagem positiva da organização. Corroborando com esse entendimento, para Dumitriu *et al.* (2019) uma marca é um ativo intangível, mas muito poderoso, e, como qualquer ativo, precisa ser profundamente compreendido, mantido vivo e nesse âmbito das estratégias de marketing, por meio de canais digitais.

Tão logo, é possível identificar na literatura trabalhos fundamentados pelos princípios da VBR que abordam as capacidades estratégicas do marketing com uso de TIC (Kaur; Kumar, 2024). Estudos de prática organizacionais como Voola *et al.* (2012), Homburg e Wielgos (2022), Gao *et al.* (2023) e Kaur e Kumar (2024) voltaram-se para a compreensão da vantagem competitiva e sustentabilidade financeira das MPE, por meio do marketing digital, onde apenas a fundamentação teórica das TICs não foi suficiente para esse atendimento.

A exemplo, tem-se o estudo de Straub e Klein (2001) que voltado para as transformações que o comércio eletrônico e a era da internet impuseram no mercado, e consequentemente nas pesquisas, se utilizam da visão baseada em recursos para discussão do poder competitivo das organizações, que não reside apenas na tecnologia disponível no mercado, mas na capacidade de integrar e gerenciar recursos tecnológicos e relacionais de forma eficaz, sugerindo que a verdadeira vantagem competitiva surge da habilidade das organizações em utilizarem suas capacidades para inovar e se adaptar às novas demandas do mercado digital.

Assim, os autores discutem que os recursos tecnológicos, ao serem centrais na transformação digital, podem ser entendidos como estratégicos e correlacionados aos princípios da VBR, recursos de difícil replicação, de caráter específico e valor intangível. Straub e Klein (2001) ainda fazem um paralelo com a digitalização do marketing que permite tratar dados de clientes e personalizá-los, explorando recursos únicos.

Um outro ponto levantado na pesquisa supracitada é a transformação dos processos pragmáticos do marketing (propaganda impressa e de massa) por métodos focados em informação e educação de conteúdos, através das TIC, onde as capacidades tecnológicas para

gerar tais métodos, resultam em recursos difíceis de replicar rapidamente, como a ampliação da presença *online* e fidelização de clientes.

Por último e não menos importante, os autores apontam a capacidade do marketing digital em gerar propriedade de informação como recurso-chave, alinhando-se completamente aos princípios da VBR como recurso para vantagem competitiva.

Dessa forma, para Straub e Klein (2001), o uso do marketing digital permite o alcance dos elementos básicos da VBR, onde a melhora da experiência do cliente, por meio do tratamento e personalização dos dados, além da ampliação da presença *online*, que estreita o relacionamento entre empresa e consumidor, geram recursos valiosos e proporciona diferenciação para a empresa no mercado, ou seja, provocam recursos de caráter específico.

Corroborando com as ideias discutidas acima, Voola *et al.* (2012) investigaram a capacidade de aproveitar as oportunidades tecnológicas integradas ao marketing digital, através da VBR, considerando que competências internas, como a prontidão para o uso da tecnologia e a capacidade de usá-la de forma estratégica, são ativos valiosos e difíceis de imitar — elementos essenciais para gerar vantagem competitiva sustentável no ambiente digital. Essa capacidade de usar de forma estratégica, como o tratamento de dados ou implementação de plataformas digitais, deve ser entendida como uma capacidade distintiva. (Voola *et al.*, 2012).

Indo além, segundo Homburg e Wielgos (2022) ao coletar, integrar e processar dados, o marketing digital capacita interpretação e *insights* para tomada de decisão, que inclui a personalização ao cliente certo. Essas capacidades formam um conjunto de competências analíticas de marketing que, baseando-se na VBR, podem ser fontes sustentáveis de vantagem competitiva, uma vez que são complexas, específicas da organização, e difíceis de serem replicadas por concorrentes (Homburg; Wielgos, 2022).

Ressalta-se que para os autores Straub e Klein (2001), Voola *et al.* (2012) e Homburg e Wielgos (2022) o diferencial competitivo não está apenas nos dados ou tecnologias em si, mas na forma como a organização desenvolve, combina e aplica seus recursos ou capacidades analíticas, seguindo os preceitos de Penrose (1959).

Adicionalmente, Bakator *et al.* (2023) também sustenta a fundamentação da visão baseada em recursos para abordarem as capacidades do marketing contemporâneo, que se utiliza de ferramentas digitais, como estratégia de vantagem competitiva.

Gao *et al.* (2023) vai além, discutindo a relação entre MPE e sua capacidade para competitividade e sustentabilidade financeira provenientes do marketing digital, por meio do estreito relacionamento entre empresa e consumidor, encontrado na comunicação recorrente via

redes sociais, que alcança recursos valiosos, de especificidade única e difíceis de serem igualmente reproduzidos, como o mesmo resultado alcançado, permitindo as pequenas empresas oportunidades de serem concorrenciais.

Por fim, como resumo a explanação dessa seção, segue Quadro 7 com os construtos da VBR e sua correlação com as funcionalidades estratégicas do marketing digital.

Quadro 7: VBR e a correlação de seus construtos com as funcionalidades estratégicas do marketing digital.

VBR	Construtos	Referências	Recursos gerados	Referências
Capacidade de alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.	- Recursos de difícil replicação*; - Recursos de caráter específico da empresa*; - Recursos de valor intangível*.	*Pernose (1959); Barney (1991).	- Orientação para cliente certo**; - Clientes fiéis e defensores da marca**; - Reputação positiva e marca valorizada**; - Aumento da presença online**; - Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa**.	**Straub; Klein (2001); Voola <i>et al.</i> (2012); Imran <i>et al.</i> (2019); Dumitriu <i>et al.</i> (2019); Homburg; Wielgos (2022); Bakator <i>et al.</i> (2023); Gao <i>et al.</i> (2023).

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2025).

A correlação apresentada no Quadro 7 conduz os recursos alcançados orientação para cliente certo, clientes fiéis e defensores da marca, reputação positiva e marca valorizada, aumento da presença online e estreitamento do relacionamento cliente *versus* empresa. Tais recursos serão objetos de investigação para os elementos voltados à vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, junto com os fatores de interferência como será exposto na próxima seção.

2.5 MODELOS E TEORIAS DAS TIC PARA O ESTUDO DO MARKETING DIGITAL

A discussão sobre a importância da implementação do marketing digital no contexto dos pequenos negócios trouxe estudos que analisassem esse fenômeno sob as lentes das teorias da tecnologia da informação e comunicação, uma vez que o processo da digitalização é parte intrínseca da tecnologia e a compreensão de seus elementos direcionam para um plano de análise dos fatores associados a essa adoção.

Desse modo, a *Technology Acceptance Model* (TAM) - Modelo de Aceitação da Tecnologia, criada por Davis (1989), é fortemente expandida entre os pesquisadores que se

interessam em compreender o comportamento para aceitação tecnológica, como a adoção do marketing digital, por meio do entendimento da percepção da utilidade, percepção da facilidade de uso e ação comportamental como a intenção e o real uso da tecnologia (Venkatesh *et al.*, 2008).

Como exemplo, o trabalho de Ritz *et al.* (2019), que por meio da TAM, discutiram as motivações que levam os pequenos empreendedores a usarem o marketing digital. Os autores consideraram as peculiaridades das MPE e além do Modelo de Aceitação da Tecnologia, adaptaram o modelo comportamental do consumidor, *do you self* – faça você mesmo (DIY), argumentado pela particularidade da falta de tempo dos gerentes-proprietários e a escassez de recursos financeiros para execução de planos estratégicos relacionados a inovação tecnológica.

Desse modo, ao se prestarem para a compreensão dos aspectos individuais das pessoas envolvidas no processo de adoção e uso da TIC, Ritz *et al.* (2019), em complemento a TAM, basearam-se pelos elementos autoaperfeiçoamento, autocontrole, entusiasmo e diversão, definidos pela DIY.

De maneira semelhante, Nair e Sunil (2020) também consideraram a TAM e DIY para analisar os fatores motivacionais na implementação do marketing digital em micro e pequenas empresas. Como resultado, relacionaram que a satisfação dos gerentes-proprietários ao realizarem eles próprios a digitalização trouxe aparente consequência em vantagem financeira, uma vez que não houve custos com a contratação de profissionais especializados.

Contudo, a prática do DIY na pesquisa de Nair e Sunil (2020) apresentou comprometimento na qualidade da operacionalização das TIC e resultados de longo prazo insustentáveis, devido à baixa capacitação e conhecimentos limitados dos empreendedores sobre o processo da digitalização do marketing.

Além disso, pontos em comuns levantados nas pesquisas de Ritz *et al.* (2019) e Nair e Sunil (2020) foram que o fator financeiro, a percepção da facilidade de uso e a identificação de pouca oportunidade para adquirir conhecimento adequado está diretamente relacionada as intenções de uso do marketing digital.

Outro estudo sobre adoção estratégica do marketing digital por pequenos negócios, utilizando a TAM como perspectiva teórica é o de Búvar e Gáti (2023) que investiga a adoção do marketing digital em microempresas, considerando o papel de fontes externas de conhecimento e a confiança em profissionais da área. Os achados indicaram que a participação em eventos e o acompanhamento de conteúdos em redes sociais e blogs profissionais aumentam a percepção de facilidade de uso e utilidade do marketing digital, sendo que a confiança nesses

especialistas potencializa tais percepções. Os autores destacam os profissionais de marketing como mediadores no processo de compreensão e aplicação das estratégias digitais adequadas para pequenas empresas.

Dando seguimento as fundamentações teóricas da TIC, voltadas aos estudos do marketing digital, tem-se ainda a *Theory of Planned Behavior* (TPB) - Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (1985), que segundo Fijuhara *et al.* (2021), é difundida para o aprofundamento das avaliações quanto as intenções comportamentais de decisão relacionada a tecnologias da informação, por meio das variáveis: atitudes em relação ao comportamento, normas subjetivas e controle comportamental percebido, onde juntas levam à intenção do comportamento.

Tão logo, o estudo de Abbas e Mehmood (2021) trouxeram os dois modelos, TAM e TPB, para compreender o que leva o pequeno e médio empreendedor aderir ao marketing digital, assim como seu comportamento diante dessa estratégia competitiva. Como resultado, encontraram que a percepção da utilidade do marketing digital e a atitude de usá-lo impactam positivamente em suas intenções de adoção e uso. Por outro lado, a facilidade de uso e as características individuais das pessoas envolvidas no processo da digitalização não influenciam nas proposições de adoção e uso do marketing digital pelas pequenas e médias empresas analisadas.

Essa perspectiva, da negativa relação do processo de adoção do marketing digital e as características individuais das pessoas envolvidas não é corroborada nos estudos de Ritz *et al.* (2019) e Nair e Sunil (2020), como explanado anteriormente, que uma vez correlacionando tal evidência em suas pesquisas como uma das dificuldades para implementação das TIC, se utilizaram do modelo DYI para fundamentação no aprofundamento dessas características comportamentais.

Adicionalmente, olhando para aspectos de desvantagens sobre as teorias levantadas até aqui, como complementariedade, Awa *et al.* (2015) propõe para o estudo da adoção do marketing digital em pequenos negócios, além da modelo teórico da TAM e TPB, os fatores de avaliação do *framework Technology Organization Environment* - Tecnologia, Organização e Ambiente (TOE) de Tornatzky e Fleischer (1990), defendendo que as duas primeiras negligenciam as influências de variáveis de especificidades organizacionais para a decisão de implementação tecnológica, especialmente no contexto das microempresas e suas características particulares.

Conceitualmente, Tornatzky e Fleischer (1990) descrevem a TOE como um modelo que analisa a implementação e uso de TIC sob o contexto da ‘tecnologia’ (tecnologia disponível no mercado, tecnologia utilizada, tecnologia não utilizadas pela empresa e *know how* sobre a tecnologia); o contexto ‘organização’, como as características e recursos da organização (tamanho do negócio, estrutura interna e recursos internos); e contexto ‘ambiental’ envolvendo as características externas do empreendimento (estrutura do mercado, infraestrutura tecnológica e regulação governamental) (Baker, 2012).

Assim, considerando o quesito da fundamentação adequada a proposta de estudo, a revisão sistemática de Oliveira e Martins (2011), voltada para adoção de sistemas de informação, discute que dentre a variedade de teóricas, como TAM, (Davis 1986), TPB (Ajzen 1985), Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT) – extensão da TAM mesclada com outros modelos, baseada em variáveis exógenas (expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras) e variáveis moderadoras (gênero, idade, experiência e voluntariedade de uso) (Venkatesh *et al.*, 2003) -, apenas a estrutura TOE (Tornatzky e Fleischer 1990) e o modelo da *Diffusion of Innovation* - Difusão da Inovação (DOI) de Rogers (1985) são abordagens teóricas mais exploradas sob lentes organizacionais. As demais utilizam-se de critérios individuais, negligenciando a tomada de decisão empresarial como uma ação sistêmica.

O modelo da Difusão da Inovação segmenta os níveis de inovação individual como inovadores, primeiros adotantes, maioria inicial, maioria tardia e retardatários (Fijuhara *et al.*, 2021). No âmbito organizacional, a DOI considera como variáveis independentes as características individuais do líder, as características estruturais organizacionais internas (centralização, complexidade dos processos, formalização, interconectividade entre os departamentos e tamanho da organização) e como características externas da organização, analisa se esta é um sistema aberto ou fechado para adesão de inovação (Rogers, 2013).

Nessa abordagem teórica, Pradhan *et al.* (2018) propôs um estudo de revisão sistemática de publicações sobre o marketing digital em MPE e por meio dessa, a identificação dos fatores de interferência para a implementação da TIC, sob os critérios de análise da DOI. A pesquisa analisou os resultados publicados e as classificou baseado no nível de amadurecimento tecnológico para a adoção do marketing digital como um processo de inovação.

Como resultado, foi identificado que as MPE necessitam de orientação ao fazer a escolha adequada da tecnologia para suas necessidades, tendo em vista serem classificadas como ‘maioria tardia’ e sugeriu agendas e programas de incentivo que explorem os recursos

das TIC, possibilitando condições favoráveis a implementação do marketing digital em pequenos empreendimentos.

Por outro lado, Sousa *et al.* (2017), para examinar a exclusão digital em pequenas e médias empresas brasileiras, com ênfase na exclusão de segunda ordem, caracterizada pelo uso insuficiente das TIC, escolheram *framework* TOE, o considerando mais adequado, no âmbito empresarial, para analisar os fatores que influenciam a implementação da digitalização, especialmente em organizações de menor porte.

Utilizando o referido modelo para analisar fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais, o estudo de Sousa *et al.* (2017) investigou dados de 3.231 empresas, criando um índice para mensurar a intensidade de uso das tecnologias digitais. Os resultados mostram que acesso, habilidades e atitudes relacionadas à tecnologia favorecem seu uso, enquanto limitações econômicas e falta de capacitação aumentam a exclusão digital. Ademais, os autores reforçam a necessidade de políticas públicas que promovam a inclusão digital de forma efetiva e ressalta a relevância do modelo TOE para a compreensão e o enfrentamento das desigualdades digitais no contexto empresarial brasileiro.

Corroboram com as justificativas de Sousa *et al.* (2017), ao adotar a TOE como base de investigação para adoção de tecnologias digitais, especialmente na fundamentação para análise dos fatores de interferência em organizações menores, Eze *et al.* (2021), que reforçam entre a TOE e DOI, esta última negligencia variáveis externas como política, economia, concorrência, localidade, rápidas mudanças de mercado, dentre outras. Dessa forma, o estudo de Eze *et al.* (2021) entrevistou 26 pequenos empresários e analisou os valores que as micro e pequenas empresas atribuem ao marketing digital sob os aspectos da tecnologia, organização e ambiente.

Durante o processo de investigação, após a realização da pesquisa piloto, Eze *et al.* (2021) compreenderam a necessidade de inclusão de um quarto contexto para a TOE na pesquisa, a *expectativa*, a fim de captar os benefícios antecipados associados ao marketing digital em MPE.

Ocorre que estes pesquisadores identificaram que as micro e pequenas empresas dão muito valor a resultados de curto prazo e possuem limitada capacidade de integração e expansão. Segundo Eze *et al.* (2021), esses empreendedores se importam com a prestação de serviço e a satisfação do cliente, se interessam por treinamentos adaptativos a sua realidade e possuem uma expectativa quanto aos orçamentos, crescimento e rentabilidade possibilitada por esse fenômeno.

Em suma, para o apanhado das teorias e modelos da TIC, Fijuhara *et al.* (2021) trazem de forma cronológica, todas as sugeridas metodologias de análise para o estudo das digitalizações emergentes e corroboram com as discussões anteriores apontando a TPB, TAM, UTAUT, TOE e DOI com os construtos mais adequados para o entendimento do fenômeno do marketing digital.

Mediante discussão dessa seção, o Quadro 8 aponta os modelos e teorias discutidos para o estudo do marketing digital, suas características, vantagens e limitações.

Quadro 8 – Modelos e teorias das TIC para o estudo do marketing digital. (continua)

Modelos/teorias	Características	Vantagens	Limitações
TAM (Davis 1986)	Compreende o comportamento para aceitação tecnológica, por meio do entendimento: • Percepção da utilidade; • Percepção da facilidade de uso; • Ação comportamental como a intenção e o real uso da tecnologia.	Permeia a compreensão dos fatores motivacionais para a aceitação tecnológica.	Utilizam-se de critérios individuais, negligenciando a tomada de decisão empresarial como uma ação sistêmica.
UTAUT (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)	Extensão da TAM mesclada com outros modelos que contempla: • Variáveis exógenas (expectativa de desempenho, expectativa de esforço influência social e condições facilitadoras; • Variáveis moderadoras (gênero, idade, experiência e voluntariedade de uso).	Permeia a compreensão dos fatores motivacionais para a aceitação tecnológica, mesclando outros modelos.	
TPB (Ajzen 1985)	Avalia as intenções comportamentais para o uso de TIC, por meio das variáveis: • Atitudes em relação ao comportamento; • Normas subjetivas e controle comportamental percebido. Juntas levam à intenção do comportamento.	Aprofunda avaliações quanto as intenções comportamentais de decisão relacionada a tecnologias da informação.	
Framework TOE (Tornatzky e Fleischer 1990)	Contempla contextos: • ‘tecnologia’ (tecnologia disponível no mercado, tecnologia utilizada, tecnologia não utilizadas pela empresa e know how sobre a tecnologia); • ‘organização’, como as características e recursos da organização (tamanho do negócio, estrutura interna e recursos internos);	Mais apropriado no quesito empresarial para a análise dos fatores de interferência na implementação da digitalização, especialmente para o contexto de organizações menores.	Não abraça dimensões comportamentais, como a expectativa criada com uso da TIC.
Framework TOE (Tornatzky e Fleischer 1990)	• ‘ambiental’ envolvendo as características externas do empreendimento (estrutura do mercado, infraestrutura tecnológica e regulação governamental).		

(continua)

Modelos/teorias	Características	Vantagens	Limitações
DOI (Rogers 1985)	• Níveis de inovação individual: inovadores, primeiros adotantes, maioria inicial, maioria tardia e retardatários; • Variáveis independentes: características individuais, características organizacionais internas (centralização, complexidade dos processos, formalização, interconectividade entre os departamentos e tamanho da organização) e características organizacionais externas (sistema aberto ou fechado)	Apropriada para análises de adoção de inovações considerando variáveis organizacionais.	Negligência variáveis externas como política, economia, concorrência, localidade, rápidas mudanças de mercado, dentre outras.

Fonte: Elaborado pela autora baseado no referencial teórico (2025).

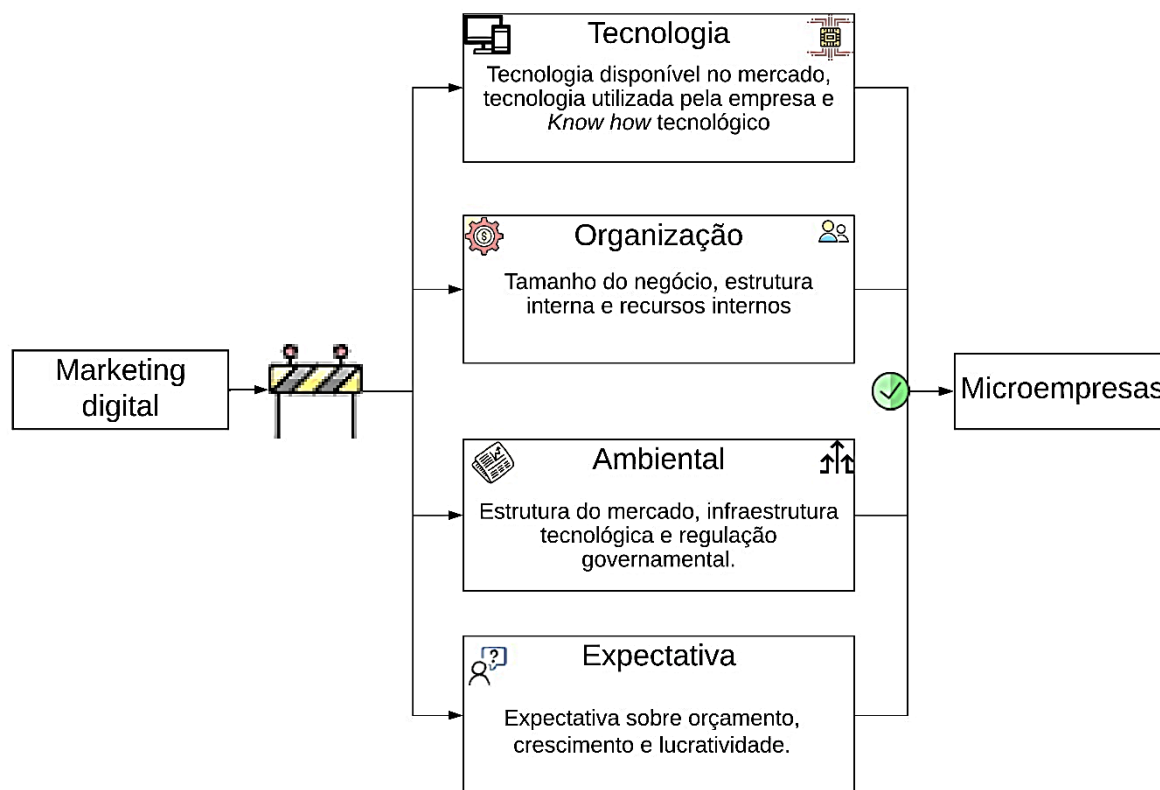
Tão logo, para o alcance dos objetivos desse trabalho, que considera a importância das TIC nas estratégias de marketing e corroborando com Sousa *et al.* (2017), viu-se como adequado o método de interpretação do modelo TOE, por abraçar os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais no entendimento dos fatores de interferência para implementação e uso da tecnologia da informação em organizações menores.

Além disso, compreende-se a relevância dos estudos de Eze *et al.* (2021) ao acrescentar no referido modelo o elemento “expectativa” para entender os aspectos gerados e esperados quanto aos benefícios antecipados que moldam o valor que as microempresas atribuem ao marketing digital, como aspectos relacionados aos orçamentos para implementação, crescimento e lucratividade alcançada. Esse incremento trouxe mais robustez ao modelo, que invariavelmente foi utilizado por outros pesquisadores em sua estrutura original complementado por outras teorias, a fim de alcançar a dimensão comportamental.

Dessa forma, diante do propósito geral da pesquisa, tomou-se como base o modelo TOE de Tornatzky e Fleischer (1990) para levantar os fatores de interferência no processo de implementação do marketing digital, sob os aspectos contextuais da *tecnologia* (tecnologia disponível no mercado, tecnologia utilizada pela empresa e *Know how* tecnológico), da *organização* (tamanho do negócio, estrutura interna e recursos internos) e do *ambiente* (estrutura do mercado, infraestrutura tecnológica e regulação governamental).

De forma complementar, os aspectos contextuais dos benefícios esperados, o valor *expectativa*, referente ao modelo TOE adaptado por Eze *et al.* (2021), foi adotado com o intuito de entender o valor que as microempresas no interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital. Assim, segue a Figura 2 para ilustrar o modelo TOE e seus construtos utilizado por essa pesquisa.

Figura 2 – Modelo e seus construtos considerados por essa pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Tornatzky e Fleischer (1990) e Eze *et al.* (2021).

Retomando a discussão sobre o papel estratégico do marketing atual, baseado em TIC, que se tornou indispensável para as pequenas empresas se manterem competitivas, em vista do atual comportamento social e de mercado (Abdul; Natika, 2020; Masrianto *et al.*, 2022; Vidal *et al.*, 2023), entende-se que levantar os fatores de interferência e entender o valor da expectativa fundamentará a visão baseada em recurso alcançados que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, conforme detalhamento dessa trajetória no próximo capítulo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, estão apresentados os procedimentos adotados para a realização deste estudo, incluindo os seguintes tópicos: (1) questões da pesquisa, (2) classificação do estudo, (3) estratégia da pesquisa e seleção dos casos, (4) fontes de evidências e definição das categorias analíticas, (5) análise dos dados e (6) critério de validade e confiabilidade que serão aplicados.

3.1 QUESTÕES DA PESQUISA

Projetos de pesquisa atingem a qualificação quando conseguem apresentar perguntas claras, distintas e concretas. (Gamboa, 2013). Tais perguntas, designadas como as questões de pesquisa, devem ser coerentes, atingíveis e apuradas o suficiente com os propósitos pré-estabelecidos, a fim de respondê-los (Saunders; Lewis; Thornhill, 2009). Tão logo, a inquietação de elucidar de que forma ocorre a implementação do marketing digital em microempresas do interior semiárido nordestino como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, direcionou aos objetivos desse estudo e desencadeou as questões correlacionadas, conforme Quadro 9.

Quadro 9- Objetivos e questões da pesquisa.

Objetivos	Questões da pesquisa
a) Identificar as ferramentas e canais de marketing digital utilizados pelas microempresas do interior semiárido nordestino	Como se apresentam as ferramentas e canais do marketing digital utilizados pelas microempresas do interior semiárido nordestino?
b) Levantar os fatores de interferência sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais para o processo de implementação do marketing digital nas microempresas do interior semiárido nordestino.	Como são apresentados os fatores de interferência sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais para o processo de implementação do marketing digital nas microempresas do interior semiárido nordestino?
c) Entender o valor da expectativa que as microempresas do interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital.	Como se expressa o valor da expectativa que as microempresas do interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital?
d) Investigar os recursos alcançados com o uso do marketing digital pelas microempresas do interior semiárido nordestino que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.	Como se identificam os recursos alcançados com o uso do marketing digital pelas microempresas do interior semiárido nordestino que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira?

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Uma vez definidos os propósitos desta pesquisa, por meio das questões apresentadas, esse trabalho se caracteriza como um processo científico aplicado de caráter descritivo e

exploratório, com natureza qualitativa, sob uma abordagem mista (dedutiva e indutiva) e sob uma perspectiva de temporalidade transversal.

De maneira geral, para Marconi e Lakatos (2017) uma pesquisa pode ser classificada como básica, quando voltada para o aprimoramento dos conhecimentos teóricos, e aplicada, quando focada em resolução de problemas específicos, com ênfase em cenários práticos. Dessa forma, esse trabalho se classifica como uma pesquisa básica, tendo em vista seu propósito de investigação voltado para a compreensão do uso e implementação do marketing digital por microempresas.

