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

PHELLIPE RAMON MENEZES SOUZA

VESTINDO COMPETITIVIDADE COM TÉCNICAS DE MARKETING: ANALISANDO COMO AS TÉCNICAS DE MARKETING SE RELACIONAM COM A COMPETITIVIDADE DAS PMEs DO POLO MODA ITABAIANINHA/SE.

SÃO CRISTÓVÃO
2026

PHELLIPE RAMON MENEZES SOUZA

VESTINDO COMPETITIVIDADE COM TÉCNICAS DE MARKETING: ANALISANDO COMO AS TÉCNICAS DE MARKETING SE RELACIONAM COM A COMPETITIVIDADE DAS PMEs DO POLO MODA ITABAIANINHA/SE.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional
Linha de pesquisa: Sociedade, Organizações e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. Abimael Magno do Ouro Filho.

SÃO CRISTÓVÃO

2026

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S729v

Souza, Phellipe Ramon Menezes
Vestindo competitividade com técnicas de marketing : analisando como as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das PMEs do Polo de Moda Itabaianinha/SE / Phellipe Ramon Menezes Souza ; orientador Abimael Magno do Ouro Filho. – São Cristóvão, SE, 2026.
188 f. : il.

Dissertação (mestrado Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração. 2. Marketing. 3. Pequenas e médias empresas – Itabaianinha(SE) 4. Competitividade. 5. Moda – Sergipe. I. Ouro Filho, Abimael Magno do, orient. II. Título.

CDU 658.8:005.343(813.7)

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: Phellipe Ramon Meneses Sousa
Título da dissertação: VESTINDO COMPETITIVIDADE COM TÉCNICAS DE MARKETING: ANALISANDO COMO AS TÉCNICAS DE MARKETING SE RELACIONAM COM A COMPETITIVIDADE DAS PMEs DO POLO MODA ITABAIANINHA/SE.
Data e horário da defesa: 28/08/2026 às 14:00

Examinadores
- Prof.Dr.Abimael Magno do Ouro Filho (Presidente - Orientador)
- Prof.Dr. Jefferson David Araujo Sales (Examinador Interno)
- Prof. Dr. Fabio Vinicius de Macedo Bergamo(Examinador Externo ao Programa)

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

São Cristóvão, 28 de agosto de 2026.

gov.br Documento assinado digitalmente
ABIMAEL MAGNO DO OURO FILHO
Data: 31/08/2026 15:29:17-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.Dr.Abimael Magno do Ouro Filho
(Presidente – Orientador)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES
Data: 28/08/2026 15:35:16-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.Dr. Jefferson David Araujo Sales
(Examinador Interno)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
FABIO VINICIUS DE MACEDO BERGAMO
Data: 31/08/2026 14:21:05-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Fabio Vinicius de Macedo Bergamo
(Examinador Externo ao Programa)
Participação à distância por videoconferência

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

Documento assinado digitalmente
gov.br
PHELLIPE RAMON MENEZES SOUZA
Data: 31/08/2026 15:18:31-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Phellipe Ramon Meneses Souza
(Discente)
Participação à distância por videoconferência

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família: minha mãe, Rosa;
ao meu pai, Epaminondas; à minha irmã, Ernanda;
e à minha sobrinha e afilhada, Evellyn.

AGRADECIMENTOS

Eu sempre soube, no mais íntimo do meu coração, que o caminho a ser seguido deveria ser sempre o da educação. Um caminho que nunca foi fácil: longo, repleto de barreiras e de exigências, mas que, com esforço, fé e persistência, consegui vencer até aqui. Para o mundo externo, as percepções e cobranças foram muitas; no meu interior, contudo, sempre impus a mim mesmo as mais duras e difíceis cobranças. Lutei com o que tinha, que não era muito, mas foi o suficiente, pois era o que Deus havia me dado: a força de vontade.

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me conduzido, me sustentado e me preparado ao longo de toda essa caminhada, mesmo quando os dias foram pesados e os obstáculos pareceram intransponíveis. Agradeço à minha família, que sempre foi meu alicerce: à minha irmã Ernanda, à minha sobrinha e afilhada Evellyn, à minha mãe Rosa, e deixo um agradecimento especial ao meu pai, Epaminondas, que, mesmo não sabendo ler, à sua maneira, que aprendi a compreender, contribuiu profundamente para que eu acreditasse na educação. Pai, o senhor tem um filho mestre!

Registro, ainda, meu reconhecimento ao PROPADM, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Registro também meu agradecimento aos meus professores, aos membros da banca examinadora, o membro interno Prof. Dr. Jefferson David Araujo Sales e o membro externo Prof. Dr. Fabio Vinicius de Macedo Bergamo, pelas valiosas contribuições e disponibilidade. Agradeço, de modo especial, à Professora Dra. Gracyanne Freire de Araujo, com quem tive a oportunidade de realizar o estágio acadêmico, pelos ensinamentos compartilhados, pela generosidade e pelo apoio ao longo dessa etapa da minha formação.

Agradeço também, a todos os colegas de turma e, em especial, ao meu quarteto (Kácia, Vagner e Vitória) que tornaram a jornada mais leve e enriquecedora. Agradeço, ainda, a todos que, de alguma forma, direta ou indiretamente, fizeram parte desse processo. Jamais esquecerei todos aqueles que contribuíram para que eu me tornasse quem sou hoje, repito, jamais! Crescemos, seguimos em frente e levamos conosco um pouco de cada pessoa e de cada experiência vivida ao longo do caminho.

Por fim, expresso minha mais profunda e eterna gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Abimael Magno do Ouro Filho, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos, pela disponibilidade constante, pela paciência e por cada ensinamento que transformou minha trajetória acadêmica. Desde o primeiro dia de aula, sua preocupação genuína em conhecer cada aluno e compreender nossas vivências fez toda a diferença, especialmente

para mim, que vinha de uma formação voltada ao mercado e sem experiência em produções científicas. Foi com sua orientação que aprendi, construí e desenvolvi tudo o que sei hoje na área acadêmica. Levarei comigo, por toda a vida, não apenas seus ensinamentos, mas também o exemplo de dedicação e compromisso com a educação. Muito obrigado!

"...os sonhos de Deus são maiores que os teus,
por isso vale a pena acreditar..."
Juninho Black

MENEZES SOUZA, Phellipe Ramon. *Vestindo Competitividade com Técnicas de Marketing: Analisando Como as Técnicas de Marketing se Relacionam com a Competitividade das PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE***.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2026. Orientador: Dr. Abimael Magno do Ouro Filho.

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) exercem papel relevante no desenvolvimento econômico e social, sobretudo pela geração de emprego, renda e dinamização de economias locais. Apesar de sua importância, enfrentam limitações de recursos e desafios competitivos crescentes, o que torna as técnicas de marketing um elemento estratégico para sua sobrevivência, especialmente quando analisadas em Arranjos Produtivos Locais (APLs), nos quais a proximidade geográfica e as relações de cooperação podem potencializar resultados. O objetivo central desta dissertação consistiu em analisar de que maneira as técnicas de marketing adotadas pelas PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade. Para tanto, adotou-se um desenho sequencial, constituído por dois estudos articulados. A primeira etapa, de caráter teórico, foi desenvolvida por meio de uma Revisão Sistemática Integrativa da Literatura, que analisou 65 artigos e organizou as evidências em quatro categorias analíticas, inovação em marketing, transformação digital, orientação para o cliente e marketing sustentável, interpretadas como capacidades organizacionais que fortalecem a competitividade. Na segunda etapa, de natureza teórico-empírica, foi realizado um *survey* com gestores e proprietários de PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE, com amostra de 51 empresas selecionadas entre as 89 ativas na associação representativa do setor, cujos dados foram analisados por Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), a fim de testar a associação das técnicas de marketing relacionadas à inovação em marketing, marketing de relacionamento, cooperação em rede e marketing em mídia social, com a competitividade organizacional. Os resultados evidenciaram que o construto cooperação em rede apresentou associação estatisticamente positiva com a competitividade ($\beta = 0,53$; $p < 0,001$), enquanto inovação em marketing, marketing de relacionamento e marketing em mídia social não apresentaram evidências suficientes, com o modelo explicando 63% da variância da competitividade ($R^2 = 0,63$). Os resultados reforçam a competitividade como um fenômeno multidimensional e evidenciam a centralidade da cooperação interorganizacional para PMEs inseridas em Arranjos Produtivos Locais, oferecendo subsídios teóricos para o campo do

marketing e subsídios gerenciais e de política pública voltados ao fortalecimento competitivo dessas organizações.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; Técnicas de Marketing; Competitividade; Polo Moda Itabaianinha; Arranjos Produtivos Locais (APLs).

ABSTRACT

Small and Medium-Sized Enterprises play a significant role in economic and social development, particularly through employment generation, income creation, and the stimulation of local economies. Despite their importance, they face resource constraints and increasing competitive challenges, making marketing techniques a strategic element for their survival, especially when examined within Local Productive Arrangements, where geographical proximity and cooperative relationships can enhance outcomes. The main objective of this dissertation was to analyze how the marketing techniques adopted by Small and Medium-Sized Enterprises in the Polo Moda Itabaianinha, Sergipe, relate their competitiveness. To this end, a sequential research design consisting of two interconnected studies was adopted. The first stage, of a theoretical nature, was conducted through an Integrative Systematic Literature Review, which analyzed 65 articles and organized the evidence into four analytical categories: marketing innovation, digital transformation, customer orientation, and sustainable marketing, interpreted as organizational capabilities that strengthen competitiveness. In the second stage, of a theoretical-empirical nature, a survey was conducted with managers and owners of Small and Medium-Sized Enterprises in the Polo Moda Itabaianinha, Sergipe, using a sample of 51 firms selected from the 89 active members of the sector's representative association. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling to test the association between marketing techniques related to marketing innovation, relationship marketing, network cooperation, and social media marketing, and organizational competitiveness. The results showed that the network cooperation construct exhibited a statistically positive association with competitiveness ($\beta = 0.53$; $p < 0.001$), whereas marketing innovation, relationship marketing, and social media marketing did not present sufficient evidence. The model explained 63% of the variance in competitiveness ($R^2 = 0.63$). The findings reinforce competitiveness as a multidimensional phenomenon and highlight the central role of interorganizational cooperation for Small and Medium-Sized Enterprises operating within Local Productive Arrangements, providing theoretical contributions to the field of marketing as well as managerial and public policy implications aimed at strengthening the competitiveness of these organizations.

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises; Marketing Techniques; Competitiveness; Itabaianinha Fashion Cluster; Local Productive Arrangements (LPAs).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Síntese dos estudos 30
Figura 2 – Procedures adopted for conducting the Integrative Systematic Literature Review 61
Figura 3 – Flowchart of the study selection process according to PRISMA guidelines 63
Figura 4 – Portfolio selection 65
Figura 5 – Phases of the systematic review protocol 66
Figura 6 – Modelo conceitual da pesquisa 102
Figura 7 – Modelo estrutural final estimado 120
Figura 8 – Distribuição percentual das respostas a cada item em escala Likert (1 = discordo a 5 = concordo), por bloco do instrumento 186

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Temporal variation of publications 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos objetivos, bases teóricas, técnicas de coleta de dados, estratégias de análise e indicadores preliminares da pesquisa 49
Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos 107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definition of descriptors and results found in the database 64
Tabela 2 – Key authors..... 68
Tabela 3 – Systematic review summary 70
Tabela 4 – Matriz de correspondência..... 83
Tabela 5 – Operacionalização do construto do modelo analítico..... 106
Tabela 6 – Perfil sociodemográfico e organizacional das empresas respondentes do Polo Moda Itabaianinha/SE 109
Tabela 7 – Estatísticas descritivas dos itens em escala Likert (1 = discordo a 5 = concordo). 111
Tabela 8 – Indicadores de qualidade das respostas e respondentes sinalizados por critério de triagem (n = 51) 113
Tabela 9 – Coeficiente de caminho mínimo detectável..... 114
Tabela 10 – Modelo de mensuração final..... 115
Tabela 11 – Avaliação da validade discriminante do modelo de mensuração final (após exclusão dos itens com carga padronizada < 0,50), pelos critérios de Fornell-Larcker (1981) e da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) ..... .116
Tabela 12 – Coeficientes de caminho estimados, intervalo de confiança, valor-*p*, tamanho do efeito e leitura substantiva para as hipóteses estruturais H1 a H4 do modelo PLS-SEM..... 117
Tabela 13 – Capacidade explicativa e relevância preditiva do construto endógeno (competitividade) no modelo estrutural..... 119
Tabela 14 – Análise de sensibilidade do modelo estrutural à exclusão dos respondentes sinalizados na triagem de qualidade: comparação dos coeficientes de caminho com e sem casos descuidados..... 121
Tabela 15 – Modelo de mensuração inicial — cargas fatoriais padronizadas, fator de inflação da variância, alfa de Cronbach, confiabilidade composta, ômega de McDonald e variância média extraída, antes do refinamento 184
Tabela 16 – Avaliação da validade discriminante do modelo de mensuração inicial (antes do refinamento), pelos critérios de Fornell-Larcker (1981) e da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015)..... 185

LISTA DE SIGLAS

ACISE – Associação da Confecção do Estado de Sergipe

AMA – Associação Americana de Marketing

APL – Arranjo Produtivo Local

AVE – Variância Média Extraída

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

CAFe – Comunidade Acadêmica Federada

CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente

DOI – Identificador de Objeto Digital

EPP – Empresa de Pequeno Porte

GEM – Monitoramento de Empreendedorismo Global

HTMT – Razão Heterotrait-Monotrait

IA – Inteligência Artificial

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFDM – Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal

IRV – Variabilidade de resposta intraindividual

KIBS – Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor Individual

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

PLS-SEM – Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais

PME – Pequena e Média Empresa

PNR – Prefiro Não Responder

PRISMA – Itens Preferenciais para Relatar Revisões Sistemáticas e Metanálises

RBV – Visão Baseada em Recursos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEO – Otimização para mecanismos de busca

SMM – Marketing em Mídia Social

VIF – Fator de Inflação da Variância

LISTA DE SÍMBOLOS

β – Coeficiente de Caminho Padronizado

R^2 – Coeficiente de Determinação

f^2 – Tamanho do efeito

Q^2 – Coeficiente de Relevância Preditiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 27
1.2 OBJETIVOS 29
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 30
1.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA 34
2 MARCOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS 36
2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA (PMEs) 36
2.2 MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) PERTENCENTES A ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs) 39
2.3 COMPETITIVIDADE NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) E REDES .. 43
3 PROCEDIMENTOS DE MÉTODO 46
3.1 LÓCUS DA PESQUISA 46
3.2 PROCEDIMENTOS, CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS, TÉCNICAS DE ANÁLISE E INSTRUMENTOS UTILIZADOS 47
4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 49
5 ARTIGO 1- MARKETING STRATEGIES AND COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE: AN INTEGRATIVE SYSTEMATIC REVIEW 50
1 INTRODUCTION……..……..……51
2 MARKETING STRATEGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs)…...……...54
2.1 RESOURCE-BASED VIEW (RBV) AS THE FOUNDATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES COMPETITIVENESS…..……..……56
2.2 COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES ……..…..……..……57
3 METHODOLOGICAL PROCEDURES…….……...……...…59
4 ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS…….……67
4.1 CONTRIBUTION OF MARKETING STRATEGIES TO COMPETITIVENESS IN AMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A PROPOSED RESEARCH AGENDA…….....67
4.2 Marketing innovation as a competitive differentiator…….....76
4.3 Digital transformation and technological leverage……..……77
4.4 Customer orientation and loyalty through CRM…….……78
4.5 Sustainable marketing and socio-environmental responsibility……...79
5 FINAL CONSIDERATIONS…….....…….....……...81

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ARTIGO 1 PARA O ARTIGO 2 E PARA O ALCANCE DO OBJETIVO GERAL DA DISSERTAÇÃO.....82
6 ARTIGO 2- TÉCNICAS DE MARKETING E COMPETITIVIDADE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: EVIDÊNCIAS NO POLO MODA ITABAIANINHA/SE.....85
1 INTRODUÇÃO…….....……..……87
2 REFERENCIAL TEÓRICO…….....……90
2.1 MARKETING EM PEQEUNAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs).....……91
2.2 MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ORGANIZADAS EM REDE.....……93
2.3 TÉCNICAS DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs).....……95
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....……..……...104
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS…….....……...109
5 CONCLUSÕES.....……..……..121
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO 124
7.1 Principais Resultados.....……..124
7.2 Respondendo à questão de pesquisa.....……..125
7.2.1 Implicações teóricas.....……..125
7.2.2 Implicações gerenciais ……..……..…125
7.2.3 Implicações práticas .....……126
7.2.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras 126
REFERÊNCIAS 128
APÊNDICE A 178
APÊNDICE B..... 184
ANEXO A 186
ANEXO B 188

1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico sustentável, exercendo impacto relevante tanto em nações desenvolvidas quanto naquelas em desenvolvimento (Dietrich *et al*., 2022; Jordão; Novas, 2024). Essas empresas representam uma parcela substancial do emprego e do PIB em muitos países, embora enfrentem concorrência acirrada de grandes corporações e pressões do mercado global (Jayanti; Darma, 2024; Mardiah *et al*., 2024).

No Brasil, as PMEs têm grande representatividade econômica, respondendo por 26,5% do Produto Interno Bruto (Sebrae, 2024). Sua atuação contribui de forma expressiva para o crescimento econômico, por meio do incentivo à inovação, da diversificação das economias, do fortalecimento das cadeias produtivas, ao integrarem-se como fornecedoras de grandes empresas, além de impulsionarem os processos de industrialização e integração regional (Rahman *et al*., 2020). Essa atuação é reforçada por políticas públicas recentes, como a Política de Desenvolvimento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Decreto nº 11.993/2024), que visa promover o empreendedorismo, a inovação e a competitividade no setor (Brasil, 2024).

Apesar dessas contribuições, as PMEs continuam enfrentando diversos desafios estruturais, como limitações no acesso a crédito, exigências regulatórias complexas, intensa concorrência com empresas de maior porte, recursos escassos, falta de habilidades técnicas e dificuldades na implementação de inovações em marketing (Hendrawan *et al*., 2024; María *et al*., 2024; Ningsih; Tjahjono, 2024; Rizky *et al*., 2024). Esses fatores tornam essas empresas mais vulneráveis em relação aos seus concorrentes maiores (Gherghina *et al*., 2020), comprometendo sua capacidade de crescimento e sustentabilidade em ambientes altamente competitivos (Koeswandi *et al*., 2021; Koeswandi; Primaskara, 2020).

Tais desafios não se manifestam apenas de forma individual, mas também em contextos coletivos, como os Arranjos Produtivos Locais (APLs), onde a concentração de PMEs em setores específicos evidencia tanto potencialidades internas e locais (Prochnow *et al*., 2022; Leal *et al*., 2025) quanto conflitos de interesses (Faccio; Cunha, 2025). Embora os APLs sejam valorizados por órgãos públicos e instituições privadas como instrumentos de desenvolvimento (Souza *et al*., 2020), seus impactos permanecem desiguais entre os estados brasileiros (Vignandi *et al*., 2020; Dias; De Castro Vieira, 2025).

Nesse cenário, o Polo Moda Itabaianinha que constitui um APL (Arranjo Produtivo Local), sendo este, entendido como “aglomerações territoriais com foco em um conjunto

específico de atividades econômicas, com vínculos e interdependências", ainda que incipientes, entre atores organizacionais de natureza econômica, política e/ou social (Antero *et al*., 2022). Diversas denominações são utilizadas para se referir a esse fenômeno, como cluster (Azevedo; Schimidt, 2021), sistema produtivo local ou arranjo produtivo local, sendo esta última, a expressão mais comum no contexto brasileiro (Brasil, 2022) e, portanto, a adotada neste estudo.

Municípios que abrigam Arranjos Produtivos Locais tendem a apresentar melhores indicadores de desenvolvimento socioeconômico, refletidos em médias mais elevadas do IFDM e do PIB per capita, indicando que a presença dos APLs contribui de forma relevante para o desempenho econômico local (Antero, 2020; Da Silva Antero; Emmendoerfer, 2021). O município sergipano de Itabaianinha apresenta um PIB per capita de R$ 12.637,01 (IBGE, 2021) e um Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) de 0,4989 ponto, classificado como desenvolvimento baixo, apesar de registrar evolução progressiva nos últimos anos (IFDM, 2023).

No Brasil, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) integram as políticas públicas voltadas ao fortalecimento de agrupamentos empresariais com elevado potencial de promoção do desenvolvimento (Souza *et al*., 2024). Esses arranjos possuem capacidade de fortalecer a competitividade empresarial (Pires, 2022), além de contribuir para a geração de empregos e o aumento da renda nas comunidades locais, sendo, portanto, essenciais para o desenvolvimento econômico e social das regiões em que estão inseridos (Brito *et al*., 2024).

Os APLs contribuem para o Brasil estruturando as economias locais por meio de aglomerações territoriais de agentes focados em atividades específicas, melhorando o desenvolvimento local, as condições socioeconômicas e a sustentabilidade (Corniali *et al*., 2024). Esses arranjos também geram ganhos coletivos por meio de ações conjuntas entre os atores, ampliando as vantagens competitivas e incentivando a criação de emprego e renda (Alves *et al*., 2020).

Eles conectam várias partes interessadas, incluindo governo, associações empresariais, instituições de crédito, de ensino e pesquisa, e prestadores de serviços, otimizando o desenvolvimento regional e abordando as desigualdades, particularmente em áreas menos desenvolvidas (Júnior *et al*., 2022; Brasil, 2021). Apesar da relevância das políticas de APL para o desenvolvimento local, sua implementação no Brasil tem sido dificultada pela falta de eficácia clara, distribuição desigual e direção estratégica insuficiente, particularmente nas regiões periféricas (Vignandi *et al*., 2020).

No contexto dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), as técnicas de marketing devem ser focadas na colaboração entre as PMEs para potencializar a competitividade, incorporando

práticas como marketing de lugar (Mariutti, 2019; Taghouti *et al*., 2024; Kuura; Tomast, 2025), marketing de conteúdo (Lima, 2022; Grillo, 2023), marketing de relacionamento (Pinheiro, De Sá Pinheiro, 2022; Dos Santos Pessoa, Borges, 2023), fortalecimento da marca coletiva (Da Hora *et al*., 2025), e segmentação (Banik, 2020; Moon; Erevelles, 2021). Nesse sentido, tais técnicas podem envolver a produção de conteúdos, o uso de influenciadores para promover a produção local e a aplicação estratégica das redes sociais para reforçar a identidade do APL.

A análise desses dois níveis ocorrerá a partir da percepção das PMEs participantes da rede, por meio da aplicação de um *survey* estruturado, permitindo analisar como as técnicas de marketing relacionadas à inovação em marketing, relacionamento com cliente, cooperação em rede e marketing de mídia social são percebidas pelos gestores, bem como seus efeitos com a competitividade das empresas. Dessa forma, as técnicas de marketing serão examinadas sob a ótica das ações individuais das PMEs e das dinâmicas coletivas do APL, possibilitando compreender de que maneira a integração entre inovação, relacionamento e cooperação contribui para o fortalecimento competitivo da rede.

As pesquisas que analisam como as técnicas de marketing contribuem para a competitividade de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) têm ganhado destaque como um campo relevante de investigação. Nesse contexto, observa-se que as empresas vêm adotando com maior frequência técnicas de marketing de conteúdo, como publicidade nativa, conteúdos patrocinados e o uso de mídia própria, para atingir seus públicos e minimizar a resistência dos consumidores aos formatos tradicionais de anúncio (Stürmer; Einwiller, 2023). Diante desse cenário, torna-se essencial adequar essas técnicas ao ambiente globalizado, marcado por elevada conectividade e alcance internacional (Alnassai *et al*., 2024).

Diante da importância e dos desafios enfrentados pelas PMEs e da relevância das técnicas de marketing, é essencial compreender o conceito de competitividade e sua aplicabilidade no contexto dessas organizações. A literatura demonstra que a competitividade é um conceito dinâmico e multidimensional, abarcando desde perspectivas macroeconômicas ligadas à produtividade e inserção internacional (Fajnzylber, 1988; Porter, 1990) até abordagens organizacionais centradas em lucratividade, participação de mercado e diferenciação (Lall; Albadalejo; Mesquita, 2005; Rubio; Aragón, 2009), incluindo ainda dimensões como inovação, sustentabilidade e adaptação às transformações digitais e sociais (Denicolai *et al*., 2021; Melibaeva, 2024).

Posto isso, a competitividade pode ser entendida como a capacidade que uma empresa possui de se manter no mercado e crescer, mesmo diante da presença de concorrentes (Luwiha *et al*., 2025), e refere-se à sua habilidade de alcançar objetivos estratégicos, os quais podem

variar conforme o contexto em que a organização está inserida (Tamirat, 2024). Complementando essa perspectiva, Saavedra (2014) destaca que uma empresa é considerada competitiva quando ela consegue manter sua lucratividade ao longo do tempo, ao mesmo passo em que oferece valor aos clientes por meio da qualidade e do custo de seus produtos ou serviços.

Com base nesse panorama, esta pesquisa adotará a competitividade em uma perspectiva organizacional, entendida como a capacidade das PMEs de se manterem e prosperarem em mercados dinâmicos por meio da implementação de técnicas de marketing que agreguem valor aos clientes, promovam diferenciação frente aos concorrentes. Essa compreensão dialoga com a literatura recente, que relaciona a competitividade à articulação de capacidades internas e práticas estratégicas capazes de sustentar vantagens competitivas ao longo do tempo (Alomari *et al*., 2023). Essa definição, alinhada a abordagens que destacam a sobrevivência e o crescimento (Luwiha *et al*., 2025), a criação de valor (Saavedra, 2014) e dimensões contemporâneas de inovação e sustentabilidade (Denicolai *et al*., 2021; Melibaeva, 2024; Bizinoto *et al*., 2025), será utilizada como referência analítica para o estudo das PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE. Para fins analíticos, será considerada uma abordagem multidimensional, abrangendo desempenho mercadológico, inovação, relacionamento com os clientes, diferenciação e sustentabilidade.

Diante das constantes transformações no ambiente empresarial, as organizações estão em busca contínua de formas de sustentar e fortalecer sua competitividade (Melibaeva, 2024). Nesse cenário, as empresas têm intensificado o uso de técnicas de marketing de conteúdo, como publicidade nativa, conteúdos patrocinados e mídias próprias, para alcançar seus públicos e superar a resistência dos consumidores à publicidade tradicional (Saavedra-Garcia *et al*., 2022). As técnicas de marketing são o motor de campanhas bem-sucedidas. Elas ditam como as empresas se conectam com seu público e impulsionam o crescimento. Compreender as técnicas de marketing é crucial para qualquer profissional da área que busca aprimorar sua estratégia (AMA, 2024).

Embora ofereçam oportunidades, as técnicas de marketing adotadas ainda se baseiam em métodos tradicionais, o que limita o alcance a um público-alvo mais amplo (Krisbiantoro *et al*., 2023). Nos últimos anos, a evolução do marketing tradicional para o marketing digital proporcionou às PMEs ferramentas acessíveis para aumentar sua visibilidade, o engajamento com os clientes e o desempenho em vendas (Braga, 2024; Pradnyawati e Fristamara, 2024). Porém, pesquisas apontam que nem todas as empresas conseguem extrair plenamente esses benefícios, em razão de limitações estruturais e baixo nível de maturidade digital (Freitas *et al*., 2024; Ijomah *et al*., 2024). Diante desse cenário, torna-se fundamental que as empresas adotem

práticas capazes de fortalecer sua competitividade e promover sua diferenciação no mercado (Viana; De Resende, 2025).

Conforme definição da *American Marketing Association* (AMA), as técnicas de marketing compreendem o conjunto de métodos empregados pelas organizações para divulgar produtos e serviços, fortalecer o relacionamento com o público-alvo e estimular a demanda de mercado. Essas técnicas abrangem desde estratégias digitais, como o marketing em redes sociais, a otimização para mecanismos de busca (SEO) e o marketing de conteúdo, até práticas tradicionais, como anúncios impressos e campanhas de e-mail marketing. Cada uma dessas abordagens exerce papel fundamental na atração de consumidores potenciais e na conversão de interesse em resultados comerciais concretos (AMA, 2024).

Nesse contexto, a incorporação da Inteligência Artificial (IA) aos negócios intensifica a necessidade de técnicas de marketing mais rápidas, econômicas e precisas, acompanhando as mudanças no comportamento do consumidor (Khan, 2022; Prasanth *et al*., 2023). Além disso, a combinação de recursos tecnológicos com técnicas convencionais de marketing amplia a capacidade das empresas de interagir com seus clientes por meio de abordagens mais criativas (Wibawa *et al*., 2021). Assim, a adoção adequada dessas técnicas pode auxiliar as PMEs a expandir seu alcance mercadológico e elevar o volume de vendas (Krisbiantoro *et al*., 2023).

Krishen *et al*. (2021) destacam que as técnicas de marketing constituem o núcleo do marketing online, pois são executadas por meio de dispositivos eletrônicos e incluem um conjunto amplo de ações promovidas via internet. Complementarmente, Amson *et al*. (2023) concluíram que meninos demonstram maior interesse por técnicas de marketing de alimentos quando estas apresentam figuras masculinas ou infantis do mesmo gênero, evidenciando que as características do público-alvo influenciam diretamente a escolha das técnicas utilizadas.

Nesse contexto, as abordagens tradicionais de marketing vêm sendo gradualmente substituídas por técnicas de marketing digital, que dependem do acesso à internet. Essas práticas apresentam diversas vantagens, como maior agilidade na disseminação de informações ao público e o menor custo operacional (Dani; Ginting, 2023). Em um cenário global caracterizado por concorrência cada vez mais intensa, as PMEs precisam adotar ações estratégicas que garantam a continuidade e a sustentabilidade de seus negócios (Auliya *et al*., 2022).

Enquanto algumas pesquisas destacam os benefícios das mídias sociais e do marketing de conteúdo (Freitas *et al*., 2024; Hisyam e Fitriyah, 2024), outras apontam desafios, como a baixa alfabetização digital e necessidade de apoio governamental (Zhou; Tang, 2024; Sulistiyawan *et al*., 2024). Também existem controvérsias sobre o impacto direto da inovação em marketing na vantagem competitiva, com resultados divergentes sobre o papel moderador

das tecnologias digitais (Sudiantini *et al*., 2024; Indriyani e Shan, 2024). Essa lacuna possui implicações práticas, pois evidencia que as técnicas de marketing são um fator importante para o crescimento das empresas (Zúñiga *et al*., 2016).

Pesquisas recentes apontam que ainda há uma lacuna significativa na compreensão acerca dos impactos das técnicas de marketing em PMEs e como elas melhoram os desempenhos dessas organizações (Abu *et al*., 2025). Embora estudos como os de Rasyid *et al*. (2024), voltados ao uso das mídias sociais, Nessier *et al*. (2021), que examina a utilização e seus impactos das técnicas de marketing em embalagens do setor alimentício, e Fakeye e Ayoola (2022), com foco em apenas uma técnica de marketing, a de influência, o uso de diferentes técnicas de marketing para promoção de alimentos e bebidas com público segmentado, os adolescentes (Amson *et al*., 2023), tenham buscado avançar nessa temática, suas abordagens ainda se mostram pontuais e setoriais.

De modo semelhante, pesquisadores como Jannah *et al*. (2024) e Zhang (2024) têm explorado a eficácia de técnicas de marketing digital e mídias sociais para contextos diversos, como atração turística e visibilidade de destinos, evidências que enriquecem o debate, mas ainda carecem de aprofundamento relativo às PMEs inseridas em realidades locais específicas, como os APLs, que tendem apresentar maior força competitiva quando comparadas a empresas que atuam de forma isolada, pois estas não enfrentam apenas um concorrente individual, mas sim todo o conjunto de organizações que compõem o agrupamento (Bezerra *et al*., 2024).

Segundo Saiyed *et al*. (2024), apesar da existência de contribuições relevantes voltadas ao marketing em PMEs, como práticas digitais, inovação e empreendedorismo, ainda é evidente a carência de estudos mais aprofundados sobre o tema no contexto das economias emergentes. Alguns estudos recentes sobre os impactos das técnicas de marketing têm se concentrado em contextos específicos, como PMEs do setor gastronômico (Seclén *et al*., 2022), alimentos e bebidas (Amson *et al*., 2023) ou o uso em mídias sociais com a finalidade de influenciar as decisões de compras (Jannah *et al*., 2024).

No entanto, investigações teóricas e empíricas sobre como essas técnicas influenciam a competitividade de pequenos e médios negócios ainda são escassas, especialmente quando se trata de empresas situadas no interior do Nordeste brasileiro. Isso evidencia a necessidade de estudos que contemplem esses empreendimentos em realidades específicas, como os Arranjos Produtivos Locais (APLs), considerando as contribuições socioeconômicas já mencionadas.

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente ao se consultar repositórios institucionais e bases acadêmicas nacionais e internacionais, onde praticamente não se encontram trabalhos voltados ao Polo Moda Itabaianinha. A ausência de produções acadêmicas torna-se mais crítica

quando o foco recai sobre temas específicos, como a relação entre técnicas de marketing e a competitividade das PMEs no contexto dos APLs.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo **analisar de que maneira as técnicas de marketing adotadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade dessas empresas.** Nesse sentido, o estudo pretende contribuir teoricamente para o campo do marketing, ao aprofundar o entendimento sobre como essas técnicas se manifestam em realidades empresariais específicas, e empiricamente para a gestão das PMEs do setor de confecções, ao fornecer subsídios práticos que podem orientar decisões gerenciais e qualificar a atuação dessas empresas.

Além disso, buscou-se contribuir para a comunidade acadêmica e para o avanço da literatura científica, especialmente diante da escassez e da desatualização de estudos que articulem técnicas de marketing, competitividade e PMEs inseridas em contextos produtivos locais. Ressalta-se, ainda, a importância de compreender o marketing como uma ferramenta estratégica que pode fortalecer não apenas a posição individual das empresas, mas também o dinamismo coletivo de territórios produtivos baseados na colaboração, como é o caso dos APLs. Ao adotar essa abordagem, a pesquisa ampliou a compreensão sobre o papel do marketing na consolidação de pequenas e médias empresas em arranjos produtivos regionais e setoriais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham papel estratégico tanto em setores tradicionais quanto em segmentos modernos da economia, destacando-se pela capacidade de gerar ocupação e absorver mão de obra em diferentes contextos produtivos (Munawar *et al*., 2023). Diante dessa importância, as técnicas de marketing, quando empregadas com sucesso, pode proporcionar melhor desempenho e vantagem competitiva às PMEs (Abu *et al*., 2025; Karthik *et al*., 2025).

No Brasil, essa relevância das PMEs se evidencia de forma marcante no setor têxtil e de confecção, que em 2024 foi responsável pelo crescimento da produção e pela geração de 30 mil empregos no país (Abit, 2025), representando 95,7% da indústria da moda (Sebrae, 2024). No cenário estadual, o município sergipano de Itabaianinha destaca-se devido à forte tradição na produção têxtil, cujo polo conta com mais de 70 fábricas de confecções com as respectivas lojas de vestuário, cama, mesa e banho (Sergipe, 2023), e abriga um polo de moda ao ar livre, onde é possível encontrar uma diversidade de estilos e produtos voltados ao setor de confecções (Sergipe, 2024).

A cadeia produtiva de confecções representa a principal atividade geradora de emprego e renda no município de Itabaianinha, conhecido como “Capital da Moda”, essa denominação está diretamente relacionada à intensa produção desenvolvida pelas empresas locais, que já se consolidaram como responsáveis por impulsionar o crescimento econômico do município (Fecomércio, 2022), desbancando outros dois importantes segmentos da economia local: agricultura e cerâmica (Sebrae, 2020).

Embora os APLs apresentem inúmeras contribuições para o desenvolvimento regional em diferentes dimensões, exercendo um papel relevante na transformação social e econômica dos territórios onde se estabelecem (Júnior *et al*., 2022), ainda há lacunas quando observados sob a perspectiva do marketing, com pesquisas concentradas sobretudo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil (De Freitas; Minciotti, 2020). Essa assimetria evidencia um campo em construção e abre espaço para investigações mais aprofundadas sobre técnicas de marketing em APLs, como é o caso do Polo Moda Itabaianinha/SE.

A afiliação, envolvendo proprietários, influenciadores e consumidores, consolidou-se como uma técnica de marketing altamente eficaz, capaz de gerar benefícios mútuos entre os participantes e promover resultados lucrativos mesmo com investimentos e esforços reduzidos (Aroyssi *et al*., 2022). Nesse contexto, a relevância dessas práticas tornou-se ainda mais evidente diante das transformações impostas pela pandemia de COVID-19 (OMS, 2020), período em que os APLs precisaram se reinventar, como ocorreu no Rio Grande do Sul, onde alguns receberam apoio do Sebrae por meio de um programa de reestruturação, embora essa experiência não tenha se disseminado de forma homogênea pelo país (Isoton, 2021).

No contexto brasileiro, os impactos da pandemia sobre as PMEs foram amplamente estudados em diferentes setores (Bretas e Alon, 2020; Dweck, 2020; Richter; Patel, 2022; Rediske *et al*., 2022; Reis *et al*., 2021), incluindo comércio e serviços (Marques *et al*., 2021). Esses efeitos atingiram cadeias de suprimentos, padrões de consumo e modelos de negócio em setores como transporte, imobiliário, manufatura, turismo e varejo, caracterizados pela predominância de pequenas e médias empresas, as quais respondem por grande parte dos postos de trabalho nas comunidades locais que delas dependem (Caiazza *et al*., 2021).

Pesquisas como a de Wecker *et al*. (2020) analisaram as estratégias adotadas pelas empresas diante da pandemia e constataram que, no caso das PMEs brasileiras, houve um acréscimo médio de 20% nos custos durante esse período. Nesse cenário, torna-se essencial que as empresas adotem técnicas de marketing que sustentem a execução de estratégias criativas e eficazes, capazes de diferenciá-las de seus concorrentes (AMA, 2024; Seronato; Martins, 2024),

sobretudo porque representam parcela significativa da economia e do emprego, sendo fundamentais para a recuperação pós-COVID-19 (Barbosa *et al*., 2022).

O APL de moda de Itabaianinha/SE, embora seja uma referência produtiva regional, ainda precisa de maior aprofundamento no uso de técnicas de marketing para fortalecer sua competitividade. Essa realidade reflete um contexto mais amplo, no qual a indústria têxtil brasileira sofreu fortes impactos, sobretudo no Nordeste, onde o Ceará, principal estado produtor, foi afetado na produção, nas exportações e no varejo (Moreira *et al*., 2023). Durante a pandemia, estudos com cooperativas de moda revelaram a busca pela transformação digital e os obstáculos relacionados à inovação, embora tenham reafirmado valores de solidariedade e compromisso coletivo por meio da geração de renda em tempos de crise (Henrici *et al*., 2021). Nesse cenário, a crise sanitária global intensificou as fragilidades do sistema da moda, impondo novos desafios ao setor (Amorim; Boldt, 2020).

Apesar do papel relevante das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na dinamização da economia regional, especialmente quando organizadas em Arranjos Produtivos Locais (APLs), muitos desses empreendimentos enfrentam dificuldades para se manterem competitivos em mercados cada vez mais exigentes e dinâmicos. A literatura aponta que as técnicas de marketing podem contribuir significativamente para o fortalecimento da competitividade empresarial. No entanto, estudos empíricos que investiguem essa relação no contexto específico de APLs de moda, como o de Itabaianinha/SE, ainda são escassos, defasados ou inexistentes.

Diante das lacunas teórico-metodológicas identificadas na literatura sobre técnicas de marketing e competitividade em PMEs, bem como a relevância acadêmica e a aplicabilidade prática do tema no contexto do Polo Moda Itabaianinha/SE, emerge a seguinte questão de pesquisa: **Como as técnicas de marketing utilizadas pelas PMEs do Polo Moda Itabaianinha/Sergipe se relacionam com a competitividade percebida das empresas?**

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de guiar o processo de análise e compreensão, bem como assegurar o alcance dos resultados esperados, foram estabelecidos objetivos que orientarão as etapas metodológicas deste estudo. Nesta seção, apresenta-se inicialmente o objetivo geral da pesquisa, seguido dos objetivos específicos que detalham suas diretrizes operacionais.

Geral:

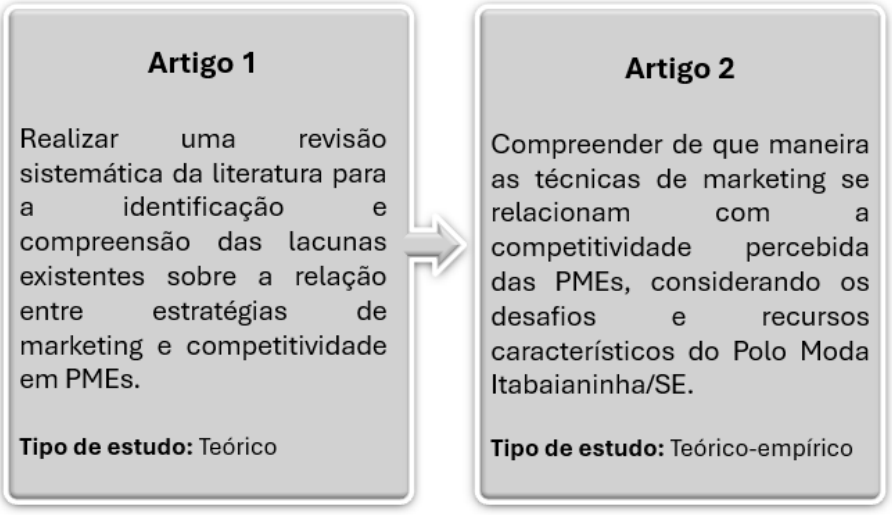
Analisar de que maneira as técnicas de marketing adotadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade percebida das empresas.

Específicos:

1. Realizar uma revisão sistemática da literatura para a identificação e compreensão das lacunas existentes sobre a relação entre estratégias de marketing e competitividade em PMEs;
2. Compreender de que maneira as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade percebida das PMEs, considerando os desafios e recursos característicos do Polo Moda Itabaianinha/SE.

Com esse propósito, a dissertação foi estruturada a partir de duas investigações complementares, cada uma orientada por um objetivo específico e desenvolvida na forma de artigo científico. A figura 1 apresenta uma síntese dos objetivos e das principais características metodológicas de cada estudo, evidenciando suas contribuições individuais e articulações com o objetivo geral da pesquisa.

Figura 1 – Síntese dos estudos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são amplamente valorizadas em todo o mundo por impulsionarem a cultura empreendedora, gerarem empregos, contribuírem para a redução

da pobreza e exercerem um papel relevante na formação do Produto Interno Bruto (Tamirat, 2024). Essas empresas também desempenham uma função essencial no estímulo ao crescimento econômico, especialmente em países em desenvolvimento (Al Ghunaimi; Awashreh, 2025). No Brasil, esse cenário se repete, uma vez que as PMEs foram responsáveis por 26,5% do PIB em 2024 (Sebrae, 2024) e responderam por mais de 62% dos empregos gerados no mesmo ano (Brasil, 2024), destacando-se como um dos principais pilares das economias nacionais (Adjabeng; Osei, 2022).

Apesar de as PMEs desempenharem um papel significativo na ampliação da força de trabalho e na capacidade produtiva (Ključnikov *et al*., 2022) e apresentarem uma estrutura organizacional ágil e adaptável que favorece respostas rápidas às mudanças e desafios do mercado (Sukier *et al*., 2024), elas ainda enfrentam desafios multifacetados como, por exemplo, restrições no acesso a linhas de financiamento e crédito bancário (Banerjee, 2023), gestão inadequada do fluxo de caixa (Da Silva; Da Silva Pereira, 2024), além da concorrência intensa por parte de empresas de maior porte (Hendrawan *et al*., 2024). Dessa forma, é fundamental que as Pequenas e Médias Empresas identifiquem e adotem as técnicas de marketing mais compatíveis com suas necessidades, de modo a fortalecer sua competitividade (Mitreva *et al*., 2022).

Embora esta pesquisa tenha como foco central as técnicas de marketing e suas possíveis associações com a competitividade das PMEs, é importante reconhecer que sua aplicação não ocorre de forma isolada. As estratégias de marketing funcionam como orientação geral para a seleção e direcionamento dessas técnicas, definindo metas específicas relacionadas ao mercado e ao posicionamento de seus produtos ou serviços (Maitri *et al*., 2023). Nesse sentido, muitas dessas empresas ainda dependem de métodos de marketing ultrapassados e não possuem uma estratégia de marketing bem planejada, o que reduz sua competitividade em mercados mais dinâmicos (Wiriyani; Lahindah, 2024). Dessa forma, uma estratégia bem formulada possibilita que a empresa alcance desempenho superior e consolide uma vantagem competitiva sustentável em diferentes contextos de concorrência (Rothaermel, 2024).

Nesse contexto, a estratégia de marketing surge como uma ferramenta essencial para auxiliar as empresas na compreensão do mercado em que atuam e no comportamento dos seus concorrentes, possibilitando a definição das abordagens mais eficazes para alcançar seus objetivos organizacionais (Arif *et al*., 2023). Além disso, a personalização das estratégias de marketing de acordo com a particularidade de cada contexto pode potencializar os resultados e torná-los mais eficientes (Wani; Palkar, 2023). Assim, torna-se indispensável que as

organizações elaborem e apliquem estratégias de marketing eficazes, com vistas a ampliar a competitividade de seus produtos no mercado como um todo (Farida; Setiawan, 2022).

Ainda que desvinculada a setores específicos, a literatura demonstra que técnicas de marketing, sobretudo digital, podem apoiar pequenas empresas na ampliação de sua base de clientes, no fortalecimento de sua presença online, no aumento do reconhecimento de marca e no estabelecimento de conexões mais sólidas com seu público (Mitreva *et al*., 2022). Além disso, quando são adotadas estratégias de marketing adequadas, elas possibilitam às PMEs ampliar seu alcance no mercado e impulsionar suas vendas (Krisbiantoro *et al*., 2023), sendo, portanto, um dos fatores-chave para aumentar a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (Alharbi, 2020). Quando bem direcionadas, tais estratégias podem permitir que as PMEs fortaleçam sua competitividade e assegurem a continuidade de suas operações no mercado (Sathana *et al*., 2021; Bestari; Butarbutar, 2021; Nurhasanah *et al*., 2023; Sugiana *et al*., 2023).

Nesse sentido, a competitividade não se restringe ao desempenho isolado de cada empresa. Segundo Porter (1990, 1998), ela também emerge das condições de negócio compartilhadas em uma mesma região, onde um conjunto de organizações interligadas forma o que se convencionou chamar de cluster, ainda que sua estrutura não seja formalizada. Uma empresa é considerada competitiva quando consegue manter sua lucratividade (Alcívar *et al*., 2021), inclusive, de longo prazo, além de criar valor para seus clientes, em termos de qualidade e custo (Saavedra, 2014). Assim, a competitividade pode ser definida como a capacidade de uma empresa manter-se ativa e sustentável em meio à concorrência mercadológica (Luwiha *et al*., 2025).

Diante das limitações estruturais e mercadológicas enfrentadas pelas Pequenas e Médias Empresas, a insuficiência de conhecimentos em marketing compromete não apenas o crescimento do faturamento, mas também a capacidade dessas organizações de explorar oportunidades de mercado de forma estratégica (Ajiva *et al*., 2024; Dhungana, 2024). Nesse cenário, o estudo do marketing em PMEs que atuam em rede torna-se particularmente relevante, uma vez que a cooperação interorganizacional possibilita o compartilhamento de recursos, conhecimentos e práticas mercadológicas, ampliando o alcance das ações promocionais e fortalecendo a construção de uma identidade coletiva mais competitiva (Redesist, 2019; Boava *et al*., 2023). Assim, investigar o marketing em PMEs organizadas em redes contribui para compreender como arranjos colaborativos podem mitigar limitações individuais, potencializar resultados mercadológicos e favorecer a competitividade sustentável dessas empresas.

Por conseguinte, a competitividade assume uma natureza multidimensional, ultrapassando indicadores financeiros e incorporando fatores relacionados à participação de mercado, fidelidade do cliente e colaboração interorganizacional (Melibaeva, 2024). À luz dessa perspectiva, este estudo operacionalizou a competitividade como construto endógeno do modelo estrutural, mensurado por indicadores próprios relativo à capacidade competitiva da empresa, ao seu posicionamento frente aos seus concorrentes, à adaptação às condições de mercado e ao desempenho competitivo (itens 39 a 42 do instrumento de pesquisa). De forma distinta, as técnicas de marketing relacionados à inovação em marketing (Moreno-Gómez *et al*., 2023; Sayudin *et al*., 2023; Luwiha *et al*., 2025; Bizinoto *et al*., 2025), relacionamento com o cliente (Viana; Resende, 2025; Giraldelli *et al*., 2023), cooperação em rede (De Freitas; Minciotti, 2020; Boava *et al*., 2023; Melendez-Campos *et al*., 2024), e marketing em mídia social (Roosdhani *et al*., 2023; Amegbe *et al*., 2023; Gouveia *et al*., 2024), foram tratadas como construtos exógenos distintos, hipotetizados como antecedentes da competitividade organizacional.

Nesse ponto, justifica-se também a necessidade de estudar o marketing em PMEs que atuam em rede, uma vez que De Freitas e Minciotti (2020) demonstram que a cooperação entre pequenas empresas fortalece ações de promoção e divulgação, amplia o acesso a mercados e contribui para a construção de uma imagem coletiva mais competitiva. Esses autores destacam que a atuação em rede permite superar limitações estruturais típicas de PMEs, sobretudo na área de marketing, onde recursos, conhecimento e alcance tendem a ser restritos. Assim, compreender o marketing em redes torna-se essencial, visto que é nesse arranjo cooperativo que muitas dessas empresas conseguem desenvolver práticas mercadológicas mais eficazes e aprimorar sua competitividade.

A aplicação de técnicas de marketing em contextos coletivos, como os Arranjos Produtivos Locais (APLs), revela-se ainda mais relevante, pois esses agrupamentos setoriais frequentemente são reconhecidos como instrumentos de fomento ao desenvolvimento econômico regional, com potencial para impulsionar inovação, o emprego e a geração de renda (De Oliveira *et al*., 2025), bem como uma forma de articulação entre empresas que contribui para elevar seus níveis de competitividade (Da Silva *et al*., 2012). Além do mais, é relevante destacar que a competitividade de um cluster industrial não depende apenas da proximidade geográfica entre as empresas que o compõem, mas também de fatores derivados da interação interorganizacional, como a cooperação, o compartilhamento de conhecimentos e a capacidade de inovação gerada por esses processos (Azevedo *et al*., 2020).

Especificamente, o Polo de Moda de Itabaianinha, em Sergipe, que representa um importante aglomerado produtivo têxtil (Sergipe, 2023), ainda precisa de estudos acadêmicos que explorem suas práticas mercadológicas e o impacto dessas práticas na competitividade das empresas que o compõem. Até abril de 2025, o município de Itabaianinha registrou 327 admissões e 303 desligamentos, resultando em um saldo positivo de 24 postos de trabalho. O setor de artefatos e cerâmica destacou-se como o principal gerador de empregos no município sergipano, enquanto o segmento de confecção de peça de vestuário foi um dos que mais perderam emprego (Sergipe, 2025). Essa realidade reforça a necessidade de estudos que contribuam, teórica e empiricamente, com o fortalecimento do Polo de Moda Têxtil estabelecido no município.