Segundo Newman (2013), com base nos objetivos do estudo, esse poderá ser caracterizado como exploratório, descritivo e explicativo, tendo a possibilidade de se enquadrar em mais de uma categoria. Vergara (2009) destacou que estudos exploratórios são ideais quando se tem uma questão pouco estudada, onde se pode investigar todo tipo de informação e apreciar novos elementos imprevisíveis. Assim, esta pesquisa tem o caráter exploratório porque se propõe a explorar o tema marketing digital sob um contexto ainda pouco investigado: as microempresas, e sobretudo as de regiões menos favorecidas, como as do interior semiárido nordestino, especificamente as do município de São Raimundo Nonato, no estado do Piauí.

Considerando ainda Newman (2013), que define estudos descritivos como aqueles que caracterizam detalhadamente uma situação, cenário social ou relacionamentos, essa pesquisa também se enquadra como descritiva. Isso se justifica pela proposição de identificar e descrever o fenômeno do marketing contemporâneo que se utiliza de TIC no cenário dos pequenos negócios distantes dos centros urbanos, além do seu impacto estratégico em vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

Quanto à natureza de investigação, de acordo com Creswell (2010), esta pode ser qualitativa, quantitativa ou mista. Segundo este autor, as abordagens qualitativas podem ser aplicadas para compreender melhor qualquer fenômeno sobre o qual ainda se tem pouco conhecimento. Para Strauss e Corbin (1998) a pesquisa qualitativa captura detalhes dos eventos que são difíceis de serem visualizados por estudos quantitativos. Assim, em vista da intenção dessa pesquisa ser acessar e compreender o fenômeno de implementação do marketing digital em um determinado contexto, o presente estudo assume uma natureza qualitativa.

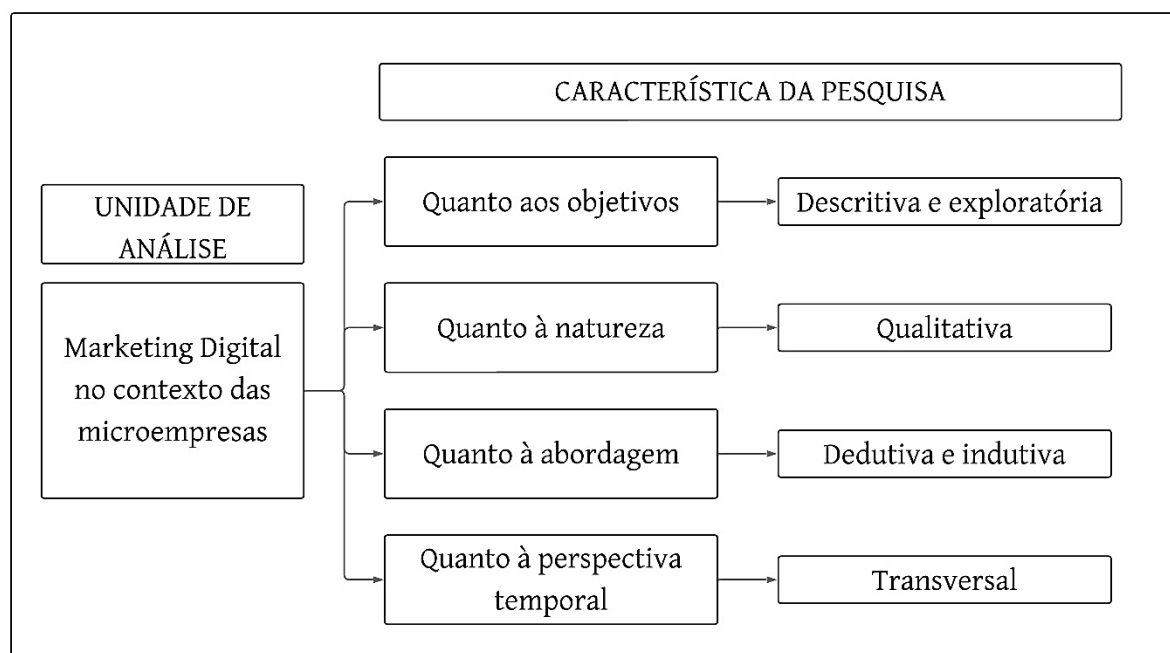
No tocante do tipo de abordagem metodológica, Marconi e Lakatos (2017) descrevem que as pesquisas podem se utilizar de mecanismos de indução, dedução ou misto, quando se usa ambos. Diante disso, o estudo em questão apresenta-se com uma abordagem mista, uma vez que se baseia em aspectos dedutivos para apreciar a literatura e dela retirar os construtos

para posterior investigação, além de parâmetros indutivos para interpretação e caracterizar a implementação e uso estratégico do marketing digital por pequenas empresas de aspectos específicos.

Por fim, ressalta-se que essa pesquisa tem uma perspectiva temporal transversal, por ser direcionada ao cenário atual, em meio as exigências do mercado e comportamento da sociedade moderna. Para Newman (2013) esse tipo de recorte temporal captura informações em um determinado período, enquanto pesquisas científicas de caráter longitudinal seguem uma retrospectiva de coleta de dados por um longo período para posterior comparações e análises.

Diante de todo o exposto, considerando ainda que a unidade de análise investigada por este trabalho é o marketing digital em microempresas, segue de maneira ilustrativa, a Figura 3 que resume essa seção.

Figura 3 - Caraterização da pesquisa



Elaborada pela autora (2025).

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS CASOS

A explicitação da estratégia de pesquisa e dos critérios adotados para a seleção dos casos constitui um elemento central para assegurar a transparência e a consistência metodológica de uma investigação científica (Yin, 2015). Ao detalhar as razões que orientaram a escolha dos casos, o estudo reforça sua coerência interna, amplia a compreensão do leitor

acerca das decisões metodológicas e contribui para a credibilidade e a possibilidade de replicação dos resultados (Strauss e Corbin, 1998). Essa contextualização estabelece, portanto, as bases necessárias para a análise apresentada na sequência.

3.3.1 Estratégia da pesquisa

A estratégia de investigação dessa pesquisa apoia-se no método de estudo de caso, uma vez que se pretende compreender de forma ampla como ocorre o processo de implementação do marketing digital em microempresas. Yin (2015) aponta que esse método é bastante conveniente quando se almeja analisar situações atuais, considerando um cenário específico, e quando não se dispõe de total clareza entre esse cenário e o fenômeno a ser estudado. O autor julga o modelo de estudo de casos adequado para uma busca mais robusta e detalhada do “como” ou “por que” um evento social ocorre, corroborando com as intenções iniciais dessa pesquisa (Yin, 2015).

Adicionalmente, ainda segundo Yin (2015), a investigação de um acontecimento pode ser no âmbito individual, grupal, social, organizacional, político ou relacionados. Eisenhardt (1989) define que o estudo de caso pode ser único ou múltiplo, esse último quando se pretende analisar o comportamento de uma mesma situação em mais de um exemplo. A autora ainda pontua tal seleção como apropriada para identificar e compreender as relações que se replicam e como se comportam diante de um determinado fenômeno para casos distintos, que no presente trabalho representa o campo organizacional das pequenas empresas de nichos diversos (Eisenhardt, 1989). Com base nisso, a presente pesquisa se desenvolveu como um estudo de casos múltiplos.

Considerando o propósito de compreender o processo da implementação do marketing digital em microempresas, além das peculiaridades que os microempreendimentos carregam, a estratégia de abordar mais de um negócio mostrou-se adequada para a identificação e caracterização das uniformidades do fenômeno marketing digital. Yin (2015) descreve essa estratégia de pesquisa como mais vigorosa, consequentemente, permitindo um estudo mais robusto, cujos resultados poderão ser generalizados para outras realidades semelhantes.

Diante da opção metodológica apresentada, torna-se fundamental delinear de maneira clara os procedimentos que sustentaram a condução desse estudo. A elucidação das diretrizes seguidas por essa pesquisa que sustentaram a coleta e a análise dos dados são apresentadas em forma de protocolo de pesquisa.

Conforme orienta Yin (2015), o protocolo de pesquisa constitui um elemento central na condução de estudos de caso, ao estabelecer diretrizes, procedimentos e regras que padronizam o processo investigativo. Esse instrumento organiza as tarefas do pesquisador, orienta a coleta e o registro das evidências e contribui diretamente para a confiabilidade e a replicabilidade do estudo. À luz dessa compreensão, apresenta-se o Quadro 10 que sintetiza o protocolo de pesquisa adotado nesta investigação.

Quadro 10 – Protocolo da pesquisa

Fases da pesquisa	Etapa	Descrição do procedimento
Visão geral do estudo de casos	1	Delimitação da problemática do estudo: o fenômeno, o objeto da pesquisa e contexto considerado.
Fase antecedente da coleta dos dados	2	Elaboração das questões a serem respondidas, considerando os propósitos do estudo.
	3	Pesquisa e estruturação teórica para consolidação do embasamento científico.
	4	Estabelecimento de critérios de seleção de casos
	5	Identificação dos contatos com os participantes
	6	Definição e detalhamento das fontes de evidências
	7	Esclarecimento das categorias e elementos de análise
Coleta dos dados	8	Elaboração do roteiro de entrevistas
	9	Desenho da agenda de pesquisa
	10	Definição dos equipamentos utilizados para a coleta dos dados
Relatório do estudo de casos	11	Coleta dos dados
	12	Organização do material coletado
	13	Integração dos dados
	14	Interpretação e análise dos dados
	15	Apontamento das contribuições científica e prática

Fonte: Elaborada pela autora com base em Yin (2015).

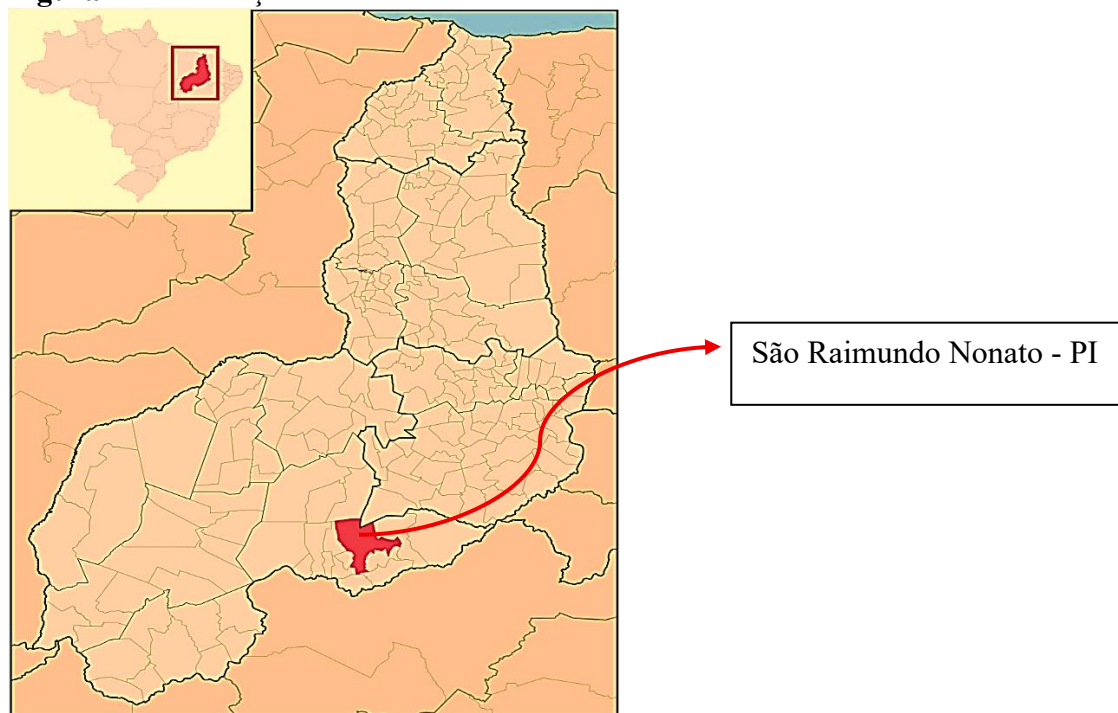
3.3.2 Seleção dos casos

Para a seleção dos casos, estabeleceu-se dois critérios. Em vista a discussão levantada, sobre as possíveis classificações das pequenas empresas, o primeiro critério adotado leva em consideração o conceito fundamentado pela Receita Federal (2020) para ME a) negócios que faturam até 360 mil reais por ano, uma vez que contempla as particularidades dos pequenos negócios e está no meio termo dos possíveis enquadramentos para tal porte de empresas.

Além disso, também se reconhece a maior dificuldade de acesso à informação adequada e adoção tecnológica em organizações situadas em regiões pouco desenvolvidas ou em desenvolvimento, distante dos centros urbanos (Wielicki; Cavalcanti, 2006; Sousa *et al.*, 2017; Nascimento *et al.*, 2023; Gonçalves *et al.*, 2023; Yuwono *et al.*, 2024). A partir disso, delimitou-se o recorte do interior semiárido nordestino, todavia, uma região que tivesse vestígios de crescimento econômico. Dessa forma, estabeleceu-se um segundo critério: b)

negócios situados na cidade de São Raimundo Nonato (SRN), no estado do Piauí. Segue a Figura 4 para familiarização com a localização do município.

Figura 4: Localização de São Raimundo Nonato.



Fonte: Wikipédia (2025).

Destaca-se que, após a chegada da arqueóloga Niède Guidon em 1973 às proximidades do município, seu empenho no reconhecimento e na preservação de mais de 1.200 sítios com pinturas rupestres e vestígios arqueológicos — cujas descobertas contribuíram para ressignificar debates sobre a ocupação humana nas Américas — conferiu maior visibilidade a cidade São Raimundo Nonato, que passou a se consolidar como o município mais estruturado para receber e hospedar turistas e pesquisadores (Campos, 2017).

A atratividade do Parque Nacional da Serra da Capivara, considerada Patrimônio Cultural da Humanidade (IPHAN, 2014), trouxe fortalecimento turístico, proveniente das rotas para os sítios arqueológicos (Santana, 2016), que repercute até hoje no progresso do comércio de característica local e visibilidade no desenvolvimento agroecológico (Campos, 2017; SEBRAE, 2024a).

Como mencionado no referencial teórico, essa oportunidade de mercado, culminou no Projeto de Fortalecimento do Turismo da Serra da Capivara, cujo principal objetivo é fomentar o empreendedorismo local, em especial os de pequenos negócios, típicos da região (SEBRAE, 2024a.)

Atualmente, SRN possui 2681 empresas ativas e destas, 1412 são enquadradas como microempresas (SEBRAE, 2024b). Tão logo, em um primeiro momento, com a intenção de acessar os empreendimentos que foram tomados como casos para essa pesquisa, buscou-se junto ao SEBRAE/PI e governo municipal alguma lista, relatório ou informativo que pudessem indicar os pequenos negócios que se mostram interessados em adotar ou aperfeiçoar o uso do marketing digital.

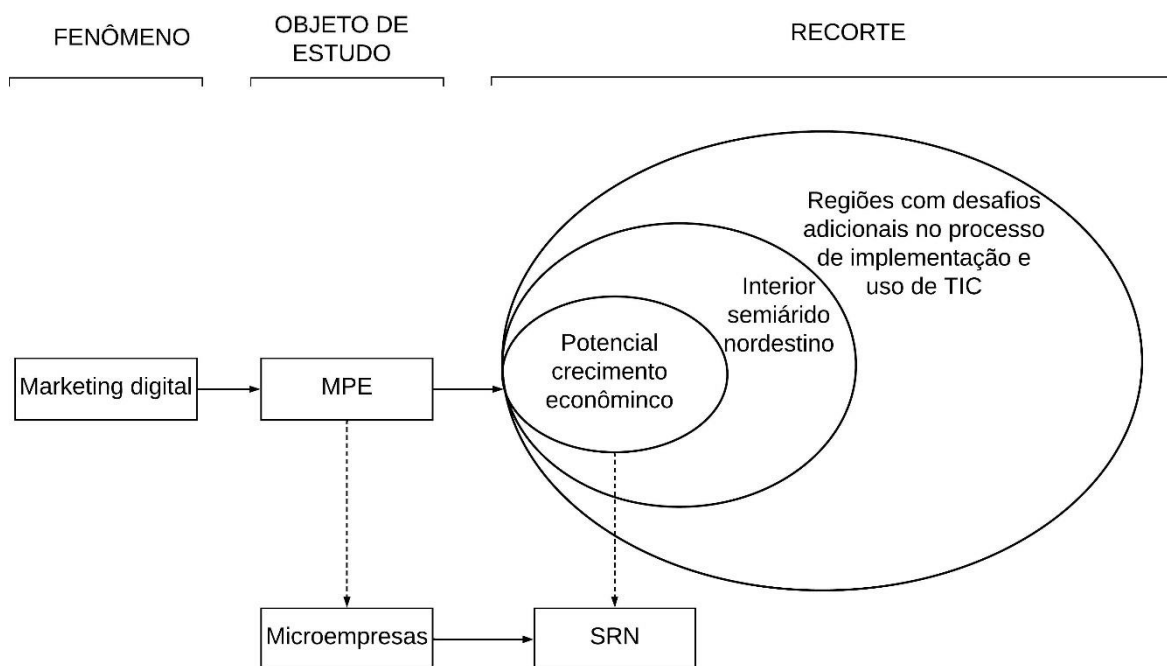
Essa estratégia foi idealizada sob a suposição de que existem empreendimento atraídos por projetos que se baseiam em ações de incentivo às MPE, como por exemplo, o Projeto de Fortalecimento ao Turismo da Serra da Capivara, mencionado anteriormente.

No entanto, apesar da resposta afirmativa em contribuir para esse trabalho, o retorno de tais informações não foi efetivado no período anterior a previsão da pesquisa em campo, entre os dias 11 a 29 de abril de 2025. Assim, a autora desse trabalho explorou o centro comercial da cidade, onde conseguiu os primeiros casos prospectados e em seguida o efeito bola de neve, por indicações dos próprios entrevistados, ocorreu possibilitando continuidade para coleta dos dados. Além disso, a indicação por parte de moradores locais, contribuiu fortemente para o acesso dos casos investigados.

Como o critério de seleção dos casos também se restringiu ao enquadramento do faturamento como ME, conforme mencionado previamente, a prospecção ocorreu à medida que surgiam indicações, obtinha-se o aceite dos empreendedores em participar da pesquisa e comprovava-se o porte por meio da análise no cartão do CNPJ.

Diante da discussão para a estratégia de pesquisa e seleção dos casos, segue Figura 5 que apresenta uma síntese do delineamento metodológico que orientou o desenvolvimento deste estudo.

Figura 5 – Estratégia de pesquisa e seleção dos casos.



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Como fontes de evidências, Yin (2015) aponta a documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação não-participante e artefatos físicos como as mais utilizadas para estudo de casos. O autor ressalta ainda que as várias fontes, não limitadas a essas, são altamente complementares e a excelência de uma pesquisa científica qualitativa se baseia no uso de quantas lhes forem possíveis (Yin, 2015). Corroborando com a ideia Flick (2009), afirma que múltiplas fontes, simultaneamente suplementares, enriquecem e sustentam mais ainda o propósito buscado pela pesquisa. Tendo isso em vista, o presente estudo utilizou **entrevistas e documentação** como fontes de evidência.

Sob esse aspecto, como fonte principal, as entrevistas, baseadas em roteiro semiestruturado, serviram para extrair do objeto de estudo a interpretação do marketing digital como fenômeno, levando em conta toda a particularidade das microempresas e sua localidade. Essa técnica permite um direcionamento pré-estabelecido, porém não engessado: o conjunto de perguntas ou tópicos são predefinidos, mas o entrevistador ainda tem liberdade para explorar além do roteiro, sendo esperado que vá além das perguntas planejadas (Vergara, 2009). Pontua-se ainda que a execução desse método foi realizada individualmente, com cada representante das empresas estudadas, seguindo roteiro do apêndice A.

Assim, inicialmente realizou-se uma entrevista-piloto com o roteiro semiestruturado, elaborado de acordo com os objetivos e categorias analíticas estabelecidos. Tal etapa teve a finalidade de identificar a funcionalidade do roteiro apresentado no apêndice A, tanto com relação ao conteúdo, quanto ao manejo comportamental seguido durante o procedimento. Essa técnica possibilita ajustes, se necessário, antecedentes às entrevistas restantes (Yin, 2015). Tão logo, a entrevista piloto dessa investigação mostrou-se satisfatória, permitindo seguimento para as demais abordagens.

Além disso, nessa pesquisa, inicialmente foram realizadas treze entrevistas com proprietários ou gestores das ME. Esse quantitativo é resultado do aproveitamento das indicações obtidas por meio da técnica de bola de neve, bem como da certificação da saturação dos dados – repetição de respostas e ausência de novos dados (Eisenhardt, 1989).

Baseando-se por Eisenhardt (1989), que recomenda a realização de quatro a dez entrevistas em estudos de casos múltiplos, após a análise dos dados coletados, optou-se pelo descarte das três últimas entrevistas, uma vez que não acrescentaram novos construtos analíticos, evidenciando-se, assim, o alcance da saturação de dados e o início da recorrência de informações.

O Quadro 11 a seguir apresenta a identificação dos dez casos elencados, conforme a ordem em que serão exibidos nos resultados, bem como a relação de cada entrevistado com a empresa investigada.

Quadro 11: Identificação dos casos.

Ordem de identificação	Identificação adotada	Ramo da empresa entrevistada	Relação com a empresa
Caso 1	Farmácia	Farmácia	Gerente
Caso 2	Pizza	Pizzaria	Proprietário
Caso 3	<i>Camping</i>	Ecoturismo e hotelaria	Proprietário
Caso 4	Bar Auto	Bar e estética automotiva	Proprietário
Caso 5	Malha	Malharia	Gerente
Caso 6	Vestuário	Loja de roupas	Proprietária
Caso 7	Flores	Floricultura e ornamentação	Proprietário
Caso 8	Confecção	Confecção	Proprietária
Caso 9	Hotel	Hotelaria e restaurante	Proprietário
Caso 10	Armarinho	Armarinho	Proprietário

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Todas as entrevistas ocorreram presencialmente e tiveram o seu áudio gravado, possibilitando transcrição para apoio na análise dos dados obtidos. Tais entrevistas ocorreram entre o período 30 de abril e 5 de maio de 2025 com duraram em média 30 minutos cada. Ressalta-se que todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido, validado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Sergipe – Comitê de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, UFS/Humanidades. Assim como, toda a pesquisa de campo só foi efetivada após sua aprovação pelo referido comitê em 14 de abril de 2025.

Quanto às evidências por meio da documentação que a priori serviram para comprovação do porte empresarial, por meio do cartão CNPJ, foi utilizada sobretudo, sob quaisquer registros que direcionassem para a interpretação e análise da implementação e operacionalização do marketing digital como estratégia de vantagem competitiva, incluindo as disponibilizações de promoção e informação através das mídias digitais dos casos investigados, onde segundo (Flick, 2009) podem ser ainda imagens, vídeos ou conteúdos publicados nas redes de comunicação dos casos investigados. O apêndice B apresenta um roteiro que guiou a análise de tais documentos.

Abaixo, segue Quadro 12 com as fontes de evidências utilizadas e suas respectivas intenções sob os dados esperados.

Quadro 12: Fontes de evidências e respectivas intenções sob os dados esperados.

Objetivos	Fonte de evidência	Meios de execução	Dados esperados
a) Identificar as ferramentas e canais de marketing digital utilizados pelas microempresas do interior semiárido nordestino.	Entrevista	Presencial, individual, com roteiro semiestruturado e gravada.	Identificação dos canais e ferramentas (Quadro 04)
	Documentação	Rede social, sites e blogs, assim como imagens, vídeos, conteúdos e informações expostos nesses canais.	Constatação visual do relatado na entrevista.
c) Levantar os fatores de interferência sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais para o processo de implementação do marketing digital nas microempresas do interior semiárido nordestino.	Entrevista	Presencial, individual, com roteiro semiestruturado e gravada.	Fatores de interferência, conforme Figura 02
b) Entender o valor da expectativa que as microempresas do interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital.	Entrevista	Presencial, individual, com roteiro semiestruturado e gravada.	Benefícios esperados, valor da expectativa fundamentado por Eze <i>et al.</i> (2021).
d) Investigar os recursos alcançados com o uso do marketing digital pelas microempresas do interior semiárido nordestino que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.	Entrevista	Presencial, individual, com roteiro semiestruturado e gravada.	Recursos alcançados/gerados, conforme Quadro 08
	Documentação	Conteúdos e informações expostos nos canais de comunicação.	Constatação visual do relatado na entrevista

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.5 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Para o uso eficiente das fontes de evidências citadas na seção anterior, se faz necessário indicar os pontos que foram investigados durante a execução de forma coerente com os objetivos da pesquisa. Para isso, se esclarece as categorias e os elementos analíticos, tendo como referência as discussões teóricas trazidas no capítulo 2.

Assim, em resposta a questão ‘a’, utilizou-se os construtos levantados pela caracterização do marketing - canais e ferramentas - voltado para o contexto do mercado e sociedade moderna; para responder a questão ‘b’, tem-se como fundamento os aspectos tecnologia, organização e ambiente da TOE; para a questão ‘c’, a adaptação de Eze *et al.* (2021) com o contexto ‘perspectiva’ acrescentado ao modelo de Tornatzky e Fleischer (1990); e para a questão ‘d’ a perspectiva da VBR de Barney (1990). Assim, o Quadro 13 aponta as questões de pesquisa, as categorias analisadas, os seus respectivos elementos e as referências de embasamento científico.

Quadro 13 – Categorias e elementos de análise.

(continua)

Questão de pesquisa	Dimensões	Categorias de análise	Elementos de análise	Referencial teórico
Q1. Como se apresentam as ferramentas e canais do marketing digital utilizados pelas microempresas do interior semiárido nordestino?	Apresentação do marketing	Ferramentas	- Marketing de conteúdo; - SEO; - Postagem em redes social; - Mídia paga; - Mensagem de multimídia; - Chamadas telefônicas. - IA - CRM <i>Big data</i> <i>storytelling</i>	França <i>et al.</i> (2014), Rez (2019), Abdul; Natika (2020), Kotler, <i>et al.</i> (2021), Eze <i>et al.</i> (2021), Almkhtar <i>et al.</i> , (2021) Nichifor <i>et al.</i> (2022), Yang <i>et al.</i> , (2022), Ganesan; Gopalsamy (2022); Gooljar <i>et al.</i> (2024)
		Canais	- Redes sociais; - Sites; - Blog; - E-mails; - Ligações telefônicas; - SMS.	Kotler, <i>et al.</i> (2017), Eze <i>et al.</i> (2021), Sidek <i>et al.</i> (2023).
Q2. Com são apresentados os fatores de interferência sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais para o processo de	Fatores de interferência	Aspecto contextual da tecnologia	- Tecnologia disponível no mercado; - Tecnologia utilizada pela empresa; <i>Know how</i> tecnológico.	Tornatzky e Fleischer (1990), Baker (2012), Eze <i>et al.</i> (2021)

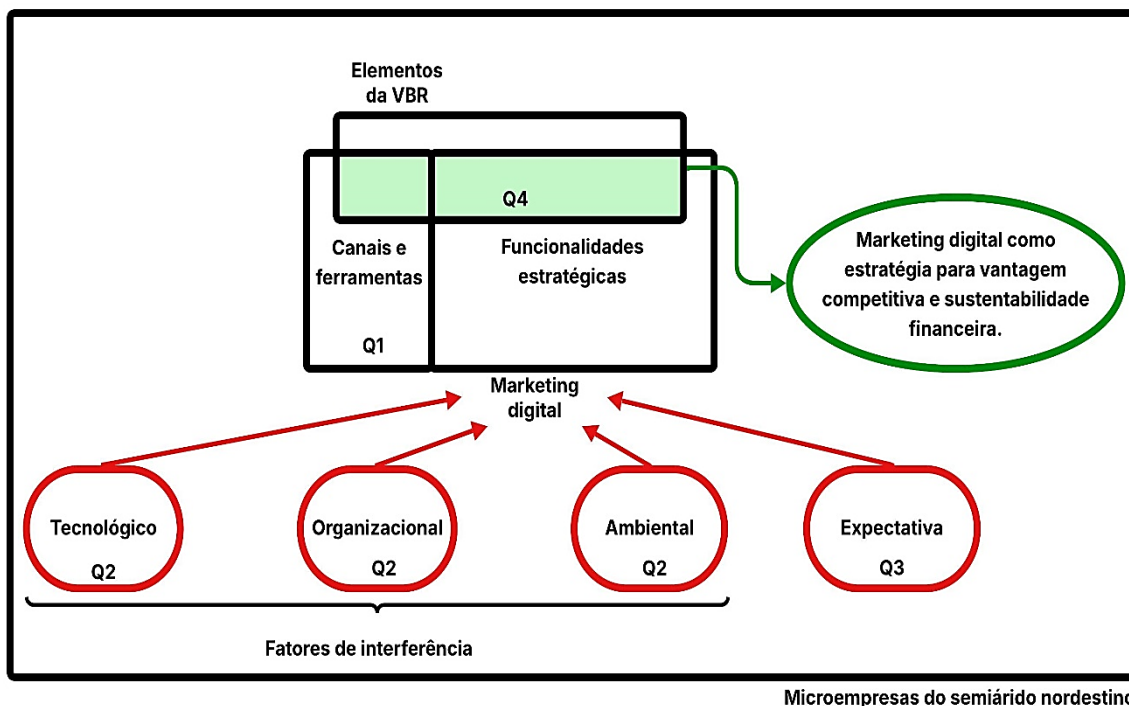
(continua)

Questão de pesquisa	Dimensões	Categorias de análise	Elementos de análise	Referencial teórico
implementação do marketing digital nas microempresas do interior semiárido nordestino?		Aspecto contextual da organização	• Tamanho do negócio; • Estrutura interna; • Recursos internos.	
		Aspecto contextual do ambiente	• Estrutura do mercado; • Infraestrutura tecnológica; • Regulação governamental.	
Q3. Como se expressa o valor da expectativa que as microempresas do interior semiárido nordestino atribuem ao marketing digital?	Valor da expectativa	Aspecto contextual da expectativa	• Orçamento; • Crescimento; • Lucratividade.	Eze <i>et al.</i> (2021).
Q4. Como se identificam os recursos alcançados com o uso do marketing digital pelas microempresas do interior semiárido nordestino refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira?	Recursos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira	• Recursos raros*; • Recursos de difícil replicação*; • Recursos intangíveis*	• Orientação para cliente certo**; • Clientes fiéis e defensores da marca**; • Reputação positiva e marca valorizada**; • Aumento da presença online** e • Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa**.	* Penrose (1959) e Barney (1991)
				**Straub e Klein (2001), Voola <i>et al.</i> , (2012), Imran <i>et al.</i> , (2019), Dumitriu <i>et al.</i> (2019), Homburg e Wielgos (2022), Bakator <i>et al.</i> (2023) e Gao <i>et al.</i> (2023).

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Além disso, a com a pretensão de ilustrar, sob a perspectiva teórica apresentada no capítulo 2, os objetivos a serem respondidos nessa pesquisa, segue a Figura 6.

Figura 6 – Pretensões para a implementação do marketing digital em microempresas do semiárido nordestino



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi realizada análise por meio da técnica de Bardin (2016), definida como análise de conteúdo. A autora descreve essa prática como um conjunto de mecanismos para análise das comunicações que objetiva a organização, exploração e interpretação das mensagens (Bardin, 2016). Tão logo, a investigação seguirá as três etapas elencadas por Bardin (2016): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Inicialmente, na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas com uso da plataforma TurboScribe, e os documentos selecionados para análise foram organizados, seguindo uma classificação analítica, conforme as categorias e elementos expostos na seção 3.5. Em seguida, foi realizada a leitura superficial de todo material para permitir a segunda etapa da análise.

Na fase da exploração do material, uma vez que os dados obtidos foram classificados, categorizados em planilha Excel, e apresentados como resultados, esses se tornaram aptos para o tratamento proposto pela terceira e última fase, onde as discussões e inferências foram trabalhadas. Dessa forma, foi possível organizar um capítulo de discussão dos resultados

obtidos, do qual foram extraídas as considerações que respondem as questões de pesquisa propostas.

Bardin (2016) reforça que a análise de conteúdo leva em consideração as significações (conteúdo), aquilo que está por trás das palavras investigadas, portanto uma busca da realidade por meio de mensagens. Nesse esforço, Yin (2001) discute que toda a análise dos dados inclui o exame, categorização, classificação em tabelas e, quando necessário, a recombinação das evidências, sempre considerando as proposições iniciais de um estudo. Assim, os dados foram operacionalizados sob a análise de conteúdo, com o exame, a categorização e tabelas e confronto das evidências.

3.7 CRITÉRIO DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Newman (2013) coloca que uma pesquisa qualitativa pode ser ambígua, difusa ou de difícil observação e, por isso, ressalta a importância de se definir critérios que garantam a veracidade e a credibilidade dos resultados obtidos.

De forma semelhante, Yin (2015) afirma que a qualidade de uma investigação empírica é firmada mediante critérios de validade e confiabilidade. No tocante dos estudos de casos, esses pode ser julgado por meio de quatro testes: validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. O autor ainda ressalta que o teste de validade interna não é adequado para estudos exploratórios, portanto não foi adotado para o presente trabalho.

Dessa forma, o Quadro 14 mostra os procedimentos para o alcance dos critérios de validade e confiabilidade, de acordo com as fundamentações levantadas por Yin (2015).

Quadro 14 – Critérios de viabilidade e confiabilidade

Teste	Procedimento
Validade do construto	Uso de múltiplas fontes de evidências por meio da complementariedade sistêmica das entrevistas e documentos, conforme descrito na sessão 3.4.
Validade externa	Uso da estratégia de múltiplos casos, alcançando a repetição dos resultados encontrados e confronto com referencial teórico.
Confiabilidade	Uso do protocolo do estudo de casos dispostos no quadro 14, além da utilização das fontes de evidências descritas na sessão 3.4.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A cidade de São Raimundo Nonato é um interior da região sudeste do Piauí, com clima quente, seco e com predominância de períodos de estiagem, o que influencia diretamente as dinâmicas socioeconômicas e ambientais da região (Amorim *et al.*, 2025). Segundo o IBGE (2024), a região possui uma população estimada de 40.784 pessoas. É um município pequeno, que abraça 2808 empresas ativas, onde 2493 (88,8%) são MPE, segundo o SEBRAE (2022a)

Por outro lado, o crescimento do comércio é fortalecido pelo turismo que abre portas para o consumo de produtos e serviços de identidade regional, com características que fazem menção a localidade. Assim, das dez empresas entrevistadas, cinco carregam marcas de especificidades do semiárido, inspiradas na flora e fauna regional, nas pinturas rupestres encontradas no Parque Nacional da Serra da Capivara ou utilizando insumos produzidos pelo município.

Nesse sentido, iniciando a descrição dos resultados e para melhor familiaridade dos entrevistados, o Quadro 15 denomina-os pelo ramo do negócio e apresenta-os com relação ao sexo, idade, escolaridade, experiência anterior com o marketing digital, tempo vinculado a empresa e tempo de uso do marketing digital.

Quadro 15: Apresentação dos entrevistados.

Entrevistado	Relação com a empresa	Sexo	Idade	Escolaridade	Experiência anterior com marketing digital	Tempo vinculado o a empresa (anos)	Tempo de uso do marketing digital (anos)
1. Farmácia	Gerente	Masculino	39	Superior completo	Não	10	8
2. Pizza	Proprietário	Masculino	32	2º grau completo	Não	5	5
3. Camping	Proprietário	Masculino	39	Superior incompleto	Sim	4	4
4. Bar e Auto	Proprietário	Masculino	39	Superior completo	Não	1	1
5. Malha	Gerente	Feminino	45	Superior Completo	Não	5	5
6. Vestuário	Proprietária	Feminino	57	2º grau completo	Não	25	12
7. Flores	Proprietário	Masculino	37	Pós-graduado	Não	5	5
8. Confeção	Proprietária	Feminino	56	1º grau completo	Não	32	7
9. Hotel	Proprietário	Masculino	50	Pós-graduado	Não	22	9
10. Armarinho	Proprietário	Masculino	38	2º grau completo	Não	15	6

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Em seguida, apresenta-se a contextualização individual dos casos, destacando como as microempresas de SRN implementam o marketing digital como estratégia para obter vantagem competitiva e sustentabilidade financeira. Essa análise é construída a partir dos dados obtidos por meio das entrevistas e da documentação. Os títulos das seções fazem referência aos contextos que caracterizaram cada caso, conforme a interpretação da pesquisadora, e os resultados relacionados aos elementos de análise extraídos dos conteúdos encontram-se devidamente sublinhados.

4.1 CASO 1 – O BOM RELACIONAMENTO GARANTIDO ENTRE A REDE SOCIAL E O VELHO AM/FM

A *Farmácia* está no mercado há trinta anos e atende um público diversificado, que vai desde os idosos pioneiros da cidade até os jovens adultos recém-chegados. O negócio nasceu do desejo do proprietário, enfermeiro de formação, de contribuir para a saúde da comunidade, aliado à oportunidade percebida diante das dificuldades de acesso a medicamentos na região.

Esse comprometimento com o bem-estar da população foi a base para o crescimento da empresa, que, ao longo do tempo, se tornou a principal fonte de renda da família. Enquanto a esposa, o irmão e a cunhada se organizavam para atuar no atendimento, o proprietário dedicava-se à administração do empreendimento. Com a expansão do negócio, o irmão e a cunhada saíram da empresa para abrirem seu próprio empreendimento, em outro ramo de atividade, e novos funcionários foram contratados. Atualmente a farmácia conta com seis colaboradores, incluindo o proprietário e o gerente.

Chama atenção na fala inicial do gerente que a empresa possui um princípio forte para o bom atendimento desde a sua formação, que preza pela humanização, considera as particularidades de cada cliente — como idade e grau de instrução - e que isso é cobrando fortemente dos colaboradores. Estes por sua vez, recebem contínua capacitação para que tal princípio seja de fato realizado.

Outro aspecto relevante na caracterização do caso é a baixíssima rotatividade de colaboradores. O funcionário mais novo em tempo de casa está na empresa há cinco anos, enquanto o mais antigo acumula vinte e seis anos de atuação. Segundo enfatizado pelo entrevistado, eles *“são tratados como uma família, uma família profissional, recebem capacitação contínua e são cobrados em cima do que foram treinados”*.

Esse aspecto se reflete diretamente no atendimento ao cliente: os consumidores mais antigos — especialmente os idosos — valorizam a familiaridade com os atendentes, que conhecem seu histórico de medicamentos e oferecem um relacionamento personalizado. Além disso, esses clientes possuem autorização para utilizar o tradicional ‘caderninho’, no qual podem adquirir produtos ou serviços ao longo do mês e quitar o valor devido posteriormente.

Diante desse relato, questionou-se ao entrevistado se esse método não resulta em inadimplências. O gerente afirmou que isso não representa um problema para a empresa, esclarecendo que o procedimento é adotado principalmente para clientes com baixa alfabetização digital, como idosos e moradores da zona rural, e que essa prática, inclusive, contribui para a fidelização do público.

[...] temos clientes que vão sacar seu benefício na loteria, que não tem chave pix e nem usam cartão do banco, por exemplo. A gente respeita esses clientes e usa o caderninho com eles e eles pagam certinho. No dia que cai o benefício eles vão na loteria e depois passam aqui. Eles veem, são ouvidos – porque sempre tem histórias para contar - pagam e muitos renovam o débito porque tomam medicação contínua. O caderninho só fideliza esse público e do outro lado, ajuda eles. (Entrevistado do caso 1, 2025).

Além do atendimento humanizado, outra caracterização empresarial observada na fala do gestor é a preocupação em manter o estoque em dias, não deixando produto vencer e nem faltar. Essa política interna é reforçada constantemente com os funcionários, conforme declaração do gerente:

Quando o cliente chega, o produto tem que ter, se não tiver, a gente pede e amanhã chega. É não deixar de atender o cliente. Sempre atender as expectativas do que ele precisa e com todo aquele cuidado. Porque quem chega numa farmácia, quem chega num hospital, chega debilitado (Entrevistado do caso 1, 2025).

Ao passo que o empreendimento se mostra atenta ao público mais idoso ou de baixa instrução tecnológica, também há uma estratégia voltada para atingir o cliente digital, abrangendo, assim, a população em geral da cidade. O gestor entrevistado, relata que diante das exigências do mundo conectado, buscou a adaptação tecnológica na empresa, que em algum momento se viu obrigado a aderir ao marketing digital mais elaborado. Segundo o gestor, a pandemia de 2020 desempenhou um papel decisivo, acelerando o aprimoramento das ferramentas e técnicas adotadas pela organização.

Assim, quando perguntando como ocorreu esse aprimoramento e quais canais e técnicas a empresa se utiliza hoje como estratégia para o marketing digital o gestor relata que a rede social Instagram é o principal canal para a publicidade dos produtos e serviços e que antes

do Covid-19 eram postados apenas produtos e preços e após esse marco passou-se a publicar conteúdos informativos e educativos relacionados a saúde e bem-estar. Além disso, segundo o entrevistado uma conta no WhatsApp permite que o serviço de *delivery* aconteça.

Destaca-se que esse relato foi corroborado pela consulta documental, por meio da análise do perfil social da loja no Instagram. Nessa plataforma, foram identificadas postagens relacionadas a hábitos saudáveis, informações sobre a prevenção de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão, além de um link direcionando para o WhatsApp, canal utilizado para o atendimento via *delivery*.

Durante a entrevista foi dito que para esse processo de digitalização na empresa, alguns funcionários receberam capacitação para administrarem os canais de comunicação, abordando o tipo de conteúdo a ser postado - informações relacionadas a saúde e bem-estar, produtos com desconto e/ou serviços disponibilizados - e principalmente, instrução para responderem em tempo hábil as mensagens dos clientes via WhatsApp. Assim, o gerente relata:

A gente aqui da empresa sempre faz muito treinamento com os funcionários justamente para mostrar essa parte da tecnologia e que isso é uma coisa que normalmente você vai se adaptando. A gente tenta mostrar que as novas tecnologias vêm para que a gente possa melhorar até na forma de trabalhar e educar nosso público. [...] A gente postar coisas de saúde e bem-estar, ajuda a vender produtos como vitaminas, suplementos, produto de beleza e estética [...] (Entrevistado do caso 1, 2025).

Além disso, o gerente destaca que a drogaria por se empenhar em manter um bom relacionamento com todos os perfis de clientes, tradicionalmente, permanece com outros canais de comunicação do tipo *offline*, especificamente o rádio, para atender seu público que não tem acesso ao mundo *online*:

Aqui a gente trabalha com o Instagram e o Whatsapp, mas não podemos deixar a propaganda do AM e FM de fora. Temos muitos clientes que não tem acesso à internet e usam apenas o rádio para saber das notícias [...] por isso, postamos nossos produtos e serviços que oferecemos nas redes sociais e no rádio (Entrevistado do caso 1, 2025).

Quando perguntado sobre os fatores de interferência no processo da digitalização do marketing na empresa, o entrevistado disse que o fato de não ter conhecimento profundo da técnica, mesmo tendo se capacitado, a falta de tempo o atrapalha no monitoramento das postagens e elaboração de um marketing mais estratégico. Segue relato do gerente:

[...] eu não tenho tempo. Acabo gerenciando tudo aqui e até vendo, quando chega um cliente que só quer ser atendimento por mim ou quando a loja tá cheia [...] eu fiz um cursinho para me inteirar do marketing digital, mas foi o básico. Eu não sei olhar aqueles gráficos que aparece os dados das postagens [...] isso me atrapalha um pouco

em saber o que é bom ou ruim para eu fazer tipo um marketing mais direcionado ou estratégico (Entrevistado do Caso 1, 2025).

Segundo o entrevistado, todos os esforços para a implantação e uso do marketing digital é esperado como “*um retorno de longo prazo no crescimento de vendas e na reputação da empresa*”. Segundo ele, isso já é possível de ser visualizado com o estreitamento do relacionamento com os clientes digitais e sua fidelização:

[...] a gente já sente a fidelização do nosso cliente, desde os de mais idade até os jovens adultos. Os velhinhos não trocam nossa farmácia por nenhuma outra, nem se tiver promoção no concorrente. Eles falam que viram mais barato em outro lugar e a gente as vezes até dá um desconto maior [...], mas eles não deixam de vir aqui. [...]. O nosso bom atendimento ajuda muito nessa questão da fidelização, mas a gente sente também que o fato da gente usar o rádio e passar mensagens de conteúdo também aumenta nossas vendas e fideliza nossa clientela de todas as idades (Entrevistado do Caso 1, 2025).

Assim, diante do exposto, segue Quadro 16 com a síntese dos resultados encontrados do caso 1 – *Farmácia*.

Quadro 16: Caso 1 – *Farmácia*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	• Redes Sociais e • Rádio.
	Ferramentas	• Postagem em rede social e • Marketing de conteúdo.
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	Falta de tempo – relacionado a estrutura interna
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Não encontrado.
Q3.	Valor da expectativa	• Aumento de vendas e • aumento da reputação da empresa a longo prazo.
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	• Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa; • clientes fiéis e • reputação positiva/marca valorizada.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025)

4.2 CASO 2 – A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA PIZZA: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E CRESCIMENTO NO CONTEXTO DA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.

Marcada como uma das mais antigas pizzarias da cidade, com vinte e cinco anos de existência, caracteriza-se como um empreendimento de gestão familiar com oito funcionários.

Apesar da chegada de novos concorrentes e das transformações no comportamento do mercado consumidor, a empresa arrastou-se, por um longo período, fiel a estratégias tradicionais de promoção e comercialização de seus produtos, o que a deixou em grandes dificuldades financeiras.

Contudo, o covid-19 impôs mudanças significativas na dinâmica de vendas, exigindo adaptações para garantir a continuidade do negócio. Diante desse cenário, o filho do proprietário passou a ser o novo dono do estabelecimento e implementou a presença digital da pizzeria por meio da criação de um perfil em rede social, voltado à divulgação e comercialização das massas. Com uma abordagem comunicativa leve, positiva e bem-humorada o volume de clientes aumentou significativamente e de forma rápida, ao ponto de a empresa não conseguir atender toda a demanda do período.

Em consulta no perfil do Instagram da empresa, foi confirmado o relato do tipo de conteúdo utilizado como propaganda – postagens de fotos, vídeos e *reels* bem-humoradas do cardápio, contextualizado pontualmente com as tendências discutidas na internet.

O entrevistado afirma que o trabalho do marketing digital, através do Instagram, “ajudou muito a espalhar o nome da empresa e ela ter o crescimento que tem hoje.”. Segundo ele, “o intuito é vender e não se compra o que não se conhece”. Além disso, o gestor afirma:

[...] que à medida que a *Pizza* fazia algumas estratégias de marketing, as pessoas compartilhavam e indicavam, e então a gente começou a dá importância a questão da valorização da marca por meios das redes sociais (Entrevistado do caso 2, 2025).

Além das estratégias já mencionadas, o caso evidencia um processo contínuo de aprendizagem prática sobre as funcionalidades das plataformas digitais. O entrevistado demonstra ter internalizado o uso das redes sociais como canal prioritário, ampliando sua compreensão sobre os formatos que proporcionam maior alcance — especialmente vídeos curtos, narrativas rápidas e publicações baseadas em tendências culturais.

Em consulta documental, via perfil social da *Pizza*, observou-se que o empresário utiliza narrativas informais – *storytelling* - sobre a rotina da pizzeria, sobre sua família ou sobre acontecimentos locais para gerar identificação com o público e isso é evidenciado também em sua fala: “a gente também posta rotina da família na loja. Mostro meu pai, o cozinheiro, minha rotina na pizzeria, sabe?!.”.

Quanto às ferramentas utilizadas, além das postagens e o uso de *storytelling*, o empresário afirma que mídias pagas foram usadas para impulsionamentos de promoções e uma espécie de CRM é utilizada para personalizar os pedidos de cada cliente e otimizar a logística

de entrega, fazendo uso inclusive do canal do WhatsApp também como forma de estreitar a comunicação:

[...] devido ao alto fluxo de pedidos, a gente teve informatizar, né? Ter um computador com sistema, com gerenciador de pedidos, um banco de dados que facilitasse a logística. Desde o momento que o cliente faz o pedido até o momento que ela recebe a pizza, né? Tenho um cadastro de clientes e isso ajuda também a personalizar as promoções e até a receber os pedidos (Entrevistado do caso 2, 2025).

O uso de CRM não se mostra plenamente consciente, uma vez que o entrevistado não apresentou uma compreensão suficientemente clara sobre essa ferramenta e nem software específico para isso. Ainda assim, ele reconhece a importância de manter um banco de dados de clientes e, a partir dele, possibilitar a personalização dos atendimentos e o estreitamento do relacionamento com o cliente.

Quando perguntando sobre os fatores que interferem no processo da implementação e operacionalização do marketing digital na *Pizza* o empresário afirma que a falta de conhecimento técnico para o uso das tecnologias foi o grande problema. Ele relata ainda que a falta de tempo o fez contratar profissional especializado para elaborar estratégias de marketing digital, mas que não teve as expectativas atendidas e tem dificuldade em encontrar alguém que o atenda como ele necessita, de acordo com a seguinte fala:

Ah, eu sinto dificuldade de encontrar um profissional que desenvolva esse trabalho como tem que ser desenvolvido. Já paguei caro e não tive resultado. Mas, por exemplo, na minha visão, empresas, pequenas empresas, eu acho que pessoas de dentro da empresa que deveriam orientar em relação à questão do marketing (Entrevistado do caso 2, 2025).

Então, ele mesmo continuou com a técnica do erro e acerto até entender como funciona publicação em redes sociais e nesse sentido, o proprietário afirma ter descoberto que “*tendências do momento*” geravam atenção do público no Instagram. Com isso, passou a fazer uso de um marketing temático baseado no que estava sendo repercutido momentaneamente em redes sociais, conforme relato:

[...] o que a gente costuma fazer é mais acompanhar o que tá rolando de sensação, né? E tentar montar algum vídeo, alguma coisa direcionada àquilo. Por exemplo, *Round 6*, né? E aí, por ser uma série que tava sendo muito comentada, a gente trouxe aquilo pra dentro da pizzeria. Então, no dia do *Halloween*, a gente colocou todos os nossos entregadores fantasiados de soldados do *Round 6* e postava nos *stories*. Foi uma sensação. Foi o comentário da cidade, entendeu? Gerou muito impulsionamento e vendas. Dia das Crianças, a gente costuma fazer uma caixa de pizza temática, personalizada e por aí vai (Entrevistado do caso 2, 2025).

Como exposto acima, fatores de interferência relacionados ao processo de implementação do marketing digital, emergem nas três dimensões do modelo TOE: no aspecto tecnológico, verificou-se baixa qualificação do empreendedor para o uso das ferramentas digitais, o que resultou em limitações no domínio operacional dessas tecnologias. No aspecto organizacional, observaram-se restrições decorrentes da estrutura interna enxuta e da acumulação de funções pelo proprietário, o que comprometeu o planejamento e a regularidade das ações de marketing. No ambiente externo, registrou-se escassez de profissionais qualificados em marketing digital na região.

Segundo o entrevistado, esse último aspecto, o contexto ambiental do semiárido nordestino apresenta condições que interferem na adoção estratégica do marketing digital, com a baixa disponibilidade de prestadores especializados. Esse fator resultou na adoção de estratégias baseadas em soluções internas, experimentação própria e aprendizagem autodidata, conforme análise das evidências.

O entrevistado entende que o *“marketing digital é fundamental para as empresas do mundo de hoje”*, pois lhe permitiu comunicação rápida, aproximação com o cliente, aumento de vendas e fidelização. Ele também afirma que as expectativas geradas pelo uso de canais e ferramentas desse tipo de marketing alinham-se com os benefícios que ele acredita que o marketing digital lhe proporcionou."

Assim, quanto ao valor atribuído ao marketing digital, percebeu-se expectativas voltadas ao crescimento do faturamento, à previsibilidade das vendas e à ampliação da visibilidade da marca. O empreendedor reconhece que as estratégias digitais criaram oportunidades de expansão e contribuíram para consolidar a empresa em um cenário competitivo.

Na entrevista foi identificado ainda que o estreitamento da comunicação e relacionamento com o cliente veio das publicações relacionada aos bastidores da empresa familiar através do ato de contar histórias e que isso também se tornou uma dificuldade em ações de marketing digital, já que a timidez era um bloqueio. Assim o empresário relata:

Você tem que falar, você tem que ser a cara da sua empresa, né? Principalmente quando é uma empresa pequena, vamos dizer assim. As pessoas precisam olhar para a marca e associar a alguma pessoa, né? E se você tem essa dificuldade de estar falando, de estar conversando, de estar se expressando em público, eu acho que acaba atrapalhando (Entrevistado do caso 2, 2025).

Com esse relato, um outro aspecto interno a organização, ainda que direcionado ao usuário (operador) da digitalização, se identificou a timidez do gestor como elemento que reduz sua presença nos conteúdos digitais, portanto um fator de interferência organizacional.

Segundo o entrevistado, muitas pessoas começam a comprar na *Pizza* devido ao conhecimento prévio com sua família, criando uma conexão com a empresa. Com o tempo, esses clientes passam a recomendar o estabelecimento para outras pessoas, gerando um ciclo de fidelidade. Ele acredita que o contato pessoal é essencial para o sucesso em qualquer ramo de negócio. A seguir o Quadro 17 sintetiza os resultados encontrados para o caso da *Pizza*.

Quadro 17: Caso 2 – *Pizza*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	Redes Sociais.
	Ferramentas	• Postagem em rede social; • Storytelling • Mídias pagas e • CRM
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	• Escassez de tempo e • Timidez para aparecer publicamente em rede social.
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Mercado carente de mão de obra qualificada
Q3.	Valor da expectativa	• Aumento de vendas; • Rapidez na comunicação; • Estreitamento do relacionamento cliente x empresa e • Cliente fiéis e defensores da marca.
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital.	• Clientes fiéis e defensores da marca e • Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.3 CASO 3 – DO CULTIVO AO ECOTURISMO: A TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA E OS DESAFIOS DO MARKETING DIGITAL NO INTERIOR SEMIÁRIDO NORDESTINO

Inicialmente, o espaço onde atualmente se localiza a *Camping* era destinada exclusivamente à agricultura familiar. Com o falecimento do responsável pelas atividades agrícolas, o cultivo foi encerrado, resultando em episódios de invasões e vandalismo na propriedade. Diante da necessidade de proteger toda a área, que vai além do terreno que era destino ao plantio, e garantir a segurança da família, aliado ao potencial turístico da paisagem natural — marcada por cânions e vegetação típica da caatinga —, o herdeiro decidiu transformar o local em um empreendimento voltado ao ecoturismo.

Fundada há quatro anos e com sete colaboradores, a empresa oferece atrativos que incluem atividades de estadias no estilo *camping*, locação de chalés, prática de esportes radicais e restaurante com comidas típicas da região. Segundo o entrevistado, desde sua criação, a *Camping* utiliza ativamente as estratégias de marketing digital para divulgação dos serviços, anteriormente de forma amadora, apenas sob os canais das redes sociais (Instagram, Facebook e WhatsApp).