Diante desse cenário, o presente estudo justifica-se não apenas por abordar uma temática de alta relevância prática e teórica. Ao investigar como as técnicas de marketing contribuem para a competitividade de PMEs inseridas em um APL do Nordeste, esta pesquisa buscará preencher lacunas, limitações e restrições existentes na literatura, considerando a escassez e a obsolescência de estudos atualizados sobre a temática, oferecer subsídios relevantes à comunidade acadêmica, gestores públicos e privados, contribuindo, assim, para o avanço do conhecimento na área de Marketing e Administração, com foco em desenvolvimento regional e sustentabilidade empresarial.

1.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Ultimamente, alguns estudos sobre técnicas de marketing e seus impactos, a partir de diferentes indicadores, têm conquistado crescente atenção no campo acadêmico (Nessier *et al*., 2021; Armenia *et al*., 2022; Amson *et al*., 2023; Chung *et al.*, 2023; Zhang, 2024; Waghmare *et al*., 2025; Istianingsih *et al*., 2025). Entretanto, verifica-se uma lacuna relevante no que se refere a estudos que explorem a relação entre as técnicas de marketing e seus impactos na competitividade, especialmente quando se trata de PMEs inseridas em contextos territoriais específicos. Essa ausência é ainda mais evidente nos Arranjos Produtivos Locais (APLs), particularmente no setor têxtil e de confecções do Nordeste brasileiro, onde as dinâmicas competitivas e os processos de adoção de técnicas de marketing apresentam características próprias que ainda carecem de investigação aprofundada (De Freitas; Minciotti, 2020).

Nesse sentido, esta pesquisa buscou contribuir para suprir essa deficiência ao analisar, de forma integrada, como as técnicas de marketing adotadas por Pequenas e Médias Empresas (PMEs) se relacionam com seu desempenho competitivo, considerando as especificidades do

Polo Moda Itabaianinha/SE. Ao articular os conceitos de técnicas de marketing e competitividade em um ambiente caracterizado por concentração setorial e dinâmicas mercadológicas próprias (Brasil, 2024), o estudo ampliou o corpo teórico existente e oferecerá novos elementos de compreensão.

Embora o foco principal esteja nas PMEs, a investigação também forneceu evidências complementares sobre um Arranjo Produtivo de relevância econômica regional (Sergipe, 2023), ainda pouco explorado na literatura. Ao focalizar as empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE, a pesquisa evidenciará de que forma as técnicas de marketing podem contribuir para a inovação, integração comercial e consolidação de parcerias, bem como para a ampliação do alcance mercadológico das empresas participantes. Essa contribuição também abriu espaço para análises comparativas com outros polos de moda ou setores produtivos, favorecendo a identificação de padrões e especificidades que potencializem a competitividade em redes empresariais.

Em termos metodológicos, a principal contribuição residiu na aplicação de um modelo de análise que articulou variáveis mercadológicas e indicadores de competitividade. Embora a lucratividade de longo prazo seja reconhecida como o indicador central de competitividade (Saavedra, 2014; Lyshenko *et al*., 2020; Hasan *et al*., 2024; Melibaeva, 2024), a literatura tem incorporado também outras métricas e indicadores como, por exemplo, expansão de clientes ou mercado (Pinto, 2024), maximização das vendas (Neto *et al*., 2025), e aspectos relacionados à inovação (Smallbone *et al*., 2022) e ao mix de marketing (Mamo e Yitbarek, 2021; Nyland, 2023; Silva e Borges, 2024). Em consonância com essa perspectiva multidimensional, o estudo operacionalizou a competitividade a partir da capacidade competitiva percebida pela empresa, de seu posicionamento frente aos concorrentes, da adaptação às condições de mercado e do desempenho competitivo, a fim de capturar de forma mais abrangente os fatores relacionados às contribuições das técnicas de marketing para a competitividade. Adicionalmente, a adoção de um desenho sequencial multimétodo, articulando uma Revisão Sistemática Integrativa, com análises descritiva e temática, e uma *survey* quantitativa analisada por Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), o que conferiu maior consistência às evidências produzidas.

Sob a perspectiva prática, os resultados obtidos ofereceram subsídios valiosos para que gestores de PMEs implementem técnicas de marketing mais alinhadas às demandas do mercado e às tendências do setor, fortalecendo seu posicionamento e ampliando sua capacidade competitiva. Ademais, forneceu elementos para a formulação de políticas públicas e ações institucionais voltados ao desenvolvimento de pequenos negócios, conforme orientações de

organismos nacionais e internacionais para a promoção da competitividade em pequenas empresas (Brasil, 2021; Sebrae, 2022; OECD, 2024), beneficiando entidades de apoio como o Sebrae.

De forma complementar, esta pesquisa buscou contribuir socialmente ao estimular a geração de emprego e renda, favorecendo o desenvolvimento local e a melhoria das condições socioeconômicas da comunidade onde as PMEs estão inseridas. Além disso, a investigação está alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), ao promover condições que favoreçam a geração de emprego, o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico local (NUB, 2025; GT Agenda 2030, 2025).

Ao conciliar fundamentação teórica consistente e aplicabilidade prática, a pesquisa buscou não apenas o avanço do conhecimento, mas também o fortalecimento socioeconômico de Itabaianinha, com potencial de extrapolação para outros contextos produtivos. Esse estudo integrou evidências empíricas e análise crítica, oferecendo subsídios para novas investigações e para a formulação de ações e políticas voltadas ao aumento da competitividade em PMEs.

2 MARCOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Este capítulo organiza-se em três eixos de discussão que se complementam. O primeiro aborda as especificidades das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e sua relevância no cenário econômico. O segundo trata dos desafios e limitações relacionadas ao uso do marketing em PMEs e em Arranjos Produtivos Locais (APLs), enfatizando seu papel estratégico para a dinamização das interações coletivas. O terceiro discute a competitividade, considerando diferentes perspectivas teóricas e a influência de fatores internos, externos e relacionais sobre o desempenho das PMEs. Esses eixos não se configuram de forma isolada, mas se articulam para oferecer um panorama integrado das condições que moldam a atuação das PMEs em ambientes coletivos. Ao final, delimita-se o referencial que sustentará esta pesquisa, orientando a análise sobre a relação entre técnicas de marketing e competitividade no contexto das PMEs em APLs.

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA (PMEs)

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) têm sido amplamente reconhecidas pela literatura internacional em razão de sua importância estratégica para o desenvolvimento

socioeconômico das nações (Oduro; Mensah-Williams, 2023). Além de contribuírem para diferentes objetivos de inclusão e dinamização econômica (Zhang; Ayele, 2022), elas se consolidam como um dos principais vetores de crescimento econômico em escala global (Nyland, 2023). Exercem um papel estruturante no avanço econômico, sendo determinantes tanto para a economia global quanto para realidades regionais (Reynoso; Gómez, 2025).

Essas organizações destacam-se pelo potencial de criar postos de trabalho, fomentar o desenvolvimento regional e pela natureza dinâmica que lhes permite adaptar-se com vitalidade às transformações do mercado (Garzón-Posada *et al*., 2022; Qalati *et al*., 2020). Embora muitas PMEs ainda não alcancem elevados níveis de eficiência, desempenham papel relevante no fortalecimento do desenvolvimento econômico regional (Panjawa *et al*., 2022; Prakoso *et al*., 2021), e estão presentes de forma predominante tanto em regiões desenvolvidas quanto naquelas em desenvolvimento (Tadesse, 2020; Da Costa *et al*., 2022; Barbosa *et al*., 2024).

A literatura aponta de forma recorrente que as pequenas e médias empresas (PMEs) em países em desenvolvimento possuem relevância social e econômica por múltiplos fatores (Tambunan, 2022), no entanto, essas empresas ainda passam por dificuldades e desvantagens competitivas em relação às grandes empresas (Franco *et al*., 2021). Assim, o cenário atual é marcado por um mercado competitivo e dinâmico, que exige das empresas rápida adaptação frente às constantes mudanças (Teixeira *et al*., 2024).

Segundo a *United Nations* (UN), as Pequenas e Médias Empresas correspondem a cerca de 90% dos empreendimentos, respondem por 60 a 70% dos postos de trabalho e representam aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto global (UN, 2025). Na União Europeia, por exemplo, essas organizações representam aproximadamente 99% do total de organizações que compõem esse bloco político e econômico formado pelos Estados-membros (EUROPARL, 2025). Nos Estados Unidos, uma das principais potências mundiais, existem 36,2 milhões de pequenas empresas, responsáveis por quase 46% do emprego no setor privado (SBA, 2025). Esses dados reforçam a importância das PMEs no cenário internacional e servem de base para compreender também sua relevância em economias em desenvolvimento.

No contexto brasileiro, essa relevância também é evidenciada. Marcelino *et al*. (2020) ressaltam o papel central das PMEs na economia brasileira, destacando sua relevância tanto na geração de riqueza e renda quanto na amplitude de sua atuação, o que as torna essenciais para o desenvolvimento do país. No âmbito brasileiro, as PMEs assumem papel de destaque na economia, reunindo cerca de 19 milhões de estabelecimentos em 2024 e sendo responsáveis pela geração de mais de 900 mil postos de trabalho apenas nesse período (Brasil, 2024; Sebrae, 2024). A maioria das empresas no país é formada por pequenos negócios, que correspondem a

cerca de 97% do total e contribuem com aproximadamente 26,5% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto 3% correspondem a médias ou grandes organizações (Sebrae, 2025).

Apesar dessas contribuições, no cenário atual, caracterizado por fortes pressões competitivas e instabilidade econômica, as empresas lidam ainda com o desafio de se ajustar continuamente às transformações tecnológicas e às demandas de um ambiente organizacional cada vez mais complexo (Lacerda *et al*., 2024). Mesmo contando com recursos limitados (Gherghina *et al*., 2020; Nyamrunda; Freeman, 2021), e enfrentando barreiras financeiras (Silva *et al*., 2021), elas demonstram flexibilidade (Alves; Nodari, 2023) e facilidade de adaptação (Silva, 2024), características que lhes conferem maior resiliência diante das mudanças.

As PMEs se distinguem por critérios que envolvem tanto o número de pessoas que empregam quanto a faixa de faturamento que alcançam, o que as diferencia de empresas de maior porte (Barbieri; Sott, 2025). O conceito de PME tem sido definido e utilizado de forma diferente em diversos países (Tadesse, 2020). No Brasil, podem ser identificadas classificações baseadas tanto no faturamento quanto no número de empregados.

As formas de classificação variam, sendo três as principais: a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, o BNDES e o Sebrae. A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresa (Brasil, 2006) utiliza a receita bruta anual como parâmetro, estabelecendo os seguintes limites: Microempreendedor Individual (MEI), até R$ 81 mil; Microempresa (ME), igual ou inferior a R$ 360 mil; Empresa de Pequeno Porte (EPP), superior a R$ 360 mil e igual ou inferior a R$ 4,8 milhões. O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) (BNDES, 2020), por sua vez, também utiliza o faturamento, mas amplia o enquadramento, considerando Microempresas aquelas com até R$ 360 mil; Pequenas Empresas, de R$ 360 mil a R$ 4,8 milhões; e Médias Empresas, de R$ 4,8 milhões a R$ 300 milhões.

Já o Sebrae (2013) adota o número de empregados como critério, classificando Microempresas (ME) como aquelas com até 9 trabalhadores no comércio e serviços ou até 19 na indústria; Empresas de Pequeno Porte (EPP), de 10 a 49 empregados no comércio e serviços ou de 20 a 99 na indústria; e Empresas de Médio Porte, de 50 a 99 empregados no comércio e serviços ou de 100 a 499 na indústria. Sendo esta última classificação a que será utilizada nesta pesquisa.

Em Sergipe, as Pequenas e Médias Empresas desempenham papel essencial na dinâmica econômica local, sendo responsáveis, em 2024, por aproximadamente 80% dos empregos gerados no estado, o que evidencia a relevância dos pequenos negócios para o desenvolvimento econômico e social sergipano, com destaque para o setor de serviços, seguido pela indústria e pelo comércio, além de representar a maior parte dos novos empreendimentos registrados, que

incluíram 503 Microempresas, 99 Empresas de Pequeno Porte e 59 negócios enquadrados em outras categorias (Sebrae, 2024; Sergipe, 2024; JUCESE, 2024).

Em síntese, as PMEs consolidam-se como agentes fundamentais tanto no cenário global quanto no brasileiro e regional (Fidelis e Moraes, 2025; Nyland, 2023; Sebrae, 2024), mas continuam sujeitas a barreiras estruturais e conjunturais que limitam seu pleno potencial de contribuição para o desenvolvimento econômico e social (Arenhardt; Simonetto, 2023). Apesar dessas contribuições locais, as PMEs também enfrentam diversas dificuldades, sobretudo relacionadas à limitação de recursos (Aires *et al*., 2024), barreiras financeiras (Nunes *et al*., 2024) e desvantagens competitivas em relação a empresas de maior porte (Franco *et al*., 2021).

Esses obstáculos impõem a necessidade de adaptação constante frente às mudanças do mercado (Teixeira *et al*., 2024) e às transformações tecnológicas (Manoel *et al*., 2025), o que exige dessas organizações maior resiliência (Pereira, 2025) e capacidade de inovação (Nunes *et al*., 2024). Nesse contexto, as técnicas de marketing assumem papel central, na medida em são utilizadas de acordo com as necessidades da empresa (Kanojia; Rathore, 2025)**,** levando em consideração os desejos e os pensamentos dos clientes (Jiménez; Urdaneta, 2022) a fim de alcançar resultados comerciais mais eficazes (Malesev; Cherry, 2021).

2.2 MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) PERTENCENTES A ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

O marketing tem se tornado um termo recorrente, sendo amplamente mencionado em diferentes contextos (Pinto, 2024). Entre os autores de maior referência, Kotler define o marketing como uma atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de troca (Kotler, 2003, 2017). O mesmo autor também o caracteriza como uma função empresarial guiada pelas necessidades dos clientes, que busca estabelecer metas de rentabilidade e divulgar produtos (Kotler, 2012). Em uma de suas formulações mais sucintas, o marketing é definido como a ação de “suprir necessidades gerando lucro” (Kotler, 2012, p. 3).

Já a *American Marketing Association* (AMA) define o marketing como a atividade, o conjunto de instituições e os processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral (AMA, 2017). Com a evolução do campo, novas fases emergem, como o marketing 5.0, pautado pelo uso de tecnologias que simulam a inteligência humana para ampliar valor ao consumidor (Kotler *et al*., 2021), e o marketing 6.0, mais recente, impulsionado por inovações tecnológicas e mudanças no

comportamento do consumidor, que passa a ocupar posição central nas estratégias (Kotler *et al*., 2023; Ahluwalia *et al*., 2024).

Além dessas perspectivas centradas no cliente, na criação de valor econômico e na inovação tecnológica, a literatura também apresenta enfoques distintos. Matwiejczuk (2025) compreende o marketing como uma concepção de gestão orientada pelo mercado, cuja função principal é integrar e alinhar decisões, processos e atividades organizacionais. Wu (2024) o define como um processo estratégico e orientado a objetivos, voltado à satisfação das necessidades dos consumidores por meio de atividades direcionadas. Por sua vez, Cobra (1986, p.30) caracteriza o marketing como sendo uma atividade dentro de uma empresa em que a procura por produtos e serviços é ampla e atendida por meio do planejamento, promoção, venda e distribuição física dos bens e serviços.

No cenário global, o marketing tem passado por transformações significativas, impulsionadas tanto pela evolução das tecnologias digitais quanto pelas mudanças nas expectativas e no comportamento dos consumidores (Erdiana, 2024; Ausat, 2025; Sudalyo, 2024). Esse processo ampliou sua relevância para os negócios e fortaleceu sua influência sobre as estratégias organizacionais (Matwiejczuk, 2025). A transformação digital, apoiada por tecnologias emergentes, gerou mudanças profundas no modelo tradicional e estimulou a transição para estratégias mais integradas (Nozari; Chobar, 2024).

Atualmente, o marketing não se restringe à promoção de produtos ou serviços, mas atua como ferramenta de aproximação entre empresas e consumidores, permitindo compreender melhor seus públicos e construir relações de confiança (Adesoye, 2024). Nesse cenário, a adoção de ferramentas de inteligência artificial representa uma tendência irreversível, oferecendo desde a antecipação de movimentos do mercado até a automatização de tarefas, liberando recursos para ações mais estratégicas (Ekundayo, 2024). Embora se baseie em princípios universais de criação de valor e de satisfação das necessidades do consumidor (Kotler *et al*., 2023; Mardiyono; Sugiyarti, 2025), o marketing se manifesta de maneira distinta conforme o porte da organização (Gyanwali *et al*., 2019).

Nas grandes corporações, o marketing é estruturado em departamentos especializados, com forte uso de tecnologia e recursos para pesquisa de mercado, publicidade e inovação (Ali *et al*., 2023). Nesses contextos, a competitividade relaciona-se diretamente ao nível de desenvolvimento das capacidades de marketing (Wegner *et al*., 2023). Ao contrário das grandes empresas, que dispõem de amplos orçamentos para publicidade e marketing, as pequenas operam com recursos limitados, o que reduz suas possibilidades de investir em tecnologia e mão de obra qualificada (Ekundayo, 2024).

Nas PMEs, o marketing tende a ser mais instintivo e pouco planejado (Gyanwali *et al*., 2019). Limitações financeiras, barreiras digitais e carência de conhecimento técnico tornam a capacitação das equipes essencial (Martins *et al*., 2025). Como consequência, concentram esforços em ações de vendas e no uso de redes pessoais de contato, o que resulta em práticas menos sofisticadas e eficazes (Pompeu; Carvalho *et al*., 2022), diferenciando-as das grandes corporações (Oliveira, 2020).

Apesar das limitações, as PMEs apresentam uma vantagem competitiva ao poder personalizar suas ofertas e campanhas com maior eficácia, uma vez que estão mais próximas de seus clientes e compreendem melhor suas necessidades e desejos específicos (Júnior; De Avis Neves, 2022). Assim, o fortalecimento do desempenho de marketing configura-se como estratégia essencial para as PMEs, pois aquelas que conseguem aprimorar essa dimensão aumentam significativamente suas chances de sobrevivência e de alcançar níveis mais elevados de competitividade (Wahyuningsih *et al*., 2023).

Dessa forma, a flexibilidade, capacidade de inovação e proximidade com o cliente, características típicas das PMEs (Nunes *et al*., 2024), não se limitam ao âmbito interno, mas também se refletem em suas interações externas, o que facilita sua participação em redes de cooperação e em Arranjos Produtivos Locais (APLs). Desse modo, além de suas especificidades individuais, as PMEs ampliam suas possibilidades de competitividade quando inseridas em arranjos coletivos de cooperação, como os APLs (Cassiolato; Lastres, 2003).

As organizações que atuam nesses aglomerados tendem a desenvolver vínculos de colaboração recíproca, como o objetivo de fortalecer e aperfeiçoar seus processos produtivos e operacionais (Nascimento *et al*., 2022). Além disso, os Arranjos Produtivos Locais fortalecem-se a partir de relações de colaboração e confiança estabelecidas entre os atores presentes no território (De Freitas; Minciotti, 2020). As organizações que atuam nesses aglomerados tendem a desenvolver vínculos de colaboração recíproca, com o objetivo de fortalecer e aperfeiçoar seus processos produtivos e operacionais (Nascimento *et al*., 2022).

Nesse sentido, os APLs são aglomerações produtivas provenientes das interações sistêmicas entre um conjunto de atores que, numa mesma localidade, apresentam vínculos, ainda que incipientes, com a finalidade de obter ganhos econômicos a partir de diversas atividades produtivas e inovativas (Cassiolato; Lastres, 2003). Nessa perspectiva, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) vêm ganhando relevância por seu potencial de impulsionar tanto o desenvolvimento das empresas quanto o crescimento regional (Franca *et al*., 2024).

No caso sergipano, destaca-se o Polo Moda Itabaianinha/SE, considerado um Arranjo Produtivo Local que evidencia, na prática, o potencial competitivo das PMEs quando

organizadas em rede. Localizado no sul do estado, o polo teve origem na década de 1980 com a produção caseira de roupas e, atualmente, reúne dezenas de fábricas e gera milhares de empregos (Sergipe, 2023). O município consolidou-se como referência regional na produção têxtil, o que lhe conferiu a denominação de principal polo da moda em Sergipe.

O Polo também contribui para o impulso do turismo de compras no estado, além disso, a produção de confecções exerce papel central na economia de Itabaianinha, representando o principal vetor de emprego e renda do município (Fecomercio, 2022). Suas peças alcançam mercados em diferentes regiões do país, atraindo microempreendedores e ampliando a circulação de capital na região (Sergipe, 2023). Outrossim, o município promove eventos que favorecem a divulgação do polo e seus produtos, transformando-o em uma verdadeira passarela de moda, como é o caso do Moda Mix (Sergipe, 2025).

A consolidação do Polo Moda Itabaianinha demonstra não apenas a habilidade empreendedora dos agentes locais, mas também a importância das estratégias coletivas de produção e comercialização, que fortalecem a competitividade frente a mercados mais amplos. Nesse sentido, a articulação em rede típica dos APLs proporciona ganhos produtivos, melhoria da eficiência e eficácia, bem como melhoria da lucratividade (De Freitas; Minciotti, 2020), fatores que contribuem para a resiliência das PMEs diante de um ambiente econômico altamente competitivo.

Além do impacto econômico, o polo enquanto APL, promove a sustentabilidade socioeconômica, ambiental e cultural, pois reúne empreendedores em um mesmo território que atuam de forma colaborativa (Truzzi *et al*., 2019). Tais características aproximam o Polo de Itabaianinha da literatura sobre APLs, que destaca sua capacidade de promover desenvolvimento regional por meio da cooperação entre empresas, instituições de apoio e governo (Cassiolato; Lastres, 2003). Assim, o exemplo sergipano demonstra como iniciativas locais podem se consolidar como motores de competitividade e desenvolvimento local.

Nessa perspectiva, o marketing, quando utilizado de forma coletiva em PMEs organizadas em redes ou APLs, pode gerar efeitos positivos ao ampliar a visibilidade e fortalecer a credibilidade, pois permite que empreendedores com recursos limitados compartilhem estratégias, campanhas e eventos, obtendo resultados mais expressivos do que se atuassem isoladamente, o que evidencia como a cooperação entre empresas potencializa a competitividade coletiva (PROPOSE, 2025). Nesse contexto mais amplo, o marketing se revela um fator crucial para o crescimento dos negócios, indo além de simples transações e envolvendo a construção de conexões significativas com o público e o fortalecimento da posição competitiva das organizações (AMA, 2024).

A colaboração entre as empresas e o compartilhamento de conhecimentos são essenciais para o fortalecimento e a evolução de um APL, uma vez que a interação entre os atores do arranjo possibilita obter benefícios relevantes em diversas etapas do processo produtivo (Krag *et al*., 2017). No Polo Moda Itabaianinha, por exemplo, iniciativas como o evento Moda Mix reforçam a visibilidade do arranjo e contribuem para consolidar uma imagem competitiva no setor da moda (Sergipe, 2025). Assim, o marketing em rede não apenas potencializa a competitividade das PMEs individualmente consideradas, mas também fortalece a posição do aglomerado produtivo como um todo, tornando-o referência no mercado regional e nacional.

Além das iniciativas de cooperação entre empresas, o marketing em mídia social consolidou-se como uma das principais técnicas adotadas por PMEs para fortalecer sua competitividade, ao possibilitar maior visibilidade, aproximação com o público-alvo e ampliação das oportunidades comerciais a partir de plataformas digitais (Kumar; Nanda, 2023). Trata-se do uso estratégico de redes sociais para divulgar produtos, interagir com clientes e construir reputação de marca, sendo frequentemente adotado por pequenas empresas como alternativa de baixo custo às ferramentas tradicionais de publicidade (Amegbe *et al*., 2023). Estudos indicam que o desempenho em mídias sociais está diretamente relacionado ao aumento das vendas e ao fortalecimento da presença competitiva das PMEs (Roosdhani *et al*., 2023).

No contexto brasileiro, pesquisas como a de Gouveia *et al*. (2024) apontam que PMEs têm ampliado a adoção dessas ferramentas, embora ainda enfrentem desafios relacionados ao planejamento e à mensuração de resultados. No caso das PMEs organizadas em redes ou APLs, o marketing em mídia social pode potencializar os efeitos da cooperação, uma vez que ações conjuntas de divulgação digital ampliam o alcance individual das empresas e fortalecem a identidade coletiva do arranjo produtivo, tornando essa técnica um componente relevante para a análise da competitividade proposta neste estudo.

2.3 COMPETITIVIDADE NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) ORGANIZADAS EM REDE

A literatura sobre competitividade apresenta múltiplas concepções, que vão do nível macroeconômico ao organizacional. Fajnzylber (1988) definiu-a como a capacidade de um país sustentar participação nos mercados internacionais, elevando o padrão de vida da população. Porter (1990) reforçou essa relação, incorporando *clusters* e inovação, enquanto Krugman (1994) destacou que, em última instância, são as empresas, e não as nações, que competem. No âmbito empresarial, McFetridge (1995) vinculou a competitividade à lucratividade.

Na perspectiva organizacional, os autores como Man *et al*. (2002) ressaltaram o papel de conhecimentos, habilidades e atitudes como diferenciais estratégicos. Nessa linha, Abdel e Romo (2004) associaram a competitividade a métodos de produção e organização capazes de garantir preços e qualidade superior, enquanto Lall, Albadalejo e Mesquita (2005) reforçaram a relação com participação de mercado e lucratividade. Cervantes (2005) trouxe a visão de interdependência entre níveis nacional, regional e empresarial, e Rubio e Aragón (2009) enfatizaram a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Sob uma perspectiva mais sistêmica, Saavedra (2012, 2014) ampliou a noção de competitividade ao incluir produtividade, rentabilidade, relações interempresariais, infraestrutura setorial e ambiente macroeconômico. Essa visão foi complementada por Palomo-Pedroza (2018) que destacou a natureza relativa e dinâmica da competitividade. Outros estudos passaram a diferenciar dimensões financeiras (lucratividade, retorno sobre investimento) e não financeiras (inovação, marketing, desempenho ambiental e reputação) (Baeshen *et al*., 2021; Yang e Jang, 2020; Denicolai *et al*., 2021; Vejaratnam *et al*., 2023).

Autores como Chikán (2008) enfatizou que competitividade é a capacidade de atender demandas de forma lucrativa e sustentável, em constante adaptação. Mais recentemente, Melibaeva (2024) destacou sua multidimensionalidade abrangendo mercado, fidelidade do cliente e colaboração interorganizacional. Nessa mesma direção, Baumann *et al*. (2019, 2021) e Winzar *et al*. (2022) abordaram a competitividade como traço atitudinal e comportamental que sustenta desempenho superior.

De forma ainda mais contemporânea, a literatura incorporou dimensões emergentes. AlTaweel e Al-Hawary (2021) relacionaram a competitividade à sustentabilidade e economia circular, enquanto Luwiha *et al*. (2025) e Wati *et al*. (2023) simplificaram a noção de competitividade como a capacidade de sobreviver e prosperar em meio a concorrência de mercado. Wang *et al*. (2023) ampliaram essa noção ao projetar sua relevância em escala global. Assim, observa-se uma evolução do foco inicial em produtividade e mercado para uma concepção mais ampla, que integra desempenho financeiro, capacidades internas, inovação, colaboração interorganizacional e práticas sustentáveis.

Nesse sentido, as redes de empresas e, particularmente, os Arranjos Produtivos Locais (APLs), surgem como estruturas estratégicas para ampliar a eficiência, aprimorar processos e fortalecer a competitividade das PMEs (De Freitas; Minciotti, 2020). Nessas conexões, desenvolve-se um processo de aprendizagem que estimula a incorporação de inovações em produtos, processos e estruturas organizacionais, elevando o desempenho das empresas participantes (Brito; Stallivieri, 2010). No caso do Polo Moda Itabaianinha/SE, a articulação

entre os atores locais favorece tanto o desenvolvimento de práticas inovadoras quanto o fortalecimento da identidade territorial. Esse movimento reforça o papel dos APLs como indutores de competitividade (Tizziotti; Truzzi, 2019) e de desenvolvimento regional (Marini *et al*., 2012). Assim, as redes organizacionais contribuem para consolidar os arranjos produtivos e ampliar o potencial das empresas que os compõem (Bispo; Olave, 2022).

Sob essa perspectiva, os APLs desempenham um papel relevante no fortalecimento das micro e pequenas empresas, ao ampliar sua capacidade produtiva e contribuir para sua permanência em um mercado cada vez mais competitivo (Barros *et al*., 2020). De acordo com Sampaio *et al*., (2018), as empresas inseridas em aglomerações produtivas tendem a desfrutar de uma vantagem competitiva em comparação àquelas que atuam fora do APL, evidenciando que estar em um APL, por si só, já constitui um fator de competitividade. Complementarmente, Martiniano *et al*. (2023) ressaltam que os APLs representam uma estratégia de desenvolvimento econômico orientada a estimular a competitividade regional por meio da cooperação, da inovação e do compartilhamento de recursos e conhecimentos.

Nesse contexto, a competitividade emerge da forma como esses agentes interagem, cooperam e constroem suas relações dentro do arranjo (Redesist, 2019). De forma mais específica, os aglomerados econômicos configuram-se como estruturas capazes de desenvolver estratégias que fortalecem sua competitividade conjunta (Bezerra *et al*., 2024). Com isso, uma rede organizacional, ligada à estratégia de rede, visa fortalecer pequenas e médias empresas preservando identidade e autonomia, formando alianças e parcerias para compartilhar competências, recursos e projetos, reduzir custos, aumentar visibilidade, expandir vendas, obter lucratividade, facilitar crédito e ampliar acesso a tecnologias (Bispo; Olave, 2022).

Dessa forma, esta pesquisa adotará como referência a concepção de competitividade multidimensional (Saavedra, 2012, 2014; Melibaeva, 2024), que envolve produtividade, rentabilidade, infraestrutura setorial, relações interempresariais, fidelidade do cliente e condições regionais. Para Saavedra (2014), uma empresa competitiva é aquela que mantém lucratividade no longo prazo e gera valor em qualidade e custo; visão que converge com McFetridge (1995) e Hasan *et al*. (2024), ao associarem a competitividade à lucratividade e à satisfação do cliente, e com Luwiha *et al*. (2025), ao destacarem a sobrevivência em mercados concorrenciais como prova de competitividade. Contudo, a lucratividade não será o único critério analisado nesta pesquisa, que utilizará múltiplos indicadores, alinhando-se ao que estudos recentes têm empregado na mensuração da competitividade (Bezerra *et al*., 2024; De Almeida Paiva, De Figueiredo, 2025), levando em consideração os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

No nível das PMEs, a adoção de técnicas de marketing bem estruturadas pode fortalecer o relacionamento a longo prazo com os clientes (Jannah *et al*., 2024) e impactar significativamente as taxas de conversão de vendas (Rolando, 2024). Pesquisas realizadas indicam que os vendedores devem utilizar técnicas de marketing eficazes e bem direcionadas para se sobressair diante da concorrência (Istianingsih *et al*., 2025). Por exemplo, uma técnica de marketing que pode contribuir com esses vendedores são os otimizadores de mecanismos de busca (SEO) com o *copywriting*, unindo a criação de conteúdo envolvente à otimização para mecanismos de busca, de modo que o material produzido seja ao mesmo tempo atrativo e facilmente encontrado pelos clientes (Suhayati, 2023; Isbandi *et al*., 2023). Nessa perspectiva, torna-se relevante ampliar a análise dos efeitos combinados de diferentes técnicas de marketing (Nessier, 2021), direcionando o olhar para o Polo Moda Itabaianinha/SE e suas PMEs.

Assim, o marketing é considerado um dos principais instrumentos para alcançar tais objetivos (Saavedra-García; Demuner-Flores; Choy-Zevallos, 2020). Nesse sentido, esta pesquisa se concentrará na identificação e análise das técnicas de marketing utilizadas por PMEs inseridas em APLs, investigando de que forma essas práticas podem contribuir para fortalecer sua competitividade e assegurar sustentabilidade em mercados cada vez mais desafiadores.

3 PROCEDIMENTOS DE MÉTODO

3.1 LÓCUS DA PESQUISA

O presente estudo teve como lócus o Polo Moda de Itabaianinha, no município de Itabaianinha, Sergipe, a aproximadamente 118 quilômetros da capital, Aracaju, reconhecido como a “Capital da Moda de Sergipe” (Sergipe, 2023). Esse arranjo produtivo destaca-se pela concentração de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor têxtil, especializadas na produção de vestuário e acessórios, com expressivo impacto econômico e social na região (SEDETEC, 2024).

A escolha do lócus justificou-se pela sua relevância como fonte de emprego e renda, bem como pela sua tradicional designação como “Capital da Moda”, reconhecida por sua longa trajetória na produção têxtil, pela dinâmica produtiva e pela integração entre empreendedores (Sergipe, 2023). Há estimativa de construção de 30 a 40 boxes comerciais, além de espaço de alimentação e áreas para outros setores, integrados ao centro de comercialização, que será

voltado à realização de eventos e feiras, fortalecendo o polo e a geração de oportunidades locais (SEDETEC, 2024).

O Polo caracteriza-se pela concentração setorial e por dinâmicas mercadológicas próprias (Seibert, 2023), mantendo relações produtivas e comerciais nas quais cooperação e competição coexistem entre as empresas participantes (Júnior *et al*., 2023). Essa configuração, típica de Arranjos Produtivos Locais, favorece a geração de renda, emprego e inovação (De Freitas; Minciotti, 2020), bem como a presença de força de trabalho capacitada, a interação cooperativa entre os diferentes atores, a troca de informações e a afinidade cultural e social resultante da proximidade geográfica (Marzano; Mozzoni, 2023).

Segundo dados de Sergipe (2023), o polo conta com pouco mais de 70 fábricas de confecções com as respectivas lojas de vestuário, cama, mesa e banho, contribuindo para o turismo de compras. A presença de feiras locais e canais de venda direta ao consumidor final complementa o perfil comercial das empresas, que buscam adaptar-se às demandas sazonais e às tendências do setor.

A escolha do Polo Moda Itabaianinha como lócus desta pesquisa fundamentou-se em sua relevância econômica e social para o estado de Sergipe e no fato de congregar um conjunto diversificado de PMEs com diferentes graus de maturidade em suas práticas de marketing. Essa diversidade oferece um campo fértil para a análise das estratégias adotadas e para a compreensão de seus impactos na competitividade empresarial no contexto local. A investigação considerou, portanto, tanto a estrutura produtiva quanto os desdobramentos institucionais e estratégicos que compõem o contexto local.

3.2 PROCEDIMENTOS, CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS, TÉCNICAS DE ANÁLISE E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Esta dissertação teve como eixo central a análise das técnicas de marketing utilizadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha/SE e sua relação com a competitividade. O trabalho foi estruturado no formato de dissertação por artigos (Instrução Normativa N° 02/PROPADM-UFS, 2023), sendo composta por 2 estudos inter-relacionados, articulados de modo a assegurar coerência teórica e metodológica com o objetivo geral da pesquisa. O desenho metodológico adotado caracteriza-se como um desenho sequencial multimétodo, composto por dois estudos complementares.

O primeiro artigo, de natureza teórica, foi desenvolvido por meio de uma Revisão Sistemática Integrativa da Literatura (RSI), abordagem que possibilita identificar, organizar e

analisar criticamente a produção científica sobre o tema a partir de critérios de inclusão e exclusão previamente definidos (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). A busca foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES, com acesso autenticado via CAFe, Scopus, Web of Science e Redalyc, utilizando descritores em português, inglês e espanhol relacionados a estratégias de marketing, competitividade e Pequenas e Médias Empresas. Após a aplicação dos filtros de acesso aberto e do recorte temporal entre 2020 e 2025, foram inicialmente identificados 6.664 documentos.

As etapas de triagem por título, resumo e leitura integral resultaram na seleção de 65 estudos, que compuseram o corpus final da revisão. Para a sistematização dos dados, foi elaborada uma matriz de análise em planilha eletrônica, contemplando variáveis como título, autores, objetivos, país de origem, principais resultados e sugestões para pesquisas futuras. A análise foi conduzida de forma mista, combinando análise quantitativa descritiva, voltada ao mapeamento do perfil das publicações, e análise qualitativa, fundamentada na técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016). Desse processo emergiram quatro categorias analíticas centrais: Inovação de marketing como diferenciador competitivo; Transformação digital e alavancagem tecnológica; Orientação para o cliente e fidelização via CRM; e Marketing sustentável e responsabilidade socioambiental.

O segundo artigo, de natureza teórico-empírica, foi desenvolvido por meio de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, operacionalizada mediante um levantamento (*survey*) de corte transversal junto às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) integrantes do Polo Moda Itabaianinha/SE, reconhecido como Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecções. O Polo foi adotado como unidade de análise por sua relevância econômica regional e por concentrar empresas que compartilham características produtivas e relações de cooperação típicas de redes empresariais.

A coleta de dados ocorreu mediante aplicação de um questionário estruturado aos gestores ou proprietários das empresas, elaborado a partir de escalas adaptadas da literatura especializada em inovação em marketing, marketing de relacionamento, cooperação em rede, marketing em mídia social, e competitividade organizacional. O instrumento contempla indicadores destinados à mensuração das técnicas de marketing adotadas pelas empresas e das dimensões relacionadas à competitividade percebida.

Os dados obtidos foram organizados em banco de dados eletrônico e submetidos a procedimentos de estatística descritiva, visando caracterizar o perfil das empresas participantes e identificar a frequência de utilização das diferentes técnicas de marketing. Em seguida, realizaram-se análises inferenciais voltadas à investigação das relações entre os construtos

pesquisados, permitindo examinar de que maneira as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das PMEs inseridas no Polo Moda Itabaianinha/SE. A operacionalização dos construtos e dos respectivos indicadores fundamentou-se em instrumentos previamente validados na literatura e adaptados ao contexto investigado, assegurando consistência teórica e rigor metodológico

Dessa forma, a articulação entre os dois artigos assegura um percurso metodológico coerente e alinhado aos objetivos da pesquisa, permitindo compreender de maneira integrada como as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE. A relação entre objetivos específicos, etapas da pesquisa, fontes de informação, método de coleta, estratégia de análise e indicadores encontra-se sintetizada no Quadro 01.

Quadro 01 – Síntese dos objetivos, bases teóricas, técnicas de coleta de dados, estratégias de análise e indicadores preliminares da pesquisa

Objetivos específicos	Etapas	Fontes de informação	Técnica e método de coleta de dados	Estratégias de análise	Indicadores
Realizar uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de oferecer suporte teórico qualificado para a identificação e compreensão das lacunas existentes sobre a relação entre estratégias de marketing e competitividade em PMEs.	Teórica	Bases de dados científicas (Portal CAPES, Scopus, *Web of Science*, Redalyc)	Revisão Sistemática Integrativa com critérios de inclusão e exclusão	Análise de conteúdo (Bardin); análise descritiva de frequência e padrões temáticos	Inovação de marketing como diferenciador competitivo; (2) Transformação digital e alavancagem tecnológica; (3) Orientação para o cliente e fidelização via CRM; e (4) Marketing sustentável e responsabilidade socioambiental
Compreender de que maneira as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das PMEs, considerando os desafios e recursos característicos do Polo Moda Itabaianinha/SE.	Teórico-empírica	Bases de dados científicas/ Empresas do Polo Moda Itabaianinha/ SE	*Survey* estruturado (*on-line*)	Análise estatística; PLS-SEM	Inovação em marketing; relacionamento com o cliente; cooperação em rede; e marketing em mídia social; competitividade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada no formato de artigos científicos e é composta por dois estudos complementares, desenvolvidos de forma integrada para atender ao objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar de que maneira as técnicas de marketing adotadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade.

O primeiro artigo, intitulado *Marketing Strategies and Their Relationship with SMEs Competitiveness: An Integrative Systematic Review*, consistiu em uma Revisão Sistemática Integrativa da Literatura (RSI), cujo objetivo foi analisar a produção científica acerca da relação entre estratégias e técnicas de marketing e a competitividade em Pequenas e Médias Empresas. Os resultados desse estudo permitiram identificar o estado da arte, as principais abordagens teóricas, as lacunas de pesquisa e as oportunidades para investigações futuras, fornecendo o suporte conceitual que fundamenta o estudo empírico desenvolvido na sequência.

O segundo artigo, intitulado *Técnicas de Marketing e Competitividade em Pequenas e Médias Empresas: Evidências no Polo Moda Itabaianinha/SE*, apresenta a investigação empírica da dissertação. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, operacionalizada por meio de um levantamento (*survey*) realizado junto aos gestores ou proprietários das PMEs integrantes do Polo Moda Itabaianinha/SE. O estudo buscou identificar as principais técnicas de marketing adotadas por essas empresas e analisar sua relação com a competitividade organizacional, considerando as especificidades de um Arranjo Produtivo Local (APL).

Por fim, A integração entre os dois artigos permitiu articular evidências teóricas e empíricas sobre o fenômeno investigado. Enquanto o primeiro estudo estabelece os fundamentos conceituais e evidencia as principais tendências da literatura, o segundo examina a realidade das PMEs inseridas no Polo Moda Itabaianinha/SE, possibilitando confrontar os achados da literatura com as evidências obtidas no contexto pesquisado. Dessa forma, a estrutura adotada assegura coerência metodológica entre as etapas da investigação e contribui para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação.

5 ARTIGO 1- Marketing Strategies and Competitiveness in Small and Medium-Sized Enterprises: An Integrative Systematic Review

ABSTRACT: This study aimed to analyze how the scientific literature has addressed the relationship between marketing strategies and the competitiveness of small and medium-sized

enterprises. The study was conducted through an Integrative Systematic Review, grounded in the Resource-Based View theoretical perspective, with searches in the CAPES Journal Portal, Scopus, Web of Science, and Redalyc databases, following PRISMA guidelines. After applying the eligibility criteria, the final portfolio comprised sixty-five articles. Findings were organized into four analytical categories, marketing innovation, digital transformation, customer orientation, and sustainable marketing, interpreted as organizational capabilities that mobilize internal resources and strengthen competitiveness. The evidence indicates consistent associations between the strategic adoption of these practices and competitive gains, although the studies analyzed do not allow causal relationships between marketing and competitiveness to be established. It is concluded that the competitiveness of small and medium-sized enterprises depends on the capacity to integrate marketing strategies with innovation and digitalization processes, and that further research addressing the Latin American context is recommended.

Keywords: Small and medium-sized enterprises; Marketing strategies; Competitiveness; Integrative Systematic Review.

1 INTRODUCTION

Small and medium-sized enterprises play a strategic role in the global economic landscape, standing out for their capacity to generate employment, expand the tax base, and provide society with essential goods and services (Posse, 2024). Furthermore, these enterprises play a fundamental role in the economies of many countries, not only because of their substantial contribution to employment generation but also because of their significant contribution to gross domestic product (Sousa *et al*., 2022). In the Latin American context, small and medium-sized enterprises play a strategic role in the region's economic and social development, accounting for approximately 99.5% of all businesses and contributing around 60% of formal employment (OECD, 2024). However, despite their substantial economic and social contributions, these enterprises continue to face challenges related to access to finance due to high borrowing costs and increasingly restrictive lending conditions (OECD, 2026). These challenges reinforce the need to adopt organizational strategies capable of strengthening their competitiveness and enhancing their capacity to adapt to market conditions (Nirmala *et al*., 2024).

Small and medium-sized enterprises are classified according to criteria that vary across countries, considering indicators such as the number of employees, annual revenue, or other economic characteristics (Barbieri *et al*., 2024). In Brazil, the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae, 2023) adopts the number of employees as the primary classification criterion, distinguishing small and medium-sized enterprises according to their sector of activity. In Colombia, in turn, Decree 957/2019 establishes that this classification is based on annual revenue, expressed in Tax Value Units (Unidad de Valor Tributario – UVT), whose thresholds vary according to the manufacturing, trade, and service sectors (Colombia, 2019). These differences highlight the absence of a single criterion for defining small and medium-sized enterprises, an aspect that should be taken into account when interpreting studies conducted in different national contexts.

Small and medium-sized enterprises are a crucial component of the economic landscape in many countries around the world (Ikwuoche *et al*., 2020), serving as key drivers of economic growth, poverty reduction, and job creation (Yeremia *et al*., 2023), while also being vital to the overall stability, prosperity, and equity of a nation's economy (Erlany *et al*., 2022). Although these enterprises play a fundamental role in strengthening productive capacity and generating employment (Ključnikov *et al*., 2022), their financial constraints hinder access to financing, thereby negatively affecting their operations (Kliuchnikava, 2022).

Achieving and sustaining a competitive position is considered an important factor in ensuring the survival of small and medium-sized enterprises in the market, as well as in preserving their assets and jobs, particularly in environments characterized by increasingly intense and volatile market dynamics (Fabrizio *et al*., 2022; Winzar *et al*., 2022). This scenario underscores the importance of effective marketing management strategies capable of helping these enterprises achieve significant results (de Castro Figueiredo *et al*., 2023). In this context, the competitiveness of small and medium-sized enterprises depends on their ability to adapt, innovate, and strategically manage available resources, with the literature identifying marketing as one of the mechanisms capable of supporting this process (Saavedra-García; Demuner-Flores; Choy-Zevallos, 2020). In this regard, it is essential for these organizations to identify and develop organizational capabilities that enable them to advance their digital maturity, thereby strengthening their adaptive and innovative capacity (Gonzalez-Varona *et al*., 2024).

In response to these challenges, small and medium-sized enterprises have adopted different marketing strategies aligned with the organizational objectives they seek to achieve (Pompeu; De Carvalho, 2021). Furthermore, marketing has been recognized as an integral component of business strategy, accompanied by the need for efficient resource management

to support the achievement of these objectives (Leyva *et al*., 2025). Previous studies also indicate that marketing strategies, brand building, and advertising are associated with strengthening competitiveness and achieving organizational objectives (Alonso *et al*., 2021; Tessitore *et al*., 2021).

Although several studies have examined marketing strategies in small and medium-sized enterprises (Kharub *et al*., 2022; Wani; Palkar, 2023), the available evidence remains fragmented regarding the strategies investigated, the different organizational contexts, and the mechanisms through which these strategies are associated with enterprise competitiveness. Furthermore, integrative systematic reviews that critically synthesize these findings by identifying convergences, divergences, and opportunities for future research remain scarce (Keshari, 2020; Mccartan, 2023). In light of this scenario, the field of marketing research on small and medium-sized enterprises still requires further theoretical and empirical advances (Miranda; Arruda, 2004; de Castro Junior *et al*., 2015). Against this background, this study seeks to answer the following research question: **How has the scientific literature addressed the relationship between marketing strategies and the competitiveness of small and medium-sized enterprises?**

This article aims to analyze how the scientific literature addresses the relationship between marketing strategies and the competitiveness of small and medium-sized enterprises in order to identify, within the selected studies, theoretical and empirical evidence, as well as convergences, divergences, and research gaps that strengthen discussions in the field of small and medium-sized enterprise management and, more broadly, contribute to advancing knowledge on the strategic use of marketing in small businesses. Accordingly, this study is justified by the need to deepen the debate on the strategic use of marketing in small and medium-sized enterprises, thereby contributing to a broader understanding of the relationship between marketing strategies and the competitiveness of these enterprises, while also providing a foundation for future research and managerial practice.

To address this gap, the Integrative Systematic Review is an appropriate methodological approach, as it goes beyond the mere description or listing of findings from primary studies, a common practice in traditional literature reviews, by critically integrating the available evidence to provide a more robust and comprehensive answer to the research question (Newman; Gough, 2020). Furthermore, it seeks to combine findings from both empirical and theoretical studies, producing a critical synthesis that enhances the understanding of the phenomenon under investigation (Batista; Kumada, 2021).

The remainder of this article is organized as follows. The next section presents the theoretical framework, addressing the concepts of marketing strategies, the Resource-Based View (RBV) as the theoretical foundation for the relationship between marketing strategies and competitiveness, and competitiveness in small and medium-sized enterprises. Next, the methodological procedures adopted in the study are described. This is followed by the analysis and discussion of the findings, including the contributions of marketing strategies to the competitiveness of small and medium-sized enterprises and suggestions for a future research agenda. Finally, the concluding remarks are presented.

2 MARKETING STRATEGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES)

In markets characterized by intense competition and constant changes in consumer behavior, marketing strategies play a fundamental role in enabling organizations to create value, strengthen their competitive position, and achieve their organizational objectives (Varadarajan, 2020; Czinkota *et al*., 2021). The term *marketing strategy* refers to a set of strategic actions developed by organizations to promote their products or services (Ausat, 2023). It is a carefully structured process designed to achieve marketing objectives (Maitri *et al*., 2023), with the primary purpose of strengthening the brand, enhancing product value and customer perceptions, increasing sales, and building long-term relationships with consumers (Harini *et al*., 2023).

The implementation of marketing strategies depends on a well-structured marketing plan capable of guiding organizational actions and supporting the achievement of strategic objectives (Puro *et al*., 2022). A well-designed marketing plan enables organizations to expand their market presence, strengthen their corporate image, gain a competitive advantage, and drive sales growth (Dwivedi *et al*., 2021). In addition, the marketing plan contributes to identifying and selecting the most appropriate alternatives for achieving the desired outcomes (Czinkota *et al*., 2021), while playing a central role in the implementation, monitoring, and continuous improvement of strategic decisions (Hannak *et al*., 2024; Pratama *et al*., 2024). By integrating information on customers, competitors, and the market, this process facilitates the identification of opportunities and the development of strategies aimed at attracting and retaining customers (Rizki; Mulyanti, 2023).

In the global marketplace, marketing strategies play a fundamental role in enhancing the competitive advantage of products (Sudirjo, 2023). Their role extends beyond commercialization by also seeking to build customer loyalty (Munshi; Singla, 2022). Their

formulation demonstrates how firms can differentiate themselves from competitors, create value for customers, and, consequently, strengthen their competitiveness (Ibrahim; Harrison, 2020). Considered essential for the development and sustainability of small and medium-sized enterprises, marketing strategies have become increasingly important in environments characterized by intense competition and limited resources (Pompeu; Carvalho, 2021). These enterprises face growing challenges resulting from digitalization and the intensification of global competition (Qalati *et al*., 2021).

Defined as an integrated set of decisions, a marketing strategy guides choices related to products, markets, activities, and resources aimed at creating and delivering customer value, thereby contributing to the achievement of an organization's strategic objectives (Varadarajan, 2020). In this context, Rew *et al*. (2020) emphasize that managers need to align their decisions with both organizational objectives and the definition of target markets and competitive positioning. The adoption of appropriate marketing strategies enables small and medium-sized enterprises to strengthen their competitiveness and promote business sustainability (Sathana *et al*., 2021; Bestari; Butarbutar, 2021; Nurhasanah *et al*., 2023; Sugiana *et al*., 2023). However, many of these enterprises lack appropriate marketing strategies to position themselves and compete effectively in an increasingly challenging and competitive market (Chaudhary, 2020).

In an increasingly competitive business environment, marketing strategies directly affect organizational performance and influence the way firms interact with their customers (Dixit *et al*., 2021). They are also essential for gathering information on consumer behavior and supporting purchasing decisions (Kurnia; Rifani, 2020). In this regard, studies have shown that marketing strategy has a positive effect on competitiveness, particularly among small and medium-sized enterprises (Moreno-Gómez; Londoño; Zapata-Upegui, 2023). Traditional marketing strategies, represented by the 4Ps (product, price, place, and promotion) (Lahtinen *et al*., 2020), continue to be a source of competitive advantage. The integration of traditional and digital marketing tools can expand opportunities for small and medium-sized enterprises to reach a larger customer base, while financial incentives may encourage these enterprises to adopt both channels in their marketing strategies (Ključnikov *et al*., 2022). In this context, innovation and the use of less conventional marketing strategies have become essential for maintaining competitiveness (Dash *et al*., 2021).

From this perspective, marketing strategies can be understood as organizational capabilities that enable small and medium-sized enterprises to mobilize internal resources to create customer value and develop competitive advantages, an assumption that will be discussed in light of the Resource-Based View in the following section. The development and

success of small and medium-sized enterprises are not limited to economic improvement alone but also encompass social well-being, poverty alleviation, and the reduction of social and economic inequalities (Beu; Moniharapon; Samadi, 2021), being directly associated with the quantity and quality of the resources available (Moreno-Gómez *et al*., 2020). These factors reinforce the importance of adopting marketing strategies that are aligned with the specific characteristics of small enterprises (Tewary; Mehta, 2021). Given the importance of marketing strategies for strengthening the competitiveness of small and medium-sized enterprises, it is necessary to understand the theoretical perspective that explains how these strategies can be transformed into resources and capabilities capable of generating competitive advantage. In this regard, the Resource-Based View (RBV) has emerged as one of the principal theoretical approaches for understanding this relationship.

2.1 RESOURCE-BASED VIEW (RBV) AS THE FOUNDATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES COMPETITIVENESS

The Resource-Based View (RBV) has become one of the leading theoretical approaches for explaining differences in organizational performance by arguing that the achievement and sustainability of competitive advantage depend primarily on the resources and capabilities developed internally by firms (Barney, 1991). Unlike approaches that primarily emphasize external environmental conditions, the Resource-Based View argues that strategic resources constitute the main source of organizational differentiation, provided that they create value and are difficult for competitors to imitate (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). From this perspective, competitiveness results not only from market conditions but also from the way organizations mobilize their resources to develop capabilities that sustain their performance over time (Kero; Bogale, 2023).

The evolution of the Resource-Based View has broadened the understanding of the nature of organizational resources by distinguishing them from the capabilities developed by firms. While resources correspond to the tangible and intangible assets available within the organization, capabilities refer to the ability to integrate, coordinate, and utilize these resources efficiently in response to market demands (Grant, 1991). Barney (1991) classifies organizational resources into three broad categories: physical capital (facilities, technology, and equipment), human capital (training, experience, and knowledge), and organizational capital (formal structure and management processes). This classification has provided the foundation for studies examining how different types of resources influence the competitiveness of small

and medium-sized enterprises (Chigara, 2021). From this perspective, competitive advantage stems less from the mere possession of resources than from an organization's ability to use them strategically to create customer value (Barney, 1991). Peteraf (1993) reinforces this argument by emphasizing that resource heterogeneity across firms is one of the primary factors underlying persistent differences in market performance.

This perspective is particularly relevant in the context of small and medium-sized enterprises, as these organizations typically operate under constraints related to financial, technological, and human resources (Yesuf *et al*., 2025). Under such conditions, competitiveness depends less on the volume of available resources than on managerial capability to use them efficiently and strategically (Suryaningrum *et al*., 2023). Pomegbe *et al*. (2020) support this view by demonstrating that small and medium-sized enterprises can compensate for the scarcity of internal resources through the mobilization of external resources available within relationship networks, thereby enhancing their innovation potential and competitive performance. Consequently, even with limited resources, small and medium-sized enterprises can develop organizational capabilities that strengthen their competitive position and improve their market performance (Rubio-Andrés *et al*., 2024).

Among these organizational capabilities, marketing strategies deserve particular attention. From the perspective of the Resource-Based View, marketing strategies are no longer understood merely as instruments for promotion or commercialization but rather as organizational capabilities aimed at identifying market opportunities, creating customer value, developing relationships, and achieving competitive differentiation (Varadarajan, 2020). Accordingly, when appropriately formulated and implemented, marketing strategies contribute to transforming internal resources into sustainable competitive advantages, thereby strengthening the competitiveness of small and medium-sized enterprises (Varadarajan, 2020). Sipos *et al*. (2024) found that marketing innovation and the use of marketing and communication tools increase the use of strategic information by small and medium-sized enterprises in decision-making processes, demonstrating that these practices strengthen organizational capabilities related to adaptation and competitive positioning. From this perspective, the Resource-Based View provides the theoretical foundation for understanding how marketing strategies can contribute to the competitiveness of small and medium-sized enterprises.

2.2 COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Several approaches have been used to examine and define competitiveness in Small and Medium-Sized Enterprises. Among them, the Resource-Based View argues that competitive advantage stems from an organization's ability to mobilize and leverage strategic resources and capabilities (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). From this perspective, the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises depends not only on external factors but also on how their internal resources are deployed to create value and achieve market differentiation.

From this perspective, although competitiveness has been widely discussed in the literature, there is no consensus on a single definition, as different approaches emphasize specific dimensions of organizational performance. According to Saavedra (2014b, p. 20), "the competitiveness of a firm depends on productivity, profitability, competitive position, domestic and international market position, interfirm relationships, the regional sector, infrastructure, and the macroeconomic environment," a concept derived from the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) systemic competitiveness model. In turn, Luwiha *et al*. (2025) define competitiveness as a firm's ability to remain operational and sustainable in the face of market competition.

Competitiveness is a multidimensional concept encompassing various elements, including market share, profitability, and customer loyalty (Melibaeva, 2024). Business competitiveness is associated with a firm's assets and processes, where assets refer to the resources developed or acquired by the organization, while processes represent the mechanisms through which these assets are transformed into profit or economic advantage (Singh *et al*., 2024). In this sense, competitiveness can also be understood as the capability and performance of a firm, industry, or country in offering and commercializing goods and services in the marketplace (Iskandar; Tukiran, 2022).

In the context of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), competitiveness is reflected in their ability to achieve and sustain high levels of customer satisfaction, continuously develop employees' competencies, and attain significant growth in financial performance and profitability (Hasan, 2024). However, the competitiveness of these firms does not depend exclusively on internal factors. External elements, such as public policies, institutional support, and local infrastructure, also influence competitiveness by creating more favorable conditions for growth and innovation (Tariku *et al*., 2020). In this context, the alignment between marketing strategies and government support mechanisms has been shown to positively influence the performance of small and medium-sized enterprises (Tadesse, 2020).

The use of digital technologies, particularly social media and online marketing tools, represents an important organizational capability, enabling Small and Medium-Sized

Enterprises (SMEs) to expand their market presence at relatively low cost and with greater effectiveness (Batumalai; Sahid, 2022). At the same time, environmental and social factors should be considered in marketing decision-making (Farida; Setiawan, 2022). However, constraints such as limited resources, insufficient expertise, and the lack of strategic planning continue to hinder the full exploitation of these tools (Castanheira *et al*., 2022). From the Resource-Based View (RBV) perspective, firms that integrate innovation, market orientation, and digital tools are more likely to sustain their competitiveness over time (Hayat *et al*., 2023). Moreover, the strategic use of personalized content and data-driven audience segmentation has been shown to strengthen customer engagement and brand relationships (Chandra *et al*., 2022). In this context, the competitiveness and marketing performance of Small and Medium-Sized Enterprises tend to improve as these firms create greater value through their operational activities (Herdina *et al*., 2021).

Another relevant aspect is that, from the perspective of the Resource-Based View, the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises is directly associated with their ability to systematically integrate marketing, innovation, and customer relationship management in a market-oriented manner (Sozuer *et al*., 2020). In this regard, a competitive firm is one that is capable of generating long-term profitability while creating value for its customers in terms of quality and cost (Saavedra, 2014). Accordingly, competitiveness can be understood as the ability of firms to mobilize resources and capabilities to deliver products and services efficiently, thereby creating value and sustaining their market position (Bambang *et al*., 2021). This makes competitiveness a vital factor for Small and Medium-Sized Enterprises, as the lack of competitiveness may hinder their growth and long-term success (Farida; Setiawan, 2022). In this context, competitiveness is not limited to the internal environment of organizations but also encompasses the ability of a country, an industry, or a firm, including Small and Medium-Sized Enterprises, to achieve and maintain a favorable position in the global market (Wang *et al*., 2023).

3 METHODOLOGICAL PROCEDURES

To achieve the objectives of this study, a systematic literature review methodology was adopted (Vosgerau; Romanowski, 2014), following the integrative review approach proposed by Kramm (2020). A mixed-methods approach was employed, beginning with a quantitative phase followed by an in-depth qualitative analysis based on descriptive content analysis. The quantitative phase aimed to map the scientific literature on the topic by organizing the selected

articles according to variables such as title, Digital Object Identifier, source, authors, year of publication, citations, keywords, authors' country of affiliation, authors' geographical region, affiliated institution, research objective, limitations, future research directions, findings, research focus, approaches, methods, techniques, and the most frequently used descriptors in the field. This quantitative mapping made it possible to identify temporal, geographical, and thematic patterns, providing an overview of the concentration of studies and the main research trends during the period from 2020 to 2025. Literature reviews play a central role in scientific research by providing the theoretical and conceptual foundation for the development of new studies (Snyder, 2019).

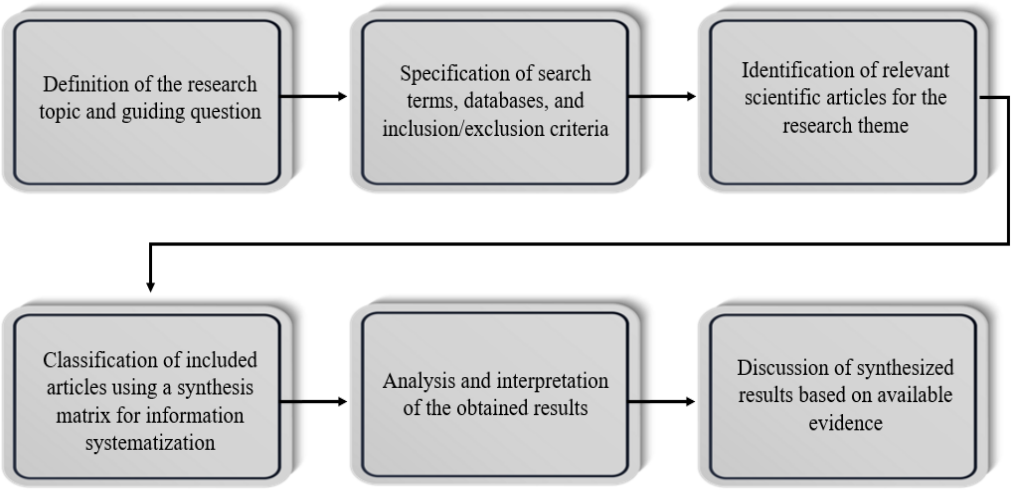
To systematize the identified data, reference management software Mendeley was used to organize the retrieved articles, while Microsoft Excel was employed to develop data matrices. These matrices included key information extracted from the studies, such as title, authors, year of publication, country, research objectives, findings, descriptors, limitations, and suggestions for future research, following the methodology proposed by Vosgerau and Romanowski (2014) and Andreazzi *et al*. (2017). Based on the descriptive quantitative analysis, preliminary analytical categories were developed to guide the subsequent stage, which focused on the content analysis of the full-text articles. This stage aimed to deepen the understanding of how marketing strategies influence the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises by identifying the main theoretical contributions, research gaps, challenges, and propositions presented by the authors.

According to Whittemore and Knafl (2005), the Integrative Systematic Literature Review enables the identification of gaps, limitations, and trends in the existing body of evidence, providing a solid foundation for guiding and enriching future research in the field. This makes it a valuable methodological approach for the academic community. Botelho, Cunha, and Macedo (2011) argue that a systematic literature review involves the comprehensive synthesis of all studies relevant to a specific research question in order to minimize selection bias, critically appraise the identified studies, and synthesize the available evidence on a given topic. To achieve these objectives, the review should follow a research protocol with clearly defined stages that are rigorously implemented throughout the review process.

Accordingly, in the initial stage of this Integrative Systematic Literature Review, a clear and focused research question was formulated, serving as the basis for defining the search terms, search strategies, databases to be consulted, and the inclusion and exclusion criteria for study selection. Following the stage of topic identification and research question formulation

proposed by Botelho, Cunha, and Macedo (2011), as illustrated in Figure 1, the following research question was established: **How has the scientific literature addressed the relationship between marketing strategies and competitiveness in Small and Medium-Sized Enterprises?**

Figure 1 – Procedures adopted for conducting the Integrative Systematic Literature Review



Source: Prepared by the authors (2026).

In conducting this systematic literature review, the following information sources were used: the CAPES Journal Portal, recognized as a renowned scientific database across several research fields and for its extensive collection of scholarly content, particularly distinguished by the impact of the journals it indexes (Carvalho *et al*., 2020); Scopus, recognized as one of the largest databases of peer-reviewed literature in the international academic community, noted for its multidisciplinary coverage and bibliometric analysis resources (Mesquita *et al*., 2006); Web of Science, also recognized for indexing high-impact journals and for its rigorous editorial selection criteria (Ellegaard; Wallin, 2015); and Redalyc (Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain, and Portugal), owing to its relevance in disseminating Ibero-American scientific production through open access (Hachem; Faria, 2019).

To facilitate the searches across the selected databases, the Boolean operator "OR" was used to retrieve records containing at least one of the search terms, the proximity operator quotation marks (" ") were used to retrieve exact phrases, and the Boolean operator "AND" was employed to identify records combining the research descriptors (Schiavon, 2015, p. 64). Synonyms and terminological variations in Portuguese, English, and Spanish were combined using the Boolean operator "OR" to broaden the linguistic coverage of the search strategy,

considering the multilingual nature of Latin American scientific production. The following search string was used:

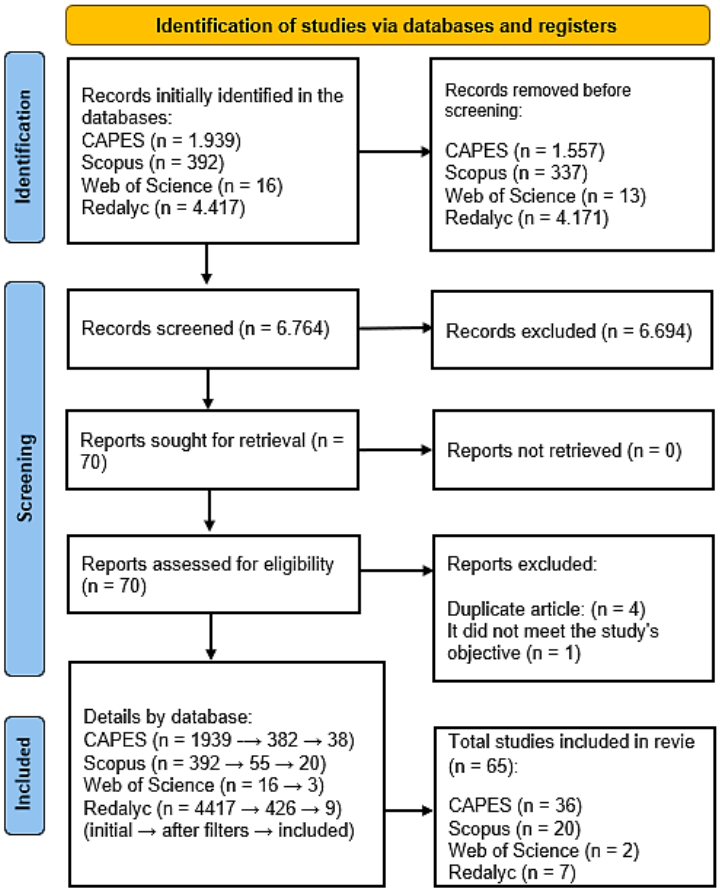
("SME" OR "Small and Medium Enterprise" OR "PME" OR "Pequena e Média Empresa" OR "PYME" OR "Pequeña y Mediana Empresa") AND ("Marketing" OR "Marketing Strategy" OR "Marketing Strategies" OR "Estratégias de Marketing" OR "Estrategias de Marketing") AND ("Competitiveness" OR "Competitividade" OR "Competitividad")

The application of this search strategy in the CAPES Journal Portal (Federated Academic Community) initially retrieved 1.939 records. Subsequently, filters for open access, publication period (2020–2025), and the Social Sciences field were applied, reducing the dataset to 382 articles. After screening the titles and abstracts, 38 articles remained. The same search strategy was then applied to the Scopus, Web of Science, and Redalyc databases, using the filters available in each database, including publication period, document type, subject area, and open access, when applicable. The initial search in Scopus retrieved 392 records, which were reduced to 55 after applying the filters and to 20 after screening the titles and abstracts. In the Web of Science database, 16 records were initially identified, of which 3 remained after the application of the filters, and these same 3 records were retained following the title and abstract screening. In Redalyc, the search initially retrieved 4.417 records, which were reduced to 426 after applying the filters and to 9 after screening the titles and abstracts. Considering the differences in indexing structure and the refinement options available across the databases, the filtering procedures were adapted to the specific characteristics of each database to ensure the retrieval of studies aligned with the objective of this research, as presented in Table 1.

Regarding the inclusion and exclusion criteria, the review included peer-reviewed scientific articles available through open access that addressed the three core constructs of this study in an integrated manner: Small and Medium-Sized Enterprises, marketing strategies, and competitiveness. Conference abstracts, editorials, book chapters not subjected to peer review, dissertations and theses not published in scientific journals, documents published outside the established period (2020–2025), duplicate records retrieved from the selected databases, and studies that, after full-text assessment, did not address the research question were excluded. Regarding the study selection process, the records retrieved from the four databases were exported and consolidated into a single spreadsheet, after which duplicate records were removed. Subsequently, the titles and abstracts were screened, followed by a full-text

assessment of the preselected articles to verify their eligibility according to the predefined inclusion criteria. The study selection process followed the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses guidelines, and the stages of identification, screening, eligibility, and inclusion were documented in a flow diagram, ensuring the transparency and reproducibility of the review.

Figure 1 – Flowchart of the study selection process according to PRISMA guidelines



Source: Prepared by the authors (2026), in accordance with the PRISMA protocol (2020).

After applying the eligibility criteria, the retrieved records were screened through the assessment of titles, abstracts, and full-text articles. During this stage, duplicate records identified across the databases (4) were removed, retaining only one version of each study, and articles that were not aligned with the objective of the review (1) were excluded. At the end of this process, the final sample consisted of 65 articles. Table 1 presents the search descriptors used in the search strategy, as well as the results obtained from each database consulted. The search strategy was structured around the three central constructs of the study, enabling the identification of studies that were potentially relevant to the systematic review.

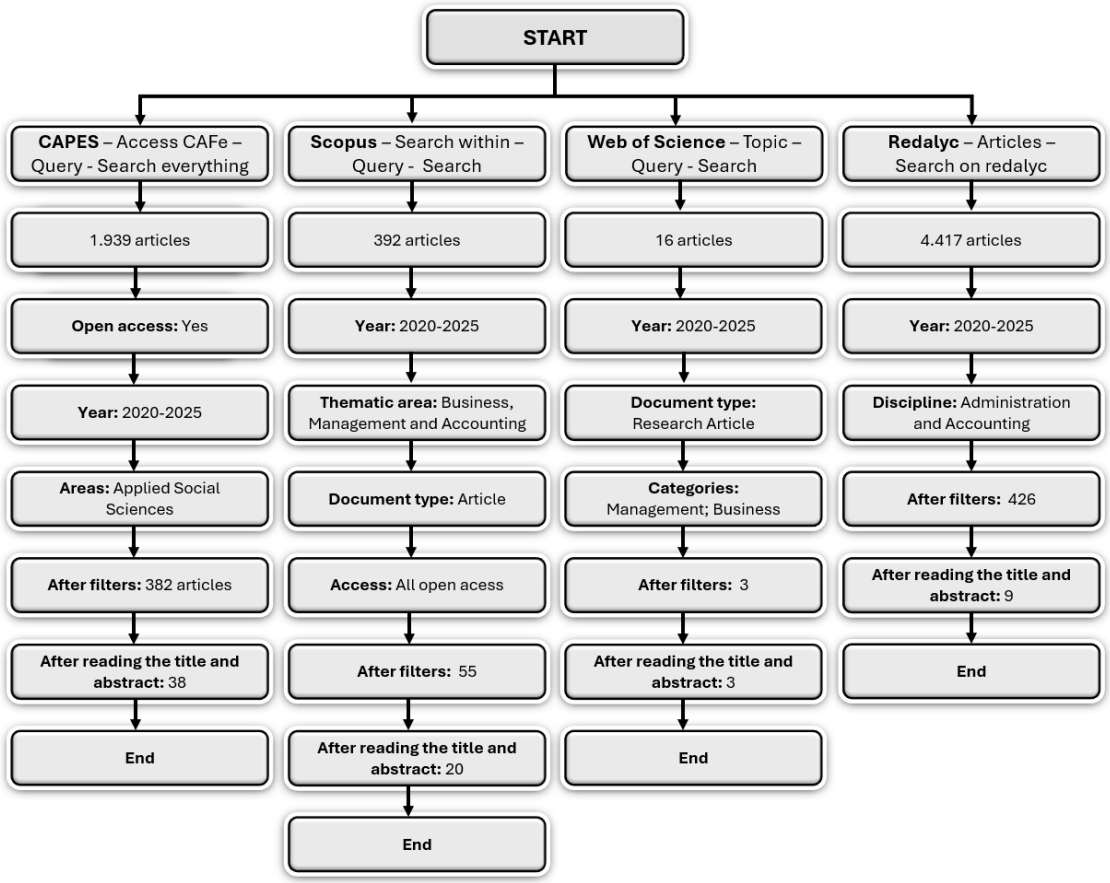
Table 1 - Definition of descriptors and results found in the databases

Date	Descriptors	Filters	Database: CAPES
15/04/2025	("SME" OR "Small and Medium Enterprise" OR "PME" OR "Pequena e Média Empresa" OR "PYME" OR "Pequeña y Mediana Empresa") AND ("Marketing" OR "Marketing Strategy" OR "Marketing Strategies" OR "Estratégias de Marketing" OR "Estrategias de Marketing") AND ("Competitiveness" OR "Competitividade" OR "Competitividad")	Start	1.939
		Open access: Yes	
		Year: 2020–2025	
		After applying filters	382
		After reading the title and abstract	38
Date	**Descriptors**	**Filters**	**Database: Scopus**
15/04/2025	("SME" OR "Small and Medium Enterprise" OR "PME" OR "Pequena e Média Empresa" OR "PYME" OR "Pequeña y Mediana Empresa") AND ("Marketing" OR "Marketing Strategy" OR "Marketing Strategies" OR "Estratégias de Marketing" OR "Estrategias de Marketing") AND ("Competitiveness" OR "Competitividade" OR "Competitividad")	Start	292
		Open access: Yes	
		Year: 2020–2025	
		Thematic area: Business, Management and Accounting	
		Document type: Article	
		Access: All open acess	
		After applying the filters	55
		After reading the title and abstract	20
Date	**Descriptors**	**Filters**	**Database: WoS**
15/04/2025	("SME" OR "Small and Medium Enterprise" OR "PME" OR "Pequena e Média Empresa" OR "PYME" OR "Pequeña y Mediana Empresa") AND ("Marketing" OR "Marketing Strategy" OR "Marketing Strategies" OR "Estratégias de Marketing" OR "Estrategias de Marketing") AND ("Competitiveness" OR "Competitividade" OR "Competitividad")	Start	16
		Year: 2020–2025	
		Document type: Research Article	
		Categories: Management; Business	
		After applying the filters	3
		After reading the title and abstract	3
Date	**Descriptors**	**Filters**	**Database: Redalyc**
15/04/2025	("SME" OR "Small and Medium Enterprise" OR "PME" OR "Pequena e Média Empresa" OR "PYME" OR "Pequeña y Mediana Empresa") AND ("Marketing" OR "Marketing Strategy" OR "Marketing Strategies" OR "Estratégias de Marketing" OR "Estrategias de Marketing") AND ("Competitiveness" OR "Competitividade" OR "Competitividad")	Start	4.417
		Year: 2020–2025	
		Field: Administración y Contabilidad	
		After applying the filters	426
		After reading the title and abstract	9

Source: Prepared by the authors (2026).

Following the definition and validation of the search descriptors and search filters presented in Table 1, the next stage of the study involved establishing the inclusion and exclusion criteria, following the second stage proposed by Botelho, Cunha, and Macedo (2011), as illustrated in Figure 2. The following criteria were adopted: (1) studies addressing one or more of the following terms: small and medium-sized enterprises, marketing, marketing strategies, and competitiveness were included; (2) only open-access studies published between 2020 and 2025 were included; (3) studies focusing exclusively on large enterprises were excluded; (4) studies that did not establish a direct relationship between marketing strategies and competitiveness in the context of small and medium-sized enterprises were excluded; (5) articles that did not address the contributions of marketing strategies to organizational competitiveness were excluded; and (6) studies retrieved from the CAPES Journal Portal (accessed through CAFe), Web of Science, Scopus, and Redalyc databases were included, as these databases were selected for their broad coverage of the scientific literature and the reliability of their indexed sources.

Figure 2- Portfolio selection



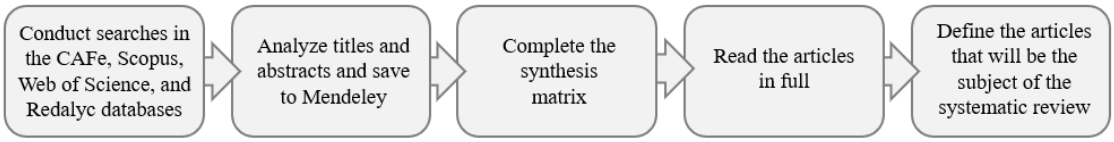
Source: Prepared by the authors (2026).

In the subsequent stage, following the procedures proposed by Botelho, Cunha, and Macedo (2011), a detailed assessment of the titles and abstracts of the retrieved studies was conducted to verify their compliance with the inclusion and exclusion criteria and to identify those most closely aligned with the objective of this review. The records selected from the CAPES Journal Portal (accessed through CAFe), Scopus, Web of Science, and Redalyc were exported and consolidated in Mendeley, where duplicate studies were identified and removed. Subsequently, the eligible articles underwent full-text review and were categorized in accordance with the methodological procedures for Integrative Systematic Reviews described by Vosgerau and Romanowski (2014).

To systematically organize the information collected in this study, a synthesis matrix was developed using Microsoft Excel. This approach enabled the organization of the data into separate columns, facilitating the extraction and recording of relevant information from the selected studies, including title, Digital Object Identifier (DOI), source, authors, publication year, citations, keywords, country, authors' region, authors' affiliated institution, objectives, limitations, future research, findings, research focus, research approach, methods, data collection techniques, and data analysis procedures. This process resulted in the identification of distinct analytical categories that supported the analysis of the study findings (Andreazzi *et al*., 2017; Lopez; Torres, 2024; Vosgerau; Romanowski, 2014). Subsequently, all selected articles were reviewed in full, as recommended by Botelho, Cunha, and Macedo (2011).

At this stage, the analysis focused on the titles, keywords, abstracts, methodologies, theoretical foundations, findings, and concluding remarks of the selected studies. Following this rigorous screening process, 70 articles were selected for the final assessment. Subsequently, four articles were excluded because they were duplicates, and one article was excluded for not meeting the objective of this review, resulting in a final portfolio of 65 articles that constitute the basis of this Integrative Systematic Review. The screening process and full-text review were conducted by a single reviewer, who strictly followed the predefined inclusion and exclusion criteria, consistent with the individual nature of this investigation, which was carried out as part of a master's dissertation. The stages of this process are presented in Figure 3.

Figure 3 - Phases of the systematic review protocol



Source: Prepared by the authors (2026).

The analysis of the findings was conducted using a mixed-methods approach, beginning with a descriptive quantitative stage aimed at organizing, screening, and consolidating the studies identified in the CAPES Journal Portal (accessed through CAFe), Scopus, Web of Science, and Redalyc databases. This stage enabled the mapping of the volume of publications, their temporal, geographical, and thematic distribution, as well as the application of the predefined inclusion and exclusion criteria established in the methodological protocol. Following this process, 65 articles were selected to constitute the final sample of the review. Based on the full-text review of the selected articles and the organization of the extracted information into a synthesis matrix, four analytical categories were identified to guide the qualitative analysis of this study: (1) Marketing innovation as a competitive differentiator; (2) Digital transformation and technological leverage; (3) Customer orientation and customer loyalty through customer relationship management; and (4) Sustainable marketing and socio-environmental responsibility. These categories emerged from the content analysis of the included studies, following the methodological procedures described by Bardin (2016), and provided the basis for the systematization and interpretation of the findings presented in the following section.

4 ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

This section discusses the main contributions of marketing strategies to enhancing the competitiveness of small and medium-sized enterprises, based on the content analysis of the most relevant findings identified in the studies included in this Integrative Systematic Review. The systematization of this evidence provides a comprehensive understanding of how different marketing approaches and strategies, whether operational, tactical, or strategic, positively influence the competitive performance of these organizations, particularly in contexts characterized by limited resources and highly dynamic market conditions. By bringing together and categorizing the findings of the selected articles, this section seeks to provide a critical and integrated overview of the main thematic areas that have guided academic research on marketing in small and medium-sized enterprises. It also proposes a research agenda that may serve as a foundation for future investigations on the topic addressed in this study, thereby contributing to the advancement of knowledge and supporting future managerial practice.

4.1 CONTRIBUTION OF MARKETING STRATEGIES TO COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: PROPOSED RESEARCH AGENDA

Table 3 presents a synthesis of the 65 articles analyzed in this study, organized according to the four analytical categories previously defined: (1) Marketing innovation as a competitive differentiator; (2) Digital transformation and technological leverage; (3) Customer orientation and customer loyalty through customer relationship management; and (4) Sustainable marketing and socio-environmental responsibility. This structure provides an integrated overview of the main approaches adopted by the selected studies regarding the role of marketing strategies in enhancing the competitiveness of small and medium-sized enterprises.

The analysis showed that the selected studies encompass different perspectives on the marketing strategies adopted by small and medium-sized enterprises, ranging from digital marketing and digital transformation to internal and external structural factors associated with organizational performance, sustainability, and competitiveness across different contexts. In addition, the studies presented in Table 2 emerged as recurring references in the field. Their objectives included examining the marketing strategies adopted by small and medium-sized enterprises to survive and recover during the COVID-19 pandemic; analyzing digital transformation across different sectors of small and medium-sized enterprises to maintain competitiveness; examining the use of marketing strategies to increase customer value and drive sales; analyzing the marketing communication strategies adopted by small and medium-sized enterprises in response to competition in the digital era; promoting digital marketing training for owners of small and medium-sized enterprises to increase sales and strengthen competitiveness; analyzing the role of innovation investments and how these investments influence the competitiveness of small and medium-sized enterprises in a specific context; evaluating how different marketing strategies (marketing communication, marketing innovation, and marketing uniqueness) affect the competitiveness of Colombian small and medium-sized enterprises; identifying internal and external factors for developing more effective marketing strategies to improve organizational market performance; analyzing the adoption of digital marketing innovations by small and medium-sized enterprises; and, finally, evaluating the 4Fs of digital marketing in an ecotourism hotel enterprise in Mexico.

Table 2 – Key authors

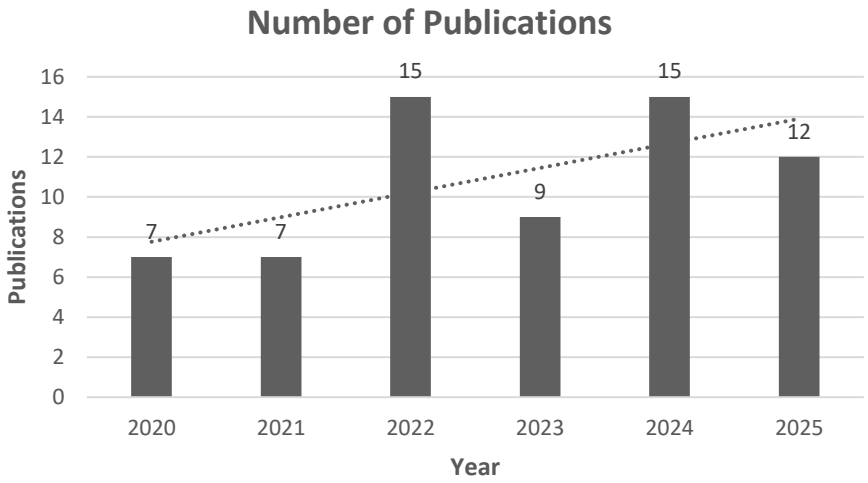
Nº	Author	Institution	Country	Citation	Year
1	(Santoso, 2020)	Dinamika University	Indonesia	225	2020
2	(Bhuiyan *et al*., 2024)	Begum Rokeya University	Bangladesh	149	2024
3	(García Paredes; Terán Guerrero, 2020)	Technical University of Ambato	Ecuador	105	2020
4	(Rusdana *et al*., 2022)	Indonesian Computer University	Indonesia	72	2022
5	(Dewi; Mahyuni, 2022)	National University of Education	Indonesia	69	2022

6	(Lewandowska, 2021)	University of Information Technology and Management in Rzeszów	Poland	50	2021
7	(Moreno-Gómez *et al*., 2023)	University of the Coast Barranquilla	Colombia	43	2023
8	(Suhartini *et al*., 2021)	Malang Islamic University	Indonesia	37	2021
9	(Hidayat *et al*., 2025)	State Islamic University of Cirebon	Indonesia	36	2025
10	(Díaz Landero *et al*., 2024)	Mundo Maya University	Mexico	34	2024

Source: Prepared by the authors (2026).

In addition to the thematic categorization, the temporal distribution of the publications included in the analyzed sample was examined, as presented in Graph 1. Considering the period from 2020 to 2025, an overall upward trend in the number of published studies on marketing strategies in small and medium-sized enterprises can be observed. The period began with seven publications in 2020 and remained at the same level in 2021. A substantial increase was recorded in 2022, with fifteen publications, which represents the highest number of studies published during the period analyzed. In 2023, the number declined to nine studies, followed by a new increase to fifteen publications in 2024 and a slight decrease to twelve studies in 2025, concluding the period. Despite these year-to-year fluctuations, the trend line indicates a gradual increase in the scientific community's interest in the topic throughout the period, suggesting the consolidation of research on marketing strategies in small and medium-sized enterprises and its growing relevance within the academic literature, despite the decline observed in the final year of the period analyzed.

Graph 1 – Temporal variation of publications



Source: Prepared by the authors (2026).

Additionally, Table 3 presents a synthesis of the 65 articles included in this Integrative Systematic Review, organized according to authorship, year of publication, study objective, research design, citation, and the authors' country of origin. This systematization provides a consolidated overview of the scientific literature on marketing strategies in small and medium-sized enterprises, enabling the identification of temporal publication trends, their geographical distribution, and the main research themes addressed in the studies analyzed. Of the 65 studies included, 30 (46%) adopted a quantitative research design, 24 (37%) employed a qualitative research design, 7 (11%) were conducted as case studies, and 4 (6%) used mixed methods, demonstrating the predominance of quantitative approaches.

Table 3 – Systematic review summary

Nº	Authors	Year	Objective	Research Design	Citation	Country
1	(Saavedra-García *et al.*, 2020)	2020	The objective of this research is to identify the marketing practices used by SMEs in Mexico City and to determine whether a relationship exists between these practices and internal competitiveness, taking into account the size and sector of the enterprises.	Quantitative	2	Mexico
2	(Beltrán; Neira, 2020)	2020	This article presents the main results of a research that analyzes the use of social media as a part of the digital marketing strategy in micro and small advertising companies in Bogotá, Colombia.	Quantitative	9	Colombia
3	(Bumberova; Kanovska, 2020)	2020	The objective of this paper is to explore what are the differences in marketing strategy to sustain the competitiveness of KIBS in the local and global markets in the last five years.	Quantitative	11	Czech Republic
4	(García Paredes; Terán Guerrero, 2020)	2020	The purpose of this research is to present a descriptive and exploratory study aimed at supporting knowledge management by examining how companies employ strategies to increase customer value and how this is reflected in sales.	Case Study	105	Ecuador
5	(Santoso, 2020)	2020	This study examines the strategies used by MSMEs in order to survive and grow back during the Covid19 pandemic.	Qualitative	225	Indonesia
6	(Lyshenko *et al.*, 2020)	2020	The purpose of the study is to effectively ensure and improve the marketing management of small businesses and to substantiate a methodical approach to the choice of strategies in the formation of commodity, price and product distribution policies in enterprises.	Quantitative	29	Ukraine
7	(Fitriani *et al.*, 2021)	2021	This study aims to identify brand entities, brand communication, and process to	Mixed Methods	6	Indonesia

			build Brand Equity toward local SMEs' competitiveness.			
8	(Ključnikov *et al*., 2021)	2021	This paper intends to examine whether the usage of social media channels by SMEs in iron and mining industries differ depending on their size and length of doing business.	Quantitative	8	Czech Republi
9	(Fidhiani, 2021)	2021	The objective of this study was to develop a strategy to increase the competitiveness of UKM Anugrah Mina Lestari in Malang.	Case Study	4	Indonesia
10	(Lewandowska, 2021)	2021	The main aim of this study is to analyze the roles of investments in innovation and how investments influence SME competitiveness in a peripheral region in Poland.	Quantitative	50	Poland
11	(Mahmud; Sudarmiatin, 2021)	2021	The study was conducted to determine the Marketing Strategy of Natural Soap (Hand Made Industry) in Small and Medium Enterprises (UMKM) Tambora, Dompu Exotic Regency.	Qualitative	0	Indonesia
12	(Yuzaria; Rahmi; Rias, 2021)	2021	This study aimed to design an innovation strategy in accordance with the constraints, human resource capabilities and innovation opportunities in an effort to increase competitiveness.	Quantitative	6	Indonesia
13	(Suhartini *et al*., 2021)	2021	The object of this research is batik small and medium-sized enterprises in Indonesia.	Mixed Methods	37	Indonesia
14	(Pompeu; Carvalho, 2021)	2021	The objective of this research is to demonstrate the importance of marketing practices (strategies) in small and medium-sized enterprises.	Qualitative	2	Brasil
15	(Franco-Ángel; Awad Urbano, 2022)	2022	This study analyzes the marketing strategy implemented in SMEs; therefore, a case study was conducted involving eight Colombian manufacturing companies that have been in operation for over ten years and have more than fifty employees.	Case Study	6	Colombia
16	(Rusdana *et al*., 2022)	2022	The purpose of this study is to analyse the marketing communication strategies carried out by micro, small and medium enterprises in the face of competition in the digital era.	Qualitative	72	Indonesia
17	(García; Castillo, 2022)	2022	The objective of this research was to identify marketing techniques used by SMEs in Mexico City and to establish their relationship with performance, entrepreneur characteristics, and firm characteristics.	Quantitative	9	Colombia
18	(Maspons; Briones, 2021)	2022	This research analyzes Blended Marketing as a tool to position the services offered by the El Faro restaurant at the Balandra Hotel in the city of Manta, Ecuador.	Quantitative	22	Ecuador
19	(Sholihah *et al*., 2022)	2022	Develop a rebranding program for micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) through advisory services in	Case Study	3	Indonesia

			finance, marketing, and human resources, aiming to enhance their competitiveness and professionalization.			
20	(Dewi; Mahyuni, 2022)	2022	The purpose of this community service activity is to help MSMEs in running their businesses so that they can increase sales results as well as business competitiveness.	Qualitative	69	Indonesia
21	(Rakhmadi; Arum, 2022)	2022	To develop an SEO-based website as a digital marketing tool to improve the competitiveness, brand awareness, and marketing strategies of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs).	Case Study	13	Indonesia
22	(Yuniarti *et al*., 2022)	2022	To analyze the marketing strategy of the Cibaduyut footwear industry based on Sundanese cultural values and identify the challenges affecting its global competitiveness.	Qualitative	2	Indonesia
23	(Silva *et al*., 2022)	2022	To analyze how digital transformation and digital marketing strategies can help SMEs regain competitiveness and strengthen their market positioning in the digital economy.	Qualitative	26	Portugal
24	(Sarma *et al*., 2022)	2022	The study aims to develop a model for the agro-industry Micro-Small Medium Enterprises to face the ASEAN Economic Community (AEC) using entrepreneurial marketing approaches.	Quantitative	29	Indonesia
25	(Hendra; Hermawa, 2022)	2022	The purpose of this study is (1) to analyze how small and medium-sized enterprises cope with environmental changes due to the COVID-19 pandemic, (2) to find out the marketing strategies used by Small and Medium Enterprises related to current digital technology support.	Qualitative	10	Indonesia
26	(Wahyuni, 2022)	2022	To enhance the marketing language literacy and marketing skills of MSME entrepreneurs in Kalanganyar Tourism Village to improve the competitiveness of their products	Qualitative	0	Indonesia
27	(Wibowo ; Iriantini, 2022)	2022	To examine the importance of understanding and implementing social media marketing strategies to enhance the competitiveness of household MSMEs.	Qualitative	6	Indonesia
28	(Febriani ; Siswahyudianto, 2022)	2022	The purpose of this research is to analyze the marketing strategies that have been implemented in home industry SUIIP that is a ‘kembang goyang’ producer.	Qualitative	5	Indonesia
29	(Rueda-Alegria *et al*., 2022)	2022	The objective of this research was to develop a relationship marketing proposal focused on customer loyalty.	Quantitative	19	Mexico
30	(Moreno-Gómez *et al*., 2023)	2023	This study evaluates how three distinct marketing strategies (i.e., marketing communication, marketing innovation, and marketing uniqueness) impact the	Quantitative	43	Colombia

			competitiveness level of Colombian SMEs.			
31	(Vutticha t; Patchara, 2023)	2023	This study investigates the causal model of marketing innovation and competitiveness of small and medium enterprises (SMEs) with digital technologies in Thailand.	Quantitative	29	Thailand
32	(Alqudah , 2023)	2023	The purpose of this empirical research article is to investigate the association between e-marketing mix strategy (EMMS) and organizational performance (OP) in Jordanian SMEs.	Quantitative	23	Jordan
33	(Cajamar ca-Ramos *et al*., 2023)	2023	To determine the impact of e-commerce as a marketing strategy for micro-enterprises in the city of Machala, using available primary and secondary sources of information.	Qualitative	15	Ecuador
34	(Sholiha h *et al*.,2023)	2023	This research aims to identify the main challenges and marketing strategies faced by small and medium-sized companies companies (SMEs) in the cultural fashion sector and how they adapt to global changes to achieve sustainable business	Qualitative	6	Indonesia
35	(Marlina; Janwari, 2023)	2023	This research focuses on the development of the halal industry to enhance the competitiveness of MSMEs in the area.	Qualitative	10	Indonesia
36	(Putri *et al*., 2023)	2023	To analyze strategies for enhancing the competitiveness of Indonesian MSMEs in the Society 5.0 era through digital transformation and human resource development.	Qualitative	2	Indonesia
37	(Hoiriya h *et al*., 2023)	2023	To analyze six Indonesian marketplaces using lexicon-based and Naïve Bayes sentiment analysis to recommend the most suitable marketplace for MSME marketing.	Quantitative	15	Indonesia
38	(Desta; Amantie, 2023)	2023	The objectives of this study descriptive research design and qualitative interpretive approach were also employed.	Qualitative	3	Ethiopia
39	(Chávez-Maza; Cavazos-Arroyo, 2024)	2024	The objective of this research was to develop and validate a scale to measure this from the perspective of consumers of small and medium-sized restaurants.	Quantitative	2	Mexico
40	(Díaz Landero *et al*., 2024)	2024	The objective of this study is to evaluate the "4Fs" of digital marketing within a hotel company in Mexico's ecotourism sector, validating a measurement model and analyzing brand positioning and the interrelationships among these variables.	Quantitative	34	Mexico
41	(Mardatil lah *et al*., 2024)	2024	This study aims to explore how augmented reality (AR) and a company's unique resources optimize competitive advantage to improve marketing performance using a qualitative approach with triangulated in-depth interviews.	Case Study	12	Indonesia

42	(Villca; Navarro, 2024)	2024	The research aimed to design a digital marketing strategy to improve the positioning of the company Mujer Bonita Salón & Spa in Potosí, Bolivia.	Qualitative	2	Bolivia
43	(Civelek *et al*., 2024)	2024	To examine international differences in the impact of marketing communication tools on the export and financial performance of small and medium-sized enterprises (SMEs).	Quantitative	11	Czech Republic
44	(Sipos *et al*., 2024)	2024	To investigate the relationship between decision-making and information sources used by small and medium-sized enterprises (SMEs).	Quantitative	20	Hungria
45	(Bhuiyan *et al*., 2024)	2024	This study aims to conduct a comprehensive analysis of digital transformation, which involves the integration of digital technology across all sectors of SMEs, resulting in greater efficiency and improved customer service.	Mixed Methods	149	Banglade sh
46	(Akbar; Ikhsan; Ismail, 2024)	2024	To improve the digital marketing capabilities of MSMEs through social media training to enhance their visibility and competitiveness.	Qualitative	2	Indonesia
47	(Santoso *et al*., 2024)	2024	This research aims to analyze the creativity and digital innovation of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the city of Bekasi.	Qualitative	0	Indonesia
48	(Hadiyati ; Mulyono , 2024)	2024	This study analyzes the complex relationships between digital marketing, Customer Relationship Management (CRM), competitiveness, and business performance in the creative industry Small and Medium Enterprises (SMEs), focusing on craft-leading products in urban areas of East Java province.	Quantitative	23	Ukraine
49	(Prameka ; Firdausia h, 2024)	2024	To enhance the digital marketing capabilities of MSMEs in Kampung Batik Laweyan through training on business-oriented social media strategies	Qualitative	1	Indonesia
50	(Hayati *et al*., 2024)	2024	This research identifies internal and external factors influencing red ginger marketing in Rantau Balai Village, Aranio District, Banjar Regency, and proposes strategies to enhance its market potential.	Quantitative	1	Indonesia
51	(Santos *et al*., 2024)	2024	This study investigates the effectiveness of social media marketing for small businesses in San Isidro, Nueva Ecija.	Quantitative	17	Philippin es
52	(Ali *et al*., 2024)	2024	Therefore, the current research was designed to investigate the impact of marketing strategies on the sales performance of small and micro-scale enterprises in Duhok Province.	Quantitative	15	Iraq
53	(Karamb ut *et al*., 2024)	2024	This research aims to determine the generic marketing strategy of the wood craft industry in Tomohon City and the challenges faced in marketing the products produced and the role of the	Case Study	2	Indonesia

			Manado State Polytechnic in contributing to increase the competitive ability of small entrepreneurs in developing the small and medium business sector so that they are more competitive in today's global market.			
54	(Agustinah *et al*., 2025)	2025	This study explores the role of human resource capabilities as a catalyst for innovation strategy and their influence on the performance of Batik Small and Medium Enterprises (SMEs) in East Java, Indonesia.	Quantitative	0	Indonesia
55	(Hidayat *et al*., 2025)	2025	This study investigates the adoption of digital marketing innovations by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia, focusing on the Jabodetabek area.	Qualitative	36	Indonesia
56	(Ahmed *et al*., 2025)	2025	This study investigates the technological determinants influencing social media marketing (SMM) adoption among Pakistani Small and Medium Startups (SMS), with a focus on the mediating role of technology knowledge.	Quantitative	30	Malaysia
57	(Al Barwari *et al*., 2025)	2025	This study examines the role of innovative marketing strategies in advancing sustainable marketing success among small and medium-sized enterprises (SMEs), with a particular focus on the context of Northern Iraq.	Mixed Methods	8	Iraq
58	(Carlos *et al*., 2025)	2025	This study examines the impact of entrepreneurial ecosystems (EEs) on value co-creation in SMEs, focusing on the moderating role of marketing innovation.	Quantitative	6	Portugal
59	(Titisari; Prajitiasar; Susanto, 2025)	2025	This study aims to identify factors both internal and external to MSMEs. In addition, this study also aims to identify existing strategic alternatives related to human resource strategies to increase the competitiveness of SMEs.	Qualitative	0	Indonesia
60	(Lopes *et al*., 2025)	2025	This study examines the impact of digital tools on hospitality business performance, using data from 234 SMEs in Portugal's accommodation sector.	Quantitative	19	Portugal
61	(Munandar *et al*., 2025)	2025	This study aims to analyze the influence of entrepreneurial marketing, internet marketing, market orientation, and social entrepreneurship orientation on business sustainability, marketing performance, and competitiveness.	Quantitative	30	Indonesia
62	(Miswari *et al*., 2025)	2025	This research analyzes the implementation of diversification-based marketing strategies at SMP Muhammadiyah 8 Mijen Semarang as an effort to increase the attractiveness and sustainability of the institution in the midst of intense competition.	Qualitative	1	Indonesia
63	(Chavesta-Paico	2025	This research aimed to explore the entrepreneurial capabilities of SMEs through a systematic literature review	Qualitative	0	Peru

	et al., 2025)		using the PICO methodology in the databases, Scopus and Web of Science, with a total of 1050 articles.			
64	(Barquero; Mora-Esquivel, 2025)	2025	This research aims to verify ifthere is a positive relationship between competitive domestic markets andmarketing capabilities, and whether online presence of companies exerts amediating effect between both factors.	Quantitative	2	Costa Rica
65	(Setini *et al*., 2025)	2025	This research explores the impact of social capital on the adoption of digital applications within Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs).	Quantitative	10	Canada

Source: Prepared by the authors (2026).

Based on the evidence synthesized in Table 3, the main contributions of marketing strategies to the competitiveness of small and medium-sized enterprises were categorized, and a research agenda was proposed to guide future investigations. This agenda is intended to strengthen theoretical development and expand the practical applications related to the role of marketing strategies in the context of small and medium-sized enterprises.

4.2 Marketing innovation as a competitive differentiator

Marketing innovation constitutes an important driver of the performance, growth, and competitiveness of small and medium-sized enterprises by increasing market share and strengthening their competitive position (Saavedra-García *et al*., 2020; Chávez-Maza; Cavazos-Arroyo, 2024). This type of innovation extends beyond the traditional marketing mix (4Ps) to encompass new methods of product design, packaging, positioning, promotion, and pricing (Chávez-Maza; Cavazos-Arroyo, 2024; Bumberova; Kanovska, 2020; Al Barwari *et al*., 2025). It also assumes a strategic role by leveraging digital tools and market niches while reducing the constraints associated with resource scarcity (Moreno-Gómez; Londoño; Zapata-Upegui, 2023; Akbar; Ikhsan; Ismail, 2025; Ključnikov *et al*., 2021).

The literature diverges regarding the conditions that determine these outcomes. While part of the literature highlights direct positive effects on competitiveness, another part argues that such effects depend on alignment with an organizational culture oriented toward learning and the development of analytical capabilities capable of transforming market information into competitive advantage (Agustinah *et al*., 2025; Chávez-Maza; Cavazos-Arroyo, 2024; Ahmed *et al*., 2025; Al Barwari *et al*., 2025). From the perspective of the Resource-Based View, marketing innovation constitutes an organizational capability that encompasses attributes of value, rarity, and inimitability, transforming internal resources into competitive value

propositions (Franco-Ángel; Awad Urbano, 2022; Carlos *et al*., 2025; Mardatilla *et al*., 2024; Agustinah *et al*., 2025; Lopes *et al*., 2025).

However, important research gaps remain, including the concentration of studies in high-technology sectors and cross-sectional research designs, the limited integration of the Resource-Based View with marketing innovation, and the scarcity of investigations conducted in emerging economies and traditional sectors (Agustinah *et al*., 2025; Barquero; Mora-Esquivel, 2025; Alqudah, 2023; Moreno-Gómez; Londoño; Zapata-Upegui, 2023; Chávez-Maza; Cavazos-Arroyo, 2024; Lewandow, 2021; Carlos *et al*., 2025).