Ao longo do tempo, com a contratação de uma terceirizada, a empresa passa a se utilizar também de site institucional, plataformas de avaliação e recomendação (TripAdvisor) e ferramentas para presença *online* (Google Negócios).

Segundo o entrevistado, os múltiplos canais e ferramentas digitais para promoção de seus serviços, com predominância de mídias sociais, o *website* institucional e o cadastro em plataforma de avaliação turística, amplia a visibilidade da empresa e alcance do cliente.

Além disso, a análise documental mostrou que as postagens nas redes sociais e o conteúdo do site estão direcionadas à apresentação da experiência associada ao ecoturismo oferecido, destacando elementos de emoção e vivência do consumidor. Tal prática reforça a apresentação do marketing, especialmente pela atuação no marketing de conteúdo, ainda que de forma incipiente, ao buscar transmitir a “experiência” associada ao ecoturismo oferecido.

Quando perguntando sobre as ferramentas trabalhadas dentro das linhas de comunicação, o empresário relata que se utiliza das postagens em redes sociais e de um tipo de *big data* para mapeamento quanto ao perfil de cliente e futuramente pretende usar a mídia paga, conforme seu relato:

[...] temos o Instagram, o site, Facebook e usamos o WhatsApp. São essas redes sociais que temos, sendo o Instagram a mais usado [...], mas tem uma equipe que cuida disso tudo. A terceirizada [...] então, a gente não faz tráfico pago ainda, por uma demanda estratégica [...] primeiro a gente tá fazendo a parte que a gente mapeia o todo, saber qual o turista que mais vende, qual a cidade, qual a idade, questão de quantidade. A gente precisa saber disso e a gente está mapeando tudo isso. Estamos fazendo um banco de dados dos visitantes [...] é uma parte estratégia saber onde a gente vai jogar esse tráfico pago que eu pretendo fazer futuramente (Entrevistado do caso 3, 2025).

O entrevistado demonstrou compreensão de que o marketing digital envolve fluxos informacionais baseados em dados, citando de forma espontânea o uso de “*um banco de dados dos visitantes*” para direcionamento estratégico futuro do tráfego pago. Esse mapeamento contínuo do perfil dos turistas indica apropriação inicial de recursos de *big data* e CRM, ainda que operacionalizados por meio da terceirização, conforme relato:

[...] os estados que mais visitam a *Camping* são os da Região Nordeste: o Piauí, Recife vem muito. Depois vem São Paulo e demais estados [...] quem vem, depois recebe o contato da gente com novidades, promoção e um lembrete para voltar de novo. Nossa terceirizada faz isso pra gente (Entrevistado do caso 3, 2025).

Para o empresário o marketing digital permite rapidez de publicidade e informações e o utiliza essencialmente para vender mais seus produtos. Com a contratada, espera que o serviço direcione para maior lucratividade e que esta seja através do direcionamento ao cliente certo e defensores da marca. Assim ele relata sua expectativa:

Nossa ideia é crescer, ter lucratividade, sabe? [...] quero alcançar todo mundo que queira conhecer um pouco a natureza, que queira ter essa experiência, que queira desfrutar de um momento de paz e mostrar o nosso produto com qualidade. Quero conseguir mais seguidores e seguidores reais, não tentar, tipo, comprar seguidores, mas fazer com que nossos seguidores, ele confie em nosso trabalho e que chegue ao ponto dele divulgar o nosso trabalho (Entrevistado do caso 3, 2025).

Por outro lado, o entrevistado não diminui os desafios encontrados para implementação e uso do marketing digital por sua empresa ao afirmar que apesar de ter tido experiência anterior com os canais de comunicação, com o uso pessoal, encontra dificuldades com a tecnologia e por isso contratou um especialista para obter as vantagens que a digitalização do marketing empresarial pode proporcionar, conforme relatado por sua expectativa de uso.

Além disso, ele afirma necessitar da operacionalização desse tipo de marketing semanalmente, pois para cada dia da semana ele oferta serviços diferentes, driblando a sazonalidade do turismo, precisando atrair público certo para cada tipo de oferta e isso exige um planejamento e execução constante que ele não dispõe de tempo para realizar:

Nossa ideia é dá publicidade dos serviços para atrair público para cada oferta [...] não posso depender apenas da sazonalidade do turismo [...] o marketing digital é muito importante durante toda a semana, sabe? A gente tem que focar naquele tipo de atrativo que a gente quer vender [...] aí vem a dificuldades, principalmente essa de acumular várias tarefas. O acúmulo de várias tarefas para o empreendedor, que o empreendedor hoje faz tudo (Entrevistado do caso 3, 2025).

Fatores de interferência também são encontrados na entrevista quando abordado a questão financeira e a dificuldade de encontrar bons profissionais na região que tenham a expertise que a *Camping* almeja, conforme relato:

[...] outra coisa é essa questão do custo. Eu sei que estou investido para um retorno de longo prazo, do que eu quero mesmo, é uma coisa lenta. Segurar esse investimento é complicado. Tem que ser no osso mesmo, sabe? [...] e achar bons profissionais nessa área, e saber qual profissional que é mais a cara do sítio. Não é todo mundo que está ligado e que pode fazer o marketing para a sua empresa. Tem que saber também qual profissional que tem muito a ver com a sua empresa [...] saber se aquele profissional, ele entende mesmo, ele conhece mesmo, e ele veste a camisa do seu trabalho (Entrevistado do caso 3, 2025).

Assim, baseado nos relatos do entrevistado, destaca-se que, por se tratar de uma empresa pequena, muitas funções ficam concentradas no proprietário, o que dificulta a realização das ações de marketing necessárias. A sazonalidade do turismo exige promoções constantes, porém a falta de tempo e o acúmulo de tarefas impedem a execução adequada as estratégias. Além disso, os custos do marketing são altos e há dificuldade em encontrar profissionais qualificados que compreendam as particularidades do ecoturismo local. Essas limitações são agravadas por um mercado regional ainda pouco preparado para oferecer mão de obra qualificada que auxilie na operacionalização estratégica do marketing digital.

Como observado, o entrevistado relatou que o retorno financeiro dos investimentos em marketing ainda não pode ser mensurado. Segundo ele, o empreendimento encontra-se em fase de crescimento e depende de sazonalidade turística, com meses de alta e baixa demanda.

Em entrevista, como relatado anteriormente, o empreendedor relata que marketing digital é fundamental para alcançar potenciais clientes de forma rápida, acelerar a divulgação e impulsionar as vendas, mas ele não compreende que seus canais e estratégias são fatores para sustentabilidade financeira da *Camping*, conforme a fala:

[...] o marketing digital acelera as coisas, publicidade, vendas [...], mas, antigamente, na época dos impressos, se fazia marketing do mesmo jeito. Só que a passos lentos. O que acontece é só questão de velocidade da comunicação, então o digital ajuda, claro. Não dá para viver sem ele. Porém não acredito que ele leve a sustentabilidade financeira. (Entrevistado do caso 3, 2025).

Quadro 18 com resumo dos achados para o caso 3 referentes a pequena empresa *Camping*.

Quadro 18: Caso 3 – *Camping*.

(continua)

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	• Redes Sociais; • Site e • Plataforma de avaliação e recomendação
	Ferramentas	• Postagem em rede social; • Google Negócios e • <i>big data</i>. • CRM • Marketing de conteúdo
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	• Escassez de tempo e • Recursos financeiros.
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Mercado carente de mão de obra qualificada

(continua)

Questões	Contexto	Resultado
Q3.	Valor da expectativa	• Aumento de vendas; • Lucratividade; • Alcance do cliente certo e • Defensores da marca
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital.	Não encontrado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.4 CASO 4 – MAIS QUE ÁGUA E CERVEJA: A *BAR AUTO* E O PODER DAS NARRATIVAS DIGITAIS

Como uma empresa nova, com menos de um ano ativa, a *Bar Auto* nasce da vontade de investir em um negócio próprio. Trata-se de uma lava jato com a disponibilidade de um bar no período diurno com três funcionários e entretenimento de um *pub* à noite, com mais quatro funcionários. Sua clientela é predominantemente masculina, mas abrange razoável público feminino quando possui atratividade musical ou durante os *happy hours* semanais. A empresa já abriu com o uso do marketing digital sob suas estratégias de publicidade para os serviços oferecidos.

Segundo o proprietário, a adoção da rede social como canal de comunicação, foi algo intrínseco no processo de construção do negócio, pois para ele não é possível viver e trabalhar fora do meio digital, diante do mercado atual:

Quando comecei a montar esse negócio, já falava junto sobre a conta da loja no Instagram e no WhatsApp, e como seria a arte, como seria as primeiras postagens [...] eu sabia que deveria começar as propagandas antes mesmo da inauguração. Eu quis fazer assim e não podia ser diferente, o mundo hoje é todo conectado (Entrevistado do Caso 4, 2025).

Contudo, ele relata saber que não iria dispor de tempo para se dedicar as postagens e monitoramento dos resultados alcançados com as publicações, então contratou um profissional para tais tarefas, pois também não tinha total domínio sobre o assunto.

Com isso, inicialmente a expectativa criada com o marketing digital “*era da publicidade ao empreendimento, de forma rápida, ao público de SRN*” e nisso a popularização do lançamento da loja alcançaria a proporção idealizada pelo dono.

Com o *Bar Auto* aberto, a estratégia de postagens nas redes sociais permaneceu divulgando informações, como o cardápio e atrações de entretenimento. Esporadicamente fazia uso também de mídias pagas, conforme relato: “*Quando tem atrações musicais ou um evento específico, eu opto por pagar por aquela publicação.*”

Também se verificou por meio da análise documental o uso recorrente dessas postagens, sobretudo no Instagram, com conteúdo em formato de fotos, vídeos curtos e *stories*, caracterizando ações orientadas tanto à divulgação dos serviços quanto à construção de uma narrativa cotidiana da empresa. Embora não haja aplicação explícita de técnicas avançadas, o proprietário menciona a adoção de estratégias simples e contínuas de exposição.

Tão logo, o proprietário associa o uso do marketing digital ao aumento das vendas que se refere à possibilidade de manter a casa cheia durante os eventos e atrair consumidores ao longo do dia para o serviço de lava jato. Tal expectativa está pautada em indicadores subjetivos de desempenho, como movimentação no estabelecimento e interação nas postagens, o que para ele elavam sua satisfação com o fenômeno, conforme relato:

Eu procuro ter várias atrações na semana. Tenho transmissão de futebol nas quintas, *happy hour* nas sextas, apresentações artísticas nos sábados [...] e eu uso as redes sociais para divulgar essas coisas diariamente e por um preço baixíssimo. E faço isso, esperando que a casa fique cheia. E que venham lavar os carros durante o dia aqui, né? (Entrevistado do Caso 4, 2025).

O dono ainda diz que compartilha constantemente o seu dia a dia como empreendedor dentro e fora da empresa e isso traz *“muitos comentários nas postagens, gerando a repercussão no tal boca a boca dos serviços da loja e engajamento”*. Afirma ainda que é orientado pelo profissional de marketing contratado a focar em um contexto do negócio e publicar nos *stories* das redes.

O profissional que contratei disse para eu ficar postando historinhas sobre qualquer coisa de tempos em tempo. Às vezes eu faço uma ‘novela’ sobre um ocorrido na loja. [...] cidade pequena, todo mundo fica sabendo da historinha e acabam usando os serviços do lava jato ou do boteco, porque viram a loja nas redes sociais (Entrevistado do Caso 4, 2025).

Observou-se ainda que a tecnologia utilizada pela empresa é restrita às funcionalidades básicas disponibilizadas pelas plataformas de redes sociais. O entrevistado reconhece sua limitação quanto ao domínio das ferramentas e delega ao profissional contratado o planejamento e execução das postagens. Assim, quando perguntado sobre sua percepção dos fatores de interferência para o marketing digital, além do baixo know how tecnológico, o entrevistado afirmou que a falta de tempo e o desinteresse em conhecer e se capacitar refletem suas dificuldades, mas no geral não enxerga muitos desafios para sua implementação em uma PME, conforme relato:

Não vejo muito bloqueio para usar o marketing digital em uma empresa pequena. É só dizer o que faz em uma arte bonita e criar historinhas para nunca faltar assunto com

o público. Eu conto as historinhas, meu profissional faz artes e o negócio sai. Eu nunca conseguiria fazer o que faço no marketing digital em um desses métodos das antigas de marketing. (Entrevistado do Caso 4, 2025).

Por fim, o caso apresenta elementos intangíveis derivados da presença digital, como aumento da presença *online*. A prática de narrativas contínuas — ao estilo de pequenas “novelas” — contribui para consolidar uma comunidade de seguidores familiarizados com o cotidiano da empresa. O entrevistado relata aumento de comentários e interações, o que sugere a formação de laços simbólicos entre público e marca, ainda que não haja mensuração formal desses efeitos.

Diante do exposto, o Quadro 19 segue com apresentação do compilado dos resultados para o caso 4 que é o *Bar Auto*.

Quadro 19: Caso 4 – *Bar Auto*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	Redes Sociais.
	Ferramentas	• Postagem em rede social, • <i>Storytelling</i> e • Mídias pagas
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	Falta de tempo – relacionado a estrutura interna
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Não encontrado.
Q3.	Valor da expectativa	Aumento de vendas
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	Aumento da presença online

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.5 CASO 5 – CAMINHOS PARA A ESTRATÉGIA: A CONSTRUÇÃO DO MARKETING DIGITAL NA EMPRESA *MALHA*

Reconhecendo suas habilidades interpessoais e facilidade para se comunicar, a proprietária da empresa *Malha* deu início à sua jornada empreendedora atuando como sacoleira, encarando essa atividade inicialmente como um experimento. Impulsionada pelos resultados positivos, a empreendedora passou a reinvestir a receita e expandir o negócio, o que levou à contratação de uma costureira.

Ocorre que com o crescimento do turismo na cidade, a empresa passou a produzir camisetas e *souvenirs* têxteis inspirados nas imagens rupestres da Serra da Capivara-PI. Com trinta e oito anos de atuação, o negócio hoje tem o foco na malharia com serigrafia personalizada por encomenda e em artigos voltados à demanda turística, como camisetas, chinelos, bolsas e chapéus.

A *Malha* é uma empresa de gestão familiar, anteriormente administrada pelo esposo da proprietária, que transferiu a responsabilidade para a filha, contadora, onde após os impactos da Covid-19 adotou estratégias digitais para divulgação dos produtos e vendas *online*. Atualmente possui sua operacionalização com seis colaboradores.

Na percepção da entrevistada, após o período pandêmico, “*mais do que um ponto comercial fixo, um ponto comercial digital hoje em dia é muito mais importante*”. Assim, adotou como ferramenta as postagens na rede social Instagram, aonde a análise documental identificou postagens de fotos e vídeos voltados a propaganda de produtos e serviços. Além disso, segundo a gestora, há projeção futura do lançamento de um site para e-commerce, conforme relatado:

A gente teve um período da pandemia, que a gente sentiu necessidade de estar divulgando mais o Instagram [...] aí, como a gente elevou demais a produção, a gente precisou parar, porque já estávamos com cerca de seis mil mensagens não lidas de clientes [...] passamos quase cinco anos sem abastecer o Instagram, porque a gente não aguentava, não existia baixa temporada. [...] precisa capacitar funcionários, precisa capacitar equipe para gerenciar a rede social e a produção em conjunto [...] aí contratamos uma mentoria e estamos organizando as coisas e o site está pra ser criado até o final do ano (Entrevistada do caso 5, 2025).

Além dos aspectos já apresentados, na análise documental foi evidenciado o uso majoritário do Instagram como ferramenta de divulgação, sem adoção mídias pagas, ou automação de marketing, por exemplo. A entrevistada relatou que esses recursos permaneceram ausentes em função do período prolongado de reestruturação interna, que incluiu a capacitação das lideranças e dos colaboradores para compreenderem suas funções no processo de comunicação digital.

Tão logo, vieram os desafios da adoção do marketing gerencial, que de acordo com a gerente, a falta de capacitação dos colaboradores e da gestão dificultou a implementação de estratégias mais assertivas com o propósito da empresa, tanto para o gerenciamento do marketing digital, como para a área de produção.

Outro fator que interfere na implementação do marketing por meio de ferramentas digitais, segundo a entrevistada, é a escassez de tempo, tanto para a execução das atividades quanto para a capacitação necessária à utilização eficaz dessas tecnologias. Além do custo para isso, que segundo ela é alto para a realidade do pequeno empreendedor que normalmente não pode esperar retorno de longo prazo, agravado pela concorrência que também é alta no mundo digital:

O retorno é devagar. Por isso que muitas empresas fazem um mês de campanha no ano e para. Porque realmente onera bastante [...] a concorrência, a exigência para uma apresentação melhor da empresa que agregue valor ao produto. Eu acho que é mesmo a questão do investimento em si. [...] a gente sabe que um bom marketing ele é feito por um funcionário e ele não tem tempo pra se capacitar [...] O dono mesmo ou o gerente não tem tempo, né? Pra ficar lá estudando, sentado, planejando e vendo as estratégias (Entrevistada do caso 5, 2025).

Assim, de maneira sintética, os fatores de interferências para o caso da *Malha* permeiam a dependência de serviços terceirizados para suprir lacunas de *know-how* tecnológico interno, deficiências estruturais – como funcionários não capacitados e orientados para a construção de processos formais e concorrentes com maior visibilidade ou modernização. Além disso, mencionou que o investimento em marketing digital possuía custo elevado para microempresas da região, o que contribuiu para limitar a adoção de estratégias contínuas.

Assim a empresa reconhece o funcionamento do marketing como algo importante e onde seus resultados são de longo prazo, o aderindo com a execução de uma série de etapas que a gestora descreve: capacitar a equipe para o uso da tecnologia, capacitar como se portar com o cliente digital, contratar especialistas para mentorias, ajuste operacional para cobertura da demanda *online* e alinhamento de estratégias de marketing. Segue relato:

Entendi que precisava transformar a minha empresa em arquivo de desejo no mundo digital [...] precisei capacitar funcionários, capacitar equipe, para saber mexer com tido isso e até saber atender melhor um cliente. Contratei uma mentoria interna também pra estar auxiliando. Depois a gente preferiu ter uma pessoa interna também abastecendo. Mas antes não tinha o *script* do mês, o que era pra ser postado, qual era o direcionamento de vendas, e aí a partir dessa semana agora, a gente já vai planejando tudo [...] a gente vai lançar uma campanha a partir desse mês agora para avaliação no Google e depois vem o site. Estamos se ajeitando aos poucos, aos passos lentos, mas estamos conseguindo (Entrevistada do caso 5, 2025).

Vale ressaltar que na análise documental, não foi localizado o site institucional confirmado a fala da entrevista que informou apenas uma previsão de lançamento, não tendo disponibilizado link ou domínio ativo. A gestora confirmou que o Google Negócios foi utilizado apenas para presença básica, apresentando número reduzido de avaliações — apenas duas, segundo seu relato — o que motivou a elaboração de uma campanha voltada ao incentivo de clientes para realização a avaliação da marca na plataforma.

Assim, a *Malha* ainda não enxerga os resultados de longo prazo alcançados com o marketing digital, mas espera que seus esforços gerem através da visibilidade e comunicação ativa, aumento de presença online e fidelização de clientes. A gestora relata:

Eu preciso ver uma maneira de me comunicar melhor com o marketing digital. Fazer a boa imagem da empresa [...] porque retorno mesmo ainda não aconteceu. Entendeu? A gente ainda tá investindo pra colher frutos. Eu entendo que retorno não é tão

imediatamente. Aquela postagem de trás venda rápida é geralmente as empresas que pegam período de Natal, Páscoa, dependendo do nicho, né? Não tenho sazonalidade. Eu quero me destacar, ser referência no meu nicho e ter clientes fiéis (Entrevistada do caso 5, 2025).

A gestora reconhece a estruturação para ações voltadas à padronização do atendimento, contemplando etapas de acolhimento, comunicação clara, orientação sobre produtos e práticas de experiência do cliente. Ela entende ainda que tais processos ainda eram incipientes, mas que constituíram parte do planejamento para alinhamento entre atendimento físico e digital, projetado pela empresa.

Para resumir os achados na entrevista do caso 5, segue Quadro 20, conforme detalhamento dos contextos para análise.

Quadro 20: Caso 5 – *Malha*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	• Redes Sociais
	Ferramentas	• Postagem em rede social e • Google Negócios
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	• Falta de tempo – relacionado a estrutura interna; • Falta de recursos humanos capacitados e • Limitados recursos financeiros.
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Concorrência
Q3.	Valor da expectativa	• Aumento de presença online e • fidelização de clientes.
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	Não encontrado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.6 CASO 6 – O MÉTODO CASEIRO DE SE FAZER MARKETING DE CONTEÚDO E CRM

Com vinte e cinco anos de atuação no mercado, a empresa *Vestuário* dedica-se à comercialização de roupas masculinas e femininas para um público – alvo de classe média. A trajetória empreendedora da proprietária teve início no setor informal, atuando ao lado do esposo na venda de artigos diversos em feiras livres. Com o tempo, decidiu concretizar o projeto pessoal de ingressar no segmento do comércio varejista de vestuário, estabelecendo sua própria loja que conta com duas colaboradoras.

Em razão da popularização da internet e da expansão do ambiente digital, a empresária percebeu a necessidade de ajustar-se às novas dinâmicas de consumo e comunicação. Nesse contexto, integrou a loja ao meio digital através da criação de um perfil no Facebook, Instagram e WhatsApp, com o objetivo inicial de comprar e vender mercadorias com maior rapidez.

O nosso espírito é pra venda [...] A gente usa as redes sociais, que é o Instagram, o Facebook e o WhatsApp. A gente usa os *status*, os *feeds* [...] estamos sempre postando coisas e mandando informações para os clientes com mensagens de texto e vídeos no WhatsApp. Na verdade, a gente compra e vende pelo WhatsApp também. Toda a comunicação com cliente e fornecedor é pelo digital (Entrevistada do caso 6, 2025).

Segundo a entrevistada, atualmente as plataformas, além de serem utilizadas para divulgar os produtos, promoções e novidades, também compartilham dicas de moda, onde o conteúdo é reforçado como uma ferramenta de atração ao público que gosta do que vê e acaba comprando. Segue trecho a entrevista:

Meu conteúdo não é só vitrine e preço. Eu falo sobre moda, sobre cores, sobre tendência, essas coisas. Tipo, agora, é o marrom, é o mau print, é o verde, isso é um pouco de cores. O pessoal gosta de saber como jogar. Fazer o jogo das cores, e a chave da venda vira. Tenho clientes fiéis assim (Entrevistada do caso 6, 2025).

A análise das imagens e vídeos disponibilizados no perfil social da empresa corroboram com a fala da entrevistada. Durante a análise documental também foi possível comprovar o uso recorrente da funcionalidade *Status*, *Feed*, envio de mensagens de texto, vídeos e imagens - mensagens multimídia. Como relatado na fala acima, a empreendedora também faz uso de recursos básicos de marketing de conteúdo, especialmente ao produzir dicas de moda relacionadas a tendências e combinações de cores, utilizadas como estratégia para atrair clientes e aumentar o engajamento.

Embora a empresa não utilize ferramentas avançadas, a manutenção de um banco de dados manual de clientes, contendo preferências e hábitos de consumo, se enquadra na categoria “organização do relacionamento com o cliente”, mesmo que realizada de forma artesanal e sem apoio tecnológico especializado.

A entrevistada diz que faz todo o possível para conseguir o contato de WhatsApp dos clientes para alimentar um banco de dados manual sobre frequência de compra, motivo da compra, preferência de cores e estilo, onde periodicamente envia imagens e dicas que considera pertinente ao perfil de tal consumidor e que ajuda a direcionar o cliente ideal para uma compra certa.

Meu público gosta das postagens da loja. Tem gente que vê uma composição e manda aquela composição para o WhatsApp perguntando se ainda tá disponível. Ai a gente vende até peças que estão demorando para sair [...] também a gente faz de tudo para

pegar o WhatsApp de um cliente novo. Porque a gente acompanha o estilo desse cliente, com que frequência ele compra, as cores que ele tem preferência, o motivo da compra - porque as vezes ele compra pra presente-, manda os parabéns quando é o aniversário e por aí vai. (Entrevistada do caso 6, 2025).

Segundo a empreendedora, a interação por mensagens de texto e multimídia via WhatsApp para esses clientes já catalogados, *“diminui aquela distância entre a empresa e o consumidor, faz laços de confiança e acaba gerando clientes fêis”*.

A dona da loja deixa claro que não é fácil adotar a TIC no marketing, que não dispõe de habilidades para isso e que na verdade um trabalho de presença digital custa caro para a empresa, pois na sua percepção é necessário equipamentos apropriados que a sua empresa não dispõe ainda. Na visão da empresária, SRN ainda não dispõe de profissionais qualificados e por isso ela mesma, juntamente com suas funcionárias realizam essa a operacionalização e manutenção das redes sociais. A entrevistada relata:

Muitos acham que é só pagar 500 reais com uma empresa X, mas o recurso realmente não é só 500 reais. Tem que montar um site, pagar os recursos para manter o site online, pagar o programador, pagar o fotógrafo. Tem que ter um local legal para tirar as fotos, tem que ter uma boa iluminação, tem que ter tudo. Tem que ter até um português razoável, porque você tem que digitar. Apesar que o corretor está aí, mas às vezes tem que saber jogar as palavras. E a aqui em SRN não tem gente para fazer um trabalho bacana [...] eu não achei nada fácil no digital. Eu, para mim, não acho fácil, mas faço. Tudo amador e caseiro, mas faço (Entrevistada do caso 6, 2025).

Tão logo, além das restrições de tempo da proprietária que acumula múltiplas funções como pequena empreendedora, segundo análise da entrevista, os recursos internos também impactam a gestão da presença digital da loja. Identificou-se ainda que a empresa opera com recursos limitados e com infraestrutura básica, sem equipamentos profissionais de fotografia e iluminação.

Além disso, os relatos apontam que aspectos ambientais exercem influência sobre o processo de digitalização. A ausência de profissionais capacitados na região é revelada como um fator significativo de limitação para a implementação mais estruturada do marketing digital. Outro ponto mencionado na entrevista é a condição de infraestrutura tecnológica presente em municípios do interior, evidenciado na preocupação com a estabilidade da conexão à internet, conforme dito pela empresária:

[...] quem está lá no mercado, quer que a internet não falhe, porque a informação chega mais rápido e as estratégias chegam mais rápido ainda. Mas aqui em São Raimundo ainda tem muito problema de estabilidade nessa conexão. Tem dias que está boa, mas tem dias que não sobe nada [...] (Entrevistada do caso 6, 2025).

Contudo, a entrevista sugere que a empreendedora mantém expectativas positivas quanto ao uso das redes sociais para aumentar vendas. Além disso, traz evidências que a empresa tem obtido benefícios relevantes com o marketing digital, como aproximação com os clientes e fidelização da clientela por meio de interações constantes e conteúdo personalizado. O Quadro 21 pontua os resultados encontrados para cada contexto de análise dessa pesquisa.

Quadro 21: Caso 6 – *Vestuário*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	Redes Sociais.
	Ferramentas	• Postagem em rede social; • mensagens multimídia; • marketing de conteúdo e • CRM
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	• Baixo <i>Know how</i> tecnológico e • Estrutura tecnologia interna.
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	• Recursos humanos e • Recursos financeiros
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	• Mercado carente de mão de obra qualificada • Infraestrutura tecnológica
Q3.	Valor da expectativa	Aumento de vendas
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	• Clientes fiéis e • Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.7 CASO 7 – ESTÉTICA COMO ESTRATÉGIA PARA CONECTAR FLORES DA CAATINGA A PRESENTES AFETIVOS

Após o término de um contrato de trabalho temporário, o proprietário da empresa *Flores* decidiu empreender por necessidade nos dois segmentos com os quais possui maior afinidade: cultivo de plantas e artesanato. Ao refletir sobre sua atuação, identificou como propósito empresarial a associação entre vasos elaborados com matéria-prima oriunda da flora local e a emoção estética provocada pelo visual das composições de artesanato e plantas.