4.3 Digital transformation and technological leverage

Digital transformation is characterized by the integration of technologies such as cloud computing, artificial intelligence, the Internet of Things, and Big Data into organizational processes, thereby enhancing productivity, reducing costs, and strengthening the competitiveness of small and medium-sized enterprises (Bhuiyan *et al*., 2024; Munandar; Cahyadi; Andrianto, 2025). The COVID-19 pandemic accelerated this process, making digitalization a strategic element for ensuring business continuity and strengthening organizational resilience (Vuttichat; Patchara, 2023; Cajamarca-Ramos *et al*., 2023; Dewi; Mahyuni, 2022; Hadiyati; Mulyono, 2024; Santoso, 2020).

By expanding access to markets and optimizing data-driven decision-making, digitalization helps reduce constraints associated with resource scarcity (Akbar; Ikhsan; Ismail, 2024; Ključnikov *et al*., 2021). However, the studies differ regarding the factors that determine these benefits. While part of the literature highlights cost reduction and productivity gains (Bhuiyan *et al*., 2024; Akbar; Ikhsan; Ismail, 2024), other studies emphasize that their effectiveness depends on investments in infrastructure, cultural change, and human capital development, which remain significant barriers for many small and medium-sized enterprises (Lopes *et al*., 2025; Ahmed *et al*., 2025; Silva *et al*., 2022). The literature also diverges regarding firm size. Some studies attribute greater flexibility to smaller enterprises, whereas others associate better outcomes with more established firms that have greater resource availability (Ključnikov *et al*., 2021).

Under the assumptions of the Resource-Based View, competitive advantage does not stem from technology itself, but from the organizational capability to strategically mobilize technological and human resources, creating capabilities that are difficult for competitors to imitate (Franco-Ángel; Awad Urbano, 2022; Lopes *et al*., 2025; Carlos *et al*., 2025; Mardatilla

et al., 2024; Sipos *et al*., 2024). Despite this, important gaps remain, including the predominance of cross-sectional studies and the isolated analysis of specific technologies, the need for more robust metrics to assess the outcomes of digitalization, and the scarcity of investigations into the interaction between organizational resources, entrepreneurial ecosystems, and digital transformation in emerging economies and traditional sectors (Bhuiyan *et al*., 2024; Miswari *et al*., 2025; Setini *et al*., 2025; Agustinah *et al*., 2025; Lewandow, 2021; Munandar, Cahyadi, Andrianto, 2025; Carlos *et al*., 2025).

4.4 Customer orientation and loyalty through CRM

Customer orientation and customer relationship management constitute important strategies for strengthening the competitiveness of small and medium-sized enterprises. Market-oriented organizations tend to develop more enduring relationships, enhance customer satisfaction and loyalty, and improve organizational performance (Vuttichat; Patchara, 2023; Hadiyati; Mulyono, 2024; Pompeu; Carvalho, 2021; Ali; Ameen; Tirwanshi, 2024). In small and medium-sized enterprises, this orientation is facilitated by their close relationships with customers, while social media and digital tools expand opportunities for interaction, personalization, and real-time communication (Franco-Ángel; Awad Urbano, 2022; Silva *et al*., 2022; Ahmed *et al*., 2025; Civelek *et al*., 2024).

Despite this consensus, the literature diverges regarding the factors that determine the effectiveness of customer relationship management. Some studies associate its adoption with improved financial performance (Hadiyati; Mulyono, 2024), whereas others argue that these outcomes depend on the alignment between customer relationship management and organizational strategy, as well as on the ability to use customer information to support decision-making. The literature also differs regarding the level of technological sophistication required. Some authors advocate Social Customer Relationship Management solutions that are more accessible to small and medium-sized enterprises (Silva *et al*., 2022), whereas others emphasize the importance of integrated systems and employee training to achieve consistent results (Suhartini *et al*., 2021; Desta; Amantie, 2023).

From the perspective of the Resource-Based View, customer orientation and Customer Relationship Management are regarded as organizational capabilities that integrate technological resources, market information, and customer knowledge to create value. Competitive advantage does not arise from technology itself, but from the capability to transform customer information into strategic knowledge that enables firms to personalize

offerings and build long-term relationships (Franco-Ángel; Awad Urbano, 2022; Carlos *et al*., 2025).

Nevertheless, many Small and Medium-Sized Enterprises still rely on informal relationship practices without systematic customer loyalty indicators (Franco-Ángel; Awad Urbano, 2022), and cross-sectional studies predominate, limiting the understanding of how these relationships evolve over time (Agustinah *et al*., 2025; Moreno-Gómez, Londoño, Zapata-Upegui, 2023; Barquero; Mora-Esquivel, 2025). Further research is also needed on the effective implementation of Customer Relationship Management in traditional, creative, and artisanal sectors (Pompeu; Carvalho, 2021; Munandar, Cahyadi, Andrianto, 2025; Beltrán; Neira, 2020; Lyshenko *et al*., 2020), as well as on the role of emerging technologies, such as generative artificial intelligence and augmented reality, in strengthening relationship marketing and customer loyalty strategies (Mardatilla *et al*., 2024).

4.5 Sustainable marketing and socio-environmental responsibility

Sustainable marketing has emerged as a strategy capable of strengthening the competitiveness of small and medium-sized enterprises by integrating economic, environmental, and social objectives into the value creation process (Al Barwari *et al*., 2025; Bumberova; Kanovska, 2020). Sustainable practices contribute to improving organizational performance, strengthening brand reputation, and enhancing relationships with increasingly environmentally and socially conscious consumers, particularly when supported by digital technologies and social media that increase the transparency of socio-environmental initiatives (Ali; Ameen; Tirwanshi, 2024; Setini *et al*., 2025; Silva *et al*., 2022).

Despite the consensus regarding its relevance, the literature diverges concerning the factors that determine its outcomes. Some studies argue that investments in sustainability strengthen competitiveness and generate long-term value, whereas others emphasize that they may represent additional costs when not aligned with organizational strategy (Munandar; Cahyadi; Andrianto, 2025). The literature also continues to debate which dimensions of sustainability should be prioritized by small and medium-sized enterprises and the extent to which sustainable marketing can enhance sustainable innovation outcomes across different contexts (Agustinah *et al*., 2025).

From the perspective of the Resource-Based View, sustainable marketing constitutes an organizational capability that integrates human, technological, and relational resources to create value propositions that are difficult to imitate, in which intangible assets such as reputation and

organizational knowledge become strategic resources (Carlos *et al*., 2025; Mardatilla *et al*., 2024; Agustinah *et al*., 2025). However, important gaps can be identified, including the predominance of cross-sectional studies conducted in specific contexts, the need to expand research in emerging economies, peripheral regions, and traditional sectors, to improve measurement instruments, and to deepen the understanding of cooperation among firms, universities, and government in building sustainable competitive advantages (Agustinah *et al*., 2025; Al Barwari *et al*., 2025; Chávez-Maza; Cavazos-Arroyo, 2024; Carlos *et al*., 2025).

Based on the evidence identified in this Integrative Systematic Literature Review, several theoretical and empirical gaps emerge, pointing to promising directions for future research on the role of marketing strategies in the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises:

1. Digital marketing and customer experience in niche contexts: Studies examining how strategies based on sensory, emotional, and digital experiences can generate sustainable competitive differentiation for Small and Medium-Sized Enterprises remain scarce. Future research could investigate the role of experiential marketing, combined with technologies such as Artificial Intelligence, Big Data, and the Internet of Things, in marketing automation and customer loyalty within niche markets.

2. Sectoral and geographic representativeness of the findings: The effects of marketing strategies vary according to industry sector, target market, and firms' technological intensity, while the findings of this review are concentrated primarily in Asian contexts and, to a lesser extent, African contexts, with Latin America remaining underrepresented. Comparative studies across sectors (services, manufacturing, technology, and agriculture) and geographical regions are needed to examine whether the four thematic dimensions identified in this review are also observed in Latin American economies, thereby enhancing the generalizability of the findings.

3. RBV integrative model applied to the four identified capabilities: Few studies have empirically examined, within a single theoretical framework, the relative contribution of the four capabilities identified in this review (marketing innovation, digital transformation, customer orientation/customer relationship management, and sustainable marketing). Structural models grounded in the Resource-Based View could treat these capabilities as correlated latent variables and examine their combined effects on competitiveness.

4. Role of public policies and institutional environments: Future studies could investigate how public policies, business incubators, support networks, and institutional

environments moderate or strengthen the formulation and implementation of more effective and sustainable marketing strategies across different geographical contexts.

5. Omnichanneling in Small and Medium-Sized Enterprises: From Trend to Empirical Evidence: The integration of physical and digital channels remains an empirical challenge, as most existing studies focus on isolated technologies. Future research could examine how omnichannel strategies enhance customer experience and competitiveness, particularly in local and emerging markets, where limited digital literacy and resource constraints continue to hinder such integration.

6. Methodological Quality and the Strength of Causal Evidence: Most of the studies included in this review adopted cross-sectional and descriptive research designs, limiting causal inference. Future reviews should classify studies according to their methodological rigor (experimental, longitudinal, cross-sectional correlational, or exploratory qualitative) to distinguish well-established associations from relationships that remain exploratory.

This research agenda contributes to theoretical advancement by proposing avenues that move beyond fragmented and descriptive approaches toward a more systemic and integrated understanding of the relationship between marketing and competitiveness in Small and Medium-Sized Enterprises.

5 FINAL CONSIDERATIONS

This study aimed to examine, based on the selected literature, how marketing strategies contribute to the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises. Drawing on an Integrative Systematic Literature Review comprising 65 selected articles, the findings indicate that marketing, particularly when adopted strategically, plays a fundamental role in creating value, fostering differentiation, and sustaining the competitiveness of these organizations.

The results show that the recent literature has expanded the understanding of digital marketing practices, branding, customer relationship management, market orientation, marketing innovation, and the integration of traditional and digital channels, all of which are frequently associated with strengthening firms' competitive position. At the same time, financial, technological, and human resource constraints remain significant barriers to the implementation of these strategies, reinforcing the importance of organizational capabilities from the perspective of the Resource-Based View.

From a theoretical perspective, the study contributes by integrating dispersed evidence from the literature and highlighting convergences among different approaches to marketing and

competitiveness in Small and Medium-Sized Enterprises, understanding these strategies not only as promotional tools but also as organizational capabilities that mobilize resources and sustain competitive advantages. The review also shows that competitiveness should be understood as a multidimensional phenomenon influenced by internal and external factors, among which network cooperation stands out, particularly through relationships with universities, customers, and suppliers, expanding access to resources that would be difficult to develop independently and enhancing the effects of marketing strategies on competitiveness. From a managerial perspective, the results suggest that managers of Small and Medium-Sized Enterprises can strengthen their competitiveness by aligning marketing strategies, such as customer relationship management, innovation, brand strengthening, network cooperation with actors in the entrepreneurial ecosystem, and the integrated use of digital tools, with organizational objectives and the specific characteristics of the markets in which they operate, particularly in highly competitive environments with resource constraints.

This study has several limitations. Although the search strategy was expanded to include international and Latin American databases, the findings reflect the adopted time frame (2020–2025) and the methodological criteria established for study selection and therefore may not include studies published subsequently or indexed in other sources. In addition, the screening and selection of studies were conducted by a single reviewer, which represents an inherent limitation of single-author reviews and may increase the risk of selection bias, although this risk was mitigated through the rigorous and systematic application of predefined eligibility criteria. As an integrative literature review, this study synthesizes associations reported in the existing literature and does not allow causal relationships between marketing strategies and competitiveness to be established. This limitation supports the research agenda proposed in the previous section, particularly regarding comparative studies across Latin American countries and investigations into the causal mechanisms underlying the relationship between marketing strategies and competitiveness.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ARTIGO 1 PARA O ARTIGO 2 E PARA O ALCANCE DO OBJETIVO GERAL DA DISSERTAÇÃO

O Artigo 1 complementa a fundamentação teórica da dissertação ao analisar, por meio de uma Revisão Sistemática Integrativa, como a literatura científica tem abordado a relação entre estratégias de marketing e competitividade nas pequenas e médias empresas, sintetizando um portfólio de 65 estudos organizados em quatro categorias analíticas, inovação em marketing,

transformação digital, orientação para o cliente/CRM e marketing sustentável. Enquanto o Artigo 1 teve como foco mapear e sistematizar teoricamente essas evidências em nível internacional, identificando convergências, divergências, lacunas na literatura, o Artigo 2 concentrou-se em testar empiricamente, por meio de um levantamento (*survey*) e de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), a associação de quatro construtos, inovação em marketing, marketing de relacionamento, cooperação em rede e marketing em mídia social, sobre a competitividade das PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE. Dessa forma, a pesquisa avançou da sistematização existente para a verificação empírica dessas relações em um contexto latino-americano ainda pouco explorado pela literatura. A Tabela 4 sintetiza essa correspondência entre as categorias analíticas da revisão e os construtos testados no Artigo 2, explicitando os itens do instrumento, as hipóteses associadas a cada construto e a justificativa teórica para as manutenções, adaptações e exclusões realizadas.

Tabela 4- Matriz de correspondência

Hipótese	Construto testado (Artigo 2)	Categoria correspondente na Revisão (Artigo 1)	Itens	Justificativa
H1	Inovação em marketing	Inovação em marketing	11–15	Correspondência direta, mesma categoria da RSI, sem alteração conceitual
H2	Marketing de relacionamento	Orientação para o cliente/CRM	16–20	Renomeado para alinhar-se à terminologia usual do construto de relacionamento com o cliente, mantendo o núcleo teórico do CRM identificado na revisão.
H3	Cooperação em rede		21–25	Embora não fosse uma das quatro categorias emergentes da codificação sistemática dos 65 estudos, foi amplamente discutida na fundamentação teórica do Artigo 1 como mecanismo de fortalecimento competitivo de PMEs em APLs (De Freitas; Minciotti, 2020; Redesist, 2019), o que justificou sua incorporação como construto testado no Artigo 2, dada a aderência ao contexto empírico do Polo Moda Itabaianinha/SE.
H4	Marketing em mídia social	Transformação digital	30–33	Canal digital já utilizado pelas PMEs do Polo Moda Itabaianinha/Se.
----	----	Marketing sustentável	----	Não operacionalizado pelo instrumento, por não se mostrar central no contexto do APL analisado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A categoria marketing sustentável, embora relevante na literatura internacional, não foi operacionalizada no instrumento do artigo 2 em razão da baixa incidência de práticas formais de sustentabilidade socioambiental identificadas no diagnóstico preliminar das PMEs do Polo, cujas ações de marketing concentram-se predominantemente em cooperação, relacionamento e mídia social, tornando a inclusão desse construto pouco aderente ao contexto empírico analisado. No desenvolvimento do Artigo 2, o Artigo 1 desempenhou papel fundamental ao oferecer suporte teórico para a compreensão das estratégias de marketing sob a ótica da RBV, não como meros instrumentos promocionais, mas como capacidades organizacionais que mobilizam recursos internos e sustentam vantagens competitivas. A síntese da literatura evidenciou que os efeitos dessas estratégias sobre a competitividade não são uniformes, variando conforme o alinhamento estratégico, o porte da empresa e o contexto setorial e geográfico analisado. Em especial, destacaram-se as categorias de inovação em marketing e de orientação para o cliente/CRM, que forneceram a base conceitual para a formulação das Hipóteses 1 e 2 do Artigo 2, ao demonstrarem, respectivamente, o papel da inovação como diferenciador competitivo e o de relacionamentos duradouros como fonte de fidelização e vantagem competitiva.

Além disso, as discussões desenvolvidas ao longo da revisão acerca das capacidades relacionais das empresas, da importância da articulação em redes e das limitações observadas quanto ao uso estratégico das mídias sociais subsidiaram a incorporação das hipóteses relacionadas à cooperação em rede e ao marketing em mídia social, conferindo sustentação teórica aos quatro construtos analisados no modelo estrutural. Adicionalmente, a agenda de pesquisa apresentada ao final do Artigo 1 sugeriu o desenvolvimento de modelos integrativos capazes de analisar, sob uma mesma perspectiva teórica, diferentes capacidades de marketing associadas à competitividade, bem como a ampliação de investigações em contextos latino-americanos ainda sub-representados, recomendações que foram incorporadas ao delineamento do Artigo 2.

Cabe ainda destacar que a convergência entre os achados dos dois artigos quanto à natureza heterogênea dos efeitos do marketing sobre a competitividade. Assim como o Artigo 1 identificou divergências na literatura acerca das condições que determinam o sucesso de cada capacidade organizacional, o Artigo 2 constatou que, dos quatro construtos de marketing analisados, a cooperação em rede apresentou associação estatisticamente significativa com a competitividade das PMEs participantes. Cabe destacar que essa dimensão não constituía uma

das quatro categorias centrais do Artigo 1, mas emergiu de forma incipiente na discussão sobre redes de relacionamento à luz da RBV, sendo aprofundada e testada empiricamente no Artigo 2. Esse movimento evidenciou a complementaridade entre os dois estudos, o Artigo 1 delimitou e problematizou teoricamente o campo, enquanto o Artigo 2 avançou ao incorporar e validar empiricamente uma dimensão adicional, a cooperação interorganizacional em Arranjos Produtivos Locais, reforçando a ideia, também discutida no Artigo 1, de que a competitividade das PMEs deve ser compreendida como fenômeno multidimensional.

Em relação ao alcance do objetivo geral da dissertação, de analisar como as estratégias e técnicas de marketing contribuem para a competitividade das pequenas e médias empresas, os dois artigos articulam-se de forma complementar e sequencial. O Artigo 1 consolidou o estado da arte sobre o tema, identificando categorias, convergências, divergências e lacunas na literatura internacional, ao passo que o Artigo 2 operacionalizou parte dessas lacunas em um estudo teórico-empírico aplicado a um contexto local e territorialmente específico, o Polo Moda Itabaianinha/SE. Essa articulação permitiu que a dissertação avançasse do nível teórico-conceitual para o nível empírico-aplicado, atendendo tanto à necessidade de sistematização crítica da literatura quanto à de geração de evidências primárias sobre a relação entre marketing e competitividade. Dessa forma, a integração entre os dois artigos contribui teórica, metodológica e gerencialmente para o objetivo geral da dissertação, ao evidenciar que a competitividade das PMEs depende da capacidade dessas organizações converterem estratégias de marketing, sobretudo aquelas fundamentadas na cooperação e no relacionamento, em capacidades organizacionais efetivas de geração de valor e diferenciação competitiva.

6 ARTIGO 2 – TÉCNICAS DE MARKETING E COMPETITIVIDADE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: EVIDÊNCIAS NO POLO MODA ITABAIANINHA/SE

RESUMO: Esta pesquisa analisou de que forma as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha, Sergipe. Para isso, adotou-se abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, operacionalizada por meio de levantamento (*survey*) aplicado a gestores e proprietários de empresas do Polo, com dimensionamento amostral pelo método gamma-exponencial e análise dos dados por Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Das 89 empresas cadastradas na associação representativa do Polo, 51 compuseram a amostra final, submetida a triagem de qualidade das respostas e análise de sensibilidade para assegurar a

robustez das estimativas. Os resultados foram organizados a partir de quatro técnicas de marketing avaliadas quanto à sua associação com a competitividade, inovação em marketing, marketing de relacionamento, cooperação em rede e marketing em mídia social. As evidências indicam que esses efeitos não são homogêneos, a cooperação em rede foi a única técnica com influência estatisticamente significativa e positiva ($\beta = 0,53$; $p < 0,001$), enquanto as demais não apresentaram evidências suficientes, com o modelo explicando 63% da variância da competitividade ($R^2 = 0,63$). Como contribuição teórica, o estudo reforça a competitividade como fenômeno multidimensional e evidencia a centralidade da cooperação interorganizacional em Arranjos Produtivos Locais (APLs). Metodologicamente, integra procedimentos de dimensionamento amostral, triagem e análise de sensibilidade recomendados para PLS-SEM em pequenas amostras. Em termos práticos, os achados subsidiam gestores e formuladores de políticas no fortalecimento de ações cooperativas entre empresas do APL.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; Técnicas de marketing; Competitividade; Cooperação em rede; Arranjo Produtivo Local.

ABSTRACT: This study analyzed how marketing techniques influence the competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the Polo Moda Itabaianinha, Sergipe. To this end, a quantitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, operationalized through a survey applied to managers and owners of firms in the Polo, with sample sizing determined by the gamma-exponential method and data analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Of the 89 firms registered with the Polo's representative association, 51 composed the final sample, which underwent response quality screening and sensitivity analysis to ensure the robustness of the estimates. The results were organized around four marketing techniques assessed for their influence on competitiveness: marketing innovation, relationship marketing, network cooperation, and social media marketing. The evidence indicates that these effects are not homogeneous: network cooperation was the only technique with a statistically significant and positive influence ($\beta = 0.53$; $p < 0.001$), while the others did not present sufficient evidence, with the model explaining 63% of the variance in competitiveness ($R^2 = 0.63$). As a theoretical contribution, the study reinforces competitiveness as a multidimensional phenomenon and highlights the centrality of interorganizational cooperation in Local Productive Arrangements (LPAs). Methodologically, it integrates sample sizing, screening, and sensitivity analysis procedures recommended for PLS-SEM in small

samples. In practical terms, the findings provide support for managers and policymakers in strengthening cooperative actions among firms within the LPA.

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises; Marketing techniques; Competitiveness; Network cooperation; Local Productive Arrangements.

1 INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) exercem papel central no dinamismo da economia global (Sagala, 2024). Além disso, contribuem de forma significativa para a geração de empregos, a redução das desigualdades socioeconômicas e o estímulo ao desenvolvimento sustentável, às exportações e à inovação tecnológica (Yu; Zhu, 2022). Na Europa, as PMEs representam 99,8% de todas as empresas existentes no continente (Schulze, 2025), enquanto, nos Estados Unidos, esse segmento compreende aproximadamente 33 milhões de empresas, sendo responsável pela geração de 61,7 milhões de empregos (The White House, 2025).

No Brasil, as PMEs constituem parte essencial da estrutura econômica, representando cerca de 99% dos negócios formais no país e respondendo por mais da metade dos empregos com carteira assinada (Sebrae, 2025). Somente em 2025, esse segmento foi responsável pela criação de 1.030.434 empregos formais no país (CACB, 2025), dos quais 6.492 ocorreram no estado de Sergipe (Sebrae, 2025). Além disso, as PMEs contribuem de forma expressiva para o Produto Interno Bruto (PIB), com crescimento de 0,4% no segundo trimestre de 2025, impulsionado, sobretudo, pelo setor de serviços, no qual essas empresas são maioria (Sebrae, 2025).

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2025), as empresas estabelecidas desempenham papel fundamental na promoção da estabilidade econômica, sendo responsáveis por grande parte da manutenção dos empregos e da sustentação da atividade produtiva nos países. Ainda de acordo com o GEM (2025), o Brasil enquadra-se entre as economias classificadas no Grupo C, nas quais esse grupo de empresas exerce influência significativa sobre o mercado de trabalho e a dinâmica econômica nacional.

Quanto à classificação das PMEs, ela varia de acordo com o país. Neste estudo, adota-se a definição proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que classifica as empresas com base no número de empregados, considerando as especificidades dos setores de comércio, serviços e indústria. Tal definição está em consonância com os critérios adotados para a delimitação da população e para a seleção da amostra analisada

neste estudo. Dessa forma, são consideradas Microempresas (ME) aquelas que possuem, nos setores de comércio e serviços, até 9 empregados, e, no setor industrial, até 19 empregados; Empresas de Pequeno Porte (EPP), aquelas que possuem, nos setores de comércio e serviços, de 10 a 49 empregados, e, no setor industrial, de 20 a 99 empregados; e Empresas de Médio Porte, aquelas que apresentam, nos setores de comércio e serviços, de 50 a 99 empregados, e, no setor industrial, de 100 a 499 empregados (Sebrae, 2013, 2025).

Apesar da relevante contribuição das PMEs para a economia e da implementação de políticas públicas voltadas ao seu fortalecimento, como a Lei Complementar nº 123/2006, que institui o tratamento diferenciado e favorecido (Brasil, 2006), o Decreto nº 11.993/2024, que estabelece a Política Nacional das PMEs (Brasil, 2024), bem como programas de estímulo ao acesso ao crédito e à renegociação de dívidas (Brasil, 2024), essas empresas continuam enfrentando restrições relacionadas à disponibilidade de recursos financeiros, técnicos e humanos, apesar de serem conhecidas pela sua flexibilidade, capacidade de inovação e proximidade com os clientes (Nunes *et al*., 2024).

Na área do marketing, essas dificuldades tornam-se ainda mais evidentes, uma vez que muitas PMEs operam com, por exemplo, restrições financeiras (Adedeji, 2024), falta de conhecimento em marketing (Shukri, 2023) e limitações no uso de tecnologias avançadas de marketing (Ekundayo, 2024), o que pode comprometer sua competitividade. Contudo, a adoção de técnicas de marketing amparadas por estratégias de marketing adequadas pode auxiliar na ampliação da área do marketing e nas vendas de produtos (Trajković *et al*., 2024; Krisbiantoro *et al*., 2023), sobretudo quando se organizam em redes, nas quais competências, recursos, projetos, custos, visibilidade, vendas, lucratividade, acesso ao crédito e tecnologias são compartilhados (Bispo; Olave, 2022), fortalecendo suas chances de permanência e crescimento no mercado (Cassiolato, 2003).

Nesse sentido, torna-se relevante conceituar o marketing e, de acordo com a *American Marketing Association* (AMA), ele pode ser compreendido como um conjunto integrado de atividades, práticas e processos organizacionais voltados à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que gerem valor não apenas para os clientes, mas também para parceiros e para a sociedade de maneira mais ampla. De forma complementar, Kotler e Armstrong (2023), definem o marketing como um processo por meio do qual as empresas engajam os clientes, constroem relacionamentos duradouros e criam valor para, visando, em contrapartida, captar valor deles.

A partir dessa compreensão do marketing, diversos estudos têm se dedicado a analisar sua aplicação no contexto das Pequenas e Médias Empresas (Nyland, 2023; Carvalho;

Trevisanuto, 2023; Furlan; Hupalo, 2024; Massiera, 2024; Bastos, 2025). Entretanto, embora a literatura também apresente investigações que abordem a adoção e associações entre as técnicas de marketing e a competitividade (Stanton *et al*., 2022; Saavedra-Garcia *et al*., 2022; Chung *et al*., 2023; Cervi, 2023; Dani; Ginting, 2023; Garg; Kanthalia, 2024), essas análises concentram-se, em grande medida, em contextos genéricos ou em setores específicos, não contemplando de forma aprofundada a realidade das PMEs.

Os estudos existentes direcionam-se, por exemplo, à utilização de técnicas de marketing para influenciar percepções de jovens sobre cigarros eletrônicos (Stanton *et al*., 2022), à comunicação em embalagens de produtos infantis (Chung *et al*., 2023), às estratégias de influenciadores e celebridades em campanhas políticas (Cervi, 2023), ou ainda à identificação de tendências emergentes em rótulos de produtos (Saavedra-Garcia *et al*., 2022), distanciando-se do contexto organizacional das Pequenas e Médias Empresas. Dessa forma, permanecem incipientes as investigações que analisam sistematicamente as técnicas de marketing adotadas por PMEs, sobretudo quando inseridas em redes ou Arranjos Produtivos Locais, nos quais o compartilhamento de recursos, competências e informações pode alterar significativamente seus efeitos sobre a competitividade, o que justifica a realização do presente estudo.

Apesar dos avanços nas investigações, as análises que tratam especificamente das Pequenas e Médias Empresas ainda se mostram limitadas. Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se considera o contexto de PMEs organizadas em redes ou em Arranjos Produtivos Locais, nos quais a dinâmica de compartilhamento de recursos, competências e informações pode influenciar a forma como as técnicas de marketing são adotadas e seus efeitos sobre a competitividade, o que justifica a realização do presente estudo. Diante das lacunas evidenciadas na literatura e das demandas práticas, esta pesquisa se orienta pela seguinte questão de investigação: **Como as técnicas de marketing adotadas pelas Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade?**

Nesse sentido, o Polo Moda Itabaianinha/SE, localizado no sul do estado de Sergipe e sediado no município de Itabaianinha, apresenta-se como lócus empírico pertinente para a investigação proposta, por congregar um conjunto de PMEs inseridas em uma dinâmica produtiva setorialmente concentrada e territorialmente delimitada, o que possibilita analisar como as técnicas de marketing são estruturadas e operacionalizadas em contextos organizacionais marcados por restrições de recursos, centralização decisória e elevada interdependência competitiva. Esse arranjo produtivo destaca-se pela concentração de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor têxtil, especializadas na produção de vestuário e acessórios, exercendo impacto econômico e social significativo (SEDETEC, 2024).

Além disso, o Polo conta ainda com mais de 60 estabelecimentos comerciais que contribuem para o fortalecimento da economia local, gerando oportunidades de emprego direto e indireto, bem como para a dinamização do comércio regional, ao atrair compradores atacadistas e varejistas de diferentes municípios e estados, consolidando o município de Itabaianinha como referência no segmento de moda têxtil no estado de Sergipe (Sergipe, 2025). Somando-se a isso, observa-se uma expectativa de expensão, com a construção de um centro de comercialização próprio do Polo, com estimativa de 30 a 40 boxes comerciais destinados a pequenos fabricantes que não têm condições de pagar aluguel, com espaços de alimentação e outros setores agregados (Sergipe, 2026).

Dessa forma, o polo se destaca por sua relevância como fonte de emprego e renda, bem como pela sua tradicional designação como “Capital da Moda”, reconhecida por sua longa trajetória na produção têxtil, pela dinâmica produtiva e pela integração entre empreendedores (Sergipe, 2023). Esse contexto alinha-se ao panorama nacional, no qual a indústria têxtil e de confecção encerrou o ano de 2025 com sinais positivos, combinando crescimento da produção, geração líquida de empregos e contribuição relevante para o controle da inflação, mesmo em um ambiente marcado por juros elevados, forte concorrência externa e elevada incerteza global (Abit, 2026).

Diante desse contexto, este artigo está organizado em cinco seções. A primeira corresponde à introdução, na qual é apresentada a contextualização do tema em estudo. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, construída a partir das contribuições de diferentes autores. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, bem como as justificativas para sua escolha. A quarta seção dedica-se à análise e discussão dos resultados obtidos ao longo da pesquisa. Por fim, a quinta seção reúne as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a análise das técnicas de marketing e sua relação com a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Inicialmente, discute-se o marketing no contexto das PMEs, considerando suas especificidades estruturais, limitações de recursos e particularidades na formulação de estratégias mercadológicas. Em seguida, aborda-se o marketing em PMEs organizadas em redes, destacando a cooperação interorganizacional como mecanismo de compartilhamento de conhecimentos, recursos e capacidades estratégicas capazes de potencializar o desempenho

organizacional. Posteriormente, discute-se o papel das técnicas de marketing no contexto das Pequenas e Médias Empresas, com ênfase em sua contribuição para a competitividade organizacional, destacando-se, para fins deste estudo, a inovação em marketing, o marketing de relacionamento, a cooperação em rede e o marketing em mídia social. Desse modo, o capítulo estrutura a base conceitual necessária para compreender o marketing como fator estratégico na geração de vantagens competitivas sustentáveis no contexto das PMEs.

2.1 MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representam o maior contingente empresarial do país, com cerca de 4,6 milhões de unidades em 2025 (COFECON, 2026). Essas organizações caracterizam-se por elevada dinamicidade e pela capacidade contínua de adaptação às transformações do ambiente de mercado (Qalati *et al*., 2020), desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social (Arenhardt, Simonetto, 2023; Shukri, Ismail, 2023), especialmente pela geração de emprego, renda e dinamização das economias locais (Alves; Nodari, 2023). Apesar de sua relevância, essas organizações operam, em grande parte, em contextos marcados por limitações decorrentes de recursos escassos, baixa digitalização e dificuldades de gestão estratégica (Moreira *et al*., 2023), o que pode influenciar diretamente a forma como o marketing é compreendido e praticado.

Quando comparadas às grandes corporações, as PMEs demonstram maior dificuldade em adotar práticas de marketing, sobretudo em razão da escassez de recursos e de competências especializadas (Nyland, 2023). Ainda assim, por meio da adoção de estratégias competitivas adequadas, as micro e pequenas empresas podem ampliar sua capacidade de adaptação e de crescimento (Banerjee, 2023), uma vez que estratégias personalizadas tendem a se tornar elementos centrais para o alcance de maior efetividade organizacional (Ekundayo; Nyavor, 2024).

Empresas de maior porte tendem a concentrar os investimentos em campanhas de marketing, uma vez que dispõem de maior disponibilidade de recursos financeiros para esse fim (Pagani *et al*., 2025). Em contraste com as grandes corporações, as PMEs frequentemente enfrentam limitações de recursos, tornando imperativa a adoção de estratégias de marketing mais impactantes e com boa relação custo-benefício (Basir, 2024). Nas grandes organizações, por sua vez, o marketing costuma operar por meio de estruturas formalizadas, com departamentos especializados, forte uso de tecnologia e infraestrutura para pesquisa de mercado, publicidade e inovação (Omar Ali *et al*., 2023).

O marketing tem se reinventado com a evolução das tecnologias, modificando profundamente a maneira como as empresas se relacionam com seus clientes e criam vínculos de fidelidade com suas marcas (Adesoye, 2024). Nesse cenário, o ambiente competitivo das empresas caracteriza-se por transformações contínuas, resultantes não apenas do progresso tecnológico, mas também da evolução das expectativas e dos comportamentos dos consumidores (Rodríguez *et al*., 2023). No contexto organizacional contemporâneo, o marketing assume papel estratégico ao orientar as empresas na formulação de metas claras e na implementação de ações que possibilitem atingir os resultados pretendidos (Prasad *et al*., 2022).

Nesse contexto, o marketing em PMEs não se limita à aplicação de modelos tradicionais desenvolvidos para grandes organizações, assumindo características próprias, alinhadas às limitações e potencialidades dessas empresas (Santos; Dos Santos, 2025). Estudos indicam que, mesmo diante de recursos escassos, por exemplo, o marketing pode contribuir de forma relevante para a manutenção da existência organizacional, para o aumento da competitividade, o fortalecimento da interação com os clientes, a criação de valor, a fidelização da marca, e que estratégias de marketing tem um impacto positivo no desempenho das PMEs (Nyland, 2023; Afolabi *et al*., 2024; Rizky *et al*., 2024; Armen, 2023; Olugbenga, 2024).

Além disso, a atuação mercadológica nas PMEs costuma estar fortemente associada à visão empreendedora do gestor, que exerce papel central na tomada de decisões estratégicas e na concentração de recursos em estratégias de marketing capazes de gerar competitividade (Moreno-Gómez *et al*., 2023). No contexto da economia global contemporânea, as PMEs são desafiadas a atuar com eficiência, capacidade inovadora e postura competitiva, respondendo com agilidade às mudanças do mercado, mantendo padrões de qualidade e incorporando estratégias de personalização em escala (Denga; Rakshit, 2023). Assim, o marketing nas pequenas e microempresas envolve não apenas a orientação estratégica, mas também o planejamento e a execução sistemática de ações relacionadas a produto, preço, promoção e distribuição, com vistas à oferta de valor e à satisfação do cliente (Dos Santos *et al*., 2023).

Sob essa ótica, o marketing em Pequenas e Médias Empresas, segundo Jones e Rowley (2011), caracteriza-se, em geral, por menor formalização e maior simplicidade estrutural, sendo fortemente condicionado ao porte da organização e à influência direta do empreendedor no processo decisório. Diante dessa realidade, as PMEs, de modo geral, adotam práticas de marketing distintas daquelas observadas em organizações de grande porte (Koeswandi *et al*., 2023). Desse modo, essas empresas tendem a priorizar estratégias de alcance mais direcionado, como ações voltadas ao mercado local, promoções diretas e o uso de mídias sociais, em

detrimento de campanhas nacionais de alto custo, mais comuns em empresas de grande porte (Koeswandi *et al*., 2021; Koeswandi, Primaskara, 2020)

Nesse sentido, o marketing deve ser compreendido como fator-chave para a competitividade das empresas (Larios-Gómez; Giuliani, 2018), configurando-se também como elemento fundamental para a estratégia organizacional, ao exercer influência direta sobre o desempenho e a capacidade competitiva das organizações (Sadiku-Dushi *et al*., 2019). Conforme concluíram Mombelli *et al*. (2025), o sucesso das PMEs está diretamente ligado ao uso estratégico do marketing, evidenciando que a maior atenção dedicada às iniciativas de marketing, especialmente no âmbito digital, amplia as possibilidades de expansão, competitividade e permanência dessas empresas no mercado contemporâneo.

2.2 MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ORGANIZADAS EM REDES

O processo de marketing nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) abrange, fundamentalmente, duas dimensões centrais: a atuação em rede e a comunicação boca a boca. Nesse contexto, as empresas convergem em torno de objetivos compartilhados, estabelecendo relações de cooperação baseadas na troca de ideias, conhecimentos, recursos e tecnologias (Nyland, 2023). Por outro lado, a prática do marketing em pequenas empresas distingue-se daquela adotada por grandes organizações, sobretudo porque estas últimas dispõem de maior disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, ao passo que as pequenas empresas operam sob restrições mais acentuadas (Gyanwali; Bunchapattanasakda, 2019).

Em comparação com as grandes empresas, as PMEs são mais relutantes em adotar uma abordagem estruturada de marketing principalmente devido à limitação de recursos e habilidades (Nyland, 2023). Nesse cenário, as iniciativas de cooperação relacionadas ao marketing tendem a concentrar-se, em grande medida, na ampliação do volume de vendas (Baldanca *et al*., 2025). Contudo, é essencial que as empresas invistam na estruturação organizacional, em estratégias internas e, sobretudo, em equipes devidamente capacitadas para seu tipo de negócio, com um foco especial no marketing para atrair seu público-alvo (Figueiredo *et al*., 2023).

No contexto das Pequenas e Médias Empresas organizadas em redes e Arranjos Produtivos Locais, o marketing assume características específicas, uma vez que se torna central a cooperação mútua entre as organizações, a fim de otimizar custos, aprimorar a qualidade de seus processos e fortalecer sua presença em um mercado cada vez mais globalizado e

competitivo (Boava *et al*., 2023). Ademais, observa-se que, ao longo do tempo, as empresas têm recorrido a associações, cooperativas, parcerias e grupos organizados como estratégias para aprimorar sua eficiência, tornar seus processos produtivos mais eficazes e alcançar maior lucratividade (De Freitas; Minciotti, 2020). Cabe destacar que, neste estudo, o conceito de Pequena e Média Empresa (PME) refere-se à unidade de análise, a empresa individual, classificada segundo os critérios do SEBRAE (Sebrae, 2013, 2025), enquanto o Arranjo Produtivo Local (APL) corresponde à aglomeração territorial que reúne essas empresas em torno de atividades produtivas correlatas (Antero *et al*., 2022).

A cooperação pode ser compreendida como um mecanismo por meio do qual as partes reconhecem que detêm recursos, competências e conhecimentos complementares e que, ao atuarem de forma conjunta, tornam-se capazes de gerar benefícios recíprocos e alcançar objetivos compartilhados (Verschoore, 2006). Sob essa perspectiva, as ações cooperativas estabelecidas entre empresas, especialmente quando organizadas em redes interorganizacionais, tendem a proporcionar ganhos econômicos relevantes, como maior eficiência na utilização de recursos, expansão da capacidade produtiva, ampliação de oportunidades de mercado e estímulo à geração de inovações (Tsviliy *et al*., 2023).

Com a evolução dos mercados e das preferências dos consumidores, torna-se necessário que as empresas se adaptem continuamente, adotando novos canais e práticas de marketing, além de inovar em seus conteúdos, a fim de sustentar o crescimento em um cenário competitivo (Wu, 2024). Nesse sentido, as redes empresariais constituem um espaço favorável ao compartilhamento de conhecimentos, os quais, quando adequadamente aproveitados, podem converter-se em fonte de vantagem competitiva e em elemento estratégico de diferenciação (Luiz da Fonseca, 2023).

No âmbito das redes empresariais, o conceito de marketing se faz cada vez mais presente no cotidiano das organizações (Pessoa; Borges, 2023). Sob essa perspectiva, a AMA (2017) define o marketing como a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral. Em uma abordagem complementar, Keller *et al*. (2024) afirmam que o marketing envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais de uma maneira que esteja em harmonia com os objetivos da organização. Nessa mesma linha, Kotler e Kartajaya (2024) destacam que um dos papéis principais do marketing é comunicar valor e construir confiança com os clientes, permitindo que as marcas influenciem comportamentos.

Com isso, ao compreender e aplicar estratégias de marketing alinhadas às suas especificidades e ao contexto em que estão inseridas, as pequenas empresas podem não apenas

fortalecer sua posição competitiva, mas também promover crescimento consistente e sustentável ao longo do tempo (Santos; dos Santos, 2025), bem como reconhecer o marketing como um mecanismo de conexão entre a organização e o mercado (Oliveira, 2020) .Quando essa atuação ocorre de forma conjunta em redes, podem ainda se beneficiar da redução de custos em atividades como pesquisa, marketing, compras e produção (Carvalho *et al*., 2023).

2.3 TÉCNICAS DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)

Com os avanços tecnológicos e da intensificação da globalização, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo (França, 2023). Nesse cenário, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são desafiadas a adotar medidas estratégicas que assegurem sua continuidade e sustentabilidade no longo prazo (Auliya *et al*., 2022), embora enfrentem dificuldades para evoluir de modelos tradicionais para estratégias digitais (Anakpo; Mishi, 2021, 2022). Por sua vez, as empresas de maior porte tendem a apresentar vantagens competitivas nesse ambiente, em razão da maior disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, o que favorece sua presença e atuação no meio digital quando comparadas às PMEs (Gqoboka *et al*., 2022).

Diante desse cenário, a implementação estruturada de técnicas de marketing alinhadas ao contexto organizacional pode potencializar os resultados e impulsionar o crescimento econômico das PMEs (Mitreva *et al*., 2022). Nesse sentido, as técnicas de marketing podem ser definidas como métodos específicos utilizados pelas empresas para promover seus produtos ou serviços e engajar seu público-alvo, ditando como as empresas se conectam com seu público e impulsionam o crescimento, de modo que cada técnica desempenha um papel importante para alcançar os objetivos (AMA, 2024).

Krisbiantoro *et al*. (2023) identificaram em seus estudos que a principal fraqueza das PMEs pesquisadas reside nas técnicas de marketing utilizadas para promover seus produtos, sendo essas técnicas convencionais, frequentemente, insuficientes para atingir o público-alvo de forma mais ampla. Em contrapartida, Stürmer e Einwiller (2023) verificaram que as empresas têm utilizado com maior frequência técnicas de marketing voltadas ao engajamento do público e à redução da resistência dos consumidores à publicidade, evidenciando diferentes níveis de maturidade na aplicação dessas práticas.

Dessa forma, a utilização diversificada de técnicas de marketing, particularmente aquelas baseadas em recursos digitais, tende a potencializar o crescimento das pequenas

empresas, ao ampliar sua visibilidade, fortalecer a identidade da marca e promover maior proximidade e engajamento com os clientes (Mitreva *et al*., 2022). Sob esse viés, as técnicas mais comuns utilizadas por empresas com recursos limitados são aquelas pertencentes ao escopo do marketing digital, uma vez que, mesmo com limitações de orçamento e conhecimento técnico, o marketing digital tem impacto mensurável em visibilidade e vendas (Zamri *et al*., 2024).

Contudo, conforme Gutiérrez (2023), o marketing digital articula instrumentos comunicacionais, analíticos e de segmentação que permitem às organizações monitorar o desempenho das iniciativas promocionais e aperfeiçoar a jornada e a experiência do consumidor. Além disso, evidências indicam que PMEs que diversificam seus esforços de marketing digital, em vez de dependerem de um único método, tendem a apresentar um crescimento mais consistente (Indra *et al*., 2023). No entanto, ainda que relevantes, tais ferramentas demandam preparo técnico e direcionamento estratégico bem definido para que seus impactos se mantenham consistentes ao longo do tempo (Valladares, 2024).

No contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o marketing digital tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta estratégica para alcançar seu público-alvo, construir reconhecimento e impulsionar as vendas (Ajiva *et al*., 2024), especialmente em função de sua acessibilidade e menor custo em comparação às mídias tradicionais (Kotler *et al*., 2017; Gasparelo *et al*., 2023), sendo esse uso um dos principais diferenciais para pequenos negócios que querem crescer (Sebrae, 2025). Nesse contexto, pesquisas como a de Martins *et al*. (2025) não têm focado em regiões ou setores específicos e representativos, como no caso do Polo Moda Itabaianinha/SE, que reúne dezenas de empresas de confecções têxteis que movimentam a economia local e regional (Sergipe, 2025). Adicionalmente, é relevante destacar que o setor têxtil nacional encerrou o ano de 2025 com sinais positivos, registrando aumento de 6,8% na produção (Abit, 2026).

Parte da literatura aponta que os efeitos do marketing digital sobre o desempenho empresarial não são uniformes, sendo condicionados a limitações estruturais, como restrições de recursos e conhecimento técnico, além de lacunas e inconsistências na compreensão de seu impacto em PMEs (Braga, 2025; Wu *et al*., 2024). Além disso, estudos recentes indicam a existência de lacunas, limitações e inconsistências na compreensão do impacto real do marketing digital em Pequenas e Médias Empresas (Landjohou; Christopher, 2026; Nimgharen; Ayaz, 2025; Paşcalău *et al*., 2024). Dessa forma, observa-se que, embora existam evidências divergentes quanto à sua efetividade, o uso estratégico do marketing digital tende a contribuir para o fortalecimento da competitividade das PMEs (Silva *et al*., 2024; Freitas *et al*., 2025).

Estudos como o de Aissa *et al*. (2025) verificaram que a inovação em marketing exerce influência positiva sobre a fidelização dos clientes, evidenciando que a adoção de práticas inovadoras de marketing pode fortalecer a retenção de consumidores e contribuir para a diferenciação competitiva das organizações. No contexto das PMEs, evidências recentes reforçam essa centralidade, pois Moreno-Gómez *et al*. (2023) confirmaram, a partir de um estudo empírico realizado com 176 PMEs colombianas, que estratégias de inovação em marketing, como serviços inovadores ao cliente e desenvolvimento de produtos diferenciados, exercem influência positiva sobre a competitividade das PMEs. De maneira similar, o estudo de Sipos *et al*. (2025) indicou que a inovação em marketing contribui para o desenvolvimento e a sustentabilidade de vantagens competitivas baseadas em estratégias de diferenciação e liderança em custos das PMEs. Além disso, os resultados do estudo de Hidayat *et al*. (2025) demonstraram uma clara distinção entre as PMEs que adotaram plenamente as inovações do marketing digital e aquelas que ainda dependem de métodos tradicionais.

Diante desse cenário, torna-se necessário ampliar a análise para além do marketing digital, considerando o papel das técnicas de marketing de forma mais abrangente. Nesse contexto, é importante compreender que as técnicas de marketing, quando aplicadas de forma isolada e desarticulada do planejamento estratégico, tendem a produzir resultados pontuais e de curto prazo (Nogueira; Georges, 2025). Para que contribuam efetivamente para a competitividade das PMEs, tais técnicas devem estar integradas aos objetivos organizacionais, à proposta de valor da empresa e às características do mercado em que atuam (Patrick; Hee, 2022). Sob essa perspectiva, a inovação em marketing configura-se como elemento central para a operacionalização das estratégias mercadológicas nas PMEs, destacando-se no cenário atual, em que a digitalização tem revolucionado a forma como as empresas se conectam com os consumidores (de Almeida, 2024; Almeida, 2024).

Nesse sentido, a inovação em marketing refere-se à implementação de métodos de marketing significativamente diferentes daqueles anteriormente utilizados pela empresa, envolvendo mudanças em elementos como embalagens, atividades promocionais, design de produto ou estratégias de preços, com o propósito de responder às necessidades dos clientes, explorar novos mercados ou reposicionar produtos, visando ao aumento das vendas e ao fortalecimento do desempenho organizacional (Matte *et al*., 2023; Hassan *et al*., 2024). Assim, a efetividade das técnicas de marketing não depende apenas da ferramenta utilizada, mas do grau de alinhamento estratégico, da maturidade gerencial e da capacidade organizacional de transformar ações mercadológicas em vantagem competitiva duradoura (Wu *et al*., 2024).

Dessa forma, dominar técnicas de marketing eficazes é essencial em um mercado competitivo, pois vai além da visibilidade, trata-se de criar conexões significativas com seu público (AMA, 2024). Observa-se que a adoção estratégica e qualificada dessas técnicas de marketing constitui elemento determinante para a consolidação e a competitividade das PMEs em mercados dinâmicos e tecnologicamente orientados (Rashid; Wang, 2023; Hossain *et al*., 2024). Assim, tais técnicas podem ser compreendidas como vetor estratégico da competitividade, ao influenciar diretamente a capacidade das empresas de se posicionarem no mercado, diferenciarem suas ofertas e responderem de forma ágil às mudanças no comportamento do consumidor, contribuindo, sobretudo, para a geração de valor e para o fortalecimento da inovação em marketing no contexto das PMEs.

Diante da relevância das técnicas de marketing para o desempenho organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), estudos têm buscado evidenciar algumas técnicas que apresentam potencial de contribuição para a competitividade dessas organizações (da Silva *et al*., 2023; da Cruz *et al*., 2025), destacando-se, conforme Zamri *et al*. (2024), aquelas inseridas no âmbito do marketing digital, as quais têm sido amplamente adotadas por essas empresas. A partir dessa perspectiva, é possível evidenciar que as técnicas de marketing, quando utilizadas de forma estratégica, tendem a influenciar o posicionamento, os resultados organizacionais e a competitividade (Santos *et al*., 2022; Gómez *et al*., 2024). Assim, discute-se, a seguir, algumas dessas técnicas, compreendidas como expressões práticas da inovação em marketing, com vistas ao desenvolvimento das hipóteses da pesquisa.

O marketing digital envolve diferentes técnicas e canais online utilizados para alcançar e interagir com o público-alvo (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019). Nesse sentido, as ações de inovação em marketing representam práticas voltadas ao desenvolvimento e à implementação de novos métodos de marketing, capazes de fortalecer a competitividade das organizações e ampliar a criação de valor para os clientes (Purchase; Volery, 2020). Essas ações podem materializar-se por meio da introdução de novos produtos (Sipos *et al*., 2025; Moreno-Gómez *et al*., 2023), da adoção de canais digitais e de comercialização inovadoras (Santoso *et al*., 2022; Gonçalves *et al*., 2024) e da implementação de práticas capazes de ampliar o valor entregue aos clientes (Athaide *et al*., 2025; Oduro; Mensah-Williams, 2023). Além disso, Buvár e Gáti (2023) destacam que a implementação da inovação em marketing em PMEs requer confiança por parte dos proprietários-gestores.

Nessa perspectiva, as ações de inovação em marketing podem ser observadas por meio da experimentação de novos canais de divulgação e de vendas, como é o caso das técnicas de marketing de Otimização para Mecanismos de Busca (SEO), cujo objetivo é otimizar a

visibilidade nos mecanismos de busca, o marketing de vídeo, técnica essencial para captar a atenção, aumentar o compartilhamento e engajamento do público, e os infográficos, que apresentam informações de forma mais visual e de fácil compreensão (Alfiana *et al*., 2023; AMA, 2024). Essas práticas, voltadas ao fortalecimento do relacionamento com os clientes e consumidores, contribuem para a aproximação da marca de seu público e ampliação das oportunidades de interação no mercado (Carrera, 2023).

Além disso, considerando a dinâmica dos mercados contemporâneos, a inovação de produto constitui um fator essencial para que as organizações enfrentem os desafios impostos por um ambiente competitivo e em constante transformação, favorecendo sua adaptação e permanência no mercado (do Nascimento Welter *et al*., 2022). Dessa forma, a inovação em produtos e a adoção de novos canais digitais e de comercialização pode gerar a necessidade de desenvolver novos métodos de marketing para esses novos produtos (Ramirez *et al*., 2018), configurando-se como importantes ações de inovação em marketing, na medida em que permitem às empresas ampliar seu alcance, diferenciar suas ofertas e responder de maneira mais ágil às mudanças nas preferências dos consumidores (Dwivedi; Pawsey, 2023). Para as Pequenas e Médias Empresas, tais ações podem favorecer o fortalecimento da competitividade ao ampliar a visibilidade da marca (Zastempowski, 2023), facilitando o acesso a novos mercados e geração de valor para os clientes por meio de soluções mais alinhadas às suas necessidades.

No entanto, apesar dos benefícios ofertados pela inovação às PMEs, sobretudo no marketing, elas enfrentam algumas dificuldades como aquelas relacionadas aos custos e ao mercado (Arza; Lopez, 2021), a falta de pessoal qualificado e escassas possibilidades de cooperação com outras empresas (Chiarini *et al.,* 2021). Assim, considerando as evidências apresentadas, elaborou-se à primeira hipótese da pesquisa.

Hipótese 1 (H1): As ações de inovação em marketing contribuem positivamente para a competitividade das Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE.

Nesse contexto, merece destaque o marketing de relacionamento, que tem como foco a construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes, favorecendo a criação de valor, a fidelização, e o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, tornando-se um diferencial estratégico para as organizações (Rueda-Alegria *et al*., 2022; Porto; Bogdezevicius, 2022; Garcia, 2026). Além disso, as metas organizacionais e os serviços oferecidos aos clientes devem estar alinhados às preferências e aos comportamentos dos clientes, favorecendo a oferta de soluções mais alinhadas às suas necessidades (Gaffar *et al*., 2021).

O marketing de relacionamento pode proporcionar às PMEs um contato mais próximo com seus clientes, seja de forma direta ou por meio do uso da tecnologia (Oliveira, 2020), como é o caso da técnica de marketing *Customer Relationship Managemen* (*CRM*), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, que foca em atrair novos clientes, enquanto despende de esforços para manter os já existentes através do conhecimento profundo sobre seus comportamentos e preferências (Hajikhani *et al*., 2015; Castanheira *et al*., 2022). Dessa forma, o marketing de relacionamento caracteriza-se pela aplicação continuada de práticas, técnicas e processos de marketing com o propósito de estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes (Stone; Woodcock, 1998; Gordon, 2001), não se limitando à efetivação da venda (Zilbovicius, 2026).

Nesse sentido, as empresas passaram a gerenciar o relacionamento com os clientes através da integração de pontos de contato, não apenas nas lojas físicas, mas também por meio da técnica de marketing, como a e-mail marketing, bem como telefones e redes sociais, possibilitando a personalização e automação da comunicação com os consumidores (AMA, 2024; Garcia, 2026). Mesmo diante das dificuldades que as PMEs enfrentam, como restrições de recursos, menor capacidade gerencial e estratégica e fraca orientação para o mercado (Ali *et al*., 2020; Bekata; Kero, 2024), as PMEs geralmente obtêm sua vantagem competitiva a partir dos relacionamentos próximos e pessoais que mantêm com os clientes (Wiid; Senooane, 2025), vantagem essa sustentada pelo comprometimento, personalização e diálogo (Pegoraro; de Carvalho, 2024). A partir dessas evidências, elaborou-se a hipótese 2.

Hipótese 2 (H2): O marketing de relacionamento contribui positivamente para a competitividade das Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda de Itabaianinha/SE.

Paralelamente, a cooperação em rede tem se mostrado uma alternativa estratégica para as PMEs, ao promover o compartilhamento de informações, experiências e recursos, fortalecendo a capacidade de desenvolver iniciativas conjuntas e ampliar o desempenho organizacional (Balestrin; Vargas, 2004). Essa estratégia pode representar uma importante alternativa para empresas inseridas em contextos de APLs, geralmente compostos por pequenas e médias empresas (Cassiolato; Lastres, 2003; Silva *et al*., 2016), que enfrentam dificuldades relacionadas ao acesso a recursos financeiros e dispõem de estruturas organizacionais limitadas (Alves; Nodari, 2023; Arenhardt; de Oliveira Simonetto, 2023). Dessa forma, o compartilhamento de recursos, conhecimentos e informações entre as empresas pode contribuir para minimizar essas limitações.

Essas limitações também se refletem nas atividades de marketing. Nesse sentido, Gaffarli (2024) destaca que as PMEs enfrentam diversos desafios relacionados ao marketing,

reforçando a relevância de ações colaborativas para o fortalecimento da sua competitividade. Sob essa perspectiva, o marketing coletivo pode possibilitar que essas empresas ampliem a diversidade de seus produtos, ofereçam condições de preço mais atrativas aos consumidores e fortaleçam a visibilidade das marcas de forma coletiva (de Freitas; Minciotti, 2020). As PMEs podem ampliar sua inserção em novos mercados ao desenvolver ações coletivas de marketing e utilizar canais de distribuição compartilhados, o que favorece melhores condições de negociação para seus produtos e possibilita o acesso a compradores de diferentes mercados, inclusive internacionais (Pramesthi, 2025).

Nesse contexto, a utilização de técnicas de marketing, como o marketing de eventos, pode favorecer a realização de ações coletivas entre as empresas, voltadas à interação direta com os clientes, ao fortalecimento da marca, à geração de leads e à ampliação da visibilidade organizacional, por meio da participação em feiras comerciais, da promoção de eventos de networking e da realização de eventos de lançamento de produtos (AMA, 2024). Entretanto, a ausência de conhecimentos relacionados às diferentes técnicas de marketing pode representar uma barreira para as empresas, dificultando tanto a atração quanto a manutenção dos clientes (Alves, 2025).

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de as organizações atuarem de forma colaborativa, buscando a redução de custos, a melhoria da qualidade organizacional e do fortalecimento em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (Boava *et al*., 2023). Além disso, as empresas podem desenvolver ações de marketing coletivo, envolvendo iniciativas mais estruturadas e executadas de forma conjunta (de Souza *et al*., 2015). Diante disso, formulou-se a terceira hipótese desta pesquisa.

Hipótese 3 (H3): A cooperação em rede contribui positivamente para a competitividade das Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda de Itabaianinha/SE.

Dentre as técnicas de marketing adotadas pelas organizações, destaca-se o *Social Media Marketing (SMM)*, ou Marketing em Mídia Social. Essa técnica é reconhecida em nível mundial como uma técnica de marketing em ascensão (Palaniswamy, 2021), e, na literatura, como uma técnica do marketing digital que utiliza plataformas e redes sociais para divulgar produtos ou serviços, possibilitando o relacionamento e a comunicação com os clientes (Ebrahim, 2020). Ainda de acordo com Ebrahim (2020), Jiménez-Marín e Pérez-Curiel (2021) e Quispe *et al*. (2023), essa técnica baseia-se na produção de conteúdos relevantes e atrativos para os usuários das redes sociais, com o objetivo de ampliar a visibilidade da marca, estimular o engajamento e fortalecer a fidelização dos clientes, permitindo que as empresas alcancem um público mais amplo e, ao mesmo tempo, segmentado.

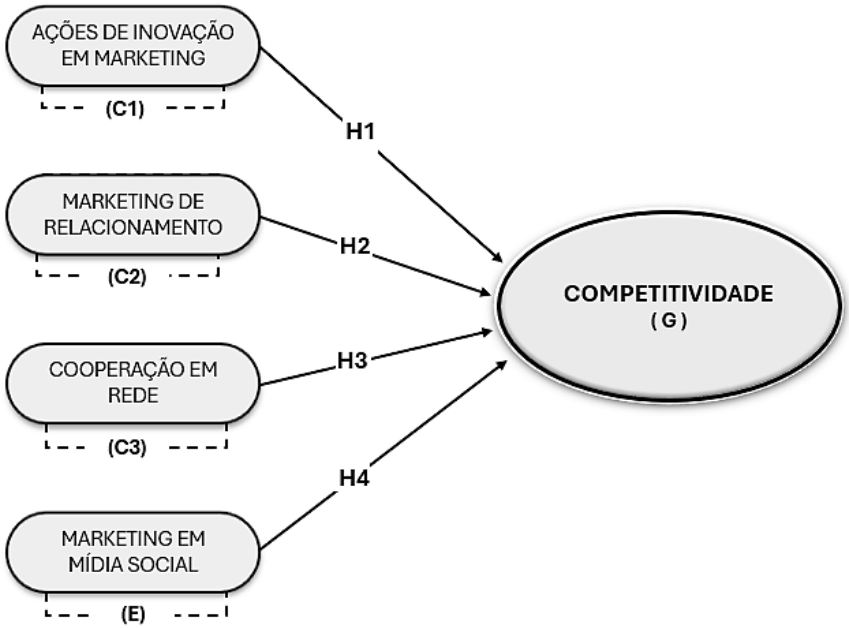
Nesse contexto, o marketing em mídias sociais tem como propósito promover resultados favoráveis às organizações por meio das ações desenvolvidas nessas plataformas (Roosdhani *et al*., 2023). Nessa perspectiva, Tarsakoo e Charoensukmongkol (2020) evidenciam que a construção de confiança e o estabelecimento de conexões com os consumidores podem ser promovidos pela participação nas mídias sociais, que proporcionam novas oportunidades para aumentar a competitividade por meio de interações inovadoras. Adicionalmente, as mídias sociais exercem ampla influência sobre o comportamento e a jornada do consumidor (Garrido-Moreno *et al*., 2020; Li *et al*., 2021; Penttinen, 2023). Dessa forma, percebe-se que as empresas estão explorando novas técnicas para criar conteúdos (Sánchez-Cobarro *et al*., 2021) que não sejam apenas informativas, mas que também retenham os consumidores e aumentem o engajamento (Kumar; Pansari, 2016).

Embora a utilização do SMM possa proporcionar diversos benefícios como, por exemplo, proporcionar sustentabilidade e competitividade às PMEs (Amegbe *et al*., 2023) e o acesso a novos clientes e novos mercados (Gouveia *et al*., 2024), há também alguns fatores que criam barreiras frente à sua utilização, tais como, a falta de estratégia e o insuficiente conhecimento técnico por parte dos funcionários (Patma *et al*., 2020; Tarsakoo; Charoensukmongkol, 2019). Além disso, de acordo com Roosdhani *et al*. (2023), as pequenas e médias empresas tendem a utilizar as mídias sociais prioritariamente para a visibilidade, sendo menos comum para a sua utilização para vendas e crescimento dos lucros. Diante disso, levou à elaboração da quarta hipótese.

Hipótese 4 (H4): O marketing em mídia social contribui positivamente para a competitividade das Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE.

Com base na fundamentação teórica apresentada e nas hipóteses formuladas, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (Figura 1), que sintetiza as relações investigadas entre os métodos específicos de marketing analisados e a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Esses métodos específicos de marketing relacionam-se à inovação em marketing (C1), às ações de relacionamento com o cliente (C2), à cooperação em rede (C3) e marketing em mídia social (E), construtos exógenos preditores da competitividade (G), construto endógeno, conforme evidenciado na literatura.

Figura 1- Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual e as relações estruturais hipotetizadas entre as quatro dimensões de técnicas de marketing e a competitividade das PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE. Especificamente, o modelo considera técnicas de marketing relacionadas à inovação em marketing, ao relacionamento com o cliente e à cooperação e relações em rede, as quais podem estar associadas à competitividade organizacional. Parte-se do pressuposto de que essas técnicas podem contribuir para o fortalecimento da competitividade das organizações ao ampliar a criação de valor para os clientes (Purchase; Volery, 2020), aproximação a marca do seu público e ampliar as oportunidades de interação no mercado (Carrera, 2023), favorecendo, consequentemente, a visibilidade das PMEs (Zastempowski, 2023).

Nesse sentido, tais práticas podem favor não apenas o estabelecimento de relacionamentos duradouros (Stone; Woodcock, 1998; Gordon, 2001), mas também, quando desenvolvidas de forma coletiva, a redução de custos, a melhoria da qualidade organizacional e do fortalecimento das empresas em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (Boava *et al*., 2023). Dessa forma, a adoção de técnicas adequadas, como o marketing de mídia social, pode proporcionar novas oportunidades para ampliar a competitividade por meio de interações inovadoras (Tarsakoo; Charoensukmongkol, 2020), influenciando o comportamento e a jornada do consumidor (Garrido-Moreno *et al*., 2020; Li *et al*., 2021; Penttinen, 2023). Assim, o modelo proposto busca analisar essas relações ao testar empiricamente se a adoção de técnicas de marketing contribui para o fortalecimento da competitividade das PMEs no contexto do Polo Moda Itabaianinha/SE.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de atender a objetivo proposto nesta pesquisa, realizou-se uma investigação de natureza teórico-empírica junto às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) integrantes do Polo Moda Itabaianinha/SE. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, operacionalizada por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, a partir da coleta de dados primários, aplicada de forma estruturada aos responsáveis pelas organizações participantes (Saunders *et al*., 2009). A escolha desse método justifica-se por sua adequação à coleta sistemática de informações padronizadas, possibilitando descrever e analisar características, práticas e percepções de um grupo específico de empresas em determinado contexto organizacional (Babbie, 2015).

A população da pesquisa foi composta pelas PMEs formalmente vinculadas ao Polo Moda Itabaianinha/SE, escolhido como lócus empírico do estudo em razão de sua relevância econômica local e regional, da concentração de empresas produtoras do setor têxtil e da possibilidade de analisar, em um ambiente produtivo territorialmente delimitado, como as técnicas de marketing são utilizadas pelas Pequenas e Médias Empresas integrantes do polo. De acordo com informações fornecidas pela associação representativa do polo, a Associação de Confecção do Estado de Sergipe (ACISE), o cadastro do arranjo produtivo totaliza 89 estabelecimentos, número que inclui, além das PMEs, estabelecimentos fora da unidade de análise deste estudo, empresas de maior porte. Como a ACISE não dispõe de um cadastro segregado por parte, não foi possível determinar com precisão o número exato de PMEs elegíveis. Contudo, sabe-se que essa população é menor que 89. Diante dessa limitação, não foi possível calcular uma taxa de resposta ou cobertura amostral precisa em relação ao universo de PMEs elegíveis. Ressalta-se, contudo, que essa limitação é de natureza descritiva e não compromete a estimação do modelo estrutural, o PLS-SEM, o *bootstrap* e o cálculo de poder amostral foram realizados exclusivamente sobre os respondentes efetivos (n = 51), independentemente do tamanho da população. Essa limitação do cadastro disponível é retomada na seção de limitações deste estudo. O instrumento de coleta foi disponibilizado por meio do grupo de WhatsApp dos lojistas do Polo, buscando ampliar o alcance da pesquisa e favorecer a participação dos respondentes. A duplicidade de respostas por empresa foi controlada de forma processual, uma vez que, ao acessarem novamente o link após já terem respondido, os participantes eram informados de que sua resposta já havia sido registrada, impedindo o reenvio do formulário. A coleta de dados ocorreu entre os dias 18/05/2026 e 15/06/2026, mediante

aplicação do questionário online, e incluiu os 10 respondentes que haviam participado do pré-teste realizado em 11/05/2026, cujas respostas, por não terem motivado alterações substantivas nos itens do instrumento, foram mantidas na amostra final, totalizando 51 respondentes.

Para definição do tamanho mínimo da amostra, adotou-se o método gamma-exponencial, recomendado para modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), por apresentar maior precisão estatística em comparação à regra tradicional de dez observações por variável (Kock; Hadaya, 2018). Esse método fundamenta-se nos princípios de poder estatístico, do nível de significância e do coeficiente mínimo de caminho detectável, sendo considerado mais adequado para estudos exploratórios com construtos latentes e modelos preditivos, conforme a seguinte equação:

$$|\beta_{\min}| \geq \frac{z_{1-\alpha} + z_{1-\beta}}{\sqrt{n}}$$

Em que |βmin|, representa o coeficiente mínimo de caminho detectável; $z_{1-\alpha}$ e $z_{1-\beta}$, representam, respectivamente, os quantis da distribuição normal padrão associados ao nível de significância (α) e ao poder estatístico ($1-\beta$); e n corresponde ao tamanho da amostra. Conforme argumentam Goodhue, Lewis e Thompson (2012), a regra de dez observações por variável apresenta limitações metodológicas, motivo pelo qual métodos alternativos, como o gamma-exponencial, têm sido recomendados na literatura recente. Assim, o cálculo amostral desta pesquisa considerou o nível de confiança, o poder estatístico do teste e o coeficiente mínimo de caminho esperado no modelo estrutural.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado composto por 42 itens, organizado em sete blocos: (A) caracterização da empresa; (B) planejamento e organização de marketing; (C1) técnicas de marketing relacionadas à inovação em marketing, (C2) relacionamento com o cliente, e (C3) cooperação em rede; (E) marketing e mídia social; (F) limitações às ações de marketing; e (G) desempenho da empresa no mercado (competitividade). Utilizou-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo) a 5 (concordo), a fim de mensurar o grau de concordância dos respondentes quanto às práticas adotadas e aos resultados percebidos.

Embora a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, LGPD) não determina expressamente a inclusão da opção “prefiro não responder”, seus princípios (art. 6º) e as disposições relativas ao consentimento e aos direitos do titular (Arts. 7º, 8º e 18) impõem a necessidade de garantir a liberdade do participante, o que, em instrumentos

de pesquisa, se concretiza na possibilidade de recusa em fornecer determinadas informações. Diante disso, optou-se pela inserção da opção “prefiro não responder”, a qual não integra a escala, mas atende às exigências da referida lei.

Previamente à aplicação definitiva do instrumento de coleta dos dados primários, realizou-se um pré-teste com 10 PMEs, selecionadas de forma aleatória, aplicado presencialmente no dia 11/05/2026 aos representantes pelas Pequenas e Médias Empresas integrantes do Polo Moda Itabaianinha/SE, pertencentes ao público-alvo da pesquisa, com o objetivo de avaliar a clareza, a pertinência e a compreensão e adequação das questões propostas, bem como o tempo médio de resposta e a consistência da escala utilizada, conforme recomendações metodológicas para pesquisas *survey* (Saunders; Lewis; Thornhill, 2012). O instrumento foi elaborado pelo próprio pesquisador, a partir da adaptação de escalas da literatura especializada, sem necessidade de tradução formal e sem avaliação por painel de especialistas. O pré-teste não indicou ambiguidades ou dificuldades de interpretação, não havendo necessidade de alterações no instrumento em decorrência dessa etapa.

No modelo analítico, as técnicas de marketing foram operacionalizadas de forma multidimensional, com base nas contribuições da literatura sobre marketing em Pequenas e Médias Empresas, abrangendo: (i) práticas relacionadas à inovação em marketing, representados pelos itens de 11 a 15 (Moreno-Gómez *et al*., 2023; Sayudin *et al*., 2023; Luwiha *et al.,* 2025; Bizinoto *et al*., 2025); (ii) práticas relacionadas ao relacionamento, mensurados pelos itens de 16 a 20 (Viana; Resende, 2025; Giraldelli *et al*., 2023); (iii) práticas relacionadas à cooperação em rede, composta pelos itens 21 a 25 (De Freitas; Minciotti, 2020; Boava *et al*., 2023; Melendez-Campos *et al*., 2024); e (iv) marketing em mídia social, operacionalizado pelos itens 30 a 33 (Roosdhani *et al*., 2023; Amegbe *et al*., 2023; Gouveia *et al*., 2024). A competitividade organizacional constituiu o construto endógeno do modelo, sendo operacionalizado pelos itens 39 a 42 do instrumento de pesquisa. Segue abaixo a Tabela 5 de operacionalização do construto.

Tabela 5- Operacionalização do construto do modelo analítico

Construto	Definição operacional	Itens	Fonte original/adaptação	Natureza
Inovação em marketing (C1)	Práticas relacionadas à introdução ou aperfeiçoamento de ações de marketing voltadas à diferenciação da empresa, abrangendo comunicação digital, utilização de canais de comercialização e estratégias para geração de valor aos clientes.	11-15	Adaptado de Moreno-Gómez *et al*. (2023); Sayudin *et al*. (2023); Luwiha *et al*. (2025); Bizinoto *et al*. (2025).	Reflexivo

Marketing de relacionamento (C2)	Práticas direcionadas ao desenvolvimento, manutenção e fortalecimento do relacionamento com os clientes, contemplando comunicação, fidelização, pós-venda e utilização do feedback como subsídio para melhorias.	16-20	Adapto de Viana e Resende (2025); Giraldelli *et al*. (2023).	Reflexivo
Cooperação em rede (C3)	Práticas de cooperação entre empresas, envolvendo participação em ações coletivas, compartilhamento de informações e atuação em redes ou associações voltadas ao fortalecimento competitivo.	21-25	Adaptado de De Freitas e Minciotti (2020); Boava *et al*. (2023); Melendez-Campos *et al*. (2024).	Reflexivo
Marketing em mídia social (E)	Práticas relacionadas ao uso das mídias sociais para divulgação, relacionamento com clientes e fortalecimento da presença digital da empresa.	30-33	Adaptado de Roosdhani *et al*. (2023; Amegbe *et al*. (2023); e Gouveia *et al*. (2024).	Reflexivo
Competitividade organizacional (G)	Capacidade percebida da empresa de manter e fortalecer sua posição competitiva, por meio da criação de valor, adaptação ao mercado e desempenho frente aos concorrentes.	39-42	Adaptado de Porter (1990, 1998); Saavedra (2014); Luwiha *et al*. (2025) e Melibaeva (2024).	Reflexivo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A competitividade foi operacionalizada como construto endógeno do modelo estrutural, compreendida como a capacidade da empresa de manter-se competitiva e sustentável, por meio da criação de valor para os clientes, da adaptação às condições do mercado e do fortalecimento de sua posição competitiva (Porter, 1990, 1998; Saavedra, 2014; Luwiha *et al*., 2025; Melibaeva, 2024). Em consonância com essa perspectiva multidimensional, o construto foi mensurado por quatro indicadores (itens 39 a 42 do Apêndice B), adaptados da literatura sobre competitividade organizacional adotada nesta pesquisa. Esses indicadores avaliam a percepção dos respondentes quanto à capacidade competitiva da empresa, ao seu posicionamento frente aos concorrentes, à adaptação às condições de mercado e ao desempenho competitivo, preservando a coerência entre a definição conceitual do construto e sua operacionalização do modelo estrutural. A fim de sistematizar as etapas e os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, o Quadro 1 apresenta uma síntese das principais informações relacionadas ao delineamento da pesquisa.

Quadro 1 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Elemento metodológico	Descrição
Abordagem da pesquisa	Quantitativa, de natureza teórico-empírica.
Classificação da pesquisa	Exploratória e descritiva.
Método de coleta de dados	*Survey* aplicada por meio de questionário estruturado.
Unidade de análise	Pequenas e Médias Empresas (PMEs) integrantes do Polo Moda Itabaianinha/SE.

População da pesquisa	PMEs formalmente vinculadas ao Polo Moda Itabaianinha/SE (89 empresas).
Amostra	Empresas que aceitaram participar do estudo (51 respondentes).
Critério de tamanho da amostra	Método gamma-exponencial
Instrumento de coleta de dados	Questionário estruturado composto por 42 itens.
Estrutura do instrumento	Caracterização da empresa (A); planejamento e organização de marketing (B); (C) técnicas de marketing relacionadas à inovação em marketing (C1), relacionamento com cliente (C2), cooperação em rede (C3); postura estratégica de marketing (D); marketing em mídia social (E); limitações às ações de marketing (F); competitividade organizacional (G).
Escala de mensuração	Escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo) a 5 (concordo).
Pré-teste do instrumento	Realizado com 10 participantes do público-alvo, dia 11/05/2026, para avaliar clareza, compreensão, tempo de resposta e adequação da escala.
Indicadores	Inovação em marketing, relacionamento com clientes, cooperação em rede, e marketing em mídia social.
Variável dependente	Competitividade organizacional.
Base teórica relacionada aos indicadores	Estudos sobre marketing em PMEs e competitividade relacionados à inovação em marketing (Moreno-Gómez *et al*., 2023; Sayudin *et al*., 2023; Luwiha *et al*., 2025; Bizinoto *et al*., 2025), ao fortalecimento do relacionamento com clientes (Viana; Resende, 2025; Giraldelli *et al*., 2023), à cooperação em rede (De Freitas; Minciotti, 2020; Boava *et al*., 2023; Melendez-Campos *et al*., 2024), e ao marketing em mídia social (Roosdhani *et al*., 2023; Amegbe *et al*., 2023; Gouveia *et al*., 2024).
Análise dos dados	Análise estatística; PLS-SEM.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Para a análise dos dados, foram adotados procedimentos estatísticos em etapas. Inicialmente, foi realizado o cálculo amostral, considerando o tamanho da população e o nível de confiança estabelecido, a fim de assegurar a representatividade estatística da amostra. A taxa de resposta em relação ao cadastro total da Associação (n = 89) foi de 57,3% (51 respondentes). Como a população elegível de PMEs é necessariamente menor que 89, por excluir empresa de maior porte, a taxa de resposta efetiva sobre o universo elegível de PMEs é superior a 57,3%, ainda que não seja possível seu cálculo. Em seguida, procedeu-se à análise estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar o perfil das empresas respondentes e examinar a distribuição das variáveis investigadas.

Posteriormente, foi conduzida a modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), método apropriado para avaliar relações simultâneas entre múltiplos construtos latentes (Hair *et al*., 2019). A escolha do PLS-SEM justificou-se pela natureza preditiva do modelo, pela presença de construtos multidimensionais e pela adequação a amostras de tamanho moderado, além de apresentar menor exigência quanto à normalidade dos dados. As estimativas foram conduzidas utilizando o ambiente de programação no R (versão 4.3.2) (R CORE TEAM, 2024), por meio do pacote seminr, com reamostragem por *bootstrap* de 2.000 réplicas para a obtenção dos intervalos de confiança e dos valores-*p* dos coeficientes estruturais. A modelagem possibilitou avaliar a confiabilidade e a validade do

modelo de mensuração (convergente e discriminante), bem como estimar os coeficientes estruturais, o tamanho do efeito (f^2) de cada relação, a variância explicada (R^2) e a relevância preditiva (Q^2) da competitividade organizacional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos junto às 51 Pequenas e Médias Empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE que participaram do estudo. Inicialmente, é apresentada a caracterização sociodemográfica e organizacional da amostra e a análise descritiva dos itens. Em seguida, são abordadas a análise descritiva dos itens, triagem de qualidade das respostas, análise de sensibilidade do tamanho amostral, modelo de mensuração, modelo estrutural, e por fim, análise de sensibilidade do modelo estrutural.

Perfil das empresas respondentes

A caracterização das empresas respondentes fornece a contexto organizacional para a interpretação dos resultados deste estudo. A Tabela 6 sintetiza o perfil das 51 empresas que aceitaram participar do estudo no Polo Moda Itabaianinha/SE, contemplando as variáveis sociodemográficas e organizacionais do Bloco A do instrumento, bem como os filtros relativos à existência de responsável pelas atividades de marketing, ao uso de técnicas de inovação em marketing e à utilização de redes sociais para divulgação ou vendas. A amostra obtida abrange 51 das até 89 unidades no cadastro da associação do Polo. No entanto, esse total de 89 inclui estabelecimentos fora da unidade de análise, empresas de maior porte e estandes, assim, a população efetivamente elegível de pequenas e médias empresas é menor que 89 e a cobertura amostral entre as PMEs é correspondentemente maior.

Tabela 6- Perfil sociodemográfico e organizacional das empresas respondentes do Polo Moda Itabaianinha/SE

Variável	N = 51
Gênero, n (%)	
Feminino	39 (78,0%)
Masculino	11 (22,0%)
Sem resposta	1
Tempo de funcionamento, n (%)	
Menos de 1 ano	5 (9,80%)
1 a 3 anos	9 (17,6%)
4 a 10 anos	17 (33,3%)
Mais de 10 anos	15 (29,4%)
Mais de 20 anos	5 (9,80%)

Variável	N = 51
Número de colaboradores, n (%)	
Até 9	38 (74,5%)
De 10 a 49	11 (21,6%)
De 50 a 99	1 (1,96%)
Mais de 100	1 (1,96%)
Faturamento mensal aproximado, n (%)	
Até R$ 20 mil	9 (17,6%)
De R$ 20 mil a R$ 50 mil	10 (19,6%)
Acima de R$ 50 mil	16 (31,4%)
Prefiro não responder	16 (31,4%)
Porte da empresa, n (%)	
Microempresa	33 (64,7%)
Empresa de Pequeno Porte	8 (15,7%)
Empresa de Médio Porte	10 (19,6%)
Empresa de Grande Porte	0 (0%)
Função do respondente, n (%)	
Gerente	3 (5,88%)
Outro	21 (41,2%)
Proprietário (a)	20 (39,2%)
Sócio (a)	7 (13,7%)
Responsável específico por marketing, n (%)	
Não	28 (56,0%)
Sim	22 (44,0%)
Sem resposta	1
Utiliza técnicas de marketing voltadas à inovação, n (%)	
Não	13 (25,5%)
Sim	38 (74,5%)
Utiliza redes sociais para divulgação ou vendas, n (%)	
Não	3 (6,00%)
Sim	47 (94,0%)
Sem resposta	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Conforme apresentado na Tabela 6, predominam microempresa (64,7%), com faturamento superior a R$ 50 mil (31,4%), e tempo de funcionamento entre 4 e 10 anos (33,3%), evidenciando um conjunto de empresas já consolidadas em seu mercado de atuação. Esse perfil é compatível com a realidade dos Arranjos Produtivos Locais, caracterizados pela concentração de pequenas e médias empresas especializadas em um mesmo segmento produtivo (Chagas *et al*., 2011; Pantolfi *et al*., 2023). Verifica-se, ainda, que a maioria dos respondentes ocupa cargos de proprietários, sócios ou gerentes, conferindo maior confiabilidade às informações fornecidas, por participarem diretamente das decisões gerenciais e das estratégias de marketing (Sá *et al*., 2023). Além disso, destaca-se elevada adoção de práticas mercadológicas, uma vez que 74,5% das empresas afirmam utilizar técnicas de marketing relacionadas à inovação em marketing e 94,0% declararam utilizar redes sociais para divulgação ou venda de seus produtos.

Análise descritiva dos itens

Com o objetivo de compreender o comportamento das respostas obtidas para os indicadores que compõem os construtos do modelo conceitual, realizou-se a análise descritivas dos itens do instrumento de pesquisa. Para tanto, foram calculadas medidas de tendência central e dispersão, permitindo identificar o nível de concordância dos respondentes em relação às práticas de marketing e à competitividade organizacional analisadas. Os resultados são apresentados na Tabela 7 (Apêndice B).

Tabela 7- Estatísticas descritivas dos itens em escala Likert (1 = discordo a 5 = concordo)

Bloco	Item	n	PNR	Média	DP	Mediana	IQR	% Discordo (1-2)	% Intermediário (3)	% Concordo (4-5)
C1 — Inovação em marketing	11. Novos produtos baseados em demanda dos clientes	51	0	3,82	1,20	4	3–5	11,8	21,6	66,7
	12. Uso de canais digitais para comunicação com clientes	51	0	4,63	0,85	5	5–5	3,9	5,9	90,2
	13. Canais digitais relevantes para divulgação e venda	51	0	4,47	0,95	5	4–5	5,9	7,8	86,3
	14. Diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes	51	0	4,43	0,96	5	4–5	5,9	9,8	84,3
	15. Uso de marketplaces digitais como canal de venda	51	0	1,39	0,90	1	1–1	86,3	9,8	3,9
C2 — Relacionamento com cliente	16. Relacionamento com clientes como diferencial competitivo	51	0	4,00	1,23	5	3–5	11,8	21,6	66,7
	17. Comunicação ativa e contínua com clientes	50	0	4,08	1,19	5	3–5	14,0	18,0	68,0
	18. Ações de fidelização (cashback, descontos etc.)	51	0	3,49	1,42	4	2–5	27,5	13,7	58,8
	19. Ações de pós-venda	51	0	3,55	1,46	4	3–5	23,5	25,5	51,0
	20. Sugestões e reclamações consideradas em melhorias	51	0	4,49	0,78	5	4–5	2,0	11,8	86,3
C3 — Cooperação em rede	21. Ações de marketing em parceria com outras empresas do Polo	51	0	3,37	1,66	4	1–5	31,4	9,8	58,8
	22. Compartilhamento de informações e experiências em rede	51	0	2,82	1,49	3	1–4	41,2	25,5	33,3
	23. Participação em redes/associações contribui para venda	51	0	4,12	1,23	5	3–5	11,8	15,7	72,5
	24. Cooperação amplia acesso a novos clientes e mercados	51	0	4,16	1,14	5	3–5	7,8	21,6	70,6
	25. Participação em ações coletivas de divulgação	51	0	4,76	0,51	5	5–5	0,0	3,9	96,1
E — Marketing em mídia social	30. Uso planejado de redes sociais	51	0	3,41	1,37	4	3–4,5	23,5	21,6	54,9
	31. Marketing digital amplia a visibilidade da empresa	51	0	4,22	1,25	5	4–5	11,8	9,8	78,4
	32. Redes sociais usadas para relacionamento com clientes	51	0	4,29	1,04	5	4–5	7,8	13,7	78,4
	33. Redes sociais relevantes nas vendas	51	0	4,39	0,98	5	4–5	5,9	11,8	82,4
G — Competitividade	39. Clientes reconhecem a empresa como diferente/melhor	51	0	4,06	0,93	4	3,5–5	3,9	21,6	74,5
	40. Boa reputação entre os clientes	51	0	4,59	0,80	5	4–5	2,0	7,8	90,2
	41. Atrai novos clientes com frequência	51	0	4,31	1,12	5	4–5	9,8	9,8	80,4
	42. Compete bem com outras empresas do setor	50	0	4,36	0,94	5	4–5	6,0	8,0	86,0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

De modo geral, destacam-se as elevadas médias superiores ao ponto médio da escala e predominância de respostas nas categorias de concordância para a maior parte dos indicadores, sugerindo maior percepção de adoção das práticas analisadas e da competitividade pelas empresas respondentes. Os desvios-padrão, em sua maioria inferiores a 1,5, sugerem dispersão moderada das respostas, evidenciando convergência entre os participantes da pesquisa.

No construto Inovação em Marketing, destacam-se elevadas médias atribuídas ao uso de canais digitais para comunicação com os clientes (M= 4,63), à relevância para divulgação e vendas (M= 4,47) e à diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes (M= 4,43). Em contrapartida, o uso de *marketplaces* digitais apresentou a menor média entre todos os itens analisados (M= 1,39), evidenciando que esse canal ainda é pouco explorado pelas empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE. Essas evidências podem estar associadas às limitações de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, bem como à baixa maturidade digital e das limitações organizacionais que dificultam a adoção de *marketplaces* por PMEs, conforme já apontado pela literatura (Santoso *et al*., 2022; Gonçalves *et al*., 2024).

Em relação ao Marketing de Relacionamento, verificam-se médias elevadas para as considerações das sugestões e reclamações dos clientes como subsídio para melhorias (M= 4,49), bem como para a comunicação contínua e para o relacionamento com os clientes, sugerindo que as empresas valorizam a proximidade com o seu público. Entretanto, as ações formais de fidelização (M= 3,49) e pós-venda (M= 3,55) apresentam médias relativamente inferiores, indicando oportunidades para o fortalecimento dessas práticas.

No construto Cooperação em Rede, destaca-se a elevada concordância quanto a participações em ações coletivas de divulgação, como eventos e feiras (M= 4,76), constituindo o item com maior média entre todos os indicadores analisados. Também foram observadas médias elevadas para a percepção de que a cooperação amplia o acesso a novos clientes e mercados (M= 4,16) e de que a participação em redes ou associações contribui para o aumento das vendas (M= 4,12). Por outro lado, o compartilhamento de informações e experiências entre empresas apresentou média inferior (M= 2,82), indicando menor concordância dos respondentes quanto à adoção dessa prática.

Quanto ao construto Marketing em mídia Social, observa-se que os respondentes reconhecem a contribuição das redes sociais para ampliar a visibilidade da empresa (M= 4,22), fortalecer o relacionamento com o cliente (M= 4,29) e apoiar as vendas (M= 4,39). Entretanto, o uso planejado dessas plataformas apresentou média mais moderada (M= 3,41), indicando que, apesar da ampla utilização das mídias sociais, nem todas as empresas adotam estratégias estruturadas para a sua gestão.

Por fim, os itens de relacionados à Competitividade Organizacional apresentaram médias elevadas, destacando-se a percepção da reputação da empresa junto aos clientes (M= 4,59), seguida da capacidade de competir com outras empresas do setor (M= 4,36) e de atrair novos clientes com frequência (M= 4,31). Esses resultados indicam importante percepção de competitividade entre os respondentes, constituindo um contexto favorável para a avaliação das relações propostas no modelo estrutural.

Triagem de qualidade das respostas

Antes da estimação do modelo PLS-SEM, realizou-se uma triagem da qualidade das respostas para identificar possíveis padrões de respostas descuidadas (*careless responding*), como *straightlining* e uso excessivo da opção "prefiro não responder" (Curran, 2016; Meade; Craig, 2012), por meio de três indicadores complementares: IRV (*intra-individual response variability*), *long-string* e proporção de respostas PNR. A Tabela 8 apresenta a distribuição desses indicadores e o número de respondentes sinalizados em cada critério.

Tabela 8- Indicadores de qualidade das respostas e respondentes sinalizados por critério de triagem (n = 51)

Indicador	Mediana (P25–P75)	Critério	Respondentes sinalizados (n)	Respondentes sinalizados (%)
IRV (desvio-padrão intra-respondente)	1.16 (0.92–1.42)	IRV < 0,5	2	3,9
Long-string (maior sequência idêntica)	5 (4–7)	long-string ≥ 10	7	13,7
% de "prefiro não responder"	0.0 (0.0–0.0)	% PNR > 30%	0	0,0
Caso descuidado (≥ 1 critério atendido)	**—**	**—**	**8**	**15,7**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Oito respondentes (15,7%) atenderam a pelo menos um dos critérios, por se tratar de indicadores probabilísticos, que não justificam, por si sós, a exclusão automática de observações (Meade; Craig, 2012; Curran, 2016), os casos foram mantidos na análise principal, com sua influência avaliada posteriormente por análise de sensibilidade.

Análise de sensibilidade do tamanho amostral

A adequação do tamanho amostral foi avaliada pela análise de sensibilidade utilizando o método gamma-exponencial proposto por Kock e Hadaya (2018), recomendado para modelos estimados por PLS-SEM. A análise considerou nível significância adotado (α = 0,05) e diferentes níveis de poder estatístico e diferentes magnitudes de efeito (f^2), permitindo verificar

se a amostra de 51 empresas era suficiente para detectar os efeitos previstos no modelo estrutural. Os resultados são apresentados a seguir na Tabela 9.

Tabela 9- Coeficiente de caminho mínimo detectável

n	|β min| · poder 0,80	|β min| · poder 0,90	|β min| · poder 0,95
35	0,420	0,495	0,556
45	0,371	0,436	0,490
51	**0,348**	**0,410**	**0,461**
60	0,321	0,378	0,425
70	0,297	0,350	0,393
89	**0,264**	**0,310**	**0,349**
100	0,249	0,293	0,329

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A amostra composta por 51 empresas (n = 51), o menor coeficiente de caminho detectável é de aproximadamente |β| = 0,35, com poder estatístico de 80%, indicando capacidade de detectar efeitos de magnitude moderada ou superior. Assim, relações de menor magnitude foram interpretadas com cautela, já que o IC que incluía zero não constitui, por si só, evidência de ausência de associação (Amrhein; Greenland; Mcshane, 2019; Wasserstein; Schirm; Lazar, 2019).

Modelo de mensuração

Confirmada a adequação amostral, procedeu-se à análise à estimação do modelo por PLS-SEM, seguindo as recomendações de Hair *et al*. (2019, 2022). Estimou-se inicialmente o modelo completo (Apêndice B), e em seguida, refinou-se mediante exclusão dos indicadores com carga fatorial inferior a 0,50, preservando-se ao menos três indicadores por construto. O modelo final (Tabela 9) atendeu aos critérios de confiabilidade interna (α, ρc, ω ≥ 0,70), validade convergente (AVE > 0,50) e ausência de multicolinearidade (VIF < 5).

A avaliação foi conduzida em duas etapas. Inicialmente, estimou-se o modelo de mensuração contendo todos os indicadores originalmente previstos no instrumento de pesquisa. Nessa etapa inicial, identificaram-se quatro itens com carga fatorial padronizada (λ) inferior ao limite de 0,50 recomendado por Hair *et al*. (2022), i11, "O desenvolvimento de novos produtos na empresa ocorre com base nas demandas e sugestões dos clientes" (λ = 0,20), e i15, "A empresa utiliza marketplaces digitais... como canal de comercialização de seus produtos" (λ = -0,33), ambos do construto Inovação em Marketing (C1); e i21, "A empresa participa de ações de marketing em parceria com outras empresas do Polo" (λ = 0,32), e i22, "A empresa

compartilha informações e experiências de mercado com outras empresas da rede" (λ = 0,30), ambos do construto Cooperação em Rede (C3). A baixa carga do item i11 pode estar associada à sua maior proximidade conceitual com práticas de relacionamento com o cliente do que com inovação em marketing propriamente dita. A carga negativa do item i15 é compatível com a baixa e heterogênea adesão das empresas a marketplaces digitais (M = 1,39; 86,3% em discordância), refletindo um comportamento pouco consistente com os demais itens do construto. Já os itens i21 (M = 3,37) e i22 (M = 2,82) apresentaram maior dispersão de respostas (DP = 1,66 e 1,49, respectivamente) e menor consenso entre os respondentes, sugerindo que essas práticas cooperativas específicas ainda são pouco consolidadas e heterogeneamente adotadas entre as empresas do Polo. Em razão dessas cargas insuficientes, realizou-se o refinamento do modelo mediante a exclusão desses quatro indicadores, preservando-se, no mínimo, três indicadores por construto, conforme recomendado por Hair *et al*. (2022). Os resultados do modelo de mensuração final são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10- Modelo de mensuração final

Construto	Item	λ	VIF	α	ρc	ω	AVE
C1	i12	0,91	2,48	0,75	0,85	0,80	0,67
	i13	0,94	2,61				
	i14	0,56	1,18				
C2	i16	0,90	3,93	0,89	0,92	0,93	0,70
	i17	0,92	3,76				
	i18	0,73	2,18				
	i19	0,86	2,78				
	i20	0,77	1,93				
C3	i23	0,77	1,46	0,70	0,82	0,71	0,60
	i24	0,66	1,34				
	i25	0,89	1,32				
E	i30	0,66	1,71	0,82	0,87	0,83	0,63
	i31	0,87	2,86				
	i32	0,84	1,82				
	i33	0,79	1,52				
G	i39	0,67	1,49	0,85	0,90	0,91	0,70
	i40	0,90	2,72				
	i41	0,85	2,81				
	i42	0,90	3,70				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A validade discriminante, avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker (1981) e heterotrait-monotrait (HTMT), proposta por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), considerados procedimentos complementares para verificar se os construtos representam conceitos empiricamente distintos. De acordo com Fornell-Larcker (1981), a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construtor deve ser superior às suas correlações com os demais

construtos, enquanto valores de HTMT inferiores a 0,085 indicam evidências satisfatórias de validade discriminante (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015; Hair *et al*., 2022).

Inicialmente, a validade discriminante foi avaliada pelo modelo de mensuração inicial (Apêndice B). Após a exclusão dos indicadores com cargas fatoriais inferiores ao limite recomendado (0,50), procedeu-se à reavaliação da validade discriminante do modelo final, cujos resultados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Avaliação da validade discriminante do modelo de mensuração final (após exclusão dos itens com carga padronizada < 0,50), pelos critérios de Fornell-Larcker (1981) e da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015)

Construto	C1	C2	C3	E	G
C1	0,82	NA	NA	NA	NA
C2	0,42	0,84	NA	NA	NA
C3	0,61	0,59	0,78	NA	NA
E	0,65	0,46	0,57	0,80	NA
G	0,52	0,60	0,75	0,58	0,84

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Os resultados evidenciam que a validade discriminante dos construtos foi plenamente atendida. Pelo critério de Fornell e Larcker (1981), observou-se que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto foi superior às respectivas correlações com os demais construtos, indicando adequada distinção entre as variáveis latentes. De forma complementar, todos os valores da razão heterotrait-monotrait (HTMT) permaneceram inferiores ao limite de 0,85 recomendado por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), confirmando a adequada discriminação entre os construtos. Esses resultados corroboram a qualidade psicométrica do modelo de mensuração e fornecem suporte para a avaliação do modelo estrutural (Hair *et al*., 2029, 2022).

Confirmadas a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural. Nesta etapa, foram analisadas colinearidade entre os construtos preditores, os coeficientes de caminho, a significância estatística das relações estruturais, os tamanhos de efeito (f^2), a capacidade explicativa (R^2) e a relevância preditiva (Q^2), conforme as recomendações de Hair *et al*. (2019, 2022). Antes da estimação das relações estruturais, avaliou-se a presença de colinearidade entre os construtos preditores por meio do fator de inflação da variância (VIF). Valores inferiores a 5 indicam ausência de problemas relevantes de colinearidade (Hair *et al*., 2022, 2022).

Modelo estrutural

Após a confirmação da adequação do modelo de mensuração, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural, com o objetivo de examinar as relações hipotetizadas entre construtos da pesquisa. Nessa etapa, foram analisadas a colinearidade entre os construtos preditores, os coeficientes de caminho (β), sua significância estatística, os tamanhos dos efeitos (f^2), a capacidade explicativa (R^2) e a relevância preditiva (Q^2), conforme as recomendações de Hair *et al*. (2019, 2022). Inicialmente, verificou-se a presença de colinearidade entre os construtos preditores por meio do fator de inflação da variância (VIF). Conforme Hair *et al*. (2019, 2022), valores inferiores a 5 indicam ausência de problemas relevantes de colinearidade. Para a avaliação da significância estatística dos coeficientes estruturais, adotou-se previamente o valor-p bilateral, por sua maior conservadorismo e coerência com o intervalo de confiança de 95% (também bilateral) obtido por *bootstrap* (2.000 réplicas); o valor-p unilateral, associado à convenção de hipóteses direcionais em PLS-SEM, é reportado paralelamente para fins de transparência metodológica. Os resultados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 – Coeficientes de caminho estimados, intervalo de confiança, valor-*p*, tamanho do efeito e leitura substantiva para as hipóteses estruturais H1 a H4 do modelo PLS-SEM

Hipótese	Caminho	β	IC 95% inferior	IC 95% superior	p (uni)	p (bilat.)	f^2	Leitura substantiva
H1	C1 -> G	-0,03	-0,29	0,31	0,420	0,840	0,00	β negativo — dados incompatíveis com a hipótese direcional
H2	C2 -> G	0,21	-0,04	0,44	0,048	0,095	0,07	IC 95% inclui zero — dados compatíveis com efeito positivo, nulo ou negativo pequeno
H3	C3 -> G	0,53	0,21	0,76	<0,001	0,002	0,36	IC 95% inteiramente positivo — dados incompatíveis com efeito nulo
H4	E -> G	0,20	-0,11	0,50	0,084	0,167	0,06	IC 95% inclui zero — dados compatíveis com efeito positivo, nulo ou negativo pequeno

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Os resultados do modelo estrutural indicam comportamentos distintos entre as relações hipotetizadas. A cooperação e rede (H3) apresentou evidências consistentes de associação positiva com a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), enquanto a inovação em marketing (H1), o marketing de relacionamento (H2) e o marketing em mídia social (H4) não apresentaram evidências estatísticas suficientes para conformar, de forma conclusiva, as relações direcionais propostas, considerando conjuntamente os coeficientes de caminho, os intervalos de confiança, os tamanhos de efeito e os valores de significância (Hair *et al*., 2019, 2022).

A hipótese H1 propôs que a inovação em marketing contribui positivamente para a competitividade das PMEs analisadas. No entanto, os resultados não apresentaram evidências estatísticas suficientes para sustentar essa relação. O coeficiente estrutural foi de baixa magnitude e negativo (β = -0,03), o intervalo de confiança incluiu o valor zero e o tamanho de efeito foi praticamente nulo (f^2 = 0,00), indicando ausência de evidências de associação direta da inovação em marketing sobre a competitividade na amostra analisada. Embora o coeficiente estimado tenha apresentado sinal negativo, sua baixa magnitude e a ausência de significância estatística indicam que não há evidências de uma relação negativa entre os construtos, mas sim da inexistência de efeito estatisticamente significativo. Uma possível interpretação para esse cenário pode estar relacionada às restrições financeiras enfrentadas por muitas empresas, bem como à escassez de recursos humanos com conhecimentos técnicos específicos em marketing, fatores que tendem a limitar a implementação de práticas de inovação em marketing (Castanheira *et al*., 2022; Buvár; Gáti, 2023).

Em relação à hipótese H2, que analisou a contribuição do marketing de relacionamento sobre a competitividade, foi possível observar uma relação positiva entre os construtos (β = 0,21), porém sem evidência estatística suficiente para confirmar a relação proposta, uma vez que o intervalo de confiança incluiu o valor zero e o tamanho de feito foi pequeno (f^2 = 0,07). Cabe destacar que o critério de decisão adotado neste estudo é o intervalo de confiança de 95%, e não o valor-p isoladamente; embora o p unilateral (0,048) sugira significância de fronteira, o p bilateral (0,095) e o IC 95%, que incluiu zero, indicam ausência de evidência suficiente. Adicionalmente, o coeficiente mínimo detectável com poder de 80% para n = 51 é de aproximadamente 0,35 (Tabela 8), como H2 (0,21) está abaixo desse limiar, a relação permanece inconclusiva independentemente do critério inferencial adotado.

Esses resultados indicam que, embora o marketing de relacionamento apresente potencial para fortalecer a competitividade, sua associação direta não foi confirmada na amostra analisa. Uma possível explicação está na menor adoção de práticas de pós-venda observada entre as empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE. A literatura destaca que o marketing de relacionamento depende da manutenção de interações contínuas com os clientes, sendo as ações de pós-venda fundamentais para fortalecer a satisfação, a fidelização e os relacionamentos de longo prazo, contribuindo, consequentemente, para a competitividade organizacional (Pegoraro; de Carvalho, 2024; Zilbovicius, 2026).

Diferentemente das hipóteses anteriores analisadas, a hipótese H3 foi sustentada pelos dados empíricos. A cooperação em rede apresentou o maior coeficiente estrutural do modelo (β = 0,53), intervalo de confiança integralmente positivo e tamanho de efeito relevante (f^2 = 0,36),

indicando que práticas cooperativas entre as empresas do Polo Moda Itabaianinha/SE contribuem para o fortalecimento da competitividade. Esse achado converge com a literatura sobre Arranjos Produtivos Locais, que reconhece a cooperação entre empresas como um dos principais fatores capazes de fortalecer a competitividade das organizações por meio de práticas cooperativas, inovação conjunta e compartilhamento de recursos e conhecimentos (Boava *et al*., 2023).