A empresa foi fundada durante o período pandêmico, contexto no qual o marketing digital se consolidou como a principal estratégia para divulgação e comercialização dos produtos. Com rápida aceitação no mercado, o negócio apresentou crescimento acelerado, expandindo suas atividades para além do cultivo de plantas e passando a atuar também como floricultura e prestadora de serviços de ornamentação de eventos, mas permanecendo sem funcionários. Em todas as frentes de atuação, a *Flores* mantém como diretriz a valorização de insumos regionais, reforçando seu compromisso com a identidade local.

Já íntimo das redes sociais como usuário pessoal, ao ingressar no empreendedorismo, o empresário criou uma outra conta, agora do tipo empresarial no Instagram, que segundo ele “*ajudou muito no sentido de divulgação*”.

A análise do documental evidencia que, no âmbito das ferramentas de marketing digital, o uso de postagens em redes sociais ocorre de maneira recorrente e estruturada na rotina operacional da empresa. As publicações são realizadas após a finalização de arranjos, ornamentações ou kits afetivos, utilizando imagens e vídeos visualmente bem elaborados, enaltecendo a beleza das flores, produzidos pelo próprio empreendedor, que afirma editar manualmente o conteúdo para garantir coerência estética.

De acordo com o entrevistado, essa prática de acompanhar todas as etapas do serviço, desde a produção artesanal dos arranjos até a entrega dos produtos ao cliente, resulta em um fluxo contínuo de conteúdo visual que funciona como vitrine dinâmica da marca.

Eu sou muito preocupado com a estética do que aparece no Instagram da loja. Se não tiver uma foto bem tirada, que mostre a beleza do serviço, eu nem posto. Até porque eu vendo também experiência, um despertar de algum sentimento ao comprar ou ganhar um arranjo (Entrevistado do caso 7, 2025).

Além disso, uma conta no WhatsApp Business também é utilizada com “*catálogo de serviços para datas específicas, onde o cliente faz o pedido e finaliza a compra pelo próprio aplicativo*”. Segundo o entrevistado, esse recurso é empregado para confirmar encomendas, apresentar opções disponíveis e alinhar detalhes referentes à retirada ou entrega dos produtos. O empreendedor relata ainda que, em períodos de datas comemorativas, a utilização dessas mensagens aumenta, pois o catálogo é atualizado com maior frequência e compartilhado com clientes recorrentes

Dessa forma, segundo o entrevistado, a postagem em redes sociais é a ferramenta mais utilizada pela *Flores*. Apesar de que em outra ocasião tentou fazer uso de mídias pagas e entendeu que não tinha domínio suficiente para atender seu propósito de alcançar o público de SRN e região:

[...] ano passado, a gente fez aquela divulgação paga no Instagram [...] com meu amadorismo, não consegui direcionar o meu público, que hoje em dia a gente tem, né? Direcionar o público da cidade, a idade, enfim. Aí surgiu uma enxurrada de mensagens, mas muita gente que não era da minha região, de São Paulo, Maranhão, enfim, Pernambuco, veio tudo (Entrevistado do caso 7, 2025).

Além disso, um site do tipo e-commerce foi pensado, mas segundo o entrevistado, seu ramo de atividade, tem rotatividade de flores semanalmente e não seria viável disponibilizar arranjos sem a certeza prévia de itens em estoque.

No geral, o empresário afirma a importância do marketing digital para seus negócios, ao evidenciar seus produtos:

[...] então o marketing digital, o Instagram ele é importantíssimo. Porque a partir dele eu posto, né? Eu mostro meu produto para o público. E assim, sou muito preocupado com o visual do que eu posto. Sempre pra despertar aquele desejo [...] hoje sem o Instagram não sei, ou sem esse funcionamento de marketing, não sei como seria a empresa (Entrevistado do caso 7, 2025).

Como fator de interferência o entrevistado aponta a deficiência da mão de obra qualificada na região para a execução de um marketing digital que ele considera adequando a suas necessidades. Ao valorizar a estética visual, empreendedor alega ainda que isso é um aspecto importante para a publicidade do seu negócio. Porém, o que o mercado de SRN oferece como profissional de marketing não supera o que a *Flores* já faz:

Gosto de vídeos bons, de fotos boas, que me estimam, que me chamam a atenção. Passo isso para meu marketing digital [...] o que às vezes me interfere é isso, desse visual e contratar uma empresa, né? Só que aí entro na questão da qualidade. E não é menosprezando, mas assim, sou muito claro e direcionado ao público que eu quero chegar com minha vitrine virtual. Qualquer coisa não me serve. Preciso terceirizar isso, mas tem que ter uma qualidade superior ao que eu já faço (Entrevistado do caso 7, 2025).

Essa necessidade da terceirização é motivada pela falta de tempo do microempresário que não permite a constância nas publicações e nem que outras estratégias de marketing sejam desenvolvidas. O entrevistado diz que “*a demanda de tarefas atrapalha a desenvolver mais estratégias de crescimento de longo prazo*”.

Assim, verifica-se limitações estruturais decorrentes do fato de a empresa ser composta por apenas um responsável, que acumula todas as funções operacionais e gerenciais. Segundo o entrevistado, a inexistência de equipe interfere na adoção de estratégias mais complexas, como planejamento de calendário editorial, campanhas segmentadas ou análises periódicas de desempenho das publicações. Ele afirma não dispor de tempo suficiente para “*atualização constante dos catálogos e para a elaboração de novos conteúdos com ritmo diário*”.

Apesar das dificuldades, o empresário espera enquanto expectativa que a forma como realiza a publicação no digital lhe trará maior visibilidade em SRN e regiões, além da maior aproximação com o cliente certo:

[...] eu tenho essa expectativa de chegar no cliente certo, que seja adepto a presentes mais afetivos - arranjos com um box, com um chocolate, com flores, com um artesanato, com um perfume único e eventos com traços da flora regional. E também levar mais visibilidade da loja para SRN e as regiões próximas (Entrevistado do caso 7, 2025).

Logo abaixo, como resumo dos resultados encontrados no caso 7 da ME *Flores* segue quadro 22.

Quadro 22: Caso 7 – *Flores*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	Redes Sociais.
	Ferramentas	Postagem em rede social
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	Escassez de tempo
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Mercado carente de mão de obra qualificada
Q3.	Valor da expectativa	• Visibilidade dos produtos para SRN e região e • Orientação para cliente certo.
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital.	Não encontrado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.8 CASO 8 - O VALOR AGREGADO DA ALFAIATARIA DA SERRA DA CAPIVARA VENDIDAS ATRAVÉS DO MARKETING DIGITAL

A paixão pela costura foi o que deu origem à *Confecção*, uma empresa com 32 anos de história no mercado. Sempre em busca de adaptabilidade e inovação, a proprietária investiu em capacitação por meio de instituições de fomento ao empreendedorismo e transformou seu negócio tradicional em uma operação digital com o apoio de duas funcionárias.

Com o crescimento do turismo no município de SRN, a empresa passou a se destacar na produção de peças de alfaiataria com estampas inspiradas na caatinga e nas pinturas rupestres do Parque Nacional da Serra da Capivara, incorporando elementos culturais regionais à identidade da marca. Além disso, a loja é comprometida com práticas sustentáveis, trabalhando exclusivamente com a fibras de algodão, que causa menos danos ao meio ambiente comparado a outros tipos de tecido.

Segundo a proprietária, a implementação do marketing digital ocorreu com a popularização das redes sociais, em resposta a digitalização comercial e à necessidade de adaptação ao ambiente online. Esse processo se deu por meio dos canais do Instagram,

Facebook e WhatsApp, onde as ferramentas se baseiam em postagens e impulsionamento de mídias pagas. As evidências apontam para fotos de produtos e vídeo de apresentação da história e proposta da empresa. Nesse sentido a entrevistada relata:

Eu hoje mesmo só uso o Instagram e WhatsApp, mas já usei Facebook também. Está parado. O WhatsApp da loja mesmo uso direto porque está vinculado ao Instagram[...] e as vezes pago. Assim, sempre que é uma coleção, sempre que é um final de ano, sempre que é um evento diferenciado eu pago. E me dão muito resultado [...] só não consigo fazer as seleções certas pra atingir o público mais certo. Tá uma coisa que estou querendo fazer [...] só que preciso realmente de alguém pra fazer por mim. Tipo, terceirizar o serviço (Entrevistada do caso 8, 2025).

Com a análise da entrevista foi possível evidenciar que a empresária utiliza ferramentas complementares ao marketing digital para edição de imagem e vídeo - Canva e CapCut, respectivamente -, o que indica a busca por autonomia criativa e reforça o uso de tecnologias acessíveis como alternativa à ausência de profissionais qualificados na região. Isso reforça fatores de interferência no processo da digitalização do marketing, sobretudo no que se refere ao baixo *Know how* tecnológico disponível e à carência de suporte especializado, como explicitado quando a entrevistada relata a dificuldade de selecionar o público-alvo nas campanhas pagas e a necessidade de terceirização do serviço para garantir maior precisão estratégica.

Apesar de alegar ter feito capacitação para o marketing digital, a empresária afirma não ter “*certeza se que o que está sendo feito é a melhor estratégia*” e que lhe “*falta tempo para planejar e até estudar sobre o assunto*”. A proprietária alega que suas publicações, mesmo amadoras, alcançam muitas visualizações e acredita que uma empresa capacitada poderia ajudá-la a converter esse público em cliente.

Anteriormente, a *Confecção* ampliou seus investimentos na área digital, contratando profissionais especializados em criação de mídias e estratégias de publicidade, com o intuito de expandir seu negócio para o e-commerce. Porém, segundo a empresária, apesar de ter pago um valor alto, o serviço não foi entregue como o esperado. Ela afirma que “*na região não tem profissionais que sabem fazer o marketing digital para atender o que cliente precisa*”.

Seu relato ressalta limitação estruturais do ambiente regional, especialmente quanto à escassez de profissionais qualificados em marketing digital. Ao comparar sua realidade com a de São Paulo - SP, onde afirma ter realizado pesquisa prévia e encontrado maior disponibilidade de serviços especializados, evidencia a disparidades entre grandes centros urbanos e o interior no acesso a suporte técnico necessário para a aplicação adequada de estratégias digitais. Segue

fala que faz menção a essa comparação de regiões, quanto a sua dificuldade em encontrar mão de obra qualificada:

Aqui quase não encontro profissionais realmente qualificados — é muita zoadada e pouco profissionalismo. Eu ando em São Paulo com frequência e percebo que lá a oferta de serviços de marketing é muito melhor com coisas que eu nem sei. Depois de uma dessas idas pra lá, cheguei em São Raimundo e contratei uma empresa e depois outra, mas alguns serviços nem foram entregues e a outra desapareceu no processo, e ainda gastei cerca de doze mil reais sem receber o resultado que eu esperava. Recebi um material de filme que fiz na Serra da Capivara contando minha história, com drone tudo, mas não chegou a ser usado como a estratégia de marketing que eu pedi. Lá fora as coisas são mais fáceis é claro. Aqui nessa região do semiárido, né, a mão de obra e a qualificação são bem diferentes.” (Entrevistada do caso 8, 2025).

A entrevistada atribui ao marketing digital um papel essencial para a manutenção e expansão de seu negócio, afirmando que, no comércio atual, a presença nas mídias digitais é indispensável. Segundo seu relato, grande parte do atendimento ocorre de forma *online*, sobretudo pelo WhatsApp e pelo Instagram, permitindo alcançar um público amplo mesmo quando a loja física está vazia. Ela reforça que, sem as redes sociais, muitos clientes não teriam como localizar seu trabalho ou reconhecer a continuidade da qualidade de seus produtos ao longo dos anos, destacando o marketing digital como elemento central para visibilidade, relacionamento e permanência no mercado. Considerando a importância do marketing digital para seu negócio, a proprietária da *Confecção* diz:

Olha, no comércio moderno de hoje, o marketing digital é essencial. Se você não tiver no digital, você tá fora do mercado. Hoje, se você chega na minha loja, tá bem vazio. Você não tá vendo nenhum cliente. Só que eu tô com vários clientes para atender hoje, que eles não estão aqui, eles não vieram aqui. Estão no meu whatsapp [...] tem uma tonelada de pessoas me pesquisando. Então, eu tô trabalhando mais hoje com o digital, do que com o presencial (Entrevistada do caso 8, 2025).

Quando perguntada sobre o que espera especificamente desse fenômeno, a empresária espera que o uso do marketing digital amplie o alcance da marca, gere maior visibilidade para seus produtos e resulte em aumento de vendas. Ela relata que suas publicações costumam produzir resultados dentro de um período de trinta dias e que está buscando estratégias para trabalhar com intervalos de até três meses. Além disso, manifesta o desejo de direcionar melhor o público das campanhas impulsionadas e, futuramente, expandir suas vendas para outras regiões, inclusive com a implementação de um e-commerce e reconhecimento nacional da marca.

Minha expectativa com o marketing digital é aumentar as vendas – o que já consigo fazer quando eu pago - e ter uma maior visibilidade para os produtos. Meu sonho é fazer, montar, um site para vender minhas peças pela internet. Levar minha marca para ser vendida nacionalmente e ser reconhecida. (Entrevistada do caso 8, 2025)

Como síntese dos resultados encontrados nas fontes de evidências, segue Quadro 23 com o resumo dos achados para esse caso 8.

Quadro 23: Caso 8 – *Confecção*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	Redes Sociais.
	Ferramentas	• Postagem em rede social e • Mídias pagas
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	Escassez de tempo
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Mercado carente de mão de obra qualificada
Q3.	Valor da expectativa	• Visibilidade dos produtos no espaço nacional, • Crescimento de vendas e • Marca valorizada
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	Não encontrado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

4.11 CASO 9 – O TRADICIONAL QUE DEU O PONTA PÉ PARA O DIGITAL E ESTAGNOU NAS DIFICULDADES DO PEQUENO EMPREENDEDOR

Como a primeira pousada fundada no município de São Raimundo Nonato, a empresa *Hotel* possui vinte e dois anos de atuação no mercado e apresenta em sua identidade elementos representativos da cultura local, como referências visuais à caatinga e ao Parque Nacional da Serra da Capivara. Atualmente ampliou seu escopo de atividades com a inauguração de um restaurante aberto ao público, além dos hóspedes e para isso aumentou seu quadro de funcionário de dez para doze colaboradores.

Dada a natureza do serviço de hospedagem, logo que houve a disseminação da internet, a empresa identificou precocemente a necessidade de adotar estratégias digitais para aumentar sua visibilidade e atrair turistas. Nesse contexto, a empresa atualmente investe na utilização do marketing digital se apresentando em redes sociais (Instagram), em aplicativos de mensagens (WhatsApp), site próprio, agência de viagens *online* (Booking) e plataformas de avaliação e reputação *online* (TripAdvisor e Google Negócios). Esses instrumentos configuram o conjunto

de ferramentas efetivamente adotadas no escopo do marketing digital, indicando a adoção de canais digitais voltados tanto à comunicação direta quanto à visibilidade e recomendação junto ao público externo.

Apesar da variedade de canais e ferramentas utilizados pela empresa, as evidências documentais e as falas do entrevistado indicam a ausência de postagens recentes, o que demonstra uma utilização pontual e irregular dessa ferramenta no período analisado. A última postagem no perfil social foi em dezembro do ano 2024 e os comentários e avaliações inseridas por clientes no TripAdvisor e Google Negócios, em sua maioria não foram respondidas. Tal percepção é reconhecida na fala do proprietário em entrevista:

[...] assim, o marketing é essencial para a empresa, para nosso negócio. Mas é aquele negócio, tenho muitas atividades, e até tento delegar, mas não tenho tempo e já faz um bom tempo que não atualizo nada e nem respondo as avaliações (Entrevistado do caso 9, 2025).

As postagens em redes sociais é a única ferramenta dita como estratégica, porém dificultada por falta de tempo e de pouco conhecimento tecnológico, como relatado pelo empresário: *“O que dificulta é a familiaridade mesmo com essas tecnologias, como medir e lê os dados que ela entrega, né...e a falta de tempo.”*

Assim, no âmbito dos fatores de interferência associados ao aspecto contextual da tecnologia, identifica-se baixo *know-how* tecnológico como fator limitador do gestor. Conforme entrevista, o empresário relata dificuldades quanto à familiaridade com as ferramentas digitais e à compreensão de métricas e funcionalidades das plataformas, o que interfere na utilização mais sistemática e estratégica do marketing digital.

Observou-se no âmbito organizacional que a limitação de tempo do empreendedor, associada à centralização das atividades administrativas, impacta diretamente a operacionalização do marketing digital. Para mitigar essas deficiências, o entrevistado relata iniciativas de reorganização interna, por meio da descentralização de tarefas e da busca por apoio externo, como a contratação de profissionais especializados e a participação em programas de consultoria. Segue relato:

[...] o *Hotel* é obrigado a trabalhar com o marketing digital ou ele não sobrevive. Quem vai saber da nossa existência se não estivermos disponíveis na internet? Eu entendo isso. Entendo também que hoje tem muita concorrência no meio virtual e ainda tenho que me atentar para isso, questão de visual e estratégias para alcançar meu público [...] como eu não tenho tempo e tenho diversos outros problemas administrativos que não consigo descentralizar, até tento [...] eu contratei um rapaz que cuida dessa parte do marketing e procurei ajuda fora [...] (Entrevistado do caso 9, 2025).

O marketing digital é percebido pelo entrevistado como uma ferramenta essencial, que possibilita crescimento quanto aumento de vendas e ampliação da presença online. Há relatos ainda que apontam para a compreensão de que os efeitos do marketing digital variam conforme o segmento do negócio, com impactos mais imediatos no restaurante e resultados de médio e longo prazo na hospedagem:

Eu entendo que não vou alcançar resultados imediatamente depois que ajustar minhas estratégias de marketing. Eu consigo perceber um retorno mais rápido no restaurante, quando eu posto alguma coisa, mas para o Hotel, eu entendo que o retorno é construído a longo prazo e espero, com esses ajustes que ando fazendo, aumentar as vendas, né, e melhorar minha presença *online* (Entrevistado do caso 9, 2025).

Com isso, apesar dos fatores de interferências, tempo e conhecimento, o entrevistado espera do marketing digital, apresenta como expectativa, o aumento de vendas e uma maior presença online. Sua intenção repercute na ajuda solicitada ao SEBRAE para melhorias de operacionalização e participação no Projeto de Fortalecimento ao Turismo da Serra da Capivara, como afirmado pelo empresário:

[...] hoje não se pode mais ficar sem ele, ainda mais no meu ramo [...] então eu procurei o SEBRAE e tô nesse projeto para ajudar as pequenas empresas envolvidas com o turismo daqui. [...] eles já me apontaram algumas melhorias e vou tentar cumprir todas (Entrevistado do caso 9, 2025).

Diante do relatada na seção segue Quadro 24 com os resultados encontrados na entrevista e análise documental do caso 9– *Hotel*.

Quadro 24: Caso 9 – *Hotel*

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	• Redes Sociais; • Site, • Plataforma de avaliação e recomendação e • Agência de viagem <i>online</i>.
	Ferramentas	• Postagem em rede social e • Google negócios
Q2.	Fatores de interferência sob aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	Falta de tempo
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	Não encontrado
Q3.	Valor da expectativa	• Aumento de vendas e • Presença <i>online</i>
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital.	Não alcançados.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados (2025)

4.12 CASO 10 – MARKETING DIGITAL E CARRO DE SOM, A REGRA É ALCANÇAR MAIS PESSOAS

A empresa *Armarinho* comercializa uma variedade de produtos que vão desde brinquedos a utilidades de casa. Possui quinze anos de mercado e iniciou suas atividades por uma necessidade de renda do proprietário que ingressou no ramo como vendedor ambulante e com o tempo conquistou um ponto fixo e melhoria na infraestrutura da loja. Atualmente o empreendimento possui quinze funcionários e está localizada no centro comercial da cidade de SRN. Seu público é diversificado, abrangendo de crianças até idosos, tendo as mulheres como a maior clientela.

Em entrevista, o proprietário revelou que a adesão ao marketing digital se deu após sua percepção da popularização das redes sociais por parte dos moradores de SRN e por sugestão de amigos. A implementação ocorreu através das postagens em redes sociais e mensagens multimídias, exclusivamente sob os canais do Instagram, Facebook e WhatsApp, onde a intenção era proporcionar maior publicidade ao negócio, com a expectativa de atingir o máximo de pessoas da região de SRN e aumentar vendas: *“Eu esperava que o marketing digital bem-feito chegasse ao máximo de pessoas possíveis na região, levando o conhecimento dos nossos produtos e aumentando a venda.”*

O dono da *Armarinho* relata que gostaria de abranger mais a publicidade para o que a loja oferece - *“preço, qualidade e atendimento”* -, pois ainda não conseguiu atingir o público que deseja alcançar: *“O público que a gente gostaria de alcançar, nem sempre é o que a gente consegue”*.

Com isso, observou-se que embora utilize redes sociais, o *Armarinho* restringe-se às ferramentas mais básicas, como postagens visuais e envio de mensagem. O proprietário informa que nunca adotou estratégias como blog, site próprio ou campanhas de abrangência regional planejada, afirmando que o impulsionamento realizado no passado *“não deu muito certo”* e acabou sendo interrompido, mas ainda o pratica raramente. Além dos canais digitais, utiliza grupos de WhatsApp pessoais e de funcionários como forma de ampliar a visibilidade das postagens, o que reforça a centralidade da comunicação informal e a tentativa de abranger mais público as suas propagandas.

Assim, a mesma intenção, de levar a propaganda ao máximo de pessoas possível, é justificada para usar também a comunicação *offline* de carro de som, que na percepção do entrevistado, ainda é muito comum na região e segundo ele alcança um público que não está

conectado, principalmente os da zona rural: *“parte da população não tem acesso à internet e não olham muito rede social, mas veem carro de som e perguntam para amigos”*.

Paralelo a isso, na análise documental, observa-se que as postagens consistem predominantemente em imagens e vídeos de produtos associados a campanhas sazonais como *“conteúdo do período (dia das mães, dia das crianças, Natal...”* e ações promocionais, sem evidências de interação ativa com os clientes. Os perfis digitais apresentam um caráter essencialmente comercial, com ênfase em preços, lançamentos e ofertas, mas sem a incorporação de conteúdos educativos ou informativos.

Além disso, o dono da loja diz que não tem o hábito de monitorar e atualizar constantemente os canais de comunicação e que gostaria de ter uma identidade com traços característicos da região, que segundo ele atrairia mais clientes:

[...] a gente poderia melhorar mais a divulgação, porque às vezes a gente deixa a desejar. Dá uma relaxada. Poderia fazer uma arte que abrangesse mais a região da gente. Era para ter isso desde o início. Poderia trabalhar melhor uma arte. O público gosta disso [...], mas enquanto não faço isso, pago para uma pessoa apenas fazer as postagens (Entrevistado do caso 10, 2025).

Assim, para o processo de implementação do marketing digital, a empresa contratou um profissional destinado à criação e operacionalização das redes de comunicação com alimentação de fotos e promoções da loja. O dono afirma que não possui domínio sobre esse contexto tecnológico e que é inviável se dedicar para tal operacionalização, uma vez que a gestão da empresa já lhe toma bastante tempo – *“[...] eu já faço toda a administração de compras e do financeiro”*.

O entrevistado, afirma ainda que a cidade não dispõe de uma internet de qualidade e nem de bons profissionais na área do marketing digital, e que isso é uma dificuldade para implementar o marketing digital *“bem-feito”*.

[...]A gente faz esse marketing digital de forma reduzida. Ainda não achei alguém para me convencer de um plano de marketing bom. Aqui na região é tudo a mesma coisa e a coisa é o básico. Eu não entendo disso, mas eu sei que poderia ser melhor o serviço [...]os meios da região da gente ainda são meio pouco e não favorece [...] a própria internet ainda falha muito fora do centro (Entrevistado do caso 10, 2025).

Para o caso 10, a ausência de infraestrutura adequada de internet e a baixa disponibilidade de profissionais capacitados na região também configuram, além dos fatores falta de tempo e baixo conhecimento tecnológico, entraves para a implementação estratégica do marketing digital. O entrevistado menciona que a má qualidade da conexão interfere na comunicação com o público localizado fora do centro urbano. Além disso, afirma não possuir

conhecimento suficiente para manusear ferramentas avançadas de gestão digital: “*Eu nunca mexi com isso, não sei fazer essas coisas de computador*”.

Quanto ao que se espera com uso do marketing digital, o proprietário demonstrou expectativas relacionadas sobretudo à ampliação do alcance e ao aumento das vendas. Apresentou na entrevista compreensão do marketing como um meio de apresentar produtos ao maior número possível de pessoas que segundo ele, com retorno esperado em curto prazo: “*uma semana, oito dias no máximo*”. A empresa aloca recursos financeiros mínimos para essas ações, restringindo o orçamento ao pagamento mensal da terceirização e, eventualmente, a impulsionamentos esporádicos.

A seguir o Quadro 10 resume os resultados encontrados para o caso 10, relacionado a microempresa *Armarinho*.

Quadro 25: Caso 10 - *Armarinho*.

Questões	Contexto	Resultado
Q1.	Canais	• Redes Sociais e • Alto falantes.
	Ferramentas	Postagem em rede social
Q2.	Fatores de interferência sob o aspecto tecnológico	Baixo <i>Know how</i> tecnológico
	Fatores de interferência sob o aspecto organizacional	Falta de tempo – relacionado a estrutura interna
	Fatores de interferência sob o aspecto ambiental	• Infraestrutura tecnológica da cidade e • Mercado carente de mão de obra especializada
Q3.	Valor da expectativa	• Maior alcance do público da região e • aumento de vendas.
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	Não encontrado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2025)

Por fim, após a exposição dos dez casos abordados, segue o Quadro 26 com o agrupamento de todos os resultados encontrados e sua correlação direta com elementos analisado, além dos pontos considerados significativos para a discussão.

Quadro 26 – Agrupamento dos resultados e correlação com as categorias a serem discutidas.

(continua)

Questões	Categorias analíticas	Resultados	Correlação com os elementos de análise	Maiores incidências	Pontos considerados significativos para discussão
Q1.	Canais	• Rede social; • Rádio; • Alto falantes; • Site; • Plataforma de avaliação e recomendação e • Agência de viagem <i>online</i>.	• Rede social; • Dispositivos eletrônicos; • Site institucional e • Sites secundários.	Rede social	Popularização das redes sociais entre as microempresas investigadas.
	Ferramentas	• Postagem em rede social; • <i>Storytelling</i>; • Marketing de conteúdo; • Mensagem multimídias; • <i>Big data</i>; • Mídias pagas, • CRM • Google Negócios	• Postagem em rede social; • <i>Storytelling</i>; • Marketing de conteúdo; • Mensagens multimídia; • <i>Big data</i>; • Mídias pagas; • CRM e • Mecanismo para presença <i>online</i>	Postagem em rede social	• Popularização das postagens das redes sociais e • Criatividade e ferramentas adaptadas que geraram eficiência (CRM, <i>Storytelling</i> e marketing de conteúdo)
Q2.	Fatores de interferência sob os aspectos tecnológicos	• Baixo <i>know how</i> tecnológico • Tecnologia interna.	• Baixo <i>know how</i> tecnológico e • Tecnologia utilizada pela empresa.	Baixo <i>know how</i> tecnológico	Unanimidade quanto ao baixo conhecimento tecnológico.
	Fatores de interferência sob aspecto organizacional	• Falta de tempo – estrutura interna, • Falta de recursos humanos, • Limitado recurso financeiro • Timidez	• Estrutura interna e • Recursos internos	Falta de tempo - estrutura interna	• Falta de tempo é um fator comum entre as entrevistadas e • Aspectos pessoais aparecem como fator de interferência organizacional (timidez)
	Fatores de interferência sob aspecto ambiental	• Infraestrutura tecnológica da cidade; • Mercado carente de mão de obra; • Concorrência e • Não encontrado	• Infraestrutura tecnológica e • Estrutura de mercado	Estrutura de mercado – carência de mão de obra qualificada/especializada.	A carência de mão de obra qualificada/especializada no mercado é fator pertinente no relato das empresas.

(continuação)

Questões	Categorias analíticas	Resultados	Correlação com os elementos de análise	Maiores incidências	Pontos considerados significativos para discussão
Q3.	Valor da expectativa	• Maior alcance de público; • Aumento de vendas; • Aumento da reputação da empresa; • Aumento de presença <i>online</i>; • Fidelização de clientes; • Orientação para o cliente certo; • Rapidez na comunicação; • Estreitamento cliente x empresa; • Marca valorizada/reconhecida e Aumento da lucratividade	• Crescimento e • Lucratividade	Crescimento	Variedade de resultados para os recursos esperados, onde a maioria se reflete no crescimento da empresa, com o aumento das vendas.
Q4.	Recursos raros, de difícil replicação e intangíveis alcançados através do marketing digital	• Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa; • Cliente fiel; • Reputação positiva/marca valorizada e • Não encontrado	• Estreitamento do relacionamento cliente <i>versus</i> empresa; • Cliente fiel e • Reputação positiva/marca valorizada • Não encontrado	Não encontrado	• Maioria não alcançou os recursos raros, de difícil replicação e intangíveis. Alguns até demonstram ciências das funcionalidades que geram tais recursos e projetam como algo esperado a longo prazo. • As empresas que se utilizaram da criatividade e adaptabilidade das ferramentas (adoção de estratégias baseadas em soluções internas) alcançaram tais recursos.

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de campo (2025).

5. IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO?

Este capítulo apresenta uma análise dos resultados, estruturada em quatro partes, cada uma dedicada às dimensões relacionadas às categorias analisadas. Essas dimensões dialogam com os objetivos desta pesquisa e são confrontadas com a literatura apresentada no referencial teórico, promovendo uma discussão fundamentada.

5.1 APRESENTAÇÃO DO MARKETING DIGITAL NAS ME DE SRN

Dentre a variedade de canais e ferramentas expostas na seção 2.2 desse trabalho, todas os casos investigados se utilizam das portagens em redes sociais como ação principal, se não única, de marketing digital. A partir disso, supõe-se que a facilidade operacional em abrir uma conta nos canais sociais e fazer o *upload* de fotos e vídeos, favorece a popularização dessa ferramenta. A pesquisa de Abdul e Natika (2020) também evidenciou uma preferência pelo uso das redes sociais por pequenas empresas, devido sua simplicidade de uso e pouca exigência de conhecimento técnico para operacionalização. Resultado equivalente aparece em Andrade *et al.* (2023) nos estudos com pequenas empresas da Feira de Caruaru-PE.

Wielicki e Cavalcanti (2006), ao discutirem a vulnerabilidade à exclusão digital em áreas rurais ou regiões menos desenvolvidas, destacam que a limitada educação tecnológica constitui um fator determinante para o uso restrito e pouco aprofundado de ferramentas digitais por pequenas e médias empresas desses contextos locais.

Assim, entende-se que a predominância das postagens em redes sociais pelas microempresas de SRN, se manifesta pelo baixo esforço de compreensão e operação dessa ferramenta. Essa interpretação converge com as evidências das entrevistas, que apontam o reduzido *know-how* tecnológico como o principal fator de interferência no aspecto tecnológico. No trabalho de Sousa *et al.* (2017) também é apontado a insuficiência de conhecimento técnico como uma barreira significativa para o uso mais estratégico das TIC por pequenos negócios nacionais situados fora dos grandes centros urbanos.

Por outro lado, apesar de unânime, as redes sociais não foram os únicos canais encontrados: site institucional, agência de viagem *online* (Booking) e site de avaliação e recomendação (TripAdvisor) também apareceram nos resultados, ainda que pontualmente em minoria e de forma complementar. Observou-se que estes dois últimos, agência de viagem

online e site de avaliação, não estão inicialmente apontados no referencial teórico, identificados como um elemento emergente para essa pesquisa, e não desclassificados como um canal de marketing digital, uma vez que também se utilizam da digitalização que as TIC oferecem, além de serem um meio de comunicação com o consumidor, especialmente no ramo hoteleiro.

Além disso, com a atenção ao cliente, *Armarinho* e *Farmácia*, adotaram também canais do *offline* por destacarem a necessidade de abraçar consumidores que não tem acesso à internet (residentes da zona rural) e que são considerados pelos casos como um público importante na região de SRN.

Essa característica social é específica de regiões afastadas dos grandes centros urbanos, especialmente na região norte-nordeste brasileira, como discutido por Nascimento *et al.* (2023) e Gonçalves *et al.* (2023) que apontam a infraestrutura regional sendo um dos desafios adicionais no processo de adoção digital para esses territórios.

Diante dessa particularidade local, os casos *Armarinho* e *Farmácia*, ainda que de forma empírica, tiveram o posicionamento estratégico voltado para o marketing atual, com a atenção ao cliente (Xu *et al.*, 2021; Meurer *et al.*, 2022), uma vez que abrangeram de forma paralela canais do *offline*, a fim de obter uma comunicação abrangente e eficiente dentro do seu contexto local - não deixando de lado os canais do marketing *online* – para atender o público excluído da rede virtual.

No caso *Farmácia*, essa prática se estende ainda à personalização e humanização, características do marketing contemporâneo (Xu *et al.*, 2021; Meurer *et al.*, 2022), uma vez que o uso do rádio AM e FM se justificou pela presença de clientes que ainda resistem aos canais *online*, especialmente pessoas idosas.

Válido ressaltar ainda que todos os casos, sem exceção, mostraram entender a relação das exigências do mercado moderno somado as características do consumidor conectado (Toledo *et al.*, 2023) e o direcionamento das empresas para o mundo digital (Vidal *et al.*, 2023). Inclusive, essa consciência foi o que motivou empresas tradicionais a implementarem ações do marketing digital como forma de divulgação e promoção, como evidenciado nas entrevistas dos casos *Armarinho*, *Farmácia*, *Malha*, *Vestuário*, *Pizza* e *Hotel*.

De maneira semelhante, compreendendo a dinâmica social e de mercado atual, os casos *Bar Auto*, *Flores* e *Camping* paralelo ao início de suas atividades empresariais, adotaram o marketing digital como mecanismo principal para publicidade e atração de clientes. A empresa *Camping* mencionou os métodos convencionais de marketing como lentos e até ineficientes, em comparação ao marketing com uso das TIC. Segundo entrevistado, essa

avaliação é justificada pela maior velocidade e pelo amplo alcance viabilizados pelos recursos tecnológicos atuais, em comparação com o marketing impresso. É válido ressaltar que o caso *Camping* foi o único a apresentar uso de ferramentas mais estratégicas como CRM, *big data* e marketing de conteúdo de forma consciente, ainda que através de uma terceirizada.

Por outro lado, os quatro casos (*Farmácia*, *Bar Auto*, *Pizza* e *Vestuário*) que apresentaram experimentação própria e autoaprendizagem, criatividade em adaptar ferramentas do tipo CRM, *Storytelling* ou marketing de conteúdo - diante de seus desafios tecnológicos, humanos e financeiros que serão discutidos na próxima seção - alcançaram recursos mais próximos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

À exemplo tem-se o caso *Bar Auto*, que apesar de ser uma empresa nova, adotou, ainda que de forma amadora e por instrução de uma terceirizada, a ferramenta *Storytelling* para contar narrativas com o intuito de atrair atenção do público de SRN e este utilizar de seus serviços. Segundo o empresário desse caso, essa técnica resultou em engajamento do perfil social da empresa, que por sua vez contribuiu para o aumento de suas vendas.

De fato, segundo Júnior *et al.* (2023) empresas ao se conectarem com os consumidores tornam-se mais competitiva e isso é possibilitado com maior rapidez e a custos acessíveis através dos recursos que as próprias redes sociais proporcionam, como a *Storytelling*, que no caso *Bar Auto*, ocorreu por meio do Instagram.

De maneira semelhante, os casos *Vestuário* e *Pizza*, que mesmo com as dificuldades do pouco domínio tecnológico e dos limitados recursos humanos e financeiros, desenvolveram por experimentação própria e por meio da autoaprendizagem o CRM de forma amadora e manual, através de um banco de dados caseiro, com o objetivo de coletar o histórico de compras dos clientes e oferecer atendimento mais personalizados a estes. Tal técnica possibilitou a esses dois empreendimentos o estreitamento do relacionamento cliente *versus* empresa e a fidelização de clientes.

Como discutido no referencial teórico, Guimarães *et al.* (2021) ao se referirem a ferramenta do CRM, a definem como um conjunto de práticas, processos e tecnologias que visam estabelecer e fortalecer o relacionamento ao longo do ciclo de vida dos clientes, fazendo a centralização de dados através do histórico de compras, interações, preferências e comportamento *online*, o que possibilitam também personalizar campanhas.

Ocorre que as empresas *Vestuário* e *Pizza* não se utilizaram de tecnologia propriamente dita, com um *software*, por exemplo, para tal atividade, mas desenvolveram todas as outras características que conceituam a ferramenta em questão. Além disso, Guimarães *et al.* (2021)

afirmam que essa técnica resulta na fidelização de clientes por meio de um relacionamento mais próximo, consistente e de valor, onde estes mesmo resultados foram encontrados pela caseira forma de implementar CRM dos casos discutidos.

Ainda sobre o caso *Vestuário*, o marketing de conteúdo também foi identificado nos resultados que mesmo desenvolvido sem maior instrução sobre o aprofundamento da técnica, apresentou notoriedade por usar o conhecimento sobre o ramo do negócio e torná-lo público na rede social da empresa com dicas, tendências e curiosidades sobre o objeto da venda, acarretando atração de clientes certos e aumento de vendas. Atitude semelhante, ocorreu com o caso *Farmácia*, que disseminou conteúdo informativo sobre saúde e bem-estar para seu público, onde segundo o entrevistado, isso foi um dos fatores de atração e fidelização de seus clientes.

Quanto a técnica, Rez (2016) defende o uso do marketing de conteúdo como uma ferramenta estratégica que educa, informa e explica, a fim de promover bens e serviços, argumentando ainda que se apoiar em conteúdos informativos ou educativos, promove a retenção e captação de clientes de forma sustentável.

Nesse sentido, os casos *Vestuário* e *Farmácia* desenvolveram a mesma técnica citada por Rez (2016), ainda que sem conhecimento aprofundado, e alcançaram além de crescimento de vendas, fidelização e retenção de cliente que são os principais propósitos para as estratégias de marketing, segundo Vital *et al.* (2023) e Gooljar *et al.* (2024).

Assim, observa-se que, embora Sousa *et al.* (2017) apontem insuficiência de conhecimento tecnológico como características recorrentes de regiões afastadas dos grandes centros urbanos — o que dificulta a adoção mais estratégica das TIC por PME dessas localidades —, e apesar de os casos desta pesquisa evidenciarem de forma unânime o uso das postagens em redes sociais, corroborando com os estudos Abdul e Natika (2020) e Andrade *et al.* (2023) em razão da facilidade operacional dessa técnica, verificou-se, ainda que em minoria, a existência de autoaprendizagem e de atitude exploratória por parte dos empreendedores, como soluções internas, diante das dificuldades contextuais encontradas.

Tais disposições permitiram a operacionalização de ferramentas mais elaboradas, como CRM, *storytelling* e marketing de conteúdo, de maneira adaptada às particularidades das microempresas do semiárido nordestino, que incluiu também o uso de canais *offline* (Rádio AM e FM e carro de som).

5.2 FATORES DE INTERFERÊNCIA NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E USO DO MARKETING DIGITAL PELAS ME DE SRN

O que se observa é que tal adaptabilidade ou limitações de uso mais profundo aos canais e ferramentas mencionados na seção anterior são frutos dos fatores de interferência também analisados nessa pesquisa. Como explanado no capítulo da metodologia, mais especificamente nas categorias de análise, buscou-se levantar esses fatores sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais, conforme modelo TOE apresentado na figura 2. Desse modo, essa seção está dividida de acordo com cada contexto de interferência.

5.2.1 Interferências sob os aspectos tecnológicos

De início, o fator ‘baixo *know how* tecnológico’ foi o aspecto unânime como barreira para o processo de implementação e operacionalização do marketing digital, onde apenas o caso *Vestuário* citou diretamente a tecnologia interna como um segundo contexto tecnológico limitante, se referindo a ausência de aparelhos tecnológicos necessários para o bom desempenho do marketing com uso de TIC.

Esse resultado é alinhado com Wielicki e Cavalcanti (2006), Sousa *et al.* (2017) e Gonçalves *et al.* (2023) que retratam as limitações educacionais, restrições de competências e habilidades tecnológicas insuficientes, respectivamente, como fatores de interferência no processo de implementação de TIC em pequenas empresas de regiões do interior ou de zona rural.

Além disso, Sousa *et al.* (2017) e Gonçalves *et al.* (2023) reforçam que a disponibilidade de recursos tecnológicos também é um elemento considerado como de dificuldade no processo da digitalização desses negócios, igualmente foi evidenciado no caso *Vestuário*, que demonstrou a necessidade desses recursos para a execução qualificada das operações de marketing digital. O caso também evidenciou limitações de ordem financeira, as quais impactam diretamente a aquisição dos equipamentos tecnológicos indispensáveis.

Os entrevistados alegaram que a operacionalização do marketing digital requer um entendimento específico que eles não dominam, tanto em relação às técnicas quanto na interpretação dos recursos disponíveis. O caso *Farmácia*, por exemplo, diz que não consegue compreender os dados que a plataforma da rede social lhe disponibiliza após postagem de uma mídia. De maneira semelhante, o entrevistado da *Flores* relatou a experiência de ter usado a

ferramenta da mídia paga, mas devido a sua falta de entendimento tecnológico, não soube direcionar a propagando ao público certo e recebeu pedidos fora do seu alcance regional.

Estudos anteriores como de Ritz *et al.* (2019), Bollweg *et al.* (2020) e Buvár e Cádi (2023) revelam que o pouco conhecimento nas tecnologias do marketing digital são fatores relevantes para seu uso limitado, não possibilitando as capacidades funcionais estratégicas que as ferramentas tecnológicas lhes proporcionam.

De acordo com Sousa *et al.* (2017), embora a maior parte das empresas possua acesso à internet e a equipamentos computacionais, muitas deixam de empregar ferramentas fundamentais, como websites, sistemas de gestão integrada (ERP) e instrumentos de monitoramento de desempenho, devido a insuficiência de conhecimento técnico. De maneira complementar, devido ao baixo conhecimento tecnológico dos casos analisados nessa pesquisa, acredita-se que ao adotar as postagens em redes sociais como canal majoritário para o marketing digital, se assemelha do que Madsen *et al.* (2023) discutem como *management fashion* – utilizam pela popularidade, facilidade de uso, mas sem domínio substancial sob a técnica escolhida.

Assim, entende-se que o fator insuficiência de conhecimento técnico discutido por Sousa *et al.* (2017), que dificultam o emprego de ferramentas mais estratégicas, e a *management fashion* levantada por Madsen *et al.* (2023) são refletidos nos dez casos analisados nessa pesquisa, conforme apontamento das evidências na apresentação dos resultados.

No entanto, é válido ressaltar que essa carência de conhecimento tecnológico, impulsionou adaptações do tipo *do you self* - faça você mesmo – (Ritz *et al.*, 2019) para a operacionalização de técnicas de maior relevância estratégica, como discutido na subseção anterior, sobressaindo-se das dificuldades adicionais que caracterizam localidades interioranas, especialmente no que se refere às limitações de ordem tecnológica.

Ademais, a pesquisa revelou a incapacidade dos casos em desenvolver uma estratégia de TIC mais eficaz, capaz de atender às suas expectativas de utilização do marketing digital, em virtude da escassez de tempo do gerente multitarefas, característica comum nas pequenas empresas.

5.2.2 Interferências sob os aspectos organizacionais

A limitação de tempo para planejamento, dedicação ou execução do marketing digital foi maciçamente indicada como uma dificuldade para os casos investigados, sob os aspectos

organizacionais. Resultado esse equivalente aos estudos de Silva Néto e Teixeira (2011), Ritz *et al.* (2019), Eze *et al.* (2021), Sidek *et al.* (2023) e Temóteo *et al.* (2024).

Como solução para essa limitação, três dos casos estudados informaram trabalhar com uma terceirizada (*Camping, Bar Auto e Armarinho*) e dois relataram receber consultorias para melhora dos processos de implementação estratégica do marketing digital (*Malha e Hotel*). Porém, seis casos (*Pizza, Camping, Vestuário, Flores, Armarinho e Confeção*) reportaram carência de mão de obra no mercado local, resultando em más experiências e ineficiência estratégica para o alcance das funcionalidades esperadas com o uso da TIC.

Nessa perspectiva, a insuficiência de tempo para o planejamento e a execução das ações de marketing digital levou a empresa *Camping* a recorrer à terceirização de serviços fora do mercado local de SRN. De modo complementar, o caso *Confeção* reportou prejuízos financeiros devido a incapacidade profissional e técnica das mãos de obras contratadas.

Esses resultados corroboram com o estudo de Sousa *et al.* (2017) que correlaciona as disparidades de adoção das TIC no contexto brasileiro, dentre outros fatores, a insuficiência de conhecimentos técnicos e a baixa qualificação da força de trabalho.

Por outro lado, como alternativa interna para a adoção estratégica do marketing digital, a maioria das microempresas analisadas passou a desenvolver, por conta própria, processos de operacionalização e experimentação das ferramentas mencionadas anteriormente. Essa postura decorre tanto da falta de tempo do proprietário-gerente, que acumula múltiplas funções, quanto da escassez de mão de obra qualificada na região. Destacam-se, nessa discussão, os casos da *Farmácia, Bar Auto, Pizza e Vestuário*, que ajustaram as tecnologias disponíveis às suas especificidades, considerando o contexto organizacional e territorial em que estão inseridas.

Além da falta de tempo levantada como o principal fator de empecilho na adoção do marketing digital, especialmente para a adoção de ferramenta mais estratégicas, a escassez de recursos financeiros também foi apontada nos resultados, seguida da limitação de recursos humanos.

Como elemento complementar que reforça as dificuldades enfrentadas na implementação eficaz das estratégias de marketing digital, os casos *Malha, Vestuário e Camping*, por exemplo, evidenciaram a escassez de recursos financeiros destinados a investimentos como fator de interferência interna na adoção e no aprimoramento das práticas digitais.

No que se refere à escassez de recursos financeiros para a adoção do marketing digital em pequenas empresas, faz-se uma reflexão: Embora o marketing digital possa gerar rápida

visibilidade e retornos imediatos em vendas — como evidenciado nos casos *Pizza* e *Confecção*, que utilizaram mídias pagas —, ele também apresenta potencial para produzir efeitos de longo prazo, como as funcionalidades relacionadas com a sustentabilidade financeira e vantagem competitiva - quando operacionalizados de forma estratégica, de acordo com Gao *et al.* (2023) e Vidal *et al.* (2023).

Em contrapartida, os casos *Malha* e *Camping* relataram dificuldade em investir para o retorno de logo prazo, com uma limitação de recursos financeiros, característico da microempresa. Além disso, nos casos *Vestuário* e *Camping*, as evidências apontaram altos custos para se fazer uma boa estratégia de marketing, desde a contratação de recursos humanos a aquisição de recursos tecnológicos. Em paralelo, o caso *Camping* defendeu que comparado aos métodos tradicionais de marketing, o marketing digital ainda é mais viável.

Esse paradoxo sobre os custos do marketing digital é esclarecido no modo como se escolhe apresentar os canais e ferramentas. França *et al.* (2014) e Yang *et al.* (2022) discutem sobre os recursos tecnológicos que as redes sociais permitem a custos acessíveis. Além disso, Oliveira Junior *et al.* (2023) defende a ferramenta *Storytelling* como uma técnica de baixo desembolso financeiro.

Para Gonçalves *et al.* (2023) o fator recurso é uma problematização para a digitalização de empresas em regiões afastadas dos centros urbanos e no contexto das MPE, isso já é algo característico do seu porte, sendo reforçado nessa pesquisa pelo seu *lôcus* contextualizado. Assim, os canais e as ferramentas levantadas por França *et al.* (2014), Yang *et al.* (2022) e Oliveira Junior *et al.* (2023) são discutidos nesse trabalho como adoção de estratégias baseadas em soluções internas para as microempresas do semiárido nordestino.

Ademais, os casos *Farmácia*, *Auto Car*, *Vestuário* e *Pizza* obtiveram recursos projetados a longo prazo, voltados para elementos de vantagem competitiva e sustentabilidade financeira - de acordo com a VBR que será discutida mais a frente -, com recursos ajustáveis a realidade dessas empresas.

Finalizando os fatores de interferência sob o contexto organizacional encontrados nessa investigação, um elemento não apontado no referencial teórico emerge nas evidências: a timidez como um aspecto pessoal do empresário. No caso *Pizza*, o entrevistado relatou que uma estratégia utilizada para se aproximar com o cliente foi o compartilhamento dos bastidores da empresa no perfil social – narrativas do cotidiano empresarial, analisado como *storytelling* (Marra; Damacena, 2013; Bowden *et al.*, 2021; Oliveira Júnior *et al.*, 2023). Apesar do alcance no resultado esperado, o empresário afirmar que a timidez dos envolvidos foi um desafio.

Sobre esse elemento emergente, discute-se que ao se tratar de marketing digital e suas estratégias de apresentação, o uso das redes sociais no tocante organizacional da microempresa, inevitavelmente se cruzará com o do empresário ou de sua pequena equipe. Isso pôde ser evidenciado em todos os casos, onde os donos ou funcionários aparecem nas postagens de imagem ou vídeo de suas empresas realizando apresentação de produtos, promoções ou conteúdos informativos.

Por fim, diante das discussões apresentadas até aqui, com ênfase na correlação dos fatores de interferência tecnológico - baixo *know how* para o uso estratégico do marketing digital – com os fatores organizacionais - falta de tempo do gestor que acumula múltiplas funções -, emerge a carência de mão de obra especializada no mercado de SRN, como fator de ordem ambiental.

5.2.3 Interferências sob os aspectos ambientais

Ao optarem pela terceirização ou suporte no processo de implementação e uso do marketing digital, os casos *Pizza*, *Camping*, *Vestuário*, *Flores*, *Armarinho* e *Confeção* queixaram-se da dificuldade de encontrar mão de obra qualificada na região de São Raimundo Nonato.

Os entrevistados relataram a deficiência de se fazer compreender os valores e as expectativas esperadas com o marketing digital para os profissionais da área. Os casos *Pizza*, *Camping* e *Flores*, segundo evidências, indicaram que a preservação dos valores e da identidade institucional, além da estética virtual é considerada fundamental, o que se tornou um desafio no processo de contratação de serviços terceirizados. Em experiências anteriores, para *Pizza* e *Camping* as propostas sugeridas por esses prestadores eram percebidas como superficiais e incapazes de representar fielmente a imagem da empresa.

Além disso, a *Confeção* ao evidenciar a escassez de profissionais qualificados na região, relatou um contraponto entre a limitada oferta de mão de obra especializada em SRN e a maior disponibilidade existente em grandes centros urbanos, como São Paulo. Segundo a entrevistada do caso, tais centros concentram maior facilidade de acesso a informações atualizadas e a tecnologias voltadas à digitalização do marketing, reforçando as desigualdades estruturais que influenciam a adoção dessas práticas.

Essa percepção, de carência de mão de obra técnica local qualificada, apresentada nos relatos das evidências, é corroborada no estudo de Sousa *et al.* (2017) que aponta a baixa

qualificação de força de trabalho como um fator ambiental no processo de implementação de TIC em regiões interioranas. Wielicki e Cavalcanti (2006) e Gonçalves *et al.* (2023) reforçam essa discussão sobre as desigualdades regionais na adoção de recursos digitais, destacando que a qualificação profissional limitada se manifesta como um dos entraves à efetiva implementação dessas tecnologias.

Assim, com essa repercussão regional na busca pela mão de obra qualificada, a empresa *Camping* contratou uma terceirizada de fora da região e os casos *Farmácia*, *Pizza*, *Vestuário*, *Flores* e *Confecção* desenvolveram habilidades de experimentação própria e aprendizagem autodidata ao operacionalizarem eles mesmo as ferramentas do marketing digital.

Com isso, faz-se uma correlação dos resultados dessa pesquisa com os estudos de Ritz *et al.* (2019) que buscou no modelo DYI a discussão para soluções internas e externas encontradas por pequenas empresas ao adotarem o marketing digitalizado. A proposta de Ritz *et al.* (2019) baseava-se nas terceirizadas capacitarem as MPE e estas, posteriormente desenvolverem o *do you self* nas estratégias do marketing digital.

Para esta pesquisa, observa-se que, diante das dificuldades adicionais impostas pelo contexto regional – baseado nas evidenciadas desse trabalho e corroborada por Sousa *et al.* (2017) e Gonçalves *et al.* (2023) - e da necessidade de manter-se competitivo em um mercado cada vez mais conectado (Toledo *et al.*, 2023; Vidal *et al.*, 2023), a autoaprendizagem tornou-se uma estratégia adotada diretamente pelos próprios gestores, sem a mediação de especialistas. Em quatro dos dez casos analisados, essa iniciativa resultou em efeitos positivos, sobretudo na incorporação de funcionalidades associadas à sustentabilidade financeira e ao fortalecimento da vantagem competitiva, conforme discutido nas subseções anteriores.

Outro fator de interferência ambiental relevado na pesquisa, foi a infraestrutura tecnológica da cidade que segundo *Farmácia*, *Vestuário* e *Armarinho*, não possui uma conexão de internet estável ou não tem cobertura em regiões afastas do centro da cidade. Essa questão justificou a adoção do rádio como uma estratégia adicional de marketing digital da *Farmácia*. Decisão semelhante, fez o *Armarinho* utilizar o carro de som com alto-falante para atingir não só o público que não tem acesso à internet por deficiência tecnológica, mas aos que residem em áreas sem cobertura de rede.

Wielicki e Cavalcanti (2006), Sousa *et al.* (2017) e Gonçalves *et al.* (2023) apontam que a infraestrutura limitada e o baixo nível de investimento local em inovação constituem fatores que impactam significativamente o processo de adoção de TIC em regiões afastadas dos

grandes centros urbanos. Essa constatação também se verifica na presente pesquisa com microempresas de SRN, conforme discutido no parágrafo anterior, em que a utilização de canais *offline* surgiu como estratégia complementar ao marketing digital, funcionando como alternativa frente às restrições estruturais do *locus* estudado.

Não menos relevante, o caso *Malha* identificou a ‘concorrência’ como um fator que impacta o processo de implementação e uso do marketing associado às TIC. Segundo a entrevistada, as exigências do mercado por uma apresentação virtual de qualidade dificultam os esforços empreendidos para desenvolver ações que efetivamente agreguem valor ao produto e à estratégia de marketing adotada pela empresa.