A hipótese H4 não apresentou evidências estatísticas suficientes para confirmar a associação entre o marketing em mídia social e a competitividade das PMEs analisadas. Embora o coeficiente estrutural tenha sido positivo ($\beta = 0,20$), o intervalo de confiança incluiu o valor zero e o tamanho de efeito foi pequeno ($f^2 = 0,06$), indicando que a relação proposta não foi corroborada pela amostra. Uma possível interpretação é que, embora as empresas utilizem amplamente as mídias sociais para divulgação e relacionamento com o cliente, esse uso pode ocorrer de forma predominantemente operacional, sem planejamento estratégico capaz de produzir impactos diretos sobre a competitividade. Esse entendimento é consistente com estudos que apontam que a efetividade do marketing de mídias sociais depende da adoção de estratégias estruturadas e da integração dessas ferramentas aos objetivos organizacionais (Roosdhani *et al*., 2023; Gouveia *et al*., 2024).

Além da avaliação das relações estruturais, analisou-se a capacidade explicativa e a relevância preditiva do modelo em relação ao construto endógeno competitividade. Para isso, foram considerados o coeficiente de determinação (R^2), o R^2 ajustado e o coeficiente Q^2 de Stone-Geisser, conforme recomendação de Cohen (1988), Hair *et al*., (2019, 2022) e Kock e Hadaya (2028). Os resultados são apresentados na tabela 13.

Tabela 13 - Capacidade explicativa e relevância preditiva do construto endógeno (competitividade) no modelo estrutural

Construto	R^2	R^2 ajustado	Q^2
G — Competitividade	0,63	0,60	0,33

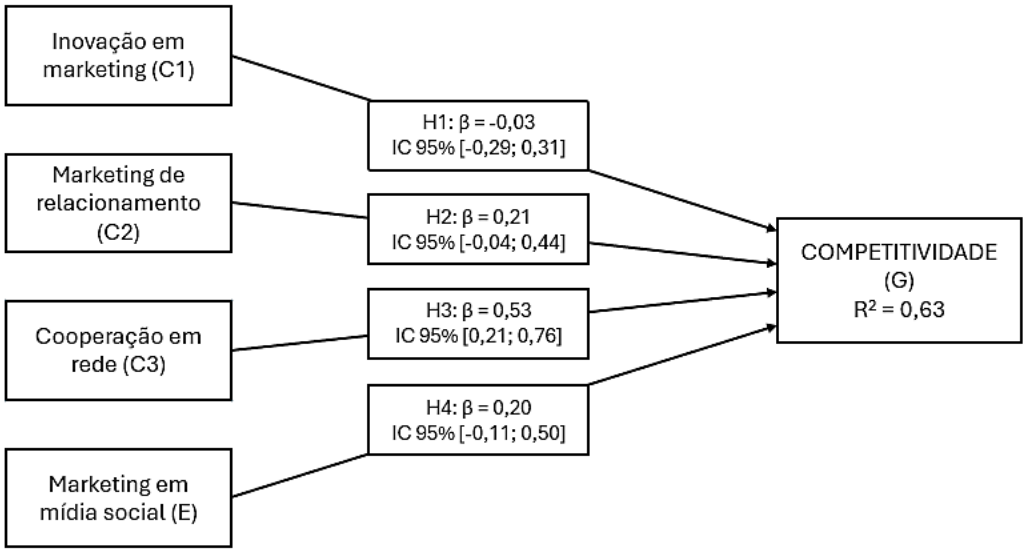
Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

O modelo explicou 63% da variância da competitividade percebida pelas empresas, com $R^2 = 0,63$ e R^2 ajustado = 0,60, indicando capacidade explicativa substancial, de acordo com as faixas de referência propostas por Cohen (1988). Adicionalmente, o coeficiente Q^2 de Stone-Geisser foi positivo ($Q^2 = 0,33$), indicando relevância preditiva do modelo para o construto endógeno (Hair *et al*., 2029, 2022). Considerando a amostra oderada deste estudo, esse

resultado deve ser interpretado com evidencia descritiva da capacidade preditiva do modelo, em consonância com Kock e Hadaya, 2018.

A Figura 2 abaixo apresenta o modelo estrutural final estimado, permitindo visualizar simultaneamente os coeficientes de caminho entre os construtos exógenos e a competitividade, bem como o poder explicativo do modelo.

Figura 2 - Modelo estrutural final estimado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A figura 2 evidencia que a cooperação em rede apresentou a associação positiva de maior magnitude com a competitividade (β = 0,53), enquanto a inovação em marketing (β = -0,03), o marketing de relacionamento (β = 0,21) e o marketing em mídia social (β = 0,20) não apresentaram evidências estatísticas suficientes para confirmar as relações direcionais propostas, uma vez que seus intervalos de confiança incluíram o valor zero. Em conjunto, o modelo apresentou capacidade explicativa substancial para o construto competitividade (R^2 = 0,63), corroborando os resultados anteriormente apresentados.

Análise de sensibilidade do modelo estrutural

A análise de sensibilidade tem como finalidade avaliar a estabilidade e a robustez das estimativas obtidas na análise principal frente à exclusão dos respondentes sinalizados na triagem de qualidade. Contudo, compararam-se os coeficientes de caminho estimado na amostra completa (n = 51) e na amostra após a exclusão dos oito respondentes potencialmente

descuidados (n = 43), bem como seus respectivos valores-p e a variação absoluta dos coeficientes (Δβ), procedimento recomendado para avaliar a influência de respostas potencialmente descuidados sobre as estimativas do modelo (Meade; Craig, 2012; Curran, 2016).

Tabela 14 - Análise de sensibilidade do modelo estrutural à exclusão dos respondentes sinalizados na triagem de qualidade: comparação dos coeficientes de caminho com e sem casos descuidados

Hipótese	Caminho	β (n completo)	p (n completo)	β (n limpo)	p (n limpo)	Δβ
H1	C1 -> G	-0,03	0,580	-0,07	0,672	-0,04
H2	C2 -> G	0,21	0,042	0,20	0,077	-0,01
H3	C3 -> G	0,53	0,000	0,54	0,001	0,01
H4	E -> G	0,20	0,089	0,25	0,083	0,05

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Os resultados evidenciam elevada estabilidade dos coeficientes estruturais após a exclusão dos respondentes sinalizados na triagem de qualidade. As variações identificadas entre a amostra completa e a amostra limpa foram pequenas (Δβ entre -0,04 e 0,05), preservando a direção e a magnitude das relações estimadas. A cooperação em rede manteve associação positiva com a competitividade, enquanto a inovação em marketing, o marketing de relacionamento e o marketing em mídia social permaneceram sem evidências estatísticas suficientes para confirmar as relações direcionais propostas. Esses resultados reforçam a robustez das estimativas do modelo estrutural e indicam que as conclusões do estudo não foram substancialmente influenciadas pela presença de respondentes potencialmente descuidados (Meade; Craig, 2012; Curran, 2016).

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha/SE, por meio de um modelo conceitual estimado com Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). De maneira geral, os resultados evidenciaram que as técnicas de marketing exercem influência heterogênea sobre a competitividade das empresas analisadas, indicando que nem todas as práticas analisadas contribuem de forma equivalente para o desempenho competitivo no contexto do Arranjo Produtivo Local (APL).

Entre os principais achados, verificou-se que a cooperação em rede foi o construto que apresentou a associação positiva mais consistente com a competitividade organizacional, evidenciando a importância das ações colaborativas e coletivas entre empresas para o compartilhamento de recursos, informações e oportunidades de mercado. Em contrapartida, inovação em marketing, o marketing de relacionamento e o marketing em mídia social não apresentaram evidências estatísticas suficientes para confirmar associação direta sobre a competitividade das PMEs no contexto analisado. Além disso, o modelo apresentou capacidade explicativa para a competividade organizacional e manteve estabilidade nas análises de sensibilidade, indicando que as estimativas permaneceram consistentes após a exclusão dos respondentes potencialmente descuidados.

Sob a perspectiva teórica, este estudo contribui para a literatura ao demonstrar que as associações entre as técnicas de marketing sobre a competitividade não são homogêneas em Pequenas e Médias Empresas inseridas no APL Polo Moda Itabaianinha/SE. Os resultados reforçam a necessidade de compreender a competitividade como um fenômeno multidimensional e fortemente influenciado pelas características contextuais do ambiente organizacional, indicando que estratégias fundamentadas na cooperação interorganizacional foi a única a apresentar evidências estatísticas consistentes de associação positiva com a competitividade da amostra analisada.

Do ponto de vista gerencial, os resultados fornecem subsídio para empresários, gestores e formuladores de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de PMEs, sobretudo inseridas em Arranjos Produtivos Locais. As evidências destacam a relevância do fortalecimento das ações cooperativas entre empresas, da participação em redes de colaboração e da realização coletiva como mecanismos associados ao aumento da competitividade. Além disso, embora o marketing em mídia social não tenha apresentado evidências estatísticas suficientes de associação direta com a competitividade, sua ampla utilização pelas empresas indica potencial para investigações futuras e para o aperfeiçoamento de práticas gerenciais.

Embora contribua para o avanço do campo de pesquisa, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A investigação foi realizada em um único Arranjo Produtivo Local (APL), o Polo Moda Itabaianinha/SE, restringindo a generalização dos achados para outros contextos setoriais e territoriais. O tamanho amostral obtido (n = 51), embora represente parcela expressiva das PMEs elegíveis do Polo, é inferior aos referenciais convencionalmente recomendados para Modelagem de Equações Estruturais, reduzindo a capacidade de detectar efeitos estruturais de pequena magnitude e recomendando cautela na interpretação de coeficientes reduzidos. Especificamente, as hipóteses H2 (marketing

de relacionamento) e H4 (marketing em mídia social) apresentaram coeficientes ($\beta = 0,21$ e $\beta = 0,20$, respectivamente) abaixo do valor mínimo detectável com poder estatístico de 80% para $n = 51$ (aproximadamente 0,35), o que as torna inconclusivas por limitação de poder, e não necessariamente indicativas de ausência de efeito. Nesse cenário, a cooperação em rede (H3) apresentou evidências estatísticas consistentes de associação positiva com a competitividade, sustentadas pelo intervalo de confiança e pelos critérios de significância, contudo, a magnitude desse coeficiente deve ser interpretada com cautela, considerando a proximidade conceitual entre os itens dos construtos cooperação em rede e competitividade, apesar da validade discriminante ter sido confirmada (Tabela 11).

Além disso, o delineamento transversal não permite estabelecer relações de causalidade entre os construtos analisados. As análises foram baseadas na percepção dos respondentes, característica inerente às pesquisas do tipo *survey* e sujeita a vieses de desejabilidade social, embora a triagem da qualidade das respostas e a análise de sensibilidade tenham reforçado a robustez das estimativas obtidas. Por fim, ao oferecer evidências empíricas sobre as relações entre técnicas de marketing e competitividade em um Arranjo Produtivo Local (APLs) ainda pouco explorado pela literatura, o Polo Moda Itabaianinha/SE, este estudo amplia o conhecimento acerca das especificidades competitivas das PMEs inseridas nesse contexto e fornece subsídios para o avanço das pesquisas e das práticas de gestão voltadas aos APLs brasileiros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação teve como objeto analisar de que maneira as técnicas de marketing adotadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade das empresas. Considerando que esse objetivo foi atingido, pois os dois estudos que compõem a dissertação, de forma articulada, permitiram identificar o estado da arte sobre a relação entre marketing e competitividade em PMEs e, na sequência, testar empiricamente essa relação no contexto específico do Polo Moda Itabaianinha/SE, respondendo à questão de pesquisa proposta.

7.1 Principais Resultados

A pesquisa foi estruturada entre artigos que, de forma complementar, trouxeram contribuições teóricas e empíricas. O artigo teórico, desenvolvido por meio de uma Revisão Sistemática Integrativa, sintetizou a produção científica sobre estratégias de marketing e competitividade em PMEs, organizando as evidências em quatro categorias analíticas, inovação em marketing, transformação digital, orientação para o cliente e marketing sustentável, e evidenciando que essas práticas devem ser compreendidas como capacidades organizacionais, e não apenas como instrumentos promocionais. O artigo teórico-empírico, por sua vez, operacionalizou um modelo conceitual estimado por Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), aplicado a uma amostra de PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE, permitindo confrontar, em um Arranjo Produtivo Local (APL) ainda pouco explorado pela literatura, as tendências apontadas na revisão com evidências obtidas em campo.

Nesse contexto, os principais resultados desta pesquisa, baseados na integração entre os dois estudos, indicam que as associações entre as técnicas de marketing sobre a competitividade não são homogêneas. Enquanto a literatura aponta associações consistentes entre práticas como inovação em marketing, digitalização, orientação para o cliente e marketing sustentável e o desempenho competitivo das PMEs, os achados empíricos do Polo Moda Itabaianinha/SE revelaram que, entre as técnicas analisadas, cooperação em rede foi o único construto a apresentar evidência estatística consistente de associação positiva com a competitividade organizacional, ao passo que inovação em marketing, marketing de relacionamento e marketing em mídia social não apresentaram evidências estatísticas de associação direta nesse contexto específico. Esse contraste reforça a competitividade como um fenômeno multidimensional, fortemente condicionado pelas características contextuais do ambiente organizacional em que as empresas estão inseridas.

7.2 Respondendo À questão de pesquisa

Os resultados desta pesquisa permitem responder à questão de pesquisa ao demonstrar que a associação entre as técnicas de marketing e a competitividade das PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE não ocorre de maneira uniforme entre as diferentes práticas analisadas. Entre as técnicas analisadas, as relacionadas à cooperação em rede apresentaram evidência estatística consistente de associação positiva com a competitividade organizacional, enquanto a inovação em marketing, marketing de relacionamento e marketing em mídia social não confirmaram associação direta nesse contexto específico. Esse achado evidencia que, embora a literatura internacional aponte a inovação em marketing e a digitalização como determinantes centrais da competitividade em PMEs, a dinâmica própria dos Arranjos Produtivos Locais, marcada pela proximidade geográfica e pela interdependência entre empresa, tende a valorizar mais as estratégias coletivas de cooperação a investimentos isolados em técnicas promocionais individuais. Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao evidenciar de que maneiras as técnicas de marketing se relacionam com a competitividade das PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE.

7.2.1 Implicações teóricas

Como contribuição teórica, essa dissertação contribui para o campo do marketing ao integrar evidências dispersas na literatura internacional sobre a relação entre técnicas/estratégias de marketing e competitividade em PMEs e, na sequência, testar empiricamente essa relação em um Arranjo Produtivo Local (APL) brasileiro do interior do Nordeste, contexto praticamente inexplorado por estudos anteriores. Ao evidenciar que a cooperação em rede apresenta associação mais consistente com a competitividade do que práticas tradicionalmente destacadas na literatura internacional, como inovação em marketing e marketing em mídia social, o estudo amplia a compreensão teórica sobre como a dinâmica interorganizacional própria dos Arranjos Produtivos Locais pode reconfigurar a relevância relativa de diferentes técnicas de marketing, oferecendo subsídios para a discussão da competitividade aplicada a contextos de recursos limitados e ação coletiva. Embora a RBV tenha fundamentado teoricamente o Artigo 1 ao interpretar as estratégias de marketing como capacidades organizacionais, o Artigo 2 não testa diretamente pressupostos da RBV, utilizando-a apenas como pano de fundo interpretativo para discussão dos resultados.

7.2.2 Implicações gerenciais

Como contribuições gerenciais, os resultados fornecem subsídios para gestores e proprietários de PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE e de contextos produtivos semelhantes, ao indicar que o fortalecimento de ações cooperativas, da participação em redes de colaboração e do compartilhamento de recursos, informações e oportunidades entre empresas podem representar uma estratégia promissora para o fortalecimento da competitividade, levando em consideração a realidade de cada empresa. Os achados também sugerem que essas iniciativas podem ser desenvolvidas de forma complementar às técnicas de marketing, como mídia social e relacionamento com os clientes, destacando a importância de articulação entre as estratégias coletivas e de cooperação no âmbito do Arranjo Produtivo Local (APL), bem como as ações individuais de marketing.

7.2.3 Implicações práticas

Quanto às contribuições práticas, para além da gestão individual das empresas, o estudo oferece subsídios a lideranças setoriais, associações comerciais e formuladores de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, ao evidenciar a relevância de políticas e iniciativas que incentivem a cooperação interorganizacional, a articulação coletiva e o fortalecimento de redes locais como caminho para o fortalecimento da competitividade das PMEs inseridas no Polo Moda Itabaianinha/SE, contribuindo ainda para preencher a lacuna de produções acadêmicas voltadas a esse território.

7.2.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Apesar das suas contribuições, este estudo apresenta algumas limitações, destaca-se que os achados do artigo teórico refletem o recorte temporal (2020-2025) e os critérios metodológicos adotados na seleção dos estudos, além de terem sido conduzidos por um único revisor, o que pode ampliar o risco de viés de seleção. No estudo empírico, a investigação restringiu-se a um único Arranjo Produtivo Local, o que limita a generalização dos achados para outros contextos setoriais e territoriais; o tamanho amostral (n = 51), embora represente parcela expressiva das PMEs elegíveis do Polo, é inferior aos referenciais convencionalmente recomendados para Modelagem de Equações Estruturais, reduzindo o poder estatístico para detectar efeitos de pequena magnitude, limitação que afeta, em particular, as hipóteses referentes ao marketing de relacionamento e ao marketing em mídia social, cujos coeficientes ficaram abaixo do valor mínimo detectável para a amostra obtida. Além disso, o delineamento transversal, de natureza *survey*, não permite estabelecer relações de causalidade entre as técnicas de marketing e a competitividade, estando as respostas sujeitas a possíveis vieses de

desejabilidade social. Adicionalmente, por se tratar de instrumento único aplicado em momento único (*survey* transversal), não é possível descartar completamente a presença de viés de método comum (*common method bias*), fenômeno associado ao instrumento de coleta e não necessariamente às relações reais entre os construtos. O tamanho amostral obtido é suficiente para identificar relações estruturais de maior magnitude, como a observada na cooperação em rede, mas insuficiente para investigar ou confirmar efeitos de menor magnitude nas demais hipóteses.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Arranjos Produtivos Locais brasileiros, de modo a verificar se o papel de destaque da cooperação em rede identificado no Polo Moda Itabaianinha/SE se reproduz em outros contextos setoriais e territoriais. Sugere-se também o desenvolvimento de pesquisas longitudinais e com delineamentos que permitam investigar relações causais entre técnicas de marketing e competitividade, bem como estudos com amostras mais amplas e abordagens mistas (quantitativas e qualitativas) que aprofundem a compreensão sobre o papel do marketing em mídia social, cuja ampla utilização pelas empresas do Polo, apesar da ausência de significância estatística encontrada, indica potencial relevante para investigações futuras. Sugere-se, ainda, que estudos futuros explorem a cooperação em rede como possível variável preditora ou moderadora das demais técnicas de marketing analisadas, o que poderia inclusive subsidiar o desenvolvimento de um arcabouço estratégico de marketing aplicável a empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais.

Por fim, esta dissertação reforça que, em Arranjos Produtivos Locais como o Polo Moda Itabaianinha/SE, a competitividade das PMEs não se explica apenas pelo repertório de técnicas de marketing que cada empresa adota isoladamente. O diferencial observado na cooperação em rede aponta para uma dimensão territorial da competitividade, na qual a proximidade entre as empresas, a troca de informações e o compartilhamento de recursos funcionam como vantagem competitiva tão relevante quanto os investimentos individuais em comunicação e relacionamento com clientes. Fica como legado desta pesquisa o reconhecimento de que, em contextos de recursos limitados, fortalecer os laços entre as empresas do próprio arranjo pode ser tão estratégico quanto investir em marketing digital ou em mídias sociais, abrindo caminho para que estudos futuros aprofundem a discussão sobre o papel das redes de cooperação na competitividade de pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

ABIT. Indústria têxtil e de confecção aumentou a produção e gerou 30 mil empregos em 2024. Disponível em: https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-aumentou-a-producao-e-gerou-30-mil-empregos-em-2024. 2025. Acesso em: 16 ago. 25.

ABIT. Indústria têxtil e de confecção avança em 2025. Disponível em: https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-avanca-em-2025, 2026. Acesso em: 05 de mar. 2026.

ABU, Zekeri; OYEGBAMI, Adepeju Olayinka. Impact of Digital Marketing on SMES Performance in Oyo State. ***LAFIA JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENCES***, p. 64-83, 2025. https://doi.org/10.70118/lajems-%2010-1-2025-04

ADEDEJI, ADESOYE. Empowering small businesses through innovative marketing technologies: A blueprint for growth and competitiveness. ***World Journal of Advanced Research and Reviews***, v. 24, n. 03, p. 1696-1713, 2024. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.3.3873

ADJABENG, Francis Nii; OSEI, Francis. The development of small medium enterprises and their impact on the Ghanaian economy. ***Open Journal of Business and Management***, v. 10, n. 6, p. 2939-2958, 2022. https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106145

AFOLABI, Salami O. *et al*. Exploring the potential of digital marketing skills development for SMEs competitiveness and responsiveness. ***World Journal of Advanced Research and Reviews***, v. 23, n. 1, p. 1242-1252, 2024. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2123

AGAZU, Biniam Getnet; KERO, Chalchissa Amentie. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. ***Journal of innovation and entrepreneurship***, v. 13, n. 1, p. 24, 2024. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9

AGENDA2030. Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. Disponível em: https://gtagenda2030.org.br/ods/ods8/. Acesso em: 09 ago. 2025.

AGUSTINAH, Fedianty *et al*. Human resource capabilities as innovation strategy: Impact on business performance of batik SMEs in Indonesia. ***International Journal of Management and Sustainability***, v. 14, n. 4, p. 1248-1271, 2025. https://doi.org/10.18488/11.v14i4.4648

AHLUWALIA, Gaganpreet Kaur; SASANE, Jairaj Janakraj; PATHAK, Ganesh. Neuromarketing in marketing 6.0: Exploring the intersection of consumer psychology and advanced technologies. 2024. https://doi.org/10.58414/SCIENTIFICTEMPER.2024.15.4.64

AHMED, Arsalan *et al*. The tech advantage: exploring technological determinants of social media marketing adoption in Pakistani small and medium startups. ***Journal of Innovation and Entrepreneurship***, v. 14, n. 1, p. 23, 2025. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00470-3

AIRES, Jussara Danielle Martins *et al*. Revisão Sistemática da Literatura sobre barreiras à inovação em pequenas e médias empresas de 2012 a 2022. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 19, p. 1-27, 2024. https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3705

AISSA, K., Hamdaoui, M., Nourddin, F., & Hamouda, S. The impact of marketing innovation in enhancing customer loyalty: A case study of customers of the institution "Mobilis" – Bouira Agency. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 3(51), 2025. https://doi.org/10.31435/ijite.3(51).2025.3605

AJIVA, Oluwaseun Abiola; EJIKE, Onyinye Gift; ABHULIMEN, Angela Omozele. The critical role of professional photography in digital marketing for SMEs: Strategies and best practices for success. ***International Journal of Management & Entrepreneurship Research***, v. 6, n. 08, p. 2626-2636, 2024. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1410

AKBAR, Taufik; IKHSAN, M; ERMIS ISMAIL, Iklima. Optimizing Social Media Content Promotion for MSMEs Guided by Karang Taruna in Jayamukti Village. ***Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)***, *[S. l.]*, v. 8, n. 2, p. 125–137, 2025. https://doi.org/10.21009/JPMM.008.2.12

AL BARWARI, Payman *et al*. Innovative marketing and sustainable success in SMEs with evidence from Northern Iraq. ***Discover Sustainability***, v. 6, n. 1, p. 610, 2025. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01493-2

AL GHUNAIMI, Hisham; AWASHREH, Raed. Enhancing sustainability and competitiveness of self-funded SMEs: The hotel model. ***International Journal of Innovative Research and Scientific Studies***, v. 8, n. 1, p. 1806-1817, 2025. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4805

AL KARIM, Rashed; ALAM, Mirza Mohammad Didarul; AL BALUSHI, Maha Khamis. The nexus between CRM and competitive advantage: the mediating role of customer loyalty. ***Nankai business review international***, v. 15, n. 2, p. 248-268, 2024. https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0040

ALCÍVAR, Andrea Charpentier; CESPÓN, Michael Feitó; VELÁZQUE, Luz María Contreras. Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. **Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas**, v. 4, n. 3, p. 174-184, 2021.

ALFIANA, Fifin *et al*. Apply the search engine optimization (seo) method to determine website ranking on search engines. ***International Journal of Cyber and IT Service Management (IJCITSM)***, v. 3, n. 1, p. 65-73, 2023. https://doi.org/10.34306/ijcitsm.v3i1.126

ALHARBI, Mutaz Minwer Halal. Entrepreneurship and job creation in Jordan: challenges and prospects for start-ups. ***Journal La Bisecoman***, v. 1, n. 3, p. 1-10, 2020. https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v1i3.114

ALI ABBASI, Ghazanfar *et al*. Determinants of SME's social media marketing adoption: competitive industry as a moderator. ***Sage Open***, v. 12, n. 1, p. 21582440211067220, 2022. https://doi.org/10.1177/21582440211067220

ALI QALATI, Sikandar *et al*. Examining the factors affecting SME performance: the mediating role of social media adoption. ***Sustainability***, v. 13, n. 1, p. 75, 2020. https://doi.org/10.3390/su13010075

ALI, Kawar Abdullah; AMEEN, Ayoub A. Mustafa Ameen; TIRWANSHI, Kawar Farhad Ali. The Impact of Marketing Strategy on the Sales Performance: A study of Micro and Small

enterprises' owners. ***IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix***, v. 7, n. 1, p. 65-86, 2024. https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i01.04

ALI, Omar *et al*. The impact of technological innovation on marketing: individuals, organizations and environment: a systematic review. ***Economic research-Ekonomska istraživanja***, v. 36, n. 3, 2023. https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2210661

ALMEIDA, C. P. Espaços de inovação e sua influência na cultura organizacional. Revista Brasileira de Gestão Inovadora, v. 10, n. 2, p. 85–99, 2024. https://doi.org/10.29327/rbgi.v10i2.2024

ALNASSAI, J. M. I. A. *et al*. International marketing trends and global advertisement: Analyzing the language barriers to efficient online marketing. ***World Journal of Advanced Research and Reviews***, v. 21, n. 1, p. 1295-1304, 2024. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2600

ALOMARI, Khalid M.; FARAJAT, Jihad; ALAODAT, Hamza. Organizational competitiveness in NGOs: An empirical study of Jordan. ***Problems and Perspectives in Management***, v. 21, n. 2, p. 781, 2023. https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.69

ALQUDAH, Omar Mohammad Abdullah Ali. The influence of e-marketing mix strategy on organizational performance: An empirical analysis of Jordanian Smes. ***International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.***, v. 8, n. 6, p. 19, 2023. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2243

ALVES, Enos Marques *et al*. Inbound Marketing em pequenas empresas: estratégias para conquistar, fidelizar e brilhar no Mercado Regional. 2025.

ALVES, Karen Thais; NODARI, Cristine Hermann. Evidências da Inovação Frugal em Pequenas e Médias Empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 75-90, 2023. http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n2p7590

ALVES, Márcia Cristina *et al.* AÇÕES CONJUNTAS E GANHOS COLETIVOS NO APL DE CALÇADOS FEMININOS DE JAÚ (SP). ***Brazilian Journal of Policy and Development***, v. 2, n. 3, p. 294-333, 2020. https://doi.org/10.52367/BRJPD.2675-102X.2020.2.3.294-333

AMA. Define Marketing Techniques: Best Practices for Effective Marketing. Disponível em: https://www.ama.org/marketing-news/define-marketing-techniques/#:~:text=Definition%20of%20Marketing%20Techniques,potential%20customers%20and%20driving%20conversions. 2024. Acesso em: 09 nov. 2025.

AMA. Definition of marketing. Disponível em: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/#, 2017. Acesso em: 11 de fev. de 2026.

AMA. Guide to Types of Marketing: Strategies, Techniques, and Tactics Explained. Disponível em: https://www.ama.org/marketing-news/guide-to-types-of-marketing-strategies-techniques-and-tactics-explained/. 2024. Acesso em: 09 nov. 2025.

AMA. What is Content Marketing? A Beginners Guide. Disponível em: https://www.ama.org/marketing-news/what-is-content-marketing/, 2024. Acesso em 30 de mar. de 2026.

AMEGBE, Hayford; ZUNGU, Nkululeko PraiseGod; ASAMOAH, Emmanuel Selase. How does SME social media adoption drive marketing performance?. ***African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies***, v. 5, n. 1, p. 1-17, 2023. https://doi.org/10.51415/ajims.v5i1.1174

AMOAH, John *et al*. Social media adoption in smes sustainability: evidence from an emerging economy. ***Cogent Business & Management***, v. 10, n. 1, p. 2183573, 2023. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2183573

AMORIM, Wadson Gomes; BOLDT, Rachel Sager. Moda Virtual: aceleração no processo de transformação digital devido à pandemia de COVID-19. ***Colóquio Internacional de Design***, v. 8, n. 5, 2020.

AMRHEIN, Valentin; GREENLAND, Sander; MCSHANE, Blake. Scientists rise up against statistical significance. ***Nature***, v. 567, n. 7748, p. 305-307, 2019. https://doi.org/10.1038/d41586-019-00857-9

AMSON, Ashley *et al*. Adolescent exposure to food and beverage marketing on social media by gender: a pilot study. ***Public Health Nutrition***, v. 26, n. 1, p. 33-45, 2023. https://doi.org/10.1017/S1368980022002312

ANAKPO, Godfred; KOLLAMPARAMBIL, Umakrishnan. Artificial intelligence and average wages in Southern Africa: A panel VAR approach. ***Development Southern Africa***, v. 39, n. 4, p. 575-588, 2022. https://doi.org/10.1080/0376835X.2021.1967111

ANAKPO, Godfred; MISHI, Syden. Business response to COVID-19 impact: Effectiveness analysis in South Africa. ***The Southern African journal of Entrepreneurship and small business management***, v. 13, n. 1, p. 7, 2021. https://doi.org/10.4102/sajesbm.v13i1.397

ANDREAZZI, Marcia Aparecida *et al*. Energy management: a synthesis of scientific publications on biodigestion for waste management. ***Revista Ambiente & Água***, v. 12, p. 964-972, 2017. https://doi.org/10.4136/ambi-agua.1911

ANGROSINO, Michael. ***Doing ethnographic and observational research***. Sage, 2007.

ANTERO, CECILIA ALVES DA SILVA *et al*. Política Pública de apoio ao desenvolvimento de APLs uma análise do impacto em Minas Gerais, Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 61-73, 2020. https://doi.org/10.1590/1679-395176924

APRIADI, Deri *et al*. Personal Finance Transformation in the Digital Era: The Impact of Financial Technology on People's Economic Behavior. **Oikonomia: *Journal of Management Economics and Accounting***, v. 2, n. 3, p. 89-100, 2025. https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i3.356

ARENHARDT, Daniel Luís; DE OLIVEIRA SIMONETTO, Eugenio. A importância do financiamento público para Pequenas e Médias Empresas (PMEs) inovadoras com atuação no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 1, p. 21-38, 2023. http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n1p2138

ARIF, Muhammad; SUNARTO, Nazrantika; FIDDIN, Fachro. Analysis of Marketing Strategies for Umkm Fostered by PT. Pertamina Hulu Rokan, Mandau District (Case study on

UMKM Cahaya Ummi). ***Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis Seri Manajemen, Investasi dan Kewirausahaan***, v. 3, n. 2, p. 271-275, 2023. https://doi.org/10.35314/inovbizmik.v3i2.3889

ARIF, Muhammad; SUNARTO, Nazrantika; HANDAYANI, Tri. Analysis of Marketing Strategies in Increasing the Competitiveness of MSMEs Assisted by PT. Pertamina Hulu Rokan: Case Study in Bintan. ***Journal La Bisecoman***, v. 5, n. 4, p. 562-576, 2024. https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v5i4.1321

ARMEN, A. Sustainable Branding: Empowering SMEs Through Digital Marketing Strategies. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis: Cuan*, *1*(1), 113-120, 2023.

ARMENIA, Stefano *et al*. Systems Thinking and Group Concept Mapping for Classification of Marketing Techniques in Mobility Plans. ***Sustainability***, v. 14, n. 24, p. 16936, 2022. https://doi.org/10.3390/su142416936

AROYSSI, Jihan Afifah Wahyu; FATHIN, Maulana Raihan; PRIABAS, Yudis Ilmi. Marketing innovation in the digital communication era. ***International Journal of Research and Applied Technology (INJURATECH)***, v. 2, n. 1, p. 240-246, 2022. https://doi.org/10.34010/injuratech.v2i1.6934

ARZA, Valeria; LÓPEZ, Emanuel. Obstacles affecting innovation in small and medium enterprises: Quantitative analysis of the Argentinean manufacturing sector. ***Research Policy***, v. 50, n. 9, p. 104324, 2021. https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104324

ATHAIDE, Gerard A. *et al*. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. ***Journal of Product Innovation Management***, v. 42, n. 1, p. 144-165, 2025. https://doi.org/10.1111/jpim.12741

AULIYA, Annisa Putri *et al*. Online business transformation in the Covid-19 pandemic era (case study of MSME activities in Tangerang city). ***International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)***, v. 6, n. 1, p. 523-529, 2022. https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.4744

AUSAT, Abu Muna Almaududi *et al*. Utilisation of social media in market research and business decision analysis. ***Jurnal Minfo Polgan***, v. 12, n. 1, p. 652-661, 2023. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12485

AUSAT, Abu Muna Almaududi; SUPARWATA, Dewa Oka; RISDWIYANTO, Andriya. Optimalisasi digital competence sebagai strategi adaptasi dinamis wirausahawan dalam menghadapi disrupsi pasar di era digital. ***Jurnal Minfo Polgan***, v. 14, n. 1, p. 173-182, 2025. https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14674

AYOUB, Chanelle *et al*. The extent of energy drink marketing on Canadian social media. ***BMC Public Health***, v. 23, n. 1, p. 767, 2023. https://doi.org/10.1186/s12889-023-15437-w

AZEVEDO, Ana Cláudia; PEREIRA, Cristina Espinheira Costa; DE MASCENA, Keysa Manuela Cunha. Análise de competitividade em clusters de negócio: uma consolidação de parâmetros. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 25, n. 2, p. 610-634, 2020. https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.13226

BABBIE, Earl R. ***The practice of social research***. Cengage Au, 2020.

BAESHEN, Yasser; SOOMRO, Yasir Ali; BHUTTO, Muhammad Yaseen. Determinants of green innovation to achieve sustainable business performance: Evidence from SMEs. ***Frontiers in Psychology***, v. 12, p. 767968, 2021. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.767968

BALDANCA, Karina *et al*. Cooperação no turismo náutico sob a perspectiva de cluster: estudo a partir de Florianópolis (SC), Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 13, n. 3, p. 1178-1201, 2025. https://doi.org/10.21680/2357-8211.2025v13n3ID39810

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 203-227, 2004. https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500011

BAMBANG, Ahmad *et al*. The effect of spiritual marketing and entrepreneurship orientation on determining sustainable competitive advantage. ***The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)***, v. 8, n. 2, p. 231-241, 2021.

BANCO MUNDIAL. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. Disponível em: https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance. 2022. Acesso em: 30 jun. 25.

BANERJEE, Babita. Challenges and opportunities for micro, small, and medium enterprises: Navigating the business landscape. ***The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research***, v. 5, n. 05, p. 13-17, 2023. https://doi.org/10.37547/tajiir/Volume05Issue05-04

BANIK, Partha Pratim; SAHA, Rappy; KIM, Ki-Doo. An automatic nucleus segmentation and CNN model based classification method of white blood cell. ***Expert Systems with Applications***, v. 149, p. 113211, 2020. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113211

BANJARE, I., Singh , A., & Dixit , S. Modern Marketing Techniques. *QTanalytics Publication (Books)*, 46–66, 2025. https://doi.org/10.48001/978-81-980647-4-5-5

BARBIERI, Leonardo Moro; SOTT, Michele Kremer. Fatores críticos de sucesso na implementação de ERP cloud em PMEs: Um estudo de caso em organizações brasileiras. ***REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal***, v. 14, p. e2463, 2025. https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2463

BARBIERI, Leonardo Moro; SOTT, Michele Kremer; MONTICELLI, Jefferson Marlon. Critical success factors for implementing cloud ERP in SMEs: A systematic review. ***International Journal of Innovation and Technology Management***, v. 21, n. 02, p. 2430003, 2024. https://doi.org/10.1142/S0219877024300039

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros *et al*. Impacto da COVID-19 nas PMEs no Brasil e drivers de percepção gerencial: um novo modelo neural baseado em funções de utilidade ponderadas pela entropia. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 22, p. e2022-0273, 2024. https://doi.org/10.1590/1679-395120220273

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros; ROCHA, Saulo Barroso; GUIMARÃES, Ique Lavatori B. The economic impact of Brazil's cultural incentive policy. **Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2022. https://doi.org/10.12712/rpca.v16i1.52479

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. **São Paulo: Edições**, v. 70, p. 3, 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

BARQUERO-CHAVES, Guillermo; LEIVA, Juan Carlos; MORA-ESQUIVEL, Ronald. Competitive domestic markets and marketing capabilities: the mediating effect of online presence in SMEs. ***International Journal of Business Environment***, v. 16, n. 1, p. 19-38, 2025. https://dx.doi.org/10.1504/IJBE.2023.10060508

BARROS, Leandro Eduardo Vieira *et al*. A cadeia de suprimentos e a competitividade das empresas do arranjo produtivo local do biscoito de São Tiago-MG. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 4, p. 70-93, 2020. https://doi.org/10.26767/1807

BASIR, Nur Halifah. Digital Marketing Strategies for SMEs: Enhancing Competitiveness in the Technological Era. ***Available at SSRN 5086454***, 2024. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5086454

BATUMALAI, J.; SAHID, S. The Effects of Social Media Usage on Small Enterprise Performance. ***International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences***, v. 12, n. 2, p. 57-70, 2022. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i2/12284

BEKATA, Aklilu Tukela; KERO, Chalchissa Amentie. Customer orientation, open innovation and enterprise performance, evidence from Ethiopian SMEs. ***Cogent Business & Management***, v. 11, n. 1, p. 2320462, 2024. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462

BELTRÁN, C. I.; NEIRA, D. F. El uso de los «social media» en pymes y microempresas del sector publicitario. ***Obtenido de https://revistas. urosario. edu. co/xml/1872/187265084004/html/index. html***, 2020. https://doi.org/10.5209/pepu.69912

BERGAMO, Fabio. **Gestão da experiência e relacionamento com o cliente**. Editora Senac São Paulo, 2025.

BESTARI, Dinda Kayani Putri; BUTARBUTAR, D. A. Implementation of green marketing strategies and green purchase behavior as efforts to strengthen the competitiveness of MSMEs in Indonesia. ***Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences***, v. 4, n. 1, p. 243-254, 2021. https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1588

BEU, N. S.; MONIHARAPON, S.; SAMADI, R. L. Analisis Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Penjualan Ikan Kering Pada UMKM Toko 48 Pasar Bersehati Manado. 9 (3), 1530–1538 [em linha]. 2021. https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35821

BEZERRA, Paloma Rayanne Silva *et al*. Modelo multicritério para mensurar a competitividade relativa de clusters industriais: uma proposta metodológica e aplicada. In: ***Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP***, 44., 2024, Nova Lima/MG. Anais [...]. Nova Lima: ENEGEP, 2024. Disponível em: https://login.semead.com.br/27semead/anais/arquivos/143.pdf?

BHUIYAN, MR Islam *et al*. Digital transformation in SMEs emerging technological tools and technologies for enhancing the SME's strategies and outcomes. ***Journal of Ecohumanism***, v. 3, n. 4, p. 211-224, 2024. https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3594

BISPO, Obderan; OLAVE, Maria Elena Leon. **Cooperação em Ambientes Competitivos: a coopetição em clusters**. Editora Dialética, 2022.

BIZINOTO, Gabriella Paniagua *et al.* A INOVAÇÃO COMO PILAR ESTRATÉGICO PARA A COMPETITIVIDADE E LONGEVIDADE EMPRESARIAL. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 26, p. 1-17, 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.17373217

BNDES. Porte de empresa. Classificação de porte dos clientes. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa#modalCurtir. Acesso em: 21 ago. 25.

BOAVA, F. M. F. M.; BOAVA, D. L. T.; SILVA, A. F.; MAGALHÃES, I. H. Relações de competição e cooperação no âmbito do arranjo produtivo local de Ubá – MG. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 14, n. 2, p. 1966–1985, 2023. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1677

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRAGA, EHF. O impacto da implementação do marketing digital no desempenho de pequenas empresas. ***FT Учредители: Revista ft Ltda***, 2025. https://doi.org/10.69849/revistaft/ar10202411092305

BRASIL. Boletim do Mapa de Empresas. Disponível em; https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas.2024. Acesso em: 20 ago. 25.

BRASIL. DECRETO Nº 11.993, DE 10 DE ABRIL DE 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D11993.htm, 2024. Acesso em 01 de fev. de 2026.

BRASIL. Economia. Governo lança programa que estimula MEIs, Micro e Pequenas Empresas, por meio de acesso a crédito e renegociação de dívidas. Disponível em: https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2024/04/governo-federal-lanca-programa-economico-que-estimula-meis-micro-e-pequenas-empresas-por-meio-de-acesso-a-credito-e-renegociacao-de-dividas#:~:text=Governo%20lan%C3%A7a%20programa%20que%20estimula,e%20renegocia%C3%A7%C3%A3o%20de%20d%C3%ADvidas%20%E2%80%94%20Planalto, 2024. Acesso em: 01 de fev. de 2026.

BRASIL. **Governo cria Política de Desenvolvimento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** Disponível em: https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2024/04/governo-cria-politica-de-desenvolvimento-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte. 2024. Acesso em 21 jul. 25.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm, 2006. Acesso em: 01 de fev. 2026.

BRASIL. Observatório. Observatório Brasileiro Arranjos Produtivos Locais (APL). https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/portais-desconhecidos/observatorioapl. 2024. Acesso em: 08 ago. 2025.

BRASIL. Pequenos Negócios. Geração de empregos de janeiro a setembro já supera todo o ano de 2023. Disponível em: https://www.gov.br/memp/pt-br/assuntos/noticias/geracao-de-empregos-de-janeiro-a-setembro-ja-supera-todo-o-ano-de-2023. 2024. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. Política Nacional de Apoio e Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/forum-permanente/publicacoes/outras-publicacoes/politica-nacional-de-apoio-e-desenvolvimento-de-micro-e-pequenas-empresas. 2021. Acesso em: 09 ago. 2025.

BRASIL. Quem são os APLs Brasileiros. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/portais-desconhecidos/observatorioapl/apls-brasileiros. Acesso em: 22 jul. 25.

BRETAS, Vanessa Pilla Galetti; ALON, Ilan. The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. ***Global Business and Organizational Excellence***, v. 39, n. 6, p. 6-16, 2020. https://doi.org/10.1002/joe.22053

BRITO, Ricardo *et al*. O impacto dos institutos federais nos arranjos produtivos locais: um olhar para o estado do Piauí. **Revista Educar Mais**, v. 8, p. 466-478, 2024. https://doi.org/10.15536/reducarmais.8.2024.3676.

BRITTO, Jorge; STALLIVIERI, Fabio. Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Economia e Sociedade**, v. 19, p. 315-358, 2010. https://doi.org/10.1590/S0104-06182010000200005

BUMBEROVA, Veronika; KANOVSKA, Lucie. Sustainable marketing strategy under globalization: a comparison between p-KIBS and t-KIBS sectors. In: ***SHS Web of Conferences***. EDP Sciences, 2020. p. 01003. https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401003

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

CACB. Micro e pequeno negócio gerou mais de um milhão de empregos em 2025. Disponível em: https://cacb.org.br/cacb-mpe-empregos-2025/, 2025. Acesso em: 01 de fev. de 2026.

CAIAZZA, Rosa *et al*. An absorptive capacity-based systems view of Covid-19 in the small business economy. ***International Entrepreneurship and Management Journal***, v. 17, n. 3, p. 1419-1439, 2021. https://doi.org/10.1007/s11365-021-00753-7

CAJAMARCA-RAMOS, Erick Josué; DELGADO-GARRIDO, Jorge Luis; ZAMORA-CAMPOVERDE, Michael Andrés. El impacto del E-commerce como estrategia de comercialización para las microempresas de la ciudad de Machala. **Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas**, v. 6, n. Esp1, p. 158-167, 2023.

CANADA. Goverment of Conada. Competitiveness - concepts and measures : occasional paper number 5, April 1995 / by Donald G. McFetridge. Disponível em: https://publications.gc.ca/site/eng/9.570791/publication.html. 1995. Acesso em: 03 set. 2025.
CARLOS, Vera Silva *et al*. The Impact of Entrepreneurial Ecosystems on Value Co-Creation in SME: The Moderating Role of Marketing Innovations. ***Administrative Sciences***, v. 15, n. 12, p. 475, 2025. https://doi.org/10.3390/admsci15120475

CARRILLO PINEDA, Marcela; LEYVA-MORAL, Juan Manuel; MEDINA MOYA, José Luís. El análisis de los datos cualitativos: un proceso complejo. ***Index de Enfermería***, v. 20, n. 1-2, p. 96-100, 2011. https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962011000100020CARVALHO, Bruna; TREVISANUTO, Tatiene Martins Coelho. A Relação da Gestão de Marketing dentro de Micro e Pequenas Empresas baseados nos resultados financeiros. **Revista FIBinova**, v. 3, n. 3, 2023. https://doi.org/10.59237/fibinova.v3i3.687

CARVALHO, M. C.; WEBER, L. E.; DE JESUS, G. B. S.; OLAVE, M. E. L. Análise das motivações para a formação de redes entre micro e pequenas empresas: o caso do setor de materiais de construção. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 14, n. 6, p. 9472–9492, 2023. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2311

CASSIOLATO, J.; LASTRES, Helena MM. Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais. **Rio de Janeiro: RedeSist**, 2003.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena MM. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará**, p. 21-34, 2003.

CASTANHEIRA, Romeu Carvalho; VAZ, Joel Filipe; CARDOSO, Paulo José Ribeiro. O marketing digital nas pequenas e médias empresas da indústria têxtil e vestuário portuguesa. ***International Journal of Business and Marketing***, v. 7, n. 2, p. 4-17, 2022. https://doi.org/10.18568/ijbmkt.7.2.250

CERVI, Laura. TikTok use in municipal elections: From candidate-majors to influencer-politicians. ***Más Poder Local***, n. 53, p. 8-29, 2023. https://doi.org/10.56151/maspoderlocal.175

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

CHAGAS, Talita Dias *et al*. Arranjos produtivos locais: da conceituação à apresentação das características e das vantagens. **Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do UNIFACEX**, v. 9, n. 1, 2011.

CHAN, Terri H.; HUNG, Kineta; TSE, David K. Comparing e-commerce micro-and macroinfluencers in TikTok videos: Effects of strategies on audience likes, audience shares, and brand sales. ***Journal of Interactive Advertising***, v. 23, n. 4, p. 307-322, 2023. https://doi.org/10.1080/15252019.2023.2273253

CHANDRA, Shobhana *et al*. Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. ***Psychology & marketing***, v. 39, n. 8, p. 1529-1562, 2022. https://doi.org/10.1002/mar.21670

CHAUDHARY, H. (2020). Analyzing the paradigm shift of consumer behavior towards E-Commerce during pandemic lockdown. Available at SSRN 3664668. https://doi.org/10.2139/ssrn.3664668

CHAVESTA-PAICO, Sheyla; JIMENEZ-BOGGIO, Danna; CORONEL-BENITES, Cynthia. Capabilities in the Internationalization of SMEs: A Systematic Review. https://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2025.1.1.304

CHÁVEZ-MAZA, Dámaris Roxana; CAVAZOS-ARROYO, Judith. Validación de una escala de innovación en marketing en consumidores de pequeños y medianos restaurantes. ***Estudios Gerenciales***, v. 40, n. 172, p. 340-355, 2024. https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6607

CHEN, Xinqiang *et al*. The non-linear impact of digitalization on the performance of SMEs: a hypothesis test based on the digitalization paradox. ***Systems***, v. 12, n. 4, p. 139, 2024. https://doi.org/10.3390/systems12040139

CHERON, Cibele; SALVAGNI, Julice; COLOMBY, Renato Koch. The qualitative approach interview in administration: A guide for researchers. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, p. e210011, 2022.

CHIARINI, Tulio; OLIVEIRA, Vanessa Criscuolo Parreiras de; RAPINI, Marcia Siqueira. Obstáculos à inovação e porte das empresas industriais no Brasil: rumo a políticas públicas de incentivo à inovação mais assertivas. 2020.

CHIGARA, Hadjira. Resource Based View and competitiveness: An empirical study of the. ***International Journal of Economic Performance*-المجلة الدولية للأداء الاقتصادي**, 2021.

CHUNG, Alexandra *et al*. Front-of-pack marketing on infant and toddler foods: Targeting children and their caregivers. ***Australian and New Zealand Journal of Public Health***, v. 47, n. 6, p. 100101, 2023. https://doi.org/10.1016/j.anzjph.2023.100101

CIVELEK, Mehmet *et al*. Global Competitive Strategies: Assessing the Role of Marketing Tools in SME Internationalization and Financial Performance. ***Journal of Competitiveness***, v. 16, n. 1, p. 3, 2024. https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.01

CIVELEK, Mehmet; KRAJČÍK, Vladimír; FIALOVA, Vendula. The impacts of innovative and competitive abilities of SMEs on their different financial risk concerns: System approach. ***Oeconomia Copernicana***, v. 14, n. 1, p. 327-354, 2023. https://doi.org/10.24136/oc.2023.009

COBRA, M. Estratégia de marketing. **São Paulo: Altas**, 1986.

COFECON. Brasil registra 4,6 milhões de micro e pequenas empresas em 2025; Ana Cláudia Arruda comenta. Disponível em: https://cofecon.org.br/cofecon/?p=27215, 2026. Acesso em 07 de fev. de 2026.

COHEN, Jacob. ***Statistical power analysis for the behavioral sciences***. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COLL-RUBIO, Patricia *et al*. Influencer Marketing in the Growth Hacking strategy of digital brands. **Observatorio (OBS*), vol. 13, núm 2, 2019**, 2019.

COLÔMBIA. Decreto 957 de 2019. Disponível em: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550, 2019. Acesso em: 21 de jul. de 26.

CORNIALI, Alfredo; SAMPAIO, Renelson Ribeiro; FERREIRA, Cristiano Vasconcellos. Guidelines for developing behavioral models of local productive arrangements (APL) and their effect on social transformation. 2024. https://doi.org/10.53660/CLM-2356-23R59

CORRERA, Claudio. **Gestão de trade marketing e canais de vendas**. Editora Senac São Paulo, 2023.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. ***Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches***. Sage publications, 2017.

CURRAN, Paul G. Methods for the detection of carelessly invalid responses in survey data. ***Journal of Experimental Social Psychology***, v. 66, p. 4–19, 2016. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.07.006

CZINKOTA, Michael R. *et al*. ***Marketing management: Past, present and future***. Springer Nature, 2021.

DA COSTA TEIXEIRA, Patrícia; DE FREITAS, Caio Lincoln Lima; DE BRITO, Zenóbia Menezes. A importância da gestão de custos para a lucratividade de micro e pequenas empresas: um estudo de caso em Manacapuru-AM. Revista Acadêmica Online, v. 10, n. 52, p. e235-e235, 2024. https://doi.org/10.36238/2359-5787.2024.V10N52.235

DA COSTA, Lais Santiago *et al*. Assessing the digital maturity of micro and small enterprises: a focus on an emerging market. ***Procedia computer science***, v. 200, p. 175-184, 2022. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.216

DA HORA, Givaldo *et al*. PROPOSIÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA COLETIVA PARA O PÓLO TÊXTIL DA CAPITAL NACIONAL DA MODA INFANTIL-GASPAR/SC. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 22, n. 1, p. 91-113, 2025. https://doi.org/10.25112/rgd.v22i1.3884

DA SILVA ANTERO, Cecilia Alves *et al*. Arranjos Produtivos Locais e Representação de Interesses no Turismo Local Productive Arrangements and Representation of Interests in the Tourism. **Ra'e Ga**, v. 55, p. 93-113, 2022. http://dx.doi.org/10.5380/raega.v55i0.81577.