Esse fator identificado no caso *Malha* encontra respaldo em Sidek *et al.* (2023), que destacam a influência de elementos externos à organização — especialmente o nível de competitividade do mercado — como critérios de interferência no processo de adoção e uso do marketing digital por micro e pequenas empresas.

De modo geral, apesar das dificuldades apontadas nos casos estudados, todos os entrevistados relataram expectativas positivas quanto ao uso do marketing digital, correlacionado com suas possíveis funcionalidades, conforme discussão levantada por Vidal *et al.* (2023) e Gooljar *et al.* (2024).

5.3 O VALOR DA EXPECTATIVA QUE AS ME DE SRN ATRIBUEM AO MARKETING DIGITAL

É diversificada a lista dos benefícios antecipados associados ao marketing digital por parte dos casos investigados, como exposto no quadro 26. Expectativas de maior alcance ao público, aumento de vendas, aumento da presença *online*, fidelização de clientes e reconhecimento da marca, são algumas das mais citadas na análise do conteúdo das entrevistas, em que quase a totalidade dos casos, espera do marketing digital o aumento de suas receitas e destes, todos se dizem satisfeitos com o resultado.

Porém, nem todos os resultados apresenta-se de forma sustentável ou decorrente de um propósito estratégico, como observado no caso *Malha* que relatou ter passado uma temporada sem alimentar seu canal de comunicação devido aumento da demanda e não estava preparada para tal crescimento de vendas. Evento semelhante ocorreu com o caso *Pizza* ao sair do marketing tradicional e implementar o marketing digital. *Confecção* também afirmou ter

essa experiência de aumento momentâneo e não gerenciado de vendas, quando pontualmente realizam alguma ação de marketing digital.

De fato, Vidal *et al.* (2023) discutem que umas das funcionalidades do marketing é o impacto no aumento de vendas de forma rápida e isso pode ser em decorrência ao alcance de publicidade que os meios digitais permitem. Entretanto, quanto aos benefícios esperados com o uso do marketing digital, Eze *et al.* (2021) discorrem que as MPE dão muito valor a resultados de curto prazo e limitada capacidade de expansão. Nesse sentido, a percepção dessa suficiência generalizada quanto a rentabilidade nos casos de SRN se mostra satisfatória, mesmo que momentânea.

Por outro lado, essa mesma expectativa em receitas não se apresenta como algo razoável nos casos em que as empresas dão maior importância ao retorno sustentáveis. O caso *Camping*, por exemplo, que além do aumento nas vendas, espera maior lucratividade, orientação para o cliente certo e defensores da marca ainda não alcançou seu propósito, porém permanece com os esforços na digitalização do marketing por entender sua importância no mercado atual, que segundo ele exige velocidade de informações conectadas e projeta o alcance de suas expectativas para longo prazo.

Da mesma forma, os casos *Malha*, *Hotel* e *Confecção* compreendem os esforços direcionados ao marketing digital como algo recuperado ao longo de seu desenvolvimento e apesar da percepção do impacto nas vendas com uso das mídias pagas, esperam aumento da presença *online* ou valorização da marca.

Para os casos *Farmácia*, *Vestuário* e *Pizza*, além do aumento de vendas foi identificado a projeção de expectativas para o aumento da reputação da empresa ou fidelização de cliente, onde esses benefícios antecipados foram alcançados. Tais casos são apontados pela presente pesquisa como exemplos quanto ao uso estratégico do marketing digital - por meio da autoaprendizagem e adaptação de ferramentas estratégicas - não limitados a projeção de curto prazo, apontada anteriormente por Eze *et al.* (2021).

No locus estudado, o fator ambiental relacionado à infraestrutura tecnológica da região (Wielicki; Cavalcanti, 2006; Sousa *et al.*, 2017; Gonçalves *et al.*, 2023) — especialmente em áreas afastadas do centro urbano, onde há deficiências de conexão à internet — compromete a expectativa de ‘maior alcance de público’, conforme destacado no caso *Armarinho*. Como estratégia interna para contornar essa limitação, o empresário passou a utilizar canal do *offline*, movimento semelhante ao observado no caso *Farmácia*, que, embora se apresente com a

expectativa diferente do caso anterior, tendo como objetivo principal a fidelização de clientes, recorreu ao uso de rádios AM e FM.

Apesar de Madsen *et al.* (2023) relacionar o marketing digital as MPE como uma ferramenta operacional cotidiana, sem um plano estratégico ideal para um propósito de longo prazo o que as leva a produzir resultados insatisfatórios e não sustentáveis, antagonicamente, os resultados da *Farmácia*, *Vestuário* e *Pizza* apontam para o contrário, mediante discussão acima, mostrando que microempresa podem se utilizar do marketing digital como ferramenta estratégica.

A expectativa de aumento de vendas e funcionalidades para vantagem competitiva motivou, inclusive, negócios tradicionalmente a adotarem ações de marketing digital voltadas à divulgação e promoção, como evidenciado nos casos *Armarinho*, *Farmácia*, *Malha*, *Vestuário*, *Pizza* e *Hotel*. Tal movimento ocorre porque todos os casos, sem exceção, demonstraram compreender as exigências do mercado contemporâneo e o perfil do consumidor conectado (Toledo *et al.*, 2023), bem como o avanço das empresas rumo ao ambiente digital (Vidal *et al.*, 2023).

Assim, os elementos relacionados a expectativa gerada com o marketing digital apesar de diversificados para cada microempresa analisada, vai de encontro com as funcionalidades que o fenômeno permite, onde os casos que mantiveram esforços de customização, humanização e comunicação recorrente, apresentaram maiores expectativas atendidas. Visão essa, de resiliência e orientação para o cliente, coerente com o posicionamento do marketing para o mercado e sociedade atual de acordo com Xu *et al.* (2021) e (Meurer *et al.* 2022)

Adicionalmente, é possível observar que as expectativas atendidas discutidas nos casos que se apresentaram com o uso estratégico do marketing digital, e não apenas como atividade operacional, casam-se com os recursos direcionados para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, de acordo com os elementos correlacionados com a Visão Baseada em Recurso de Barney (1990), discutido na seção seguinte.

5.4 RECURSOS ALCANÇADOS COM O MARKETING DIGITAL QUE REFLETEM VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Como apontado anteriormente nas seções anteriores, quatro casos (*Farmácia*, *Bar Auto*, *Pizza* e *Vestuário*), diante das dificuldades encontradas sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e ambientais, atrelados ao contexto regional, apresentaram estratégias baseadas

em soluções internas - experimentação própria e autoaprendizagem, criatividade - para adaptar ferramentas do tipo CRM, *Storytelling* ou marketing de conteúdo e alcançarem recursos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

Os casos *Farmácia*, *Vestuário* e *Pizza* evidenciaram a obtenção de recursos que fortalecem estratégias de vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, conforme os pressupostos da Visão Baseada em Recursos de Barney (1991). Esses empreendimentos passaram a dispor de ativos difíceis replicação, específicos à realidade de cada empresa e de valor intangível, materializados principalmente em uma carteira de clientes fiéis. Tal recurso, associado à formação de defensores da marca, contribui para a consolidação de um desempenho financeiro consistente ao longo do tempo.

Nesse sentido, os resultados indicaram os recursos ‘estritamento do relacionamento com o cliente *versus* empresa’, ‘clientes fiéis e defensores da marca’ e ‘reputação positiva e marca valorizada’ como fatores que direcionaram tais casos a uma posição de sustentabilidade financeira e vantagem competitiva, proporcionados estrategicamente pelo uso marketing digital, por meio da adaptabilidade de ferramentas tecnológicas, mediante particularidades organizacionais e territoriais, discutidas na seção anterior.

No caso *Pizza*, que com a pandemia viu-se em uma posição desafiadora, mediante gestão baseado em métodos tradicionais, ao implementar o marketing digital, seu quadro mudou completamente, se mantendo competitivo no mercado por adotar ferramentas com o foco no cliente e personalização no atendimento. Observa-se, ainda, que a adaptação da ferramenta de CRM permitiu a personalização do atendimento ao cliente, mesmo sem o domínio técnico pleno por parte da empresa. Essa adaptação, realizada de forma necessária para atender as particularidades da microempresa, corroboram com os princípios de Barney (1991) que discute a capacidade de adaptar recursos internos em prol do alcance de elementos difíceis replicação, específicos e de valor intangível.

O ajuste da ferramenta do CRM como um recurso tecnológico transformado, atendeu, além o caso *Pizza*, o *Vestuário*. Ambos os casos, por meio da técnica *do you self*, construíram um banco de dados para personalização do atendimento ao cliente que permitiu o estreitamento do relacionamento com o cliente e sua fidelização. Ocorre ainda, que esses dois resultados são considerados intangíveis de acordo com Imram *et al.* (2019). Além disso, Straub e Klein (2001), Voola *et al.* (2012) e Homburg e Wielgos (2022) enaltecem a importância de integrar recursos tecnológicos a capacidade de adaptá-los para o alcance de vantagem competitiva, que nos casos

citados, foi decisivo para atingir os resultáveis sustentáveis financeiramente e capacidade de vantagem competitiva.

De maneira semelhante, o caso *Farmácia* adequou sua realidade aos recursos disponíveis e os transformou em agente para o estreitamento do relacionamento com o cliente e reputação positiva da marca, ao se utilizar do rádio como canal adicional – elemento característica a região estudada -, além do atendimento humanizado e personalizado para seus clientes, por meio do marketing de conteúdo.

Como discutido na seção anterior, o marketing de conteúdo é uma estratégia capaz de educar, informar e esclarecer, promovendo bens e serviços de forma sustentável, onde esses conteúdos informativos ou educativos favorecem a retenção e a atração de clientes. (Rez, 2016)

Nessa perspectiva, os casos *Vestuário* e *Farmácia* adotaram essa abordagem, ainda que sem domínio aprofundado, e obtiveram não apenas aumento nas vendas, mas também fidelização e retenção de clientes, indicativos para os elementos da VBR, segundo Barney (1991).

Além disso, Dumitriu *et al.* (2019) discutem que a valorização da marca é algo que o empreendimento dispõe como difícil de ser replicado, específico da empresa e de valor intangível. Isso indica o reforço ao elemento alcançado pelo caso da *Farmácia*, aumento da reputação e valorização da marca, como alinhados aos pressupostos da VBR, resultado igualmente confirmado pela análise de conteúdo da pesquisa.

Considerando Risdwiyanto *et al.* (2023) que relaciona a sustentabilidade financeira com a capacidade das empresas funcionarem de maneira eficiente e rentável, ao mesmo tempo em que se adaptam às mudanças no comportamento do consumidor e postura do mercado digital, a caso *Farmácia*, de fato se mostrou capaz de se manter competitiva a longo do tempo, apesar de novas entrantes no seu nicho de mercado, como comprovam as evidências.

Outro caso que também indicou recurso com a característica de heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação (Barney, 1991) foi o *Auto Bar*, uma vez que conquistou o aumento da presença online, com repercussão no engajamento de suas postagens e consequente aumento de visibilidade, convertida em vendas.

O precursor *storytelling* como estratégia para o caso acima permitiu o recurso de caráter único da empresa, que envolve todo o engajamento alcançado por sua história, onde sua atração digital é única e difícil de ser replicada publicamente por seus concorrentes. Oliveira Júnior *et al.* (2023) discutem a ferramenta do *storytelling* como fator significativo no

engajamento do marketing e essa repercussão no ambiente digital é defendida como forte diferencial competitivo, de acordo com Dumitriu *et al.* (2019) e Gao *et al.* (2023).

Diante disso, observa-se que para os pequenos negócios a ferramenta das narrativas digitais podem ser uma alternativa no alcance de vantagem competitiva e sustentabilidade financeira a custos acessíveis, adequados a realidade financeira desse porte de empreendimento, especialmente dos de regiões menos desenvolvidas, como discussões sobre os fatores de interferências levantados com Sousa *et al.* (2017) e Gonçalves *et al.* (2023) na seção 5.4. Oliveira Júnior *et al.* (2023) fundamentam essa ideia e relatam a rapidez e os custos acessíveis que esse tipo de estratégia proporciona através das redes sociais.

De maneira geral, os resultados na análise dos casos indicam que a maioria dos casos não alcançaram recurso de “caráter único” (Peece e Pisano, 1994), apesar de compreenderem as funcionalidades do marketing digital para a obtenção desses elementos e as projetarem em suas expectativas.

Os casos *Farmácia*, *Vestuário* e *Pizza* demonstram exemplos de adaptação as particularidades das microempresas do semiárido nordestino com a prevalência de resiliência na autoaprendizagem e experimentação de ferramentas estratégicas, além do foco no cliente, preocupação com a personalização e humanização nos atendimentos, elementos ausentes nos demais casos. Adicionalmente o caso *Auto Car*, apesar de ser uma empresa nova, apresentou persistência nas narrativas, o que possibilitou o aumento da presença *online*, como discutido anteriormente.

Outro ponto considerado relevante para a discussão dessa seção é o contexto do caso *Camping* que não reconhece o marketing digital como um recurso capaz de gerar sustentabilidade financeira. O entrevistado do caso, apesar de reconhecer a importância dos canais digitais e a velocidade de comunicação que eles permitem, não o associa com a capacidade de se manter competitivo a longo prazo, contraponto a literatura discutida nessa pesquisa.

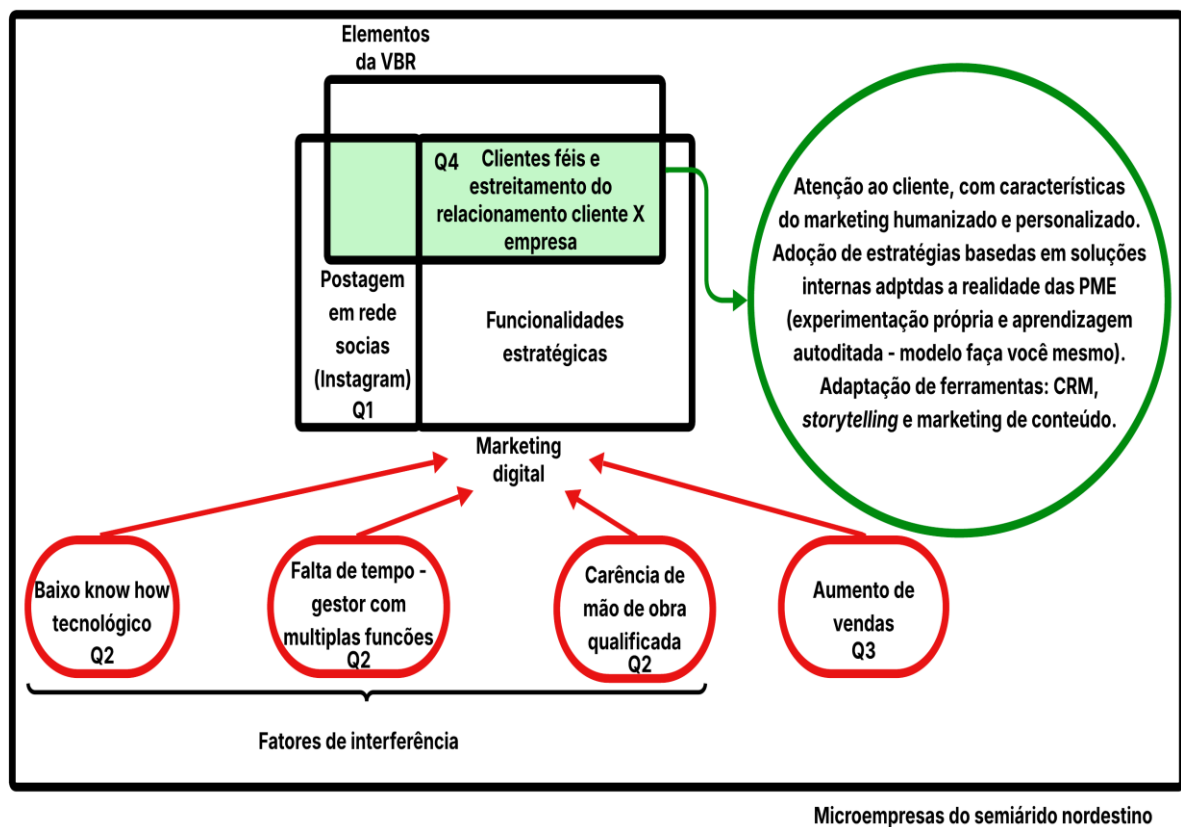
Entende-se que essa interpretação do *Camping* configura uma falha estratégica pertinente, uma vez que, segundo Imram *et al.* (2019), Dumitriu *et al.* (2019) e Gao *et al.* (2023), o marketing digital, enquanto recurso valioso, raro e difícil de imitar, oferece fortalecimento do relacionamento com os clientes, fidelização e valorização da marca, onde ignorar esses elementos alcançados implica em desvantagem competitiva e recursos insustentáveis.

Em suma, para os casos investigados o alcance de recursos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira com o marketing digital se mostra possível por meio da

adaptabilidade de canais e ferramentas digitais, adequando-as a sua realidade e que se projetaram nas estratégias para o marketing contemporâneo - resiliente e com foco no ser humano.

A seguir a Figura 7 ilustra as respostas de maiores incidências para as questões trabalhadas nessa pesquisa para a compreensão de que forma as microempresas do interior semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

Figura 7 – Dados da implementação do marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa, teve como objetivo compreender de que forma as microempresas do interior do semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira. Para isso apresentou as ferramentas e canais do marketing digital utilizados pelas empresas de São Raimundo Nonato-PI, levantou os fatores de interferência para o processo de implementação do marketing digital, entendeu o valor que as microempresas dessa região atribuem ao marketing digital e investigou os recursos alcançados com o uso do marketing digital que refletem em vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.

Dessa forma, os canais utilizados pelas microempresas de SRN se apresentam em redes sociais, dispositivos eletrônicos e sites. Onde se destaca a popularização das redes sociais, assim como suas postagens como ferramenta principal. O uso de recursos como *Storytelling*, marketing de conteúdo, mensagens multimídia, *big data*, mídias pagas, CRM e mecanismos para presença *online* também foram identificados nos resultados.

Quanto os fatores de interferência, o baixo *know how* tecnológico, a falta de tempo do proprietário ou gerente com múltiplas tarefas e a carência de mão de obra qualificada no mercado foram os mais citados pelos entrevistados e não únicos. Infraestrutura tecnológica da cidade, tecnologia interna, limitados recursos, aspectos pessoais e concorrência, também foram identificados. Além disso, a aumento de vendas se apresentou como a expectativa mais discutida na investigação. Quatro dos dez casos investigados obtiveram elementos por meio do marketing digital, refletidos em recursos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, através da adaptabilidade das ferramentas tecnológicas, com a autoaprendizagem, experimentação e foco no cliente.

Assim, o que se observa é que a popularização do uso das redes sociais como canal e ferramenta se dá pela acessibilidade e facilidade operacional em abrir uma conta nos canais sociais e fazer o *upload* de fotos e vídeo. Além disso, a criatividade e o uso de ferramentas tecnológicas adaptadas (CRM, *storytelling* e marketing de conteúdo) as idiossincrasias das MPE – falta de tempo, escassos recurso e baixo *know how* - possibilitaram maior eficiência aos resultados esperados, casando-se com as limitações do lócus da pesquisa.

Adicionalmente, a unanimidade quanto ao baixo domínio tecnológico e falta de tempo do gerente com múltiplas funções foram catalizadores para que os casos buscassem suporte com um especialista na área. Nesse sentido, foi identificado que a carência de mão de obra

qualificada na região também é um aspecto de interferência, comum em regiões afastadas dos centros urbanos. Ainda nesse contexto de fatores de interferência, houve um elemento emergente, além dos apresentados no referencial teórico, evidenciado no resultado sob o aspecto *organizacional* - a timidez, como limitador a estratégia da presença *online* via rede social.

Tratando-se dos benefícios antecipados associados ao marketing digital, foi evidente uma variedade de resultados e recursos esperados, onde a maioria se reflete para o crescimento da empresa e onde todos reconhecem o marketing digital com importante e necessário para o aumento de vendas, mediante mercado atual e comportamento do consumidor conectado. Todas as empresas tiveram sua experiência positiva no crescimento de receitas, porém apenas quatro de forma sustentável ao longo do tempo.

A maioria dos casos não alcançou resultados direcionados a vantagem competitiva e sustentabilidade financeira, onde os resultados indicaram que as ME que se utilizaram das características do marketing contemporâneo (consistente, resiliente e humanizado), associado a adaptabilidade das ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado, por meio da autoaprendizagem e experimentação, alcançaram tais recursos de estreitamento do relacionamento cliente *versus* empresa, fidelização, reputação positiva e aumento da presença *online*.

Em face do exposto, o presente estudo contribuiu para ampliar a compreensão sobre o contexto das microempresas, particularmente no semiárido nordestino brasileiro, no âmbito das pesquisas organizacionais. Contribuir ainda teoricamente por apontar divergência à literatura quanto a generalização da limitada capacidade de expansão das PME, diante da sua preferência em usar as redes sociais, como discutido por Eze *et al.* (2021), ao evidenciar que microempresas podem se utilizar da criatividade e adequar as tecnologias do mercado a fim de alcançarem recursos direcionados a vantagem competitiva. Além disso, identificou canais pouco discutidos pela literatura, porém contidos no marketing digital, - os eletrônicos - como estratégias para abranger o público de regiões menos desenvolvidas.

Essa pesquisa também destaca a importância da pesquisa científica aplicável à prática ao oferecer subsídio para o amparo ao desenvolvimento e digitalização das microempresas do seminário nordestino, favorecendo a sustentabilidade financeira do pequeno empreendedor que por sua vez, contribui para fortalecimento econômico e social da região de São Raimundo Nonato.

Há ainda o suporte para a ODS-9, que visa estruturar negócios sustentáveis financeiramente, resilientes, incluindo as pequenas empresas, por meio de estratégias de implementação e desenvolvimento de TIC adequada aos microempreendimentos (ONU, 2015c). Assim como para a ODS-8.3 que está alinhada à orientação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento e apoio as atividades de inovação para micro e pequenos negócios (ONU 2015a; 2015b).

Este estudo restringiu-se a região de São Raimundo Nonato – PI, para futuras investigações, sugere-se sua replicação dessa pesquisa em outras regiões para comparações de resultados. Por restringir-se ao número de casos analisados, ainda que fundamentada por Eisenhardt (1989), sugere-se também a aplicação complementar de um questionário na região para fazer um levantamento levantar generalizações dos resultados. Além disso, como limitou-se na fundamentação do modelo TOE de Tornatzky e Fleischer (1990), sugere-se sua replicação com uma outra teoria adicional que aprofunde os aspectos dos usuários envolvidos no processo da digitalização do marketing.

Por último, apesar das limitações supracitadas, foi possível apurar contribuições para pesquisadores de microempresas e de contextos organizacionais em regiões menores, para microempresários, especialmente os de mercado afastados dos centros urbanos para formadores de políticas públicas, interessados em fomentar o empreendedorismo com capacitação tecnológica, subsídio tecnológico ou ainda estruturação de mercado.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, Ansar; MEHMOOD, Khalid. Understanding Digital Marketing Adoption in India: Integrated by Technology Acceptance Model (TAM) and Theory of Planned Behaviour (TPB) Framework, **Journal of Management Sciences**, 8 (2), 70-87, 2021. DOI: <https://doi.org/10.20547/jms.2014.2108206>;
- ABDUL, Khalid Wahid; NATIKA, Chaiyanupong. The Role of Business Information Systems in Thai SMEs' Market Knowledge Construction. In: **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**. 2020. p. 906-915. Acesso em: <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/role-business-information-system-thai-smes-market/docview/2117334555/se-2>;
- AJZEN, Icek. From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. IN Action Control from Cognition to Behavior, J. Kuhl and J. Beckmann, ed. **New York: Springer Verlag**, p. 11-39, 1985.
- ALBAR, Adnan Mustafa; HOQUE, Md Rakibul. Factors affecting the adoption of information and communication technology in small and medium enterprises: A perspective from rural Saudi Arabia. **Information Technology for Development**, v. 25, n. 4, p. 715-738, 2019. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1390437>;
- ALFORD, Philip; PAGE, Stephen John. Marketing technology for adoption by small business. **Service Industries Journal**, v. 35, n. 11–12, p. 655–669, 10 set. 2015. DOI:10.1080/02642069.2015.1062884;
- ALMUKHTAR, Firas; MAHMOOD, Nawzad; KAREEM, Shahab. Search engine optimization: a review. **Applied computer science**, v. 17, n. 1, p. 70-80, 2021. DOI. <https://doi.org/10.23743/acs-2021-07>;
- AMIRI, Amiri Mdoe; KUSHWAHA, Bijay Prasad; SINGH, Rajkumar. Visualisation of global research trends and future research directions of digital marketing in small and medium enterprises using bibliometric analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 30, n. 3, p. 621-641, 2023. DOI 10.1108/JSBED-04-2022-0206;
- AMORIM, Livia Bruno de Sá; LUIZ, Gislaine Cristina; DE OLIVEIRA, Ivanilton José. Impactos inerentes à ocupação na cidade de São Raimundo Nonato–Piauí: Impacts inherent to occupation in the city of São Raimundo Nonato-Piauí. **Élisée-Revista de Geografia da UEG**, v. 14, n. 01, p. e1412507-e1412507, 2025.
- ANDRADE, Talita da Silva; MAGALHÃES, Nathiane Mayra Marques; DAMASCENA, Elielson Oliveira; SOARES, Natanael da Silva. Marketing digital na feira de Caruaru/PE: mapeamento das ações estratégicas utilizadas pelos feirantes do segmento de confecções. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 8018–8040, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i5.2175;
- AQUILANI, Barbara et al. The role of open innovation and value co-creation in the challenging transition from industry 4.0 to society 5.0: Toward a theoretical framework. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 8943, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12218943>;

AWA, Hart O.; OJIABO, Ojiabo Ukoha; EMECHETA, Bartholomew Chinweuba. Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and expanding their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. **Journal of Science & Technology Policy Management**, v. 6, n. 1, p. 76-94, 2015. DOI 10.1108/JSTPM-04-2014-0012;
BAKATOR, Mihalj; VUKOJA, Marija; MANESTAR, Dino. Achieving competitiveness with marketing 5.0 in new business conditions. **UTMS Journal of Economics**, v. 14, n. 1, p. 63-73, 2023. <https://hdl.handle.net/10419/281932>

BAKER, Jeff. The Technology-organization-environment Framework. In.: **Information Systems Theory: explaining and predicting our digital society**. v. 1. Springer New York, 2012. p. 231-245. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_12

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016;

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>;

BARTOLACCI, Francesca; CAPUTO, Andrea; SOVERCHIA, Michela. Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, v. 29, n. 3, p. 1297-1309, 2020. <https://doi.org/10.1002/bse.2434>.