DA SILVA ANTERO, Cecilia Alves; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. UMA ANÁLISE DOS GASTOS PÚBLICOS E DA GESTÃO FISCAL NOS MUNICÍPIOS MINEIROS PERTENCENTES A APLS. 2021. https://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.57.9982

DA SILVA OLIVEIRA, Caroliny *et al*. MARKETING STRATEGIES: ACHIEVING COMPETITIVENESS IN A PHARMACY NETWORK IN THESOUTH OF STATE OF PARÁ. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 12, p. 1-13, 2024. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-212.

DA SILVA, Bruna Félix *et al*. O Papel do Influenciador Digital na Competição do Mercado Gastronômico. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 2, p. 56-75, 2023. https://doi.org/10.18696/reunir.v13i2.1122

DA SILVA, Filipe Prado Macedo; ORTEGA, Antonio César; BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo. Arranjo produtivo local (APL): a experiência no território do sisal na Bahia. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 1, n. 1, 2016. http://dx.doi.org/10.21452/rde.v2i34.4301

DA SILVA, Minelle Enéas; SANTOS, Jaqueline Guimarães; ATA, Gesinaldo. DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE: UMA VISÃO SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS EM CAMPINA GRANDE/PB SOB UM OLHAR SISTÊMICO DETERMINANTS OF COMPETITIVENESS: A VIEW ON LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENTS IN CAMPINA GRANDE (PB) IN A SYSTEMIC PERSPECTIVE, 2012.

DA SILVA, Tiago Fernandes; DA SILVA PEREIRA, Vanderlane; DE BRITO, Zenóbia Menezes. Sustentabilidade financeira em pequenas e médias empresas: desafios e estratégias contábeis. **Revista Acadêmica Online**, v. 10, n. 52, p. e217-e217, 2024. https://doi.org/10.36238/2359-5787.2024.V10N52.217

DANI, Yasi; GINTING, Maria Artanta. Classification of predicting customer ad clicks using logistic regression and k-nearest neighbors. ***JOIV: International Journal on Informatics Visualization***, v. 7, n. 1, p. 98-104, 2023. http://dx.doi.org/10.30630/joiv.7.1.1017

DASH, Ganesh; KIEFER, Kip; PAUL, Justin. Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. ***Journal of business research***, v. 122, p. 608-620, 2021. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.016

DAVID, Ikwuoche *et al*. Assessing MSMES growth through ROSCA involvement using paired T-test and one sample proportion test. ***Journal of Social and Economic Statistics***, v. 9, n. 2, p. 30-42, 2020. https://doi.org/10.2478/jses-2020-0011

DE ALMEIDA PAIVA, Antonia Claudenice Pinheiro; DE FIGUEIREDO, Ciro José Jardim; PEDROSA, Camila Karen Alves. Modelo multicritério para avaliação de competitividade no setor energia renováveis. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 2, p. e4711-e4711, 2025. https://doi.org/10.7769/gesec.v16i2.4711

DE ALMEIDA, Nerilton Vidal *et al*. A INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: CONSTRUINDO UMA CULTURA ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 14, p. 1-14, 2024. https://doi.org/10.5281/zenodo.13884587

DE AZEVEDO, D. M. C.; SCHMIDT, V. A Relação de Confiança no Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecção e Artefatos de Algodão Colorido da Paraíba / The Relationship of Trust within the Local Production Arrangement of Clothing and Colorful Cotton Artifacts from Paraíba. ***Brazilian Journal of Animal and Environmental Research***, *[S. l.]*, v. 4, n. 3, p. 3726–3737, 2021. https://doi.org/10.34188/bjaerv4n3-077

DE CARVALHO BASTOS, Rubens Topal. Estratégia de marketing em mercados de alta competitividade: um estudo de caso em uma MPE no ramo de suprimentos gráficos. **Revista Faculdades do Saber**, v. 10, n. 25, p. 805-818, 2025.

DE CASTRO FIGUEIREDO, Alexandre Leão *et al*. Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma análise sobre o papel do gestor. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 65, p. 480-488, 2023. https://doi.org/10.14295/idonline.v17i65.3717

DE CASTRO JÚNIOR, Deosir Flávio Lobo *et al*. Marketing! Onde está o paradigma?. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 3, p. 350-361, 2015. https://doi.org/10.5585/remark.v14i3.2939

DE FREITAS, Vailson Batista; MINCIOTTI, Silvio Augusto. MARKETING EM CLUSTERS E APL: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2009 a 2019. **Revista Ciências Humanas**, v. 13, n. 2, 2020. https://doi.org/10.32813/2179-1120.2020.v13.n2.a630

DE OLIVEIRA, Jordan Medeiros *et al*. Marketing digital e competitividade: como pequenas empresas rivalizam com grandes corporações. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 23, n. 9, p. 46, 2025. https://doi.org/10.55905/oelv23n9-045

DE OLIVEIRA, Victor Miranda; DE OLIVEIRA MENDES, Tatiana Dornelas. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL): UM ESTUDO DO APL DA CERVEJA ARTESANAL DA MICRORREGIÃO DE JUIZ DE FORA–MG. **ARACÊ**, v. 7, n. 7, p. 39737-39748, 2025. https://doi.org/10.56238/arev7n7-267

DE SOUZA, Marcio Coutinho *et al*. A cooperação em arranjo produtivo local: uma proposta para estruturação das ações nas empresas. ***InterSciencePlace***, v. 1, n. 22, 2015. http://dx.doi.org/10.6020/1679-9844/2203

DENGA, Edna Mngusughun; RAKSHIT, Sandip. Digital marketing and the sustainable performance of small and medium enterprises. In: ***Advancing SMEs toward e-commerce policies for sustainability***. IGI Global Scientific Publishing, 2023. p. 213-234. http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-5727-6.ch011

DESTA, Endalkachew; AMANTIE, Chalchissa. The Role of Marketing Strategy on Market Performance: A Study on Small and Medium Enterprises in Ethiopia, Jimma Town. ***International Journal of Business and Economics Research***, v. 12, n. 3, p. 99-107, 2023. https://doi.org/10.11648/j.ijber.20231203.13

DEWI, Kadek Novayanti Kusuma; MAHYUNI, Luh Putu. Pelatihan digital marketing kepada UMKM di Banjar Pitik untuk daya saing usaha. ***Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat***, v. 6, n. 3, p. 716-724, 2022. https://doi.org/10.31849/dinamisia.v6i3.6302

DHUNGANA, Dillu Prasad. Impact of digital marketing on business performance of small and medium businesses in Birendranagar, Surkhet. ***Journal of Nepalese Management and Research***, v. 6, n. 1, p. 198-209, 2024. https://doi.org/10.3126/jnmr.v6i1.72097

DIAS, Flávio Martins; DE CASTRO VIEIRA, Jeferson. FATORES DETERMINANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL: UMA ANÁLISE TERRITORIAL DAS POLÍTICAS E PARCERIAS INSTITUCIONAIS. ***Business strategies approaches to achieving corporate success***, p. 15, 2025.

DÍAZ LANDERO, Vanessa del Carmen; SURDEZ PÉREZ, Edith Georgina; REYES CORNELIO, Roberto. Modelo de 4Fs del marketing digital: vínculo con el posicionamiento de Marca. ***Suma de Negocios***, v. 15, n. 32, p. 50-58, 2024. https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n32.a6

DIETRICH, Timo *et al*. 50 Years of social marketing: seeding solutions for the future. ***European Journal of Marketing***, v. 56, n. 5, p. 1434-1463, 2022. https://doi.org/10.1108/EJM-06-2021-0447.

DIXIT, Shubham *et al*. Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. ***Journal of Indian Business Research***, v. 13, n. 4, p. 437-458, 2021. https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262

DO NASCIMENTO WELTER, Clarice Vepo *et al*. Desenvolvimento da Capacidade de Inovação de Produto em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. e11879-e11879, 2022. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.e11879

DONNER, Suellen Sztancsa Depons. Marketing de conteúdo e a construção de autoridade digital: Um estudo de caso. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 8, n. 18, p. e082090-e082090, 2025. https://doi.org/10.55892/jrg.v8i18.2090

DOS REIS, João Gilberto Mendes; MACHADO, Sivanilza Teixeira; AKTAS, Emel. Food exports from Brazil to the United Kingdom: an exploratory analysis of COVID-19 impact on trade. In: ***IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems***. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 577-584. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85902-2_61

DOS SANTOS PESSOA, Ana Paula; BORGES, Cejana Marques. A importância do marketing de relacionamento no crescimento de pequenas empresas e fidelização dos clientes. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 6, p. 1318-1329, 2023. https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10319

DOS SANTOS, Sara Cristina Alves; MACCARI, Emerson Antônio; KNIESS, Cláudia Terezinha. Uso de aplicativo móvel e Customer Relationship Management (CRM) como estratégias competitivas alinhadas com a teoria das capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana De Estratégia**, v. 23, n. 3, p. e25741-e25741, 2024. https://doi.org/10.5585/2024.25741

DWECK, Esther; ROCHA, C. F.; FREITAS, F. Impactos macroeconômicos e setoriais da Covid-19 no Brasil. **Rio de Janeiro, May**, p. 383-417, 2020.

DWIVEDI, Abhishek; PAWSEY, Nicholas. Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. ***Journal of Business Research***, v. 155, p. 113409, 2023. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113409

EBRAHIM, Reham Shawky. The role of trust in understanding the impact of social media marketing on brand equity and brand loyalty. ***Journal of relationship marketing***, v. 19, n. 4, p. 287-308, 2020. https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742

EKUNDAYO, Foluke. Big data and machine learning in digital forensics: Predictive technology for proactive crime prevention,'. ***Complexity***, v. 24, n. 2, p. 2692-2709, 2024. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.2.3659

EKUNDAYO, Foluke. Leveraging AI-driven decision intelligence for complex systems engineering. ***Int J Res Publ Rev***, v. 5, n. 11, p. 1-10, 2024.

EKUNDAYO, Foluke; NYAVOR, Hope. AI-driven predictive analytics in cardiovascular diseases: integrating big data and machine learning for early diagnosis and risk prediction. ***International Journal of Research Publication and Reviews***, v. 5, n. 12, p. 1240-1256, 2024. https://doi.org/10.55248/gengpi.5.1224.3437

ELLEGAARD, Ole; WALLIN, Johan A. The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. ***Scientometrics***, v. 105, n. 3, p. 1809-1831, 2015. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z

ERDIANA, Della *et al*. Dampak Digital Ekonomi Melalui Platform E-Commerse Terhadap Ketahanan Keuangan pada UMKM di Pasar Menganti. ***Economic Reviews Journal***, v. 3, n. 2, p. 1040–1052-1040–1052, 2024. https://doi.org/10.56709/mrj.v3i2.324

ERLANY, Diana *et al*. SME digital transformation as a post-pandemic recovery facility in Pekalongan Indonesia. In: ***Proceedings of International Conference on Multidiciplinary Research***. 2022. https://doi.org/10.32672/pic-mr.v5i1.5259

EUROPARL. Fichas temáticas sobre a União Europeia. Parlamento Europeu. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas. 2025. Acesso em: 28 ago. 25.

FABRIZIO, Cleomar Marcos *et al*. Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. ***Review of Managerial Science***, v. 16, n. 3, p. 617-648, 2022. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00459-8

FACCIO, A. J.; CUNHA, L. A. G. O arranjo produtivo local de carnes de suínos e aves do oeste Catarinense: origem e transformações recentes. ***CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES***, *[S. l.]*, v. 18, n. 1, p. e14405, 2025. https://doi.org/10.55905/revconv.18n.1-087

FAKEYE, Olubukola; AYOOLA, Morayo. Social Media Influencers in Retail Marketing in Nigeria Olubukola Fakeye & Morayo Ayoola. ***International Journal of Women in Technical Education and Employment***, v. 3, n. 2, p. 48-58, 2022. http://eprints.federalpolyilaro.edu.ng/id/eprint/2244

FALCÃO, S. A.; WEILER, T. K. R. Copywriting e Storytelling: A combinação poderosa para o sucesso na comunicação de empresas. ***EUROPUB JOURNAL OF EDUCATION RESEARCH Учредители: South Florida Publishing LLC***, v. 5, n. 2, p. e5706, 2024. https://doi.org/10.54745/ejerv5n2-003

FALKEMBACH, Elza Maria F. Diário de campo: um instrumento de reflexão. **Contexto e educação**, v. 2, n. 7, p. 19-24, 1987.

FARIDA, Ida; SETIAWAN, Doddy. Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. ***Journal of open innovation: Technology, market, and complexity***, v. 8, n. 3, p. 163, 2022. https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

FEBRIANI, Yossy Inka; SISWAHYUDIANTO, Siswahyudianto. Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Jumlah Penjualan Pada Home Industry Suiip Desa Karangrejo Kabupaten Tulungagung. ***Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)***, v. 15, n. 3, p. 355-366, 2022. https://doi.org/10.35508/jom.v15i3.7490

FECOMÉRCIO. Capital da Moda tem potencial de se tornar polo turístico em Sergipe. Disponível em: https://www.fecomercio-se.com.br/capital-da-moda-tem-potencial-de-se-tornar-polo-turistico-em-sergipe/. 2022. Acesso em: 31 jul. 25.

FERNANDES, Ana Raquel Gomes. Estratégias de marketing de conteúdo. ***The Trends Hub*, Revista de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais**, v. 4, n. 1, 2024. https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5705

FIDHIANI, Dayang Diah. Analisis strategi peningkatan daya saing pada UKM Anugrah Mina Lestari: Analysis of strategies to increase competitiveness in SMEs Anugrah Mina Lestari. ***Teknologi Pangan: Media Informasi dan Komunikasi Ilmiah Teknologi Pertanian***, v. 12, n. 2, p. 257-264, 2021. https://doi.org/10.35891/tp.v12i2.2642

FITRIANI, Fitriani *et al*. Brand Equity Development Strategy To Enhance The Competitiveness Of Food Small-Medium Enterprise's (Smes): Case Studies On Fudia-Polinela Agri-Food Centre. 2021. https://doi.org/10.31186/jagrisep.20.2.289-304

FORNELL, CLAES; LARCKER, DAVID F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981. https://doi.org/10.2307/3151312

FRANCA, Adriana Correia Lima; ALVES, Christiane Luci Bezerra; WANTENBERG, Fábio Domingues. Análise da literatura sobre governança em Arranjos Produtivos Locais: uma Revisão Sistemática de Literatura. **Geografares**, n. 39, 2024. https://journals.openedition.org/geografares/16997

FRANÇA, Guilherme; SARTOR, Ricardo. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: um estudo aplicado nas redes sociais da loja de vestuário França Modas. **Ciência & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. e15112-e15112, 2023. https://doi.org/10.52138/citec.v15i1.323

FRANCO, Mário; HAASE, Heiko; ANTÓNIO, Dalne. Influence of failure factors on entrepreneurial resilience in Angolan micro, small and medium-sized enterprises. ***International Journal of Organizational Analysis***, v. 29, n. 1, p. 240-259, 2021. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1829

FRANCO-ÁNGEL, Mónica; AWAD URBANO, Mariam Rabih. An Analysis of Marketing Strategy in Small-and-Medium-sized Colombian Enterprises. ***Estudios Gerenciales***, v. 38, n. 165, p. 493-506, 2022. https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5286

FREITAS, DSDE *et al*. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA O CRESCIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL: UM ESTUDO COMPARATIVO. ***IOSR JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT***, v. 27, n. 1, p. 49-58, 2025. https://doi.org/10.9790/487X-2701014958

FREITAS, Mateus; PEREIRA, Eliane Regina. O diário de campo e suas possibilidades. **Quaderns de Psicologia**, v. 20, n. 3, p. 235-244, 2018. https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1461

FURLAN, Talía; HUPALO, Leandro. ESTRATÉGIAS DE CONTEÚDO DIGITAL E SEUS EFEITOS NA PRODUTIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: EVIDÊNCIAS DO EXTREMO OESTE CATARINENSE. **Revista Americana de**

Empreendedorismo e Inovação, v. 6, n. 2, 2024. https://doi.org/10.33871/26747170.2024.6.2.9484

GAFFAR, Vanessa; BUDIMAN, Arief; TJAHJONO, Benny. Understanding CRM implementation in SMEs. In: ***5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)***. Atlantis Press, 2021. p. 575-579.

GAFFARLI, E. A research on the availability of risk capital in resolving the marketing and finance problems of small and medium-scale enterprises (SMEs). ***International Journal of Innovative Technologies in Economy***, v. 3, p. 47, 2024.

GALLO, Carmine. ***Storytelling: A történetmesélés ereje***. HVG Kiadó Zrt, 2018.

GARCIA, Maria Carolina Mendes. **Relacionamento e fidelização de clientes**. Editora Senac São Paulo, 2026.

GARCÍA, María Luisa Saavedra; CASTILLO, Maria del Rosario Cortes. Las técnicas de mercadotecnia en las Pyme de la ciudad de México. ***Cuadernos Latinoamericanos de Administración***, v. 18, n. 35, 2022.

GARG, R. K. The impact of social media on consumer behavior and its implications for business growth. ***IOSR Journal of Business and Management***, v. 26, n. 10, p. 30-34, 2024.

GARG, R., Murdia, M., & Kanthalia, S. A Study on Marketeer Perspectives on Emerging Product Marketing Techniques in Udaipur. *International Journal of Tourism & Hospitality Reviews*, *11*(2), 24–28, 2024. https://doi.org/10.18510/ijthr.2024.1124

GARRIDO-MORENO, Aurora *et al*. Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. ***Journal of Service Management***, v. 31, n. 3, p. 313-343, 2020. https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286

GARZÓN-POSADA, Andrés Orlando; JIMÉNEZ RAMÍREZ, Manuel Arturo; GÓMEZ-CAMPOS, Luis Alberto. Redes de colaboración empresarial para pymes: una revisión al estado del arte. ***Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión***, v. 30, n. 1, p. 215-244, 2022. https://doi.org/10.18359/rfce.5871

GASPARELO, Isabelly Aguiar *et al*. A importância do marketing digital para as micro e pequenas empresas nos dias atuais. **Sd Disponível em: https://multivix. edu. br/wp-content/uploads/2023/10/revista-espaco-academico-v13**, n. 01, 2023.

GEM GLOBAL. GEM 2024/2025 Global. Report. Entrepreneurship Reality Check. Disponível em: https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report, 2025. Acesso em: 07 de fev. de 2026.

GHERGHINA, Ștefan Cristian *et al*. Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. ***Sustainability***, v. 12, n. 1, p. 347, 2020. https://doi.org/10.3390/su12010347.

GILL, Paul *et al*. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. ***British dental journal***, v. 204, n. 6, p. 291-295, 2008. https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192

GIRALDELLI, Isabella Cristina *et al*. Relacionamento para a competitividade em empresas de tecnologia. **Revista Pretexto**, v. 24, n. 1, p. 1, 2023.

GOMEZ, Ray *et al*. Application of digital marketing strategies to strengthen sales. ***Universidad Ciencia y Tecnología***, v. 28, n. 123, p. 52-61, 2024. https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.801

GONÇALVES, Marta PV *et al*. "Navigating through the digital swamp": assessing SME propensity for online marketplaces. ***Review of Managerial Science***, v. 18, n. 9, p. 2583-2612, 2024. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00704-2

GONZALEZ-VARONA, Jose M. *et al*. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. ***arXiv preprint arXiv:2406.01615***, 2024. https://doi.org/10.3926/jiem.3279

GOODHUE, Dale L.; LEWIS, William; THOMPSON, Ron. Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?. ***MIS quarterly***, v. 36, n. 3, p. 981-1001, 2012. https://doi.org/10.2307/41703490

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Futura, 1998.

GOUVEIA, Renata Edvania Costa; AGUIAR, Edvan Cruz; VIEIRA, Renan Araújo. Adoção de Social Media Marketing por Micro e Pequenas Empresas: Estudo exploratório no contexto brasileiro. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 14, n. 2, p. 2, 2024. https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2024v14n2.69427

GQOBOKA, Hlombe; ANAKPO, Godfred; MISHI, Syden. Challenges facing ICT use during COVID-19 pandemic: The case of small, medium and micro enterprises in South Africa. ***American Journal of Industrial and Business Management***, v. 12, n. 9, p. 1395-1401, 2022. https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.129077

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. ***California management review***, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991. https://doi.org/10.2307/4116666

GRILLO, Camila. **Marketing de conteúdo e branded content**. Editora Senac São Paulo, 2023.

GYANWALI, Shrijan *et al*. Application of entrepreneurial marketing in micro, small and medium enterprise in Dhaulagiri, Nepal. ***Open Journal of Business and Management***, v. 7, n. 02, p. 693, 2019. https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.72047

GYANWALI, SHRIJAN; BUNCHAPATTANASAKDA, CHANCHAI; WALSH, JOHN C. Entrepreneurial Marketing: Applied Approach of Micro, Small and Medium Enterpirses in Nepal. ***Finance India***, v. 34, n. 2, 2020.

HACHEM, Daniel Wunder; FARIA, Luzardo. A Revista de Investigações Constitucionais é indexada na Redalyc. ***Revista de Investigações Constitucionais***, v. 6, n. 2, p. 235-237, 2019. https://doi.org/10.5380/rinc.v6i2.70565

HADIYATI, E.; MULYONO, S.; GUNADI, G. Digital marketing as a determinant variable for improving the business performance. ***Innovative Marketing***, v. 20, n. 3, p. 28-41, 2024.

HAIR, J. F. *et al*. Multivariate data analysis 7th edition Pearson prentice hall. ***JOUR***, 2009.

HAJIKHANI, Shadi; TABIBI, Seyed Jamaledin; RIAHI, Leila. The relationship between the customer relationship management and patients' loyalty to hospitals. ***Global journal of health science***, v. 8, n. 3, p. 65, 2015. https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n3p65

HARINI, Hegar *et al*. Marketing strategy for Early Childhood Education (ECE) schools in the digital age. ***Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini***, v. 7, n. 3, p. 2742-2758, 2023. https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i3.4454.

HARIS, Abdul. Marketing Strategies for Small and Medium Enterprises in Rural Areas. ***Advances in Community Services Research***, v. 2, n. 1, p. 8-23, 2024. https://doi.org/10.60079/acsr.v2i1.338

HASAN, Muhammad *et al*. How Can a Marketing Strategy Enhance the Competitiveness of Calligraphy MSMEs?. ***International Journal of Social Science and Business***, v. 8, n. 2, p. 231-241, 2024. https://doi.org/10.23887/ijssb.v8i2.50207.

HASSAN, Sohaib S. *et al*. Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. ***Small Business Economics***, v. 62, n. 4, p. 1469-1491, 2024. https://doi.org/10.1007/s11187-023-00826-7

HAYAT, Yusuf *et al*. the Influence of Innovation, Market and Entrepreneurship Orientations on Marketing Performance of Small Micro Enterprises in Kendari City. ***Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences***, v. 144, n. 12, p. 61-68, 2023. https://doi.org/10.18551/rjoas.2023-12.07

HAYATI, Maulida; HIDAYATULLAH, Arief; ASH'ARI, Fuzi Maulana. Marketing Strategy for Red Ginger (Zingiber officinale) Cultivation in Rantau Balai Village, Aranio District, Banjar Regency. ***Proceeding: Islamic University of Kalimantan***, 2024. http://dx.doi.org/10.31602/piuk.v0i0.16176

HENDRA, Joni *et al*. Msmes marketing strategy during the covid 19 pandemic to achieve competitive advantage. ***International Journal Of Humanities Education And Social Sciences (IJHESS) E-ISSN***, v. 2, n. 3, 2022.

HENDRAWAN, Satya Arisena *et al*. Digital transformation in MSMEs: Challenges and opportunities in technology management. ***Jurnal Informasi dan Teknologi***, p. 141-149, 2024. https://doi.org/10.60083/jidt.v6i2.551.

HENRICI, Larissa; LAURITO, Isabella; KANAMARU, Antonio Takao. Cooperativas de moda no Brasil durante a pandemia: inciativas destacadas na mídia e reflexões Fashion cooperatives in Brazil during the pandemic: initiatives highlighted in the media and reflections. ***Brazilian Journal of Development***, v. 7, n. 9, p. 93554-93570, 2021. https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-496

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. ***Journal of the***

academy of marketing science, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

HIDAYAT, Agus Rohmat *et al*. Utilization of innovation in digital marketing: Qualitative study of SMEs in Indonesia. ***Multidisciplinary Science Journal***, v. 7, n. 10, p. 2025489, 2025. https://doi.org/10.31893/multiscience.2025489

HOIRIYAH, Hoiriyah *et al*. Lexicon-based and naive bayes sentiment analysis for recommending the best marketplace selection as a marketing strategy for msmes. ***Jurnal Pilar Nusa Mandiri***, v. 19, n. 2, p. 65-76, 2023. https://doi.org/10.33480/pilar.v19i1.4176

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

HSIAO, Yu-Hsiang; LIN, Yi-Yi. Decoding influencer marketing effectiveness on instagram: Insights from image, text, and influencer features. ***Journal of Retailing and Consumer Services***, v. 85, p. 104285, 2025. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104285

IBGE. Brasil/ Sergipe/ Itabaianinha. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/itabaianinha/panorama. 2022. Acesso em: 22 jul. 25.

IBGE. Cidades. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/itabaianinha/panorama. 2022. Acesso em: 31 jul. 25.

IBRAHIM, Essam B.; HARRISON, Tina. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. ***Journal of Strategic Marketing***, v. 28, n. 7, p. 639-658, 2020. https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571

IFDM. Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM). Edição 2025 – Ano-base 2023. Disponível em: https://www.firjan.com.br/ifdm/. Acesso em: 02 ago. 2025.

IJOMAH, Tochukwu Ignatius *et al*. Innovative digital marketing strategies for SMEs: Driving competitive advantage and sustainable growth. ***International Journal of Management & Entrepreneurship Research***, v. 6, n. 7, p. 2173-2188, 2024. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i7.1265

INDRA, Azalia Mawarindani *et al*. Pemahaman Dan Kebermanfaatan Digital Trend Dalam Transformasi Digital Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Teknomatika, v. 13, n. 02, p. 61-69, 2023. https://doi.org/10.61423/teknomatika.v13i02.629

ISBANDI, Isbandi; ZATNIKA, Zatnika; TRIYATNA, Edwin. Implementasi Teknik Seo (Search Engine Optimization) Untuk Optimasi Website Penjualan Di Lestari Jaya Mebel. ***EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains dan Teknologi***, v. 10, n. 3, p. 1047-1060, 2023. https://doi.org/10.47668/edusaintek.v10i3.867

ISKANDAR, Yusuf; TUKIRAN, Martinus. Strategic Management of the Hospitality Industry in Increasing Innovation and Competitiveness during the Pandemic. ***Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)***, v. 5, n. 2, 2022. https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5774

ISOTON, Renan *et al*. As características percebidas e o impacto do COVID-19 em redes colaborativas: um estudo com APLs de Caxias do Sul. In: **XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**. 2021.

ISTIANINGSIH, Nanik *et al*. Digital Marketing Training through Copywriting Techniques And SEO for Social Forestry Business Groups Bungo Residential Office. ***Society: Jurnal Pengabdian Masyarakat***, v. 4, n. 4, p. 556-561, 2025. https://doi.org/10.55824/jpm.v4i4.596

ISTIANINGSIH, Nanik *et al*. Digital Marketing Training through Copywriting Techniques And SEO for Social Forestry Business Groups Bungo Residential Office. **Society: Jurnal Pengabdian Masyarakat**, v. 4, n. 4, p. 556-561, 2025.

JANNAH, Raodatul; WAHYUNINGSIH, Olyvia; AZZAHRA, Adelia. Implementation of Marketing Techniques on Social Media to Increase Sales Via Repeat Orders. ***OPSearch: American Journal of Open Research***, v. 3, n. 1, p. 877-882, 2024. https://doi.org/10.58811/opsearch.v3i3.109

JIMÉNEZ, Mervin José Rivero; URDANETA, Elias Daniel León; NESSI, Eddymar María Flores. Tendencias actuales y estrategias del Marketing educativo en instituciones universitarias: Una revisión de la literatura científica. ***Experior***, v. 1, n. 1, p. 62-75, 2022. https://doi.org/10.56880/experior11.7

JIMÉNEZ-MARÍN, Gloria; PÉREZ-CURIEL, Concha. Las redes sociales como herramienta de comunicación entre públicos: endorsement marketing como forma de publicidad. ***Reflexiones en torno a la comunicación organizacional, la publicidad y el audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar***, p. 13-25, 2021.

JONES, Rosalind; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. ***International small business journal***, v. 29, n. 1, p. 25-36, 2011.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; NOVAS, Jorge Casas. Information and knowledge management, intellectual capital, and sustainable growth in networked small and medium enterprises. ***Journal of the Knowledge Economy***, v. 15, n. 1, p. 563-595, 2024. https://doi.org/10.1007/s13132-022-01043-5.

JUCESE. Número de empresas abertas em Sergipe no mês de abril é o maior deste ano. Disponível em: https://jucese.se.gov.br/numero-de-empresas-abertas-em-sergipe-no-mes-de-abril-e-o-maior-deste-ano/. 2024. Acesso em: 22 ago. 25.

JÚNIOR, Achiles Batista Ferreira; DE AVIS NEVES, Maria Carolina Bianchi. **Supermarketing:: estratégias de marketing digital**. Editora Intersaberes, 2022.

JÚNIOR, Celso Machado *et al*. Cooperação entre empresas na cadeia produtiva: diagnose do arranjo produtivo de semijoias de Limeira. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 1, p. 8-26, 2023. https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.1.38321.8-26

JÚNIOR, EUMAR EVANGELISTA DE MENEZES; ROSA, LUÍS VINÍCIUS NUNES; ALBERNAZ, PAULO SÉRGIO SANTANA. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL EM GOIÁS: ESTUDO SOCIOECONÔMICO E EMPRESARIAL. **REVISTA ELETRÔNICA LEOPOLDIANUM**, v. 48, n. 134, 2022. https://doi.org/10.58422/releo2022.e1275

KALLIO, Hanna *et al*. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. ***Journal of advanced nursing***, v. 72, n. 12, p. 2954-2965, 2016.

KANOJIA, Komal; RATHORE, Tanuja. Digital Marketing Strategies for Small Businesses. ***International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management***, p. 38-45, 2025. https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i138-45

KARAMBUT, C. *et al*. Generic marketing strategy for wooden souvenir products in Polimdo Gallery. ***Open Journal of Social Sciences***, v. 12, p. 286-296, 2024. https://doi.org/10.4236/jss.2024.121019

KARTHIK, R.; KHAN, Kaif M.; HARISH, M.; CHANDRASHEKHAR, R. The tools and techniques to streamline marketing performance in the digital era. ***International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology***, v. 5, n. 8, p. 159-161, 2025. https://doi.org/10.48175/IJARSCT-25527

KELLER, K. L., & CHERNEY, A. *Administração de marketing*. Bookman Editora. 2024.

KERO, Chalchissa Amentie; BOGALE, Addisalem Tadesse. A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. ***International Journal of Sustainable Development & Planning***, v. 18, n. 10, p. 3137, 2023. https://doi.org/10.18280/ijsdp.181016

KESHARI, Pragya. Innovative marketing strategies for small and medium enterprises of Western Madhya Pradesh (India): An analytical study. ***SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)***, v. 47, n. 2, p. 146-162, 2020, https://doi.org/10.1177/09708464211037455.

KHAN, Huda. Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. ***International Business Review***, v. 29, n. 5, p. 101733, 2020. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733.

KHAN, Sohail Imran. Impact of artificial intelligence on consumer buying behaviors: Study about the online retail purchase. ***International Journal of Health Sciences***, n. II, p. 8121-8129, 2022. https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS2.7025

KHARUB, Manjeet; MOR, Rahul S.; RANA, Sudhir. Mediating role of manufacturing strategy in the competitive strategy and firm performance: evidence from SMEs. ***Benchmarking: An International Journal***, v. 29, n. 10, p. 3275-3301, 2022. https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2021-0257

KLIUCHNIKAVA, Yana. The impact of the pandemic on attitude towards innovation among SMEs in the Czech Republic and Poland. ***International Journal of Entrepreneurial Knowledge***, v. 10, n. 1, p. 34-45, 2022. https://doi.org/10.37335/ijek.v10i1.131

KLJUČNIKOV, Aleksandr *et al*. Export risk perceptions of SMEs in selected Visegrad countries. ***Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy***, v. 17, n. 1, p. 173-190, 2022. https://doi.org/10.24136/eq.2022.007

KLJUČNIKOV, Aleksandr *et al*. The differences in the usage of social media between SMEs operating in the iron and mining industries. ***Acta Montanistica Slovaca***, v. 26, n. 2, p. 185-194, 2021. https://doi.org/10.46544/AMS.v26i2.01

KLJUČNIKOV, Aleksandr; CIVELEK, Mehmet; SUPEKOVÁ, Soňa Chovanová. The innovative posture of SMEs depending on the usage of marketing tools. ***Serbian Journal of Management***, v. 17, n. 1, p. 73, 2022. https://doi.org/10.5937/sjm17-32902

KOCK, Ned; HADAYA, Pierre. Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. **Information systems journal**, v. 28, n. 1, p. 227-261, 2018. https://doi.org/10.1111/isj.12131Digital Object Identifier (DOI)

KOESWANDI, T. A.; PRIMASKARA, E. Analisis Saluran Pemasaran Terintegrasi UMKM Badii Farm Purwakarta dalam Meningkatkan Volume Penjualan. ***Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis***, 2020.

KOESWANDI, Tika Annisa; KATHLEEN, Sabrina; OSADI, Rovel Bay. Does Social Media Marketing Influence Millennial's Purchase Intention in Tasikmalaya during Covid-19 Era?. In: ***The 1st International Conference on Regional Economic and Development***. Redwhite Press, 2021.

KOESWANDI, Tika *et al*. Do Entrepreneurial Marketing Strategies Lead to Better Marketing Performance on SMES?. ***Image: Jurnal Riset Manajemen***, v. 12, n. 1, p. 82-90, 2023.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 15. ed.. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Bookman Editora, 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. ***Marketing 6.0: the future is immersive***. John Wiley e Filhos, 2023.

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

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. ***Marketing 5.0: Technology for humanity***. John Wiley & Sons, 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. ***Marketing 6.0: die Zukunft ist immersiv***. Campus Verlag, 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14ª Ed. Pearson, 2012.

KRAG, Márcia Nágem *et al*. A governança do arranjo produtivo local da Castanha-do-Brasil na Região da Calha Norte, Pará. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 3, p. 589-608, 2017. https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550310

KRAMM, Daniele de Lima *et al*. Políticas de formação de professores da educação básica no Brasil. 2020.

KRISBIANTORO, Dwi; SARMINI, Sarmini; RAHMAH, Anisa Aulia. Designing a Digital Marketing Strategy for UMKM Batik Jati Kusuma using the Sostac Method. ***International Journal of Informatics and Information Systems***, v. 6, n. 3, p. 114-119, 2023. https://doi.org/10.47738/ijiis.v6i3.167

KRISHEN, Anjala S. *et al*. A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. ***Journal of Business Research***, v. 131, p. 183-195, 2021. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.061

KUMAR, Vikas; NANDA, Pooja. Social media marketing: practices, opportunities and challenges for MSMEs. ***International Journal of Business Information Systems***, v. 44, n. 2, p. 268-284, 2023. https://doi.org/10.1504/IJBIS.2023.134948

KUMAR, Viswanathan; PANSARI, Anita. Competitive advantage through engagement. ***Journal of marketing research***, v. 53, n. 4, p. 497-514, 2016. https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044

KUMENDA, José Simba. IMPACTO DO MARKETING RELACIONAL NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES. In: ***iCom***. 2024. p. 80-106.

KURNIA, Kurnia; RIFANI, Rani. The personal selling & digital marketing on purchase decision of insurance policy. ***Economics and Digital Business Review***, v. 1, n. 2, p. 120-128, 2020. https://doi.org/10.37531/ecotal.v1i2.16

KUURA, Arvi; TOMAST, Riina. The Power of Metaphors in Place Marketing. ***WSEAS Transactions on Business and Economics***, v. 22, p. 1787-1797, 2025. https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.142

LACERDA, Liliana Farias *et al*. GESTÃO CONTÁBIL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 18, n. 1, p. e324-e324, 2024. https://doi.org/10.55908/RGCV18N1-007

LADOKUN, I. O. *et al*. Effect Of Customer Relationship Management (Crm) Dimensions on Smes Performance: Evidence from Oyo Stata, Nigeria. ***International Journal of Business Economics and Management Science***, 2023.

LAHTINEN, Ville; DIETRICH, Timo; RUNDLE-THIELE, Sharyn. Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. ***Journal of Social Marketing***, v. 10, n. 3, p. 357-375, 2020. https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2018-0122

LANDJOHOU, Guerschom; CHRISTOPHER, Edmund. The Impact of Digital Marketing on Small and Medium Enterprises (SMEs) Growth: A Systematic Review. ***International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)***, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2026. https://doi.org/10.31674/ijrtbt.2026.v010i01.001

LANKA, Evelyn *et al*. Why we need qualitative research in management studies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. e200297, 2020.

LARIOS-GÓMEZ, Emigdio; GIULIANI, Antonio Carlos. COMPETITIVIDADE DE MARKETING EM PME EM PIRACICABA, SÃO PAULO-BRASIL. ***SITEFA***, v. 1, n. 1, p. 390-401, 2018. https://doi.org/10.33635/sitefa.v1i1.9

LEAL, Lissandra Paula Vieira; CAMPOS, Marcelo Ladvocat Rocha. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A CADEIA DO AÇAFRÃO EM MARA ROSA-GO. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 14, n. 3, p. e1972-e1972, 2025. https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n3-67-2025.

LEITE, M. A.; CEO, M. Gestão de relacionamento com o cliente: uma análise sobre fidelização e satisfação. **RCMOS-REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR O SABER Учредители: RCMOS-Revista Cientifica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 2, 2024.

LEWANDOWSKA, Anna. Interactions between investments in innovation and SME competitiveness in the peripheral regions. ***Journal of International Studies***, v. 14, n. 1, p. 285-307, 2021. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-1/20

LI, Fangfang; LARIMO, Jorma; LEONIDOU, Leonidas C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. ***Journal of the Academy of Marketing science***, v. 49, n. 1, p. 51-70, 2021. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3

LIMA, Ana Maria. Marketing de Conteúdo: Estratégias de sucesso. **Livros-Edições CEOS. PP**, p. 95-109, 2022.

LOPES, João M. *et al*. What is the impact of digital tools on hospitality business performance? The case of SME accommodation sector in Portugal. ***International Journal of Tourism Research***, v. 27, n. 1, p. e70004, 2025. https://doi.org/10.1002/jtr.70004

LOPEZ-DAWN, Ricardo; GIOVANIDIS, Anastasios. Optimal influencer marketing campaign under budget constraints using Frank-Wolfe. ***IEEE Transactions on Network Science and Engineering***, v. 10, n. 2, p. 1015-1031, 2022. https://doi.org/10.1109/TNSE.2022.3225955

LUIZ DA FONSECA, Marcio. REDES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL EA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL. ***Iberoamerican Journal of Industrial Engineering***, v. 15, n. 30, p. 1, 2023.

LUWIHA, LUWIHA; ASTUTI, Widi; ARDIANTO, Hendri. LEVERAGING DIGITAL PRODUCT AND PROMOTION INNOVATION TO ENHANCE COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES). ***KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan***, v. 5, n. 1, p. 20-27, 2025. https://doi.org/10.51878/knowledge.v5i1.4599

LYSHENKO, M. *et al*. Economic and marketing aspects of the functioning of small enterprises. ***Financial and credit activity problems of theory and practice***, v. 2, n. 33, p. 185-193, 2020. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206609.

MAHMUD, Mahmud; SUDARMIATIN, Sudarmiatin. Marketing Strategy of Natural Soap (Hand Made Industry) In Small and Medium Micro Businesses (MSMEs) Tambora Exotic Dompu Regency. ***International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science (IJESSS)***, v. 2, n. 3, p. 307-311, 2021. https://doi.org/10.38142/ijesss.v2i3.145

MAITRI, Wayan Sri *et al*. Recent trends in social media marketing strategy. ***Jurnal Minfo Polgan***, v. 12, n. 1, p. 842-850, 2023. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12517.

MALESEV, Simon; CHERRY, Michael. Digital and social media marketing-growing market share for construction SMEs. ***Construction Economics and Building***, v. 21, n. 1, p. 65-82, 2021. https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i1.7521

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MAMO, Yalew; YITBAREK, Temesgen. Micro and Small Enterprises in Dire Dawa Administration: Marketing Mix Challenges and Opportunities and Their Implication on Sales Turnover. ***European Journal of Business and Management***, v. 13, n. 7, p. 20-31, 2021. https://doi.org/10.7176/EJBM/13-7-03

MANOEL, Aparecida *et al*. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS PMEs: UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NA GESTÃO. **Revista DCS**, v. 22, n. 81, p. e3111-e3111, 2025. https://doi.org/10.54899/dcs.v22i81.3111

MARCELINO, Jose Antonio; DE REZENDE, Adriano Alves; MIYAJI, Mauren. Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do Estado do Paraná-Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 101-112, 2020. https://doi.org/10.5281/zenodo.3779308%20

MARDATILLAH, Annisa; ANGRAINI, Lilis Marina; YULIANI, Sri. Enhancing marketing performance in batik Malay industry: optimization competitive advantage by leveraging augmented reality marketing. ***Cogent Business & Management***, v. 11, n. 1, p. 2431187, 2024. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2431187

MARDIYONO, Aris; SUGIYARTI, Gita. The Impact of Marketing Capability and Customer Value Creation on Iconic Product Advantages and Marketing Performance in SMEs. 2025. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3182

MARÍA, V., Aziz, A. F., & Rahmawati, D. (2024). Meningkatkan daya saing umkm lokal melalui strategi pemasaran digital di era digital. *Ótimo, 4* (2), 208-220. https://doi.org/10.55606/optimal.v4i2.3471

MARIETTO, Marcio Luiz. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 05-18, 2018. https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i4.2717

MARINI, Marcos Junior *et al*. Avaliação da contribuição de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento local. **Biblio 3w: revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales**, 2012.

MARIUTTI, Fabiana Gondim. Fundamentos teóricos sobre marketing de lugar, gestão de marca de lugar e valor de marca de lugar. **Comunicação & Mercado**, v. 6, n. 14, p. 163-184, 2019.

MARLINA, Lina; JONI, Joni; JANWARI, Yadi. Strategy Development of Halal Industry for an Improved Competitiveness of MSMEs: An Analytic Network Process Approach. ***Shirkah: Journal of Economics and Business***, v. 8, n. 3, p. 284-298, 2023. https://doi.org/10.22515/shirkah.v8i3.605

MARQUES, Leonardo; CHIMENTI, Paula CP; MENDES-DA-SILVA, Wesley. Aprendizados sobre o impacto do COVID-19 nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, p. e210064, 2021. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210064.por

MARTINIANO, Mauricio Luiz Gonçalves *et al*. Similaridades entre aglomerados produtivos: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 8363-8377, 2023. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2216

MARTINS, Estefani Laura; MACEDO, Karla Gonçalves; DE CAMPOS COLETI, Jamile. Análise de estratégias de marketing digital utilizadas por micro e pequenas empresas durante e após o período pandêmico. ***Research, Society and Development***, v. 14, n. 1, p. e7314148068-e7314148068, 2025. https://doi.org/10.33448/rsd-v14i1.48068

MARZANO ARAUJO, Vanessa; ALVES MOZZONI, Elves William; FONTES DE REZENDE, Luiz Paulo. Arranjos produtivos locais:: uma análise da produção científica brasileira nos anos de 2000 a 2021. **Revista Economia e Políticas Públicas**, *[S. l.]*, v. 10, n. 2, p. 107–132, 2023. https://doi.org/10.46551/epp2021945

MASPONS, Leticia Cabrera; BRIONES, Aracely Sánchez. El Blendmarketing como estrategia para posicionar el restaurante el faro del hotel Balandra. ***Eca Sinergia***, v. 12, n. 2, p. 7-16, 2021. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3031

MASSIERA, Philippe. Analyse systématique et bibliométrique de la littérature sur le marketing des PME depuis 1990: évolution, noyau conceptuel et fronts de recherche 1. ***Revue internationale PME***, v. 37, n. 2, p. 13-43, 2024. https://doi.org/10.7202/1113017ar

MATTE, JULIANA *et al*. Inovação de Marketing na perspectiva literária. **Tópicos de Marketing**, v. 2, p. 258, 2017. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-048

MATWIEJCZUK, Rafał. MARKETING CONCEPT REVISITED. MARKET ORIENTATION AS A BASIS FOR THE MARKETING CONCEPT DEVELOPMENT. ***Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie***, n. 221, 2025. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.20

MAURICIO, Gabriela Martines; DA SILVA, Luana Mariah Pereira; NETO, Alexander Homenko. A PRESENÇA DO MARKETING NO COMÉRCIO AMBULANTE DOS METRÔS E TRENS DE SÃO PAULO. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 11, n. 20, p. 91-91, 2024.

MAVILINDA, Hera Febria; PUTRI, Yulia Hamdaini; NAZARUDDIN, Akhmad. Is storytelling marketing effective in building customer engagement and driving purchase

decisions?. **Jurnal Manajemen Bisnis**, v. 14, n. 2, p. 274-296, 2023. https://doi.org/10.18196/mb.v14i2.17830

MCCARTAN, Aodheen. Marketing and performance in small firms: the role of networking. ***Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship***, v. 25, n. 1, p. 150-182, 2023. https://doi.org/10.1108/JRME-01-2022-0007.

MEADE, Adam W.; CRAIG, S. Bartholomew. Identifying careless responses in survey data. ***Psychological methods***, v. 17, n. 3, p. 437, 2012. https://doi.org/10.1037/a0028085

MELENDEZ-CAMPOS, Carlos; MORA-ESQUIVEL, Ronald; LEIVA, Juan C. Estratégia empresarial e inovação de produtos nas PMES: o papel mediador das redes empresariais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 64, p. e2022-0386, 2024. https://doi.org/10.1590/S0034-759020240104x

MELIBAEVA, G. N. Ways To Increase Competitiveness By Using Marketing Innovations In The Activities Of Small Businesses. ***Economy and Society***, n. 6-2 (121), pp. 1215-1220, 2024.

MELIBAYEVA, Gulxon Nazrullayevna. Issues ofDeveloping aStrategy forSuccessful Small Business Development Through Competitiveness. ***American Journal of Economics and Business Management***, v. 8, n. 2, p. 478-485, 2025.

MELIBAEVA, Gulxon Nazrullaevna. THE IMPACT OF MARKETING INNOVATIONS ON COMPETITIVENESS. ***QO 'QON UNIVERSITETI XABARNOMASI***, v. 12, p. 39-43, 2024. https://doi.org/10.54613/ku.v12i.985

MESQUITA, Rosa *et al*. Elaboração e aplicação de instrumentos para avaliação da base de dados Scopus. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 11, n. 2, p. 187-205, 2006. https://doi.org/10.1590/S1413-99362006000200004

MIGKOS, Stavros P.; GIANNAKOPOULOS, Nikolaos T.; SAKAS, Damianos P. Impact of influencer marketing on consumer behavior and online shopping preferences. ***Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research***, v. 20, n. 2, p. 111, 2025. https://doi.org/10.3390/jtaer20020111

MIRANDA, Claudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle MO. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, n. 1, p. 40-57, 2004.

MISWARI, Miswari; MUFIDAH, Mufidah; ALPATEN, Ulil Albab Al Aulia. Diversification Strategies in Private School Marketing: Efforts to Increase Competitiveness in the Digital Era. ***Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam***, v. 10, n. 3, p. 630-647, 2025. https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i3.73

MITREVA, Mila; ARSOVA, Monika; JOVANOV, Tamara. Digital marketing and the potential for financial growth of small and medium-sized businesses. ***Journal of Economics***, v. 7, n. 1, 2022. https://doi.org/10.46763/JOE227.1011m

MOMBELLI, Guido Soares; BATISTA, DANIEL Lima; MARQUEZ, Joyce Amely Rodrigues. As ações do Marketing nas Micro e Pequenas Empresas: As possíveis

contribuições no mercado atual. **Revista Multidisciplinar Integrada-REMI**, v. 7, n. 01, p. 1-16, 2025. https://doi.org/10.61164/70w2pz93

MOON, Sangkil; JALALI, Nima; EREVELLES, Sunil. Segmentation of both reviewers and businesses on social media. ***Journal of Retailing and Consumer Services***, v. 61, p. 102524, 2021. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102524

MOREIRA, Erica *et al*. O impacto da pandemia no segmento de vestuário e da indústria têxtil. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 40, 2023.

MORENO-GÓMEZ, Jorge; LAFUENTE, Esteban. Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. ***Competitiveness Review: An International Business Journal***, v. 30, n. 3, p. 339-354, 2020. https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0074

MORENO-GÓMEZ, Jorge; LONDOÑO, Juan Carlos; ZAPATA-UPEGUI, Luis Felipe. Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. ***Tec Empresarial***, v. 17, n. 2, p. 48-64, 2023. https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701

MUNANDAR, Jono Mintarto; CAHYADI, Eko Ruddy; ANDRIANTO, Mokhamad Syaefudin. The impacts of business sustainability factors on competitiveness and marketing performance: an exploratory approach to the case of Indonesian micro-, small, and medium enterprises. ***Sustainability***, v. 17, n. 10, p. 4593, 2025. https://doi.org/10.3390/su17104593

MUNAWAR, Fansuri *et al*. Achieving performance through strategic agility and entrepreneurial innovation: an empirical research in SMEs sector. ***Jurnal Aplikasi Manajemen***, v. 21, n. 1, p. 25-41, 2023. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.1.03.

MUSTAQEEM, K. M.; SARDER, M. A. U. The impact of digital marketing on small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. ***International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)***, v. 11, n. 9, p. 807-816, 2024. https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.1109069

NASCIMENTO, Gabrielle Durigan; BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. Arranjos produtivos locais: revisão bibliométrica de 2005 a 2020. **Economia & Região**, v. 10, n. 3, p. 85-102, 2022. https://doi.org/10.5433/2317-627X.2022v10n3p85

NESSIER, María Celeste *et al*. Técnicas de marketing y rotulado facultativo en alimentos envasados: uso y efecto en preferencias y consumo en niños, niñas y adolescentes. ***CIENCIA ergo-sum***, v. 28, n. 2, p. 1, 2021.

NETHANANI, Ronewa *et al*. Customer Relationship Management (CRM) systems and their impact on SMEs performance: A systematic review. ***Siphethuxolo N. and Thango, Bonginkosi, Customer Relationship Management (CRM) Systems and their Impact on SMEs Performance: A Systematic Review (October 21, 2024)***, 2024. http://dx.doi.org/10.20944/preprints202410.1538.v1

NETO, Agnaldo Bentes Azevedo *et al*. Adoção de Estratégias de Marketing Digital para Maximização de Vendas: Uma Proposta para a CB Comercial. ***Cuadernos de Educación y Desarrollo***, v. 17, n. 4, p. e7992-e7992, 2025. https://doi.org/10.55905/cuadv17n4-055

NEWMAN, Mark; GOUGH, David. Systematic reviews in educational research: Methodology, perspectives and application. ***Systematic reviews in educational research***, v. 64, n. 3, p. 3-22, 2020.