BOLLWEG, Lars; LACKES, Richard; SIEPERMANN, Markus; WEBER, Peter. Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 32, n. 2, p. 173-201, 2020. DOI:10.1080/08276331.2019.1616256;

BOWDEN, Jana; MIRZAEI, Abas. Consumer engagement within retail communication channels: an examination of online brand communities and digital content marketing initiatives. **European Journal of Marketing**, v. 55, n. 5, p. 1411-1439, 2021. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2018-0007>;

BRASIL. **Quais as ocupações que podem ser MEI — Empresas & Negócios**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/quero-ser-mei/atividades-permitidas>. Acesso em: jun/2025;

BUVÁR, Ágnes; GÁTI, Mirkó. Digital marketing adoption of microenterprises in a technology acceptance approach. **Management & Marketing**, v. 18, n. 2, p. 127-144, 2023. DOI:10.2478/mmcks-2023-0008;

CAMPOS, Josilene Barbara Ribeiro. **Turismo arqueológico e a percepção da comunidade sobre o desenvolvimento local do município de São Raimundo Nonato/PI**. 2017. 109 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Acesso em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/24682>;

CAGED. Ministério do Trabalho. **Cadastro Anual de Empregados e Desempregados**. Painel de Informações do Novo CAGED, 2024. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view>>. Acesso em 10 Jul 2024;

CARRIERI, Alexandre de Pádua.; PERDIGÃO, Denis Alves; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 4, p. 698–713, out. 2014. Acesso em: <https://doi.org/10.5700/rausp1178>

CENP - Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário. **Projeção inédita aponta volume de investimento em mídia via agências de publicidade em R\$ 57 bilhões no ano de 2023**, 2023. Disponível em: <https://www.cenp.com.br/post/proje%C3%A7%C3%A3o-in%C3%A9dita-aponta-volume-de-investimento-em-m%C3%ADdia-via-ag%C3%AAcias-de-publicidade-em-r-57-bilh%C3%B5es>

CHATURVEDI, Richa.; KARRI, Ashok. Entrepreneurship in the Times of Pandemic: Barriers and Strategies. **FIIB Business Review**, v. 11, n. 1, p. 52–66, 1 mar. 2022. Acesso em: <https://doi.org/10.1177/23197145211043799>;

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Porto Alegre: Artmed**, 2010;

CORTEZ, Roberto Mora; JOHNSTON, Wesley J. The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 90-102, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>;

DAVIS, F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quarterly**, 13(3), 319–340, 1989. Acesso em: <https://doi.org/10.2307/249008>;

DE LOURDES COLBARI, Antonia. Do autoemprego ao microempreendedorismo individual: desafios conceituais e empíricos. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 4, n. 1, p. 165-189, 2015. DOI: <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v4i1.10909>

DIEZ-MARTIN, Francisco; BLANCO-GONZALEZ, Alicia; PRADO-ROMAN, Camilo. Research challenges in digital marketing: sustainability. **Sustainability**, v. 11, n. 10, p. 2839, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11102839>;

DUMITRIU, Dan; MILITARU, Gheorghe; DESELNICU, Dana Corina; NICULESCU, Andrei; POPESCU Mirona Ana-Maria. A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 2111, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11072111>;

DUSSART, Christian; NANTTEL, Jacques. L'évolution du marketing. **Gestion**, v. 32, n. 3, p. 66-74, 2007. <https://doi.org/10.3917/riges.323.0066>;

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989;

ERRAGCHA, Nozha; ROMDHANE, Rabiaa. New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. **Journal of Research in Marketing (ISSN: 2292-9355)**, v. 2, n. 2,

EZE, Sunday C; CHINEDU-EZE, Vera C.; AWA, Hart O.; ALHARTHI, Rami Hashem E. Factors stimulating value micro-businesses attribute to digital marketing technology (DMT) adoption. **Plos one**, v. 16, n. 12, p. e0260145, 2021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260145>;

p. 137-142, 2014. <https://doi.org/10.17722/jorm.v2i2.638>;

FARIA, José Henrique de. Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 36, 2012. Acesso em: <https://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/1832.pdf>;

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. **Porto Alegre: Artmed**, 2009;

FRANÇA, Tiago Cruz; DE FARIAS, Fabrício Firmino; RANGEL, Fabio Medeiros; DE FARIAS, Claudio Miceli; OLIEVIRA, Jonice Oliveira. Big Social Data: princípios sobre coleta, tratamento e análise de dados sociais. **XXIX Simpósio Brasileiro de Banco de Dados–SBBd**, v. 14, 2014. Acesso em: <https://www.inf.ufpr.br/sbbd-sbsc2014/sbbd/proceedings/artigos/pdfs/127.pdf>;

FUCIU, Mircea; DUMITRESCU, Luigi. From marketing 1.0 to marketing 4.0—the evolution of the marketing concept in the context of the 21st century. In: **International conference knowledge-based organization**. 2018. p. 43-48. DOI: 10.1515/kbo-2018-0064;

FUJIHARA, Ricardo Ken; MONTEZANO, Lana; ALFINITO, Solange. Theories, models, and frameworks for the use and acceptance of information and communication technologies. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 145–173, 2022. DOI: 10.20397/2177-6652/2022.v22i3.2163;

GAO, Jianli.; SIDDIK, Abu Bakkar; ABBAS, Sayyed Khawar.; HAMAYUN, Muhammad; MASUKUJJAMAN, Mohammad; ALAM, Syed Shah. Impact of E- commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study. **Sustainability**. v. 15, n. 2, p. 1594, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15021594>;

GAMBOA, Silvio Sánchez. **Projetos De Pesquisa, Fundamentos Lógicos**. Santa Catarina: Argos, 2013;

GANESAN, S.; GOPALSAMY, S. Marketing 5.0: Digital marketing trends analysis. **Digital business and E-commerce management**, v. 141, 2022;

GLOBAL DIGITAL. **Digital 2025: Brazil — DataReportal – Global Digital Insights**, 2025. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2025-brazil>>. Acesso em: jun/2025;

GODIN, Seth. Marketing de Permissão. Tradução de Pedro Sette Câmara. **São Paulo: H1**, 2021. 265p;

GOLÇALVES, Clédison José *et al.* Avaliação da estrutura de transferência de tecnologia em instituições científicas, tecnológicas e de inovações (ICTS) da região norte do Brasil. **Revista**

de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 4, p. 4937-4951, 2023.
DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.1960>;

GOLDMAN, Sjoukje PK; VAN HERK, Hester; VERHAGEN, Tibert; WELTEVREDEN, Jesse WJ. Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 39, n. 4, p. 350–371, 1 jun. 2021.
<https://doi.org/10.1177/0266242620962658>;

GOMES, Danielle Miranda de Oliveira Arruda; DE OLIVEIRA, Caroline Cals; SOARES, Nicole Albuquerque. O Senhor Marketing Mix e a Senhora Prática Mercadológica: Crise à Vista? Uma análise do paradigma dominante do marketing sob uma perspectiva pós-moderna. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 1, p. 219-241, 2010.
<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3200>;

GÓMEZ, Liliana; TAURO, María Agustina. La evolución del marketing 1.0 al 5.0. **Centro de Estudios de Administración**, v. 7, n. 1, p. 29-43, 2023.

GOOLJAR, Veerajay *et al.* Sentiment-based predictive models for online purchases in the era of marketing 5.0: a systematic review. **Journal of Big Data**, v. 11, n. 1, p. 107, 2024.
<https://doi.org/10.1186/s40537-024-00947-0>;

GUIMARÃES, Isabelle da Silva; DE SOUSA, Gustavo Nogueira; JACOB JUNIOR, Antonio; LOBATO, Fábio Manoel França. Social CRM as a Business Strategy: Developing the Dynamic Capabilities of Micro and Small Businesses. In: **International Conference on Business Information Systems**. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 161-173.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-04216-4_16;

HOMBURG, Christian; WIELGOS, Dominik M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 50.m. 4: p. 666 – 688, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>;

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). **Patrimônio Mundial Cultural e Natural: Parque Nacional Serra da Capivara (PI)**, 2014. Site disponível: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/42>. Acesso em: ago/2024;

IMRAN, Muhammad *et al.* Resource and information access for SME sustainability in the era of IR 4.0: The mediating and moderating roles of innovation capability and management commitment. **Processes**, v. 7, n. 4, p. 211, 2019. <https://doi.org/10.3390/pr7040211>;

JADHAV, Gauri Girish; GAIKWAD, Shubhangi Vitthal; BAPAT, Dhananjay. A systematic literature review: digital marketing and its impact on SMEs. **Journal of Indian Business Research**, v. 15, n. 1, p. 76-91, 2023. DOI 10.1108/JIBR-05-2022-0129;

JÚNIOR, João Ricardo de Oliveira *et al.* A story to sell: The influence of storytelling on consumers' purchasing behavior. **Psychology & marketing**, v. 40, n. 2, p. 239-261, 2023.
<https://doi.org/10.1002/mar.21758>

KAUR, Kulwinder; KUMAR, Sunil. Resource-based view and SME internationalization: a systematic literature review of resource optimization for global growth. **Management Review Quarterly**, p. 1-43, 2024. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00478-1>:

KAUR, Ravneet et al. Marketing strategies 4.0: Recent trends and technologies in marketing. **Sustainability**, v. 14, n. 24, p. 16356, 2022. <https://doi.org/10.3390/su142416356>;

KOHNÓVÁ, Lucia; SALAJOVÁ, Nikola. Industrial Revolutions and their impact on managerial practice: Learning from the past. **Problems and Perspectives in Management**, v. 17, n. 2, p. 462-478, 2019. doi:10.21511/ppm.17(2).2019.36;

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. **Rio de Janeiro: Sextante**, 2017;

KOTLER, Philip.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, Iwan. Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade. 1 ed. **Rio de Janeiro: Sextante**, 2021;

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, [S. l.], v. 4, n. 4, 2009. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/790>. Acesso em: 27 jul. 2025.

LEITE, Amanda Regina; SGARBOSSA, Maira. Evolução das perspectivas teóricas do marketing e a abordagem do marketing estratégico. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 2, p. 114-134, 2021. DOI: <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.242>;

MADSEN, Dag Øivind; SLÅTTEN, Kåre. Comparing the evolutionary trajectories of Industry 4.0 and 5.0: A management fashion perspective. **Applied System Innovation**, v. 6, n. 2, p. 48, 2023. <https://doi.org/10.3390/asi6020048>;

MANGIARACINA, Ricardo; MARCHET, Gino; PEROTTI, Sara; TUMINO, Angela. A review of the environmental implications of B2C e-commerce: a logistics perspective. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 45, n. 6, 2015. Acesso em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0133>

MARRA, Guilherme dos Santos; DAMACENA, Claudio. Engajamento do consumidor: revisão teórica do conceito e seus antecedentes. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 2, p. 233-248, 2013. Acesso em: <https://doi.org/10.5700/rege497>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. **São Paulo: Atlas**, 2017;

MASRIANTO, Agus; HARTOYO, Hartoyo; HUBEIS, Aida Vitayala S.; HASANAH, Nur. Digital marketing utilization index for evaluating and improving company digital marketing capability. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 3, p. 153, 2022. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>;

MEHTA, Sanya. The evolution of marketing 1.0 to marketing 5.0. **Issue 4 Int'l JL Mgmt. & Human.**, v. 5, p. 469, 2022. DOI: <https://doi.org/10.10000/IJLMH.113373>;

MEURER, Marie Madeleine; WALDKIRCH, Matthias; SCHOU, Peter Kalum; BUCHER, Eliane Léontine; BURMEISTER-LAMP Katrin. Digital affordances: How entrepreneurs access support in online communities during the COVID-19 pandemic. **Small Business Economics**, p. 1-27, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00540-2>;

MCCARTHY, Edmund Jerome. Basic Marketing: A managerial Approach. IL: Richard Irwin, Inc. **Homewood, Illinois**, 1960, 783 páginas.

MOURTZIS, Dimitris; ANGELOPOULOS, John; PANOPOULOS, Nikos. A Literature Review of the Challenges and Opportunities of the Transition from Industry 4.0 to Society 5.0. **Energies**, v. 15, n. 17, p. 6276, 2022. <https://doi.org/10.3390/en15176276>;

NAIR, Kiran S., SUNIL, Ambili. Ease of business growth with the use of digitalisation in modern era: Marketing strategies and consumer analysis. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, n. 14, 2020. DOI: Acesso em: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.14.30>;

NASCIMENTO, Guilherme Silva *et al.* CONDIÇÕES DE ACESSO À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E MEIOS DE COMUNICAÇÃO NO PERÍODO DA COVID – 19 NO BRASIL. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural do Nordeste (SOBER - NE), 15. 2023, Serra Talhada. **Anais [...]**. Serra Talhada: UAST/UFRPE, 2023. DOI: 10.29327/1336098.1-6;

NEWMAN, William Lawrence. Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches. 7ª ed. **Harlow: Pearson Education**, 2013. 594 p;

NICHIFOR, Eliza; LIXĂNDROIU, Radu Constantin; MAICAN, Cătălin Ioan; SUMEDREA, Silvia; CHIȚU, Ioana Bianca; TECĂU, Alina Simona; BRĂTUCU, Gabriel. Unlocking the Entrepreneurial State of Mind for Digital Decade: SMEs and Digital Marketing. **Electronics** (Switzerland), v. 11, n. 15, 1 ago. 2022. Acesso em: <https://doi.org/10.3390/electronics11152358>;

ODONKOR, Theodore Narku et al. Comprehensive financial strategies for achieving sustainable growth in small businesses. **Finance & Accounting Research Journal**, v. 6, n. 8, p. 1349-1374, 2024. DOI: 10.51594/farj.v6i8.1376;

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 9: Indústria, inovação e infraestrutura**, 2015a. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/9>. Acesso em ago/2024;

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho decente e crescimento econômico**, 2015b. Disponível em < <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>>. Acesso em ago/2024;

ONU. Organização das Nações Unidas. **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil**, 2015c. Site disponível: <<https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>>. Acesso em ago/2024;

OLASANMI, Omoneye Olufunke; INNEH, Eghosa Godwin; AYOOLA, Tajudeen John; OBOKOH, Lawrence Ogechukwu; EHIOBUCE, Christian. COVID-19 and the adoption of digital marketing by micro and small enterprises in Nigeria. **Innovative Marketing**, 19(2), 261-270, 2023. DOI:10.21511/im.19(2).2023.21;

OLIVEIRA, Tiago; MARTINS, Maria Fraga. Literature review of information technology adoption models at firm level. **Electronic journal of information systems evaluation**, v. 14, n. 1, p. pp110-121-pp110-121, 2011. Acesso em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejise/article/view/389>;

PENROSE, Edith Tilton. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PRADHAN, Priyanka; NIGAM, Devesh; CK, Tiwari. Digital marketing and SMES: An identification of research gap via archives of past research. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 23, n. 1, p. 1-14, 2018;

QU, Sunping; SHI, Hongwei; ZHAO, Huanhuan; YU, Lin; YU, Yunbo. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence. **J Wireless Com Network** 2021, 142, 2021. <https://doi.org/10.1186/s13638-021-02025-y>;

RACHMAWATI, Meida et al. Implementation of digital marketing strategy in MSME development in Candisari Ungaran Village. **Jurnal Indonesia Sosial Sains**, v. 4, n. 08, p. 707-713, 2023.

REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI**. São Paulo: DVS Editora, 2016;

RISDWIYANTO, Andriya; SULAEMAN, Moh Muklis; RACHMAN, Andy. Sustainable digital marketing strategy for long-term growth of msme. **Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)**, v. 1, n. 3, p. 180-186, 2023. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.70>

RITZ, Wendy; WOLF, Marco; MCQUITTY, Shaun. Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 13, n. 2, p. 179–203, 6 jun. 2019. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>;

ROGERS, Everett. M. **Diffusion of innovations**, 4 ed., New York: Free Press, 1995.

ROGERS, E Everett. M. **Diffusion of innovations**. 5 ed. Nova York: Free Press, 2003.

SAKAS, Damianos P.; REKLITIS, Dimitrios P. The impact of organic traffic of crowdsourcing platforms on airlines' website traffic and user engagement. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 8850, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13168850>

SANTANA, Elizabeth Abreu de Sousa. **O Parque Nacional da Serra da Capivara: turismo arqueológico no município de São Raimundo Nonato** / PI. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico ou Profissional em 2016) -Universidade Estadual do Ceará, 2016. Disponível em: <<http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=88967>>;

SANTOS, Tatiani et al. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, p. 89-102, 2009. DOI:10.5700/rege360;

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip.; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 5ª ed. Harlow: Pearson Education, 2009. 614 p;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **São Raimundo Nonato: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação | Observatório DataMPE Brasil**, 2022a. Site disponível: <<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/sao-raimundo-nonato>>. Acesso em ago/2024;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**, 2022b. Site disponível: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em ago/2024;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sebrae no Piauí lança Projeto Fortalecimento do Turismo na Serra da Capivara | ASN Piauí - Agência Sebrae de Notícias**, 2024a. Site disponível em: < <https://pi.agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/sebrae-no-piaui-lanca-projeto-fortalecimento-do-turismo-na-serra-da-capivara/#:~:text=O%20Projeto%20Fortalecimento%20do%20Turismo,mercado%20tur%C3%AADstico%20nacional%20e%20internacional.>>. Acesso em: jun/2025;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil - Sebrae**, 2024b. Site disponível: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Sebrae%20nos%20estado s&text=Juntas%2C%20as%20cerca%20de%209,presidente%20do%20Sebrae%2C%20Luiz%20Barretto>. Acesso em ago/2024;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Tudo que você precisa saber sobre MEI - Sebrae**, 2021. Site disponível: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/mei>>. Acesso em jun/2025;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.**, 2023. Site disponível: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Os%20MEIs%20t%C3%AADm%20a%20maior,ap%C3%B3s%205%20anos%20de%20atividade.>>. Acesso em ago/2024;

SHARABATI, Abdel-Aziz Ahmad *et al.* The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. **Sustainability**, v. 16, n. 19, p. 8667, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16198667>

SHIREEN, Azra; SHRAWANKAR, Urmila. Performance Analysis of Web Traffic Based on Visitors Behavior. **HELIX**, v. 8, n. 5, p. 3879-3883, 2018. DOI 10.29042/2018-3879-3883;

SIDEK, Syamsuriana; HASBOLAH, Hazrina; KHADRI, Nurul Azwa Mohamed; MAHSHAR, Munirah; ABDULLAH, Fadhilahanim Aryani; YUSUFF, Yusrinadini Zahirah Md. Isa; ROSLI, M. Mohd. Galvanizing Digital Marketing Implementation in Small Businesses. In: **International Conference on Business and Technology**. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 201-219. DOI:10.1007/978-3-031-08093-7_14;

SILVA NÉTO, Ana Teresa; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011. <https://doi.org/10.5773/rai.v8i3.864>;

SOUZA, Cesar Alexandre de; SIQUEIRA, Érica Souza; REINHARD, Nicolau. Digital divide of small and medium-sized enterprises: An analysis of influencing factors using the toe theory. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 02, p. 15-48, 2017. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n2p15-48>

SUÁREZ-COUSILLAS, Tara. Evolución del marketing 1.0 al 4.0. **Redmarka. Revista de Marketing Aplicado**, v. 1, n. 22, p. 209-227, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>;

STRAUB, Detmar; KLEIN, Richard. E-competitive transformations. **Business Horizons**, v. 44, n. 3, p. 3-12, 2001. DOI:10.1016/S0007-6813(01)80029-X;

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet M. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 1998;

TEECE, D J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>

TEMÓTEO, Tércia Leocádio; LIMA, Ana Paula Henriques Gusmão de Araújo; LUFT, Maria Conceição Melo Silva. Marketing digital e pequenas empresas: O estado da arte por meio de uma revisão sistemática. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 10., 2024, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2024. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: set/2024.

TEMÓTEO, Tércia Leocádio; SANTOS, Kevin Barbosa. Marketing Digital como Estratégia Sustentável: um Framework Empírico a Luz das Teorias TOE e DYI. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 25., 2023, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2023. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/arquivos/491.pdf?v=1753589058>. Acesso em: maio/2025.

THAHA, Abdurrahman Rahim; MAULINA, Erna.; MUFTIADI, R. Anang; ALEXANDRI, Mohammad Benny. Digital Marketing and SMEs: A Systematic Mapping Study. **Library Philosophy and Practice (e-journal)**. 2021. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5113>;

TOLEDO, Geraldo Lucino; NAKAGAWA, Marcelo Hiroshi; YAMASHITA, Sandra Sayuri. O Composto de Marketing no Contexto Estratégico da Internet. **RAM. Revista de**

Administração Mackenzie, v. 3, n. 1, p. 33–78, jan. 2002. <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p34-78>;

TOLEDO, Luciano Augusto; TOLEDO, Luiz Alberto; DIAZ LEON, Felix. Hugo Agüero. O Futuro do Marketing: data-driven, conceito, apreciações e proposições futuras. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 26, n. 1, 2023. <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/769>;

TOLEDO, Luciano Augusto; CAMPOMAR, Marcos Cortez; TOLEDO, Geraldo Luciano. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: Uma análise crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 47-68, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000200003>;

TORNATZKY, Louis.; FLEISCHER, Mitchell. **The Processes of Technological Innovation**. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

VENKATESH, Viswanath; BALA, Hillol. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. **Decision sciences**, v. 39, n. 2, p. 273-315, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>;

VENKATESH, Viswanath; MORRIS, Michael G.; DAVIS, Gordon B.; DAVIS, Fred D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. **MIS Trimestral**, 27(3), 425-478, 2003. <https://doi.org/10.2307/30036540>;

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 11.ed. **São Paulo: Atlas**, 2009. 94p;

VIDAL, Ulisses Cardoso; REIS, Davi Lemos; DA SILVA, Hugo Marques; MARTINS, Edson; FERREIRA, Marciel Aparecido. Digital marketing in small enterprises in a countryside city. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 14888–14906, 4 set. 2023. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2561>;

VOOLA, Ranjit et al. The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: A moderated mediation analysis. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, n. 2, p. 136-146, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.001>

WIELICKI, Tom; CAVALCANTI, Gustavo. Study of digital divide: measuring ICT utilization and implementation barriers among SMEs of central California. In: **Business Information Systems—9th International Conference on Business Information Systems (BIS 2006)**. Gesellschaft für Informatik eV, 2006. p. 277-294.

XU, Bing et al. Study on the prediction of the uniaxial compressive strength of rock based on the SSA-XGBoost model. **Sustainability**, v. 15, n. 6, p. 5201, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15065201>;

YANG, Jie et al. Social media data analytics for business decision making system to competitive analysis. **Information Processing & Management**, v. 59, n. 1, p. 102751, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102751>;

YIN, Robert. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. **Porto Alegre: Bookman**, 2001;

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. **Porto Alegre: Bookman**, 2015.

YUWONO, Tri; SUROSO, Agus; NOVANDARI, Weni. Information and communication technology in SMEs: a systematic literature review. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 31, 2024. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00392-6>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PRÓ REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Esse documento é o roteiro de entrevista individual que compõe as fontes de evidências da pesquisa de mestrado de Tércia Leocádio Temóteo que busca compreender de que forma as microempresas do interior do semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia de sustentabilidade. Para isso, pretende-se identificar as ferramentas e canais do marketing digital utilizadas pelas microempresas de São Raimundo Nonato, entender os fatores de interferência para implementação desse fenômeno, sob os aspectos contextuais da ‘tecnologia, organização e ambiente’ do modelo TOE de Tornatzky e Fleischer (1990), compreender o valor da expectativa criada (Eze *et al.*, 2021) e os recursos alcançados que refletem vantagem competitiva e sustentabilidade financeira com seu uso. Esta última sob a fundamentação da teoria da Visão Baseada em Recursos de Barney (1990).

Será preservado a confidencialidade dos participantes, não havendo intenção de utilizar quaisquer informações que possibilitem a identificação desses. A seguir o roteiro da entrevista individual semiestruturada.

Roteiro de entrevista semiestruturado	
Entrevistados	Proprietários ou representantes das microempresas de São Raimundo Nonato que se enquadrem no faturamento anual de até R\$ 360.000,00.
Perfil da empresa	
	Nicho de mercado
	Idade da empresa
Perfil do entrevistado	
	Cargo
	Tempo na empresa
	Idade
	Nível de escolaridade
	Experiência anterior com marketing digital
	Tempo de uso do marketing digital

Bloco 1	Canais e ferramentas do marketing digital
	1. O Sr(a) poderia comentar sobre os canais utilizados para se comunicar com seus clientes/público?
	2. O Sr(a) poderia descrever quais as ferramentas utilizam e como elas lhe ajudam no marketing digital?
	3. Por favor, fale mais sobre alguma ação, que não foi dita, sobre o que é feito de marketing digital nesses canais, citados pelo Sr.
Bloco 2	Fatores de interferência
	4. Falando em tecnologia, na sua opinião o que dificulta e o que ajuda na implementação/uso do marketing digital?
	5. Olhando para dentro da sua empresa, na sua opinião o que dificulta e o que ajuda na implementação/uso do marketing digital?
	6. Agora pensando nos fatores que estão fora da sua empresa, na sua opinião o que dificulta e o que ajuda na implementação/uso do marketing digital?
Bloco 3	Valor da expectativa
	6. Qual sua percepção sobre o marketing digital?
	7. O que o Sr. espera do marketing digital para sua empresa?
Bloco 4	Recursos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.
	8. O Sr. poderia descrever o que o marketing digital trouxe de resultado para sua empresa?
	9. Desses resultados alcançados, comente mais sobre os que o Sr. considera como um recurso valioso para sua empresa.
	10. Comente mais, por gentileza, sobre o resultado que o marketing digital trouxe que o Sr. considere como uma vantagem competitiva para sua empresa.

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PRÓ REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

Esse documento é o roteiro para análise documental que compõe as fontes de evidências da pesquisa de mestrado de Tércia Leocádio Temóteo que objetiva compreender de que forma as microempresas do interior do semiárido nordestino implementam o marketing digital como estratégia de sustentabilidade.

Por meio da análise de conteúdos e de informações expostas em rede social, sites e blogs, pretende-se fazer a constatação do relato da entrevista na identificação das ferramentas e canais de marketing digital utilizados pelas microempresas de São Raimundo Nonato que se enquadrem no faturamento anual de até R\$ 360.000,00. Além disso, sob a fundamentação da Visão Baseada em Recurso de Barney (1990), objetiva-se compreender visualmente os recursos alcançados com o uso do marketing digital por essas empresas que se caracterizem como raros, de difícil replicação e intangíveis.

A seguir tem-se o roteiro para análise dos documentos:

Roteiro para análise documental		
Campo de coleta	Investigação	Elemento coletado
Presença empresarial <i>online</i> identifica no conteúdo das entrevistas.	Caracterização do marketing digital	Canais
		Ferramentas
	Recursos para vantagem competitiva e sustentabilidade financeira.	Recursos alcançados que se caracterizem como raros, de difícil replicação e intangíveis.

APÊNDICE C – APROVAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA¹

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO? UM ESTUDO DO MARKETING DIGITAL NO CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR SEMIÁRIDO NORDESTINO
Pesquisador Responsável: TERCIA LEOCADIO TEMOTEO
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 85270024.2.0000.0383
Submetido em: 11/04/2025
Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Administração
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2464097



Você está em: Público > Confirmar Aprovação pelo CAAE ou Parecer

CONFIRMAR APROVAÇÃO PELO CAAE OU PARECER

Informe o número do CAAE ou do Parecer:

Número do CAAE:

85270024.2.0000.0383

Número do Parecer:

7506257

Pesquisar

Esta consulta retorna somente pareceres aprovados. Caso não apresente nenhum resultado, o número do parecer informado não é válido ou não corresponde a um parecer aprovado.

DETALHAMENTO

Título do Projeto de Pesquisa:

IAI, COMO COLOCO ISSO NO MEU NEGÓCIO? UM ESTUDO DO MARKETING DIGITAL NO CONTEXTO DAS

Número do CAAE:

85270024.2.0000.0383

Número do Parecer:

7506257

Quem Assinou o Parecer:

ELAINE MARIA SANTOS

Pesquisador Responsável:

TERCIA LEOCADIO TEMOTEO

Data Início do Cronograma:

11/04/2025

Data Fim do Cronograma:

18/11/2025

Contato Público:

TERCIA LEOCADIO TEMOTEO

¹ A aprovação do Projeto de Pesquisa pode ser consultada com o **número do CAAE:** 85270024.2.0000.0383 ou com o **número do parecer:** 7.506.257 no site: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/publico/indexPublico.jsf>