NHEDZI, Abyshey; PRITCHARD, Maritha; FABIAN, Auguste. Examining the brand storytelling key considerations and practices in B2B SMEs on Facebook. ***Communicatio***, v. 49, n. 1, p. 65-89, 2023. https://doi.org/10.1080/02500167.2023.2200961

NIMGHAREN, Khawla; AYAZ, Sezer. The contribution of digital marketing to business performance: Case of companies in Morocco. ***Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi***, v. 6, n. 1, p. 175-195, 2025. https://doi.org/10.58702/teyd.1600388

NIRMALA, Ade Ria *et al*. Strategies to overcome challenges and seize opportunities for born global SMEs: A systematic literature review. ***Sage Open***, v. 14, n. 4, p. 21582440241302869, 2024. https://doi.org/10.1177/21582440241302869

NOGUEIRA, Meiriely Costa; GEORGES, Charles de Weck Ribeiro. A importância do planejamento estratégico no "marketing" digital nas organizações. ***Iesgo Science***, v. 1, n. 1, 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.17743590

NOVILIA, E., HARWIDA, G., TERTIBI, Y., AKHZALINI, H. A., HASAN, N., & AMHELYA, Y. Strengthening human resources in Jenang Blitar MSME through product storytelling based on local wisdom. *Bestari Community Service Journal (JPMB)*, **5**(1), 63–70, 2026. https://doi.org/10.55927/jpmb.v5i1.589

NOZARI, Hamed; CHOBAR, Adel Pourghader. The Dimensions and Components of Marketing 5.0: Introduction to Marketing 6.0. In: ***Advanced Businesses in Industry 6.0***. IGI Global Scientific Publishing, 2024. p. 75-86. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3108-8.ch006

NUB. Nações Unidas Brasil. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8. Acesso em: 09 ago. 2025.

NUNES, Emanuel Nascimento *et al*. Transformação digital: desafios e oportunidades para pequenas e médias empresas. ***Observatório de la economía latinoamericana***, v. 22, n. 4, p. e4224, 2024. https://doi.org/10.55905/oelv22n4-128

NURHASANAH, Meliani *et al*. Strategy For Strengthening MSMEs Capabilities: Implementation Of Digital Marketing As A Means Of Promotion And Commercialization Of Business Products In The Kencana Village Of Bogor City. ***International Journal of Business, Economics, and Social Development***, v. 4, n. 4, p. 310-320, 2023. https://doi.org/10.46336/ijbesd.v4i4.537.

NYAMRUNDA, Frank Charles; FREEMAN, Susan. Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. ***Journal of World Business***, v. 56, n. 3, p. 101175, 2021. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101175

NYLAND, Joana Josiane Andriotte Oliveira Lima. A importância do marketing para micro e pequenas empresas. ***Research, Society and Development***, v. 12, n. 2, p. e1712239905-e1712239905, 2023. https://doi.org/10.33448/rsd-v12i2.39905

ODURO, Stephen; MENSAH-WILLIAMS, Enoch. Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. **Journal of Small Business Strategy**, v. 33, n. 2, p. 17-35, 2023. https://doi.org/10.53703/001c.77458

OECD. Financiamento de PMEs e Empreendedores 2026. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en.html, 2026. Acesso em: 21 de jul. de 26.

OECD. Índice de políticas para PMEs: América Latina e o Caribe 2024. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40.html, 2024. Acesso em: 21 de jul. de 26.

OLIVEIRA, Vinícius Cardoso de. A importância do Marketing para as Micros e Pequenas Empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, Ed**, v. 2, p. 28-40, 2020.

OLUGBENGA, LANRE I.; LAWAL, S. S. Marketing strategies and performance of small and medium scale enterprises (SMEs) in Ikare Akoko Ondo State. ***INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH***, v. 11, n. 10, p. 495-509, 2024. https://doi.org/10.52403/ijrr.20241045

OMS. Listings of WHO's response to COVID-19. Disponível em: https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline. 2020. Acesso em: 20 ago. 25.

PAGANI, Juliano; SCHNACK, Caroline Elise; JUNIOR, Gutemberg Alves Geraldes. Baixo orçamento x desempenho de campanha: possibilidades e limitações dos meios on e off-line para micro e pequenas empresas. ***Revista Vincci-Periódico Científico do UniSATC***, p. 32-63, 2025.

PAGE, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. Revista panamericana de salud publica, 46, e112, 2023. https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742022000201700

PALANISWAMY, Nalini. Social Media Marketing (SMM) A Strategic Tool for Developing Business for Tourism Companies. ***arXiv preprint arXiv:2107.03895***, 2021. https://doi.org/10.48550/arXiv.2107.03895

PANJAWA, Jihad Lukis *et al*. Pola spasial potensi sektor unggulan usaha mikro dan kecil di Kecamatan Patuk, Gunungkidul. ***AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan***, v. 6, n. 3, p. 311-328, 2022. https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i3.36578

PANTOLFI, Vinicius Sanches Vessoni *et al*. Revisão sistemática das características empregadas para qualificar um Arranjo Produtivo Local (APL). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 1, p. 92-105, 2023. https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.1.38992.92-115

PAREDES, Nery Elisabeth García. Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. ***Enfoques***, 2021. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.97

PAȘCALĂU, Simona-Valentina *et al*. The effects of a digital marketing orientation on business performance. ***Sustainability***, v. 16, n. 15, p. 6685, 2024. https://doi.org/10.3390/su16156685

PATMA, Tundung Subali *et al*. The shifting of business activities during the COVID-19 pandemic: does social media marketing matter?. ***The Journal of Asian Finance, Economics and Business***, v. 7, n. 12, p. 283-292, 2020. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.283

PATRICK, Zurina; HEE, Ong Choon. Marketing Strategy in Small and Medium Enterprises: A Bibliometric Analysis from 1989 to 2020. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, v. 12, n. 5, p. 598-613, 2022. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i5/13029

PEGORARO, Giovanna Macedo; DE CARVALHO, Denilson Luiz. A Importância do Marketing de Relacionamentos no varejo têxtil: um estudo de caso exploratório. **Revista Conecta**, v. 7, n. 2, p. 14-31, 2024. https://doi.org/10.0000/rc.v7i2.249

PENTTINEN, Valeria. Hi, I'm taking over this account! Leveraging social media takeovers in fostering consumer-brand relationships. ***Journal of Business Research***, v. 165, p. 114030, 2023. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114030

PEREIRA, Nélio Idio Victor. A estratégia de desenvolvimento sustentável das pequenas e médias Empresas em Moçambique: desafios e oportunidades no pós-Conflito: Mkakati wa maendeleo endelevu kwa biashara ndogo na za kati nchini Msumbiji: changamoto na fursa katika kipindi cha baada ya vita. **NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras (ISSN: 2764-1244)**, v. 5, n. 2, p. 107-119, 2025.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. ***Strategic management journal***, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

PINHEIRO, Aurilene Figueiredo; MACÊDO, Maria Erilucia Cruz. Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19/Digital Marketing: Sales Strategies with Digital Retail during COVID-19 Pandemic. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 15, n. 55, p. 194-205, 2021. https://doi.org/10.14295/idonline.v15i55.3045

PINHEIRO, Thyciane Santos Oliveira; DE SÁ PINHEIRO, Leonardo Victor. Marketing de relacionamento nas mídias sociais:: revisão sistemática e agenda de pesquisa. ***Revista de Administração FACES Journal***, 2022.

PINHO, Ana Paula Moreno; DA SILVA, Clayton Robson Moreira. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 13, n. 34, p. 314-334, 2025.https://doi.org/10.33361/RPQ.2025.v.13.n.34.738

PINTO, Diana Curval. O impacto do storytelling na conquista dos consumidores. ***The Trends Hub, Revista de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais***, v. 3, n. 1, 2023.

PINTO, M. O. ANÁLISE DE COMO A INTERNET POSSIBILITA QUE PMES ALCANCEM NOVOS MERCADOS, NACIONAL E INTERNACIONALMENTE,

PROMOVENDO A CONCORRÊNCIA EM ESCALA GLOBAL. ***Revista Ft***, *29*(141), 30–31, 2024. https://doi.org/10.69849/revistaft/ra10202412081930

PINTO, Sandro Coelho Moreira. **Administração de Marketing**. Freitas Bastos, 2024.

PIRES, Elson Luciano Silva. Governança de territórios em desenvolvimentos desiguais: uma análise crítica. 2022. Acessado em: 23 jul. 25. https://books.scielo.org/id/83c95/pdf/pires-9786559542529.pdf.

POMEGBE, Wisdom Wise Kwabla *et al*. Enhancing the innovation performance of small and medium-sized enterprises through network embeddedness. ***Journal of Competitiveness***, n. 3, p. 156, 2020. https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.09

POMPEU, Thatiane Waleska Coelho Bertoli; CARVALHO, Marcia Roberta de. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Revista Científica Unilago**, *[S. l.]*, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/528. Acesso em: 4 set. 2025.

PORTER, Michael E. *et al*. The competitive advantage of nations. 1990.

PORTER, Michael E. *et al*. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

PORTO, Micael Oliveira; BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael. Gestão de marketing de relacionamento em empresas de pequeno porte. **Diálogos & Ciência**, v. 2, n. 1, p. 71-89, 2022. https://doi.org/10.7447/1678-0493.2022v2n1p71-89

POSSE, Sonia Banguira. As ações de branding nas pequenas médias empresas em Moçambique: Zvinhu zvakaitika mumabutiro matiki nepakati mumozambique. **NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras (ISSN: 2764-1244)**, v. 4, n. Especial II, p. 445-457, 2024.

PRAKOSO, Jalu Aji; GIOVANNI, Axel; PANJAWA, Jihad Lukis. Spatial patterns, opportunities and determinants of MSMEs employment in township. ***JEJAK: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan***, v. 14, n. 1, p. 77-92, 2021. https://doi.org/10.24198/10.15294/jejak.v14i1.26406

PRAMEKA, Adelia Shabrina; FIRDAUSIAH, RR Ayu. Pengembangan Sosial Media Bisnis sebagai Peningkatan Daya Saing Digital UMKM Kampung Batik. ***Jurnal Karinov***, v. 7, n. 2, p. 109-112, 2024. https://doi.org/10.17977/um045v7i2p109

PRAMESTHI, Yunesia. Cooperative economy and SMEs: Strengthening sustainable development and economic resilience through collaborative business models. ***International Journal of Economics, Management and Accounting (IJEMA)***, v. 2, n. 12, p. 967-976, 2025. https://doi.org/10.47353/ijema.v2i12.276

PRASAD, Kdv *et al*. A conceptual model for building the relationship between augmented reality, experiential marketing & brand equity. ***International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.***, v. 7, n. 6, p. 5, 2022. https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.1030

PRASANTH, Anupama *et al*. Role of artificial intelligence and business decision making. ***International Journal of Advanced Computer Science and Applications***, v. 14, n. 6, 2023.

PRITCHARD, Maritha; NHEDZI, Abyshey; FABIAN, Auguste. Overcoming the Monster. ***Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales***, v. 35, n. 96, p. 1-33, 2025.

PROCHNOW, Darlan Ariel *et al*. Analysis of maturity of local productive arrangements in Serra Gaúcha. 2022. https://doi.org/10.33448/rsd-v11i1.25249

PROPOSE. Marketing Coletivo: A solução para empresas com baixo orçamento publicitário. Disponível em: https://www.ipropose.com.br/marketing-coletivo-a-solucao-para-empresas-com-baixo-orcamento-publicitario/. 2025. Acesso em: 17 set. 25.

PURCHASE, Sharon; VOLERY, Thierry. Marketing innovation: a systematic review. ***Journal of Marketing Management***, v. 36, n. 9-10, p. 763-793, 2020. https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631

PURMONO, Bintoro Bagus *et al*. The Influence of Content Marketing, Online Customer Reviews, and Ratings on Purchase Intention through Brand Image as a Mediating Variable. ***JEMBA: Journal of Economics, Management, Business and Accounting***, v. 1, n. 3, p. 1-24, 2023. https://doi.org/10.54783/jemba.v1i3.15

PURNAMA, S. *et al*. A systematic review of brand storytelling strategies for strengthening new business identity in local entrepreneurship contexts. ***Formosa Journal of Applied Social Science***, 2025. https://doi.org/10.55927/fjas.v4i8.313

PURNOMO, Hery *et al*. Coffee Shop Marketing Strategy Using SWOT Analysis to Increase Business Competitiveness. ***Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship Research***, v. 2, n. 1, p. 49-62, 2024. https://doi.org/10.62794/ijober.v2i1.1444

PURO, Intan Widia *et al*. Analysis of the Influence of Digital Literacy and Digital Skills on Marketing Strategy of MSMEs in the Solo Raya Region. In: ***International Conference on Economics and Business Studies (ICOEBS 2022)***. Atlantis Press, 2022. p. 237-246. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220602.031

PUTRI, Erni Puspanantasari *et al*. Increasing MSMEs Competitiveness In Facing Society 5.0 Era. ***Adv. Soc. Sci., Educ. Humanit. Res***, p. 4-10, 2023. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-204-0_2

QALATI, Sikandar Ali *et al*. A mediated model on the adoption of social media and SMEs' performance in developing countries. ***Technology in Society***, v. 64, p. 101513, 2021. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101513

QUISPE, Celki Mariela Hernandez *et al*. Empleo del social media marketing y su influencia en el posicionamiento de las Mypes del sector agencia de viajes, Tarapoto, 2023.

R CORE TEAM. ***R: A Language and Environment for Statistical Computing***. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing, 2024. Disponível em: https://www.R-project.org/.

RABACHINI, Graziela Akassaka; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. Revisão narrativa da literatura sobre o impacto dos influenciadores digitais nas organizações. 2025.

RAHMAN, Mahfuzur; AKTER, Mansura; RADICIC, Dragana. Internationalization as a strategy for small and medium-sized enterprises and the impact of regulatory environment: An emerging country perspective. ***Business Strategy & Development***, v. 3, n. 2, p. 213-225, 2020. https://doi.org/10.1002/bsd2.90.

RAKHMADANI, Diovianto Putra; ARUM, Maliana Puspa. Digital Marketing Transformation by Implementing SEO Concepts in MSMEs. Case Study: CV Asa Nusantara Resources Malang. ***Manajemen Bisnis***, v. 12, n. 01, p. 85-93, 2022. https://doi.org/10.22219/mb.v12i01.15875

RAMIREZ, F. Javier *et al*. From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. ***Journal of Business & Industrial Marketing***, v. 33, n. 5, p. 693-705, 2018.

RASYID, Ardiansyah *et al*. Training on Social Media Marketing Strategies to Increase Competitiveness in SMEs. ***International Journal of Social Science and Community Service***, v. 2, n. 2, p. 104-108, 2024. https://doi.org/10.70865/ijsscs.v2i2.34.

RATNASARI, Ina *et al*. Attracting Consumer Interest to Buy Food Product in TikTok Application. In: ***5th Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2023***. Atlantis Press, 2024. p. 487-496. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-273-6_53

REDESIST. Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: http://www.redesist.ie.ufrj.br. 2019.

REDISKE, Graciele *et al*. The impact of the COVID-19 pandemic on the economic viability of distributed photovoltaic systems in Brazil. ***Environmental Progress & Sustainable Energy***, v. 41, n. 5, p. e13841, 2022. https://doi.org/10.1002/ep.13841

REHMAN, Anisur *et al*. Drivers of metaverse adoption for enhancing marketing capabilities of retail SMEs. ***Technology in Society***, v. 79, p. 102704, 2024. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102704

RELIGIA, Yoga *et al.* Exploring digital leadership-TOE framework in CRM adoption by SMEs in developing countries. ***RAUSP Management Journal***, v. 60, n. 1, p. 52-68, 2025. https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2024-0187

RETNANINGSIH, C. *et al*. Development and innovation of locally inspired food products by Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Central Java, Indonesia. In: ***IOP Conference Series: Earth and Environmental Science***. IOP Publishing, 2024. p. 012066. https://doi.org/10.1088/1755-1315/1338/1/012066

REW, Dongjun; SIGUAW, Judy A.; SHENG, Xiaojing. Service productivity, satisfaction, and the impact on service firm performance. ***Services Marketing Quarterly***, v. 41, n. 4, p. 344-357, 2020. https://doi.org/10.1080/15332969.2020.1830640

REYNOSO, Adriana Mercedes Ruiz; GÓMEZ, Patricia Delgadillo. Estrategias de Planeación Estratégica para el Fortalecimiento de las PYMEs en el municipio de Atizapán de

Zaragoza. ***Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa***, v. 12, n. 23, p. 48-77, 2025.

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. DVS editora, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al*. Pesquisa social: métodos e técnicas. 14. reimpr. **São Paulo: Atlas**, 2012.

RICHTER, Jack I.; PATEL, Pankaj C. Impact of the COVID-19 pandemic on the hours lost by self-employed racial minorities: evidence from Brazil. ***Small Business Economics***, v. 58, n. 2, p. 769-805, 2022. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00529-x

RIZKY, A. H., ALQIHERNANDA, G., FATRIA, A. R., KHAERUDIN, I., & DEDET, E. Digital-based MSME program marketing communication adaptation. *INTERNATIONAL JOURNAL*, *4*(2), 2024. https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i2.1251

RODRÍGUEZ, L. F. M. *et al*. Digital marketing strategies and their impact on competitive advantage: A focus on strategic management. ***Migration Letters***, v. 21, n. S1, p. 624-637, 2023.

ROLANDO, Benediktus. CULTURAL ADAPTATION AND AUTOMATED SYSTEMS IN E-COMMERCE COPYWRITING: OPTIMIZING CONVERSION RATES IN THE INDONESIAN MARKET. ***International Journal of Economics And Business Studies,*** v. 1, n. 1, p. 57-86, 2024. https://doi.org/10.1234/ijebs.v1i1.4

ROOSDHANI, M. Rifqy; FARIDA, Naili; INDRIANI, Farida. From likes to sales: Study on enhancing social media performance for Indonesian SMEs. 2023. https://doi.org/10.33736/ijbs.6407.2023

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management (6th ed.). New York, NY: McGraw Hill, 2024.

RUBIO-ANDRÉS, Mercedes *et al*. How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. ***International Entrepreneurship and Management Journal***, v. 20, n. 3, p. 1677-1706, 2024. https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9

RUEDA-ALEGRIA, Carlos Daniel *et al*. Importancia del Marketing Relacional Enfocado en la Fidelización del Cliente de la Pequeña Empresa en Cárdenas, Tabasco, México: Importance of Relationship Marketing Focused on Customer Loyalty in Small Business in Cardenas, Tabasco, Mexico. ***Scientific Research Journal CIDI***, v. 2, n. 3, p. 57-75, 2022. https://doi.org/10.53942/srjcidi.v2i3.81

RUSDANA, N. R.; CHOIRANI, S. J.; FRISKA, A. S. Digital marketing communication strategy for micro, small and medium enterprises (MSMEs) in business competition. ***International Journal of Research and Applied Technology (INJURATECH)***, v. 2, n. 1, p. 163-168, 2022. https://doi.org/10.34010/injuratech.v2i1.6913

SÁ, Elisabete *et al*. Marketing decisions and implementation process for entrepreneurial and managerial practices: a critical incident technique approach. ***Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship***, v. 24, n. 2, p. 221-241, 2023. https://doi.org/10.1108/JRME-04-2021-0052

SAAVEDRA GARCÍA, María Luisa. Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. ***Pensamiento & gestión***, n. 33, p. 93-124, 2012.

SAAVEDRA, María *et al*. La determinación de la competitividad de las Pyme en el Distrito Federal. ***México DF: FCA Publishing***, 2014.

SAAVEDRA, María; MILLA, Sindy. La competitividad de la MIPYME mexicana en el nivel micro: el caso del estado de Querétaro. **Memoria de la XXVIII Asamblea anual de la academia europea de economía de la empresa (AEDEM), Barcelona España**, p. 5-7, 2012.

SAAVEDRA-GARCIA, Lorena *et al*. Marketing techniques, health, and nutritional claims on processed foods and beverages before and after the implementation of mandatory front-of-package warning labels in Peru. ***Frontiers in Nutrition***, v. 9, p. 1004106, 2022. https://doi.org/10.3389/fnut.2022.1004106

SAAVEDRA-GARCÍA, María Luisa; DEMUNER-FLORES, María del Rosario; CHOY-ZEVALLOS, Elsa Esther. Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. ***RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía***, v. 10, n. 20, p. 283-305, 2020. https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06

SADIKU-DUSHI, Nora; DANA, Léo-Paul; RAMADANI, Veland. Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. ***Journal of business research***, v. 100, p. 86-99, 2019. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025

SAGALA, Gaffar Hafiz; ŐRI, Dóra. Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review. ***Information Systems and e-Business Management***, v. 22, n. 4, p. 667-719, 2024. https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2

SAIYED, Abrar Ali; SHAIKH, Ateeque; GUPTA, Suruchika. Entrepreneurial marketing strategy in craft-based businesses in an emerging market: a qualitative interpretivist approach. ***Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship***, v. 26, n. 2, p. 279-302, 2024. https://doi.org/10.1108/JRME-04-2022-0058.

SAMPAIO, Gustavo Cristiano; MARINI, Marcos Junior; SANTOS, Gilson Ditzel. Capital Social e Ações Conjuntas: um estudo de caso no Arranjo Produtivo de vinhos de altitude catarinense. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 4, p. 605-622, 2018. https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560404

SÁNCHEZ-COBARRO, Paloma de H.; MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose; ALCAZAR-CACERES, Cristina. The brand-generated content interaction of Instagram stories and publications: A comparison between retailers and manufacturers. ***Journal of theoretical and applied electronic commerce research***, v. 16, n. 3, p. 513-524, 2020. https://doi.org/10.3390/jtaer16030031

SANTOS, Angelo R. *et al*. Effective approaches to enhance social media marketing for Philippine small enterprises. ***International Review of Management and Marketing***, v. 14, n. 5, p. 205-215, 2024. https://doi.org/10.32479/irmm.16773

SANTOS, Clara. Publicidade na era digital: O impacto das redes sociais nas estratégias publicitárias. ***The Trends Hub, Revista de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais***, v. 5, n. 1, 2025. https://doi.org/10.34630/tth.v1i5.6244

SANTOS, L. C. N., TORRES, L. I. M., & MELO, L. T. O. DESIGN OF A STRATEGIC DIGITAL MARKETING PLAN ADAPTED TO SMES, 2022.

SANTOS, Marta Costa; SANTOS, Tais Novais dos. O marketing e sua importância para pequenas empresas. 2017. https://doi.org/10.5281/zenodo.15390930

SANTOSO, Dwipuspa Ramadhanti; HANDAYANI, Putu Wuri; AZZAHRO, Fatimah. The resistance to adopting online marketplace: The influence of perceived risk and behavioral control of small and medium enterprises in Indonesia. ***CommIT (Communication and Information Technology) Journal***, v. 16, n. 1, p. 53-68, 2022.

SANTOSO, Rudi. Review of Digital marketing & business sustainability of e-commerce during pandemic covid19 in Indonesia. ***JIET (Jurnal Ilmu Ekonomi Terapan)***, v. 5, n. 2, p. 36-48, 2020.

SANTOSO, T., FIRMANSYAH, A., & SUDARWANTO, S. (2024). THE ANALYSIS OF DIGITAL BASED CREATIVITY AND INNOVATION OF MSMES IN BEKASI CITY. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS Учредители: Universitas Mercu Buana*, *10*(3), 352.

SARMA, Ma'mun; SEPTIANI, Stevia; NANERE, Marthin. The role of entrepreneurial marketing in the Indonesian agro-based industry cluster to face the ASEAN economic community. ***Sustainability***, v. 14, n. 10, p. 6163, 2022. https://doi.org/10.3390/su14106163

SATHANA, V.; VELNAMPY, T.; RAJUMESH, S. Role of innovative marketing strategy for success of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). In: ***New horizons in management, leadership and sustainability: Innovative case studies and solutions for emerging economies***. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 57-79. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62171-1_4.

SAUNDERS, M., LEWIS, P., & THORNHILL, A. *Research methods for business students*. Pearson education, 2009.

SAUNDERS, Mark *et al*. Research methods for business students. 2012.

SAYUDIN, Sayudin *et al*. Innovation strategy and product development to increase company competitiveness in digital era. ***Eduvest-Journal of Universal Studies***, v. 3, n. 5, p. 996-973, 2023. https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i5.814

SBA. U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION OF ADVOCACY. **New Advocacy Report Shows the Number of Small Businesses in the U.S. Exceeds 36 million**. Disponível em: https://advocacy.sba.gov/2025/06/30/new-advocacy-report-shows-the-number-of-small-businesses-in-the-u-s-exceeds-36-million/?utm_source=chatgpt.com. 2025. Aceso em: ago. 2025.

SCHIAVON, S. H. (2015). *Aplicação da Revisão Sistemática nas Pesquisas sobre Formação de Professores: uma discussão metodológica* [Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

SCHULZE, B. P., KATSINIS, A., LAGÜERA, G. J., DI, B. L., ODENTHAL, L., HELL, M., ... & SECADES, C. B. (2025). Annual Report on European SMEs 2024/2025, SME Performance Review. Disponível em: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC142263

SEBRAE. (2023). Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP? Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp. Acesso em: 08 jul. 2025.

SEBRAE. **As Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. 2023. Disponível em: https://datasebrae.com.br. Acesso em: 1 jul. 2025.

SEBRAE. Confira os grandes números dos pequenos negócios no Brasil. Infográfico revela o perfil da participação do segmento na economia do país. Disponível: https://agenciasebrae.com.br/dados/confira-os-grandes-numeros-dos-pequenos-negocios-no-brasil/. 2025. Acesso em: 21 ago. 25.

SEBRAE. Conheças as principais formas jurídicas das empresas. Saiba o que é forma jurídica, fique por dentro das mais conhecidas e suas principais características. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Micro:%20at%C3%A9%20nove%20(com%C3%A9rcio%20e,mais%20de%20500%20(ind%C3%BAstria). 2025. Acesso em: 21 ago. 25.

SEBRAE. Dados, desafios e impacto das MPEs no Brasil. Disponível em: https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/dados-desafios-e-impacto-das-mpes-no-brasil/, 2025. Acesso em: 03 de fev. 2026.

SEBRAE. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. 2013. Acesso em: 21 ago. 25.

SEBRAE. Desempenho dos pequenos negócios incentiva crescimento do PIB, destaca Sebrae. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/desempenho-dos-pequenos-negocios-incentiva-crescimento-do-pib-destaca-sebrae/, 2025. Acesso em: 01 de fev. de 2026.

SEBRAE. Economia & Política. Micro, pequenos e médios negócios representam 97,5% da indústria da moda. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/micro-pequenos-e-medios-negocios-representam-975-da-industria-da-moda/. 2024. Acesso em: 16 ago. 25.

SEBRAE. Empreendedorismo transforma Itabaianinha na capital sergipana da moda. Disponível em: https://se.agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/empreendedorismo-transforma-itabaianinha-na-capital-sergipana-da-moda/#:~:text=O%20processo%20de%20cria%C3%A7%C3%A3o%20das,t%C3%A9cnica%20do%20Sebrae%2C%20Aldeci%20Andrade. 2020. Acesso em: 31 jul. 25.

SEBRAE. Mais de 60% dos empregos criados neste ano estão nos pequenos negócios. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/mais-de-60-dos-empregos-

criados-neste-ano-estao-nos-pequenos-negocios/#:~:text=Deste%20total%2C%20j%C3%A1%20s%C3%A3o%20mais,Empregados%20e%20Desempregados%20(Caged). 2024. Acesso em: 20 ago. 25.

SEBRAE. Marketing digital barato e eficiente: ações para pequenas empresas. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/marketing-digital-barato-para-pequenas-empresas, 2025. Acesso em: 22 de mar. de 2026.

SEBRAE. Micro e pequena empresa: força que move o Brasil e inspira orgulho em milhões de empreendedores. Disponível em: https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/dia-das-micro-e-pequenas-empresas-valorizacao-e-impacto/, 2025. Acesos em: 01 de fev. de 2026.

SEBRAE. Micro e Pequenas Empresas lideram geração de empregos em Sergipe. Disponível em: https://se.agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/micro-e-pequenas-empresas-lideram-geracao-de-empregos-em-sergipe/, 2025. Acesso em: 01 de fev. de 2026.

SEBRAE. **MPEs: Pilares Econômicos do PIB Brasileiro.** A importância das micro e pequenas empresas no PIB e na produtividade nacional. Disponível em: https://sebraepr.com.br/impulsiona/mpes-pilares-economicos-do-pib-brasileiro/#:~:text=MPEs%20representam%2026%2C5%25%20do,como%20com%C3%A9rcio%2C%20constru%C3%A7%C3%A3o%20e%20servi%C3%A7os. 2024. Acesso em: 30 jun. 25.

SEBRAE. Pequenas empresas sergipanas geraram cerca de 80% dos empregos de janeiro a setembro. Disponível em: https://se.agenciasebrae.com.br/dados/pequenas-empresas-sergipanas-geraram-cerca-de-80-dos-empregos-de-janeiro-a-setembro-de-2024/. 2024. Acesso em: 22 ago. 25.

SECLÉN, Diana Makarena Barboza *et al*. Marketing experiencial y el valor de marca en una empresa del sector gastronómico. **Revista Venezolana de Gerencia: RVG**, v. 27, n. 98, p. 696-712, 2022.

SEDETEC. Governo de Sergipe alinha construção de centro de comercialização para o Polo da Moda em Itabaianinha. Centro faz parte do projeto de governo para a criação do Cinturão de Confecções. Disponível em: https://sedetec.se.gov.br/governo-de-sergipe-alinha-construcao-de-centro-de-comercializacao-para-o-polo-da-moda-em-itabaianinha/. 2024. Acesso em: 10 ago. 25.

SEIBERT, Ingrid. Uma análise da efetividade institucional do desenvolvimento no arranjo produtivo local de alimentos e bebidas do Vale do Taquari. 2023. http://hdl.handle.net/10183/273597

SERGIPE. Desenvolve-SE promove talk show sobre economia criativa no Moda Mix 2025. Disponível em: https://www.se.gov.br/agencia/noticias/governo/desenvolve_se_promove_talk_show_sobre_economia_criativa_no_moda_mix_2025, 2025. Acesso em: 22 de mar. de 2026.

SERGIPE. Em Itabaianinha, Polo da Moda impulsiona turismo de compras em Sergipe. Atividade têxtil atrai microempreendedores e consumidores para a ‘Capital da Moda’, além de gerar empregos e renda. Disponível em:

https://www.se.gov.br/noticias/desenvolvimento/em_itabaianinha_polo_da_moda_impulsiona_turismo_de_compras_em_sergipe. 2023. Acesso em: 22 jul. 25.

SERGIPE. Governo de Sergipe alinha construção de centro de comercialização para o Polo da Moda em Itabaianinha. Disponível em: https://sedetec.se.gov.br/page/30/?author=0, 2026. Acesso em: 05 de mar. 2026.

SERGIPE. Governo de Sergipe apoia realização da 10ª edição do 'Moda Mix' em Itabaianinha. Disponível em: https://www.se.gov.br/seteem/noticia/governo_de_sergipe_apoia_realizacao_da_10_edicao_do_moda_mix_em_itabaianinha, 2025. Acesso em: 04 de mar. 2026.

SERGIPE. Governo de Sergipe apoia realização do 'Moda Mix' em Itabaianinha. Disponível em: https://www.se.gov.br/seteem/noticia/governo_de_sergipe_apoia_realizacao_do_moda_mix_em_itabaianinha. 2024. Acesso em: 31 jul. 25.

SERGIPE. Ministério do Trabalho e Emprego. Observatório de Sergipe. Painel Novo CAGED / Sergipe. Disponível em: https://observatorio.se.gov.br/painel-novo-caged-sergipe/. 2025. Acesso em: 06 ago. 25.

SERGIPE. Moda Mix se consolida como maior evento de moda do estado com apoio do Governo de Sergipe. Disponível em: https://www.se.gov.br/noticias/desenvolvimento/moda_mix_se_consolida_como_maior_evento_de_moda_do_estado_com_apoio_do_governo_de_sergipe. 2025. Acesso em: 15 set. 25.

SERGIPE. Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação. Sergipe atinge recorde histórico de emprego com mais de 336 mil trabalhadores formais. Disponível em: https://www.se.gov.br/seplan/noticia/sergipe_atinge_recorde_historico_de_emprego_com_mais_de_336_mil_trabalhadores_formais. 20204. Acesso em: 22 ago. 25.

SERONATO, Kelly Mara; MARTINS, Tomas Sparano. The role of SME's owner-manager decision-making styles in marketing strategies and organizational performance. ***Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship***, v. 26, n. 4, p. 612-641, 2024. https://doi.org/10.1108/JRME-04-2023-0053.

SETINI, M.; YASA, P. N. S.; SITIARI, N. W. MSME digitalization: How are social capital factors in encouraging the use of digital applications. ***International Journal of Data and Network Science***, v. 9, n. 1, p. 47-56, 2025. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.10.007

SHOLIHAH, Dewi Deniaty; NAUFAL, M. Ilham; ARIESCY, Reiga Ritomiea. Innovative response cultural fashion SMES towards sustainable business. ***TIJAB (The International Journal of Applied Business)***, v. 7, n. 1, p. 59-72, 2023.

SHOLIHAH, Dienni Ruhjatini; FADLILLAH, Alnisa Min; RAHMI, Mira. Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) Rebranding. ***Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)***, v. 6, n. 1, p. 14-30, 2022. https://doi.org/10.21009/JPMM.006.1.02

SHUKRI, A. N. A., & ISMAIL, S. Critical Success Factors for Sustainable Marketing: A Strategical Framework Using Key Performance Indicators in Small and Medium Enterprises (SMEs) Businesses in Oman. ***International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences***, *12*(4), 2023. http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i4/19573

SIDDIQUI, Faiza *et al*. Dynamic firm performance: Entrepreneurship, knowledge, social media, customer relationship management, environment. ***South African Journal of Business Management***, v. 55, n. 1, p. 1-13, 2024. https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4346

SILVA, A. L. L. de A., Santana, B. A. G., & Cedraz, L. A. (2024, November 29–30). *O uso estratégico do marketing digital por micro e pequenas empresas (MPEs).* 11ª edição, Fortaleza, Ceará, Brasil. ISSN 2764-7226. Disponível em: https://grcmlesydpcd.objectstorage.sa-saopaulo-1.oci.customer-oci.com/p/OQwcvnO-c63O08Gc2Kv4OTbJttj5ik60dguiDIyyQ0wuo5SWn-jHOLW9wNbylNqI/n/grcmlesydpcd/b/dtysppobjmntbkp01/o/media/doity/submissoes/artigo-44e16775bf81031363257aaf5dd1270efea1997b1a87ee60f716f4f8-arquivo.pdf, 2025. Acesso em: 23 de mar. de 2026.

SILVA, Diego R. De Moraes; LUCAS, Luis Otavio; VONORTAS, Nicholas S. Internal barriers to innovation and university-industry cooperation among technology-based SMEs in Brazil. In: ***The Influence of Internal Barriers on Open Innovation***. Routledge, 2021. p. 31-59.

SILVA, Joana Isabel Máximo. A importância dos centros analíticos para a tomada de decisões estratégias em pequenas e médias empresas: uma análise dos benefícios e desafios. 2024.

SILVA, Letícia Gonçalves da; BORGES, Cejana Marques. A IMPORTÂNCIA DOS 4 PS DO MARKETING COMO ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS PARA O SUCESSO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, *[S. l.]*, v. 10, n. 12, p. 4123–4142, 2024. https://doi.org/10.51891/rease.v10i12.17692

SILVA, Rui Pedro; MAMEDE, Henrique S.; SANTOS, Arnaldo. The Role of Digital Marketing in Increasing SMEs' Competitiveness. In: ***ICSBT***. 2022. p. 93-100. https://doi.org/10.5220/0011118000003280

SIPOS, Norbert *et al*. Resource-based view of marketing innovation in SMEs: a multi-country empirical analysis based on the global competitiveness project. ***Journal of Innovation and Entrepreneurship***, v. 14, n. 1, p. 94, 2025. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00573-x

SIPOS, Norbert; BÁNYAI, Edit; VENCZEL-SZAKÓ, Tímea. An international empirical study on the relationship between decision-making information complexity and resource-based view in small and medium-sized enterprises. ***Systems Research and Behavioral Science***, v. 41, n. 3, p. 453-470, 2024. https://doi.org/10.1002/sres.2988

SMALLBONE, David; SARIDAKIS, George; ABUBAKAR, Yazid Abdullahi. Internationalisation as a stimulus for SME innovation in developing economies: Comparing SMEs in factor-driven and efficiency-driven economies. ***Journal of Business Research***, v. 144, p. 1305-1319, 2022. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. ***Journal of business research***, v. 104, p. 333-339, 2019. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

SOUSA, Henrique Adriano de; KLEIN, Luciana; VOESE, Simone Bernardes. O impacto das pressões institucionais na adoção e manutenção do e-commerce em micro e pequenas

empresas (MPEs) brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 2, p. 366-382, 2022. https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4174

SOUZA, J. de; MENDES FILHO, L.; MARQUES JÚNIOR, S. Marketing de conteúdo digital como influenciador no processo de planejamento de viagens: uma análise a partir do Technology Acceptance Model estendido. ***Marketing & Tourism Review, Belo Horizonte***, v. 8, n. 2, p. 1-33, 2022. https://doi.org/10.29149/mtr.v8i2.7357

SOUZA, Manuel Fernandes Silva; DA SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro; DE FREITAS, Vailson Batista. Desempenho inovativo influenciado pelo isomorfismo organizacional no Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Taquaral de Goiás/GO. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 21, n. 4, out./dez., p. 185-210, 2024. https://doi.org/10.26767/coloquio.2120242.3260.

SOUZA, Sandra Maria Araújo de; BEZERRA, Paloma Rayanne Silva; GONÇALVES, Gêuda Anazile da Costa. Development stage of the local production arrangement of confections of the municipality Toritama (PE). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, *[S. l.]*, v. 19, n. 4, p. 100–118, 2020. https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17368

SOZUER, Sibel *et al*. The past, present, and future of marketing strategy. ***Marketing Letters***, v. 31, n. 2, p. 163-174, 2020. https://doi.org/10.1007/s11002-020-09529-5

STANTON, Cassandra A. *et al*. Longitudinal associations between US youth exposure to E-cigarette marketing and E-cigarette use harm perception and behavior change. ***Preventive Medicine***, v. 164, p. 107266, 2022. https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2022.107266

STONE, Merling; WOODCOCK, Neil. Marketing de Relacionamento–São Paulo: L. 1998.

STÜRMER, Lina; EINWILLER, Sabine. Is this advertising or not, and do I care? Perceptions of and opinions regarding hybrid forms of content. ***Journal of Marketing Communications***, v. 29, n. 2, p. 161-178, 2023. https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2154065

SUCIATI, Pijar *et al*. Public relations on social media for Indonesian MSMEs: The importance, the role, and the challenges. In: ***The 6th International Conference on Vocational Education Applied Science and Technology (ICVEAST 2023)***. Atlantis Press, 2023. p. 666-679. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-132-6_57

SUDALYO, Ramadhian Agus Triono *et al*. Kewirausahaan di Era Digital: Tantangan dan Peluang dalam Menghadapi Isu Kontemporer. 2024.

SUDARI, Suci Ayu; PAMBRENI, Yuni. Relationship marketing and digital marketing on competitive advantage in enhancing SMEs marketing performance at Semarang regency. ***Jambura Science of Management***, v. 6, n. 1, p. 41-50, 2024. https://doi.org/10.37479/jsm.v6i1.22551

SUGIANA, Neng Susi Susilawati *et al*. Hidden Cost Marketing: Descriptive Analysis of Digital Marketing Strategies and Creating Branding for MSMEs. ***Journal of Marketing Innovation (JMI)***, v. 3, n. 1, 2023. https://doi.org/10.35313/jmi.v3i1.60.

SUHARTINI, Suhartini; MAHBUBAH, Nina Aini; BASJIR, Mochammad. Marketing strategy design based on information technology in batik small and medium-sized enterprises

in Indonesia. ***Eastern-European Journal of Enterprise Technologies***, v. 6, n. 13, p. 114, 2021. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244137

SUHAYATI, Monika. Digitalisasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. ***Info Singkat Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual Dan Strategis***, v. 15, p. 16-20, 2023.

SUKIER, Harold Bernardo *et al*. Análise de marketing estratégico em pequenas e médias empresas: estudo de caso da indústria de panificação na Colômbia. Procedia Computer Science, v. 231, p. 601–606, 2024. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.178.

SURYANINGRUM, Diah Hari *et al*. Mergers and acquisitions: does performance depend on managerial ability?. ***Journal of Innovation and Entrepreneurship***, v. 12, n. 1, p. 30, 2023. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x

TADESSE, M. C. Factor affecting the growth and continuity of micro and small enterprise in Robe Town. ***European Journal of Business and Management***, v. 12, n. 16, p. 21-31, 2020. https://doi.org/10.7176/EJBM/12-16-03

TAGHOUTI, Younes; DRIYASSE, Saleh; ABDELBAKI, Noureddine. Territorial marketing as a factor in attractiveness of investments. ***Revue Internationale des Sciences de Gestion***, v. 7, n. 3, 2024.

TAMBUNAN, Tulus TH. Recent development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. ***International Journal of Social Sciences and Management Review***, v. 6, n. 01, p. 193-214, 2022. https://doi.org/10.37602/IJSSMR.2022.6112

TAMIRAT, Henok. A Proposed Frame Work for Enhancing Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs). ***Industrial Engineering***, v. 8, n. 1, p. 1-12, 2024. https://doi.org/10.11648/j.ie.20240801.11

TAN, Jen Yng *et al*. Generating competitiveness through trending marketing strategies, case of gen z consumers in the restaurant industry. ***International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding***, 2023. http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v10i4.4597

TARIKU, M. T., Asfaw, G. G., Adem, A. A., & Gebrehiwot, D. G. *Investigation on factors affecting small and micro enterprise performance: In the case of South Wollo Zone, Ethiopia*. *European Journal of Business and Management, 12*(22), 11–23, 2020. https://doi.org/10.7176/EJBM/12-22-02

TARSAKOO, Penpattra; CHAROENSUKMONGKOL, Peerayuth. Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. ***Journal of Asia Business Studies***, v. 14, n. 4, p. 441-461, 2020. https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204

TEWARY, Ashwini Kumar; MEHTA, Ritu. Brand development and entrepreneur's role in small businesses. ***Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship***, v. 23, n. 1, p. 159-174, 2021. https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0074

THE WHITE HOUSE. National Small Business Week, 2025. Disponível em: https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/05/national-small-business-week-2025/#:~:text=Proclamations,afraid%20to%20tackle%20this%20problem, 2025. Acesso em: 01 de fev. de 2026.

TIAGO MOURA DOS SANTOS, NEUZA FERNANDES BRAZ, EMILLY CRISTINA MONTE GEMAQUE, JOSÉ CARLOS ALVES ROBERTO, LIZANDRA OLIVEIRA DA SILVA& JOSÉ ROBERTO LIRA PINTO JUNIOR. A GESTÃO DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE VENDAS EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. Revistaft, 27(122), 93, 2023. https://doi.org/10.5281/zenodo.7932793

TITISARI, Purnamie; PRAJITIASARI, Ema Desia; SUSANTO, Arnis Budi. Increasing Competitiveness Through Human Resources Management Strategies in Micro, Small and Medium Enterprises in Jember Regency. ***Quality-Access to Success***, v. 26, n. 207, p. 427, 2025. https://doi.org/10.47750/QAS/26.207.43

TIZZIOTTI, Catarine Palmieri Pitangui; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra; BARBOSA, Agnaldo de Sousa. Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, p. e2579, 2019. https://doi.org/10.1590/0104-530X-2579-19

TOSTA, B. G.; VIANA, L. C. Influenciadores Digitais e Seu Impacto Para Pequenas Empresas. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 14, n. 2, p. 241-257, 2024. https://doi.org/10.4025/rimar.v14i2.71229

TRAJKOVIĆ, Slaviša; MILOSAVLJEVIĆ, Srđan; ALEKSIĆ, Ivana. The role and importance of digital marketing techniques in creating user experience and customer engagement in the process of joint creation (co-creation). ***Economics of Enterprise***, v. 72, n. 3-4, p. 204-221, 2024. https://doi.org/10.5937/EKOPRE2404204T

TSVILIY, Sergiy M. *et al*. Potential of international cooperation of Ukraine in the geoeconomic space of the tourist industry. 2023. https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095

UCHAVO, Domingos. FATORES QUE INFLUENCIAM A ADOPÇÃO DO MARKETING DIGITAL PELAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM MOÇAMBIQUE. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 6, n. 5, p. e656379-e656379, 2025. https://doi.org/10.47820/recima21.v6i5.6379

UN. United Nations. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day, 27 June. Disponível em: https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day. 2025. Acesso em: 28 ago. 2025.

VALLADARES, Anthony Molina. Propuesta de un sistema de control de inventarios para la gestión de flujo de materias primas de la empresa chichen´ s factory, Tegucigalpa. 2023.

VARADARAJAN, Rajan. Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. ***Industrial marketing management***, v. 89, p. 89-97, 2020. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. Edição 2. São Paulo: Atlas, 2009.

VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006.

VIANA, Milaine Janne Carvalho; DE RESENDE, Arnaldo Rodrigues. MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE PARA OS

PEQUENOS NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO BICHO MINEIRO. **REVISTA FOCO**, v. 18, n. 10, p. e10098-e10098, 2025. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n10-083

VIGNANDI, Rafaella Stradiotto; NETO, Angelo Rondina; ABRITA, Mateus Boldrine. A política dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e seus condicionantes socioeconômicos em regiões periféricas como o Brasil. **Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasilera de geografia**, n. 44, 2020. https://doi.org/10.4000/confins.26804

VILLCA, Yessica Victoria Llanos; NAVARRO, Edwin Vara. Estrategia de marketing digital de la empresa Mujer Bonita Salón & Spa de Potosí, Bolivia. **Revista Enfoques**, v. 8, n. 31, p. 162-173, 2024. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i31.186

VISONE, Mariana *et al*. Storytelling à la Pixar: lições valiosas para Pequenas Empresas. ***The Trends Hub, Revista de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais***, v. 5, n. 1, 2025.

VOSGERAU, Dilmeire Sant Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Rev. Diálogo Educ**, p. 165-190, 2014.

VRONTIS, Demetris *et al*. Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. ***International journal of consumer studies***, v. 45, n. 4, p. 617-644, 2021. https://doi.org/10.1111/ijcs.12647

VUTTICHAT, Soonthonsmai; PATCHARA, Piluk. Causal relationship model of marketing innovation and competitiveness of small and medium enterprises (SMEs) with digital technologies in Thailand. ***F1000Research***, v. 12, p. 1040, 2023. https://doi.org/10.12688/f1000research.138941.2

WAGHMARE, Ganesh *et al*. Impact Driven by Technology Using Influencer Marketing Analytics to Revolutionize Marketing Techniques. In: ***Effective Marketing and Consumer Behavior Tactics for High-End Products***. IGI Global Scientific Publishing, 2025. p. 51-80. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8739-9.ch003

WAHYUNI, Elli Setiyo. The Marketing Strategy of Small and Medium Enterprises Products Through Language Literacy in Kalanganyar Tourism Village. ***Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)***, v. 11, n. 3, 2022.

WAHYUNINGSIH, Wahyuningsih; ROMBE, Elimawaty; SUTOMO, Maskuri. SMEs' MARKETING PERFORMANCE: THE ROLE OF ENTREPRENEURAL ORIENTATION AND NETWORKING CAPABILITY. ***JURNAL DIMENSI***, v. 12, n. 1, p. 257-270, 2023. https://doi.org/10.33373/dms.v12i1.5101.

WANG, Y.; SHUAI, Y. Research on marketing strategies of small and medium-sized enterprises in the era of new consumption: taking Genki Forest as an example. *Proceedings of the 2023* ***International Conference on Advanced Education, Management and Social Science***, 2023. https://doi.org/10.54254/2754-1169/9/20230370.

WANI, Priyanka; PALKAR, Apoorva. Marketing Strategies in SMEs: A Literature Review on Concepts and New-Age Approaches. ***AMC Indian Journal of Entrepreneurship***, p. 21-38, 2023. https://doi.org/10.17010/amcije/2023/v6i4/173570

WASSERSTEIN, Ronald L.; SCHIRM, Allen L.; LAZAR, Nicole A. Moving to a world beyond “p< 0.05”. ***The American Statistician***, v. 73, n. sup1, p. 1-19, 2019. https://doi.org/10.1080/00031305.2019.1583913

WEGNER, Douglas; SANTINI, Fernando De Oliveira; TOIGO, Taisson. Network capabilities and firm performance: a meta-analytical study. ***Management decision***, v. 61, n. 5, p. 1090-1112, 2023. https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1430

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. ***Strategic management journal***, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. ***Journal of advanced nursing***, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

WIBAWA, Rafki Chandra; PRATIWI, Chairani Putri; LARASATI, Hasna. The role of nano influencers through Instagram as an effective digital marketing strategy. In: ***Conference Towards ASEAN Chairmanship 2023 (TAC 23 2021)***. Atlantis Press, 2021. p. 233-238. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211207.036

WIBOWO, Teguh Setiawan; IRIANTINI, Dwi Bhakti. The Importance Of Understanding And Application Of Marketing Strategies For Household Micro, Small & Medium Enterprise (Msme) Products On Social Media Networks. ***International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)***, v. 1, n. 5, p. 76-85, 2022.

WIID, Johannes A.; SENOOANE, Belinda C. Drivers of SME customer relationship management: Perspectives from owners/managers. ***Small Business International Review***, v. 9, n. 2, p. e734-e734, 2025. https://doi.org/10.26784/sbir.v9i2.734

WINZAR, Hume *et al*. Competitive Productivity (CP) as an emergent phenomenon: Methods for modelling micro, meso, and macro levels. ***International Journal of Hospitality Management***, v. 105, p. 103252, 2022. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103252

WIRIYANI, Kadek; LAHINDAH, Laura. Formulation of the Marketing Strategy for Viriya Crispy Fish SMEs Using the STP and 4P Approaches within the Indonesian National Police (Polri) Environment. ***Journal Research of Social Science, Economics & Management***, v. 4, n. 5, 2024.

WU, Chih-Wen; BOTELLA-CARRUBI, Dolores; BLANCO-GONZÁLEZ-TEJERO, Cristina. The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). ***Technological Forecasting and Social Change***, v. 200, p. 123142, 2024. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142

WU, ZiCheng. Corporate Marketing and Innovation Strategies Based on Brand Management. ***Transactions on Economics, Business and Management Research***, *[S. l.]*, v. 8, p. 53–58, 2024. https://doi.org/10.62051/834kq551

YANG, Su Jin; JANG, Seyoon. How does corporate sustainability increase financial performance for small-and medium-sized fashion companies: Roles of organizational values and business model innovation. ***Sustainability***, v. 12, n. 24, p. 10322, 2020. https://doi.org/10.3390/su122410322

YEREMIA, Reinhard; HIDAYAT, M.; LESMANA, Handyka Prayogi. Justice And Tax Benefits of Msmes In Government Regulation No. 23 of 2018. ***YURISDIKSI: Jurnal Wacana Hukum Dan Sains***, v. 18, n. 4, p. 403-411, 2023. https://doi.org/10.55173/yurisdiksi.v18i4.144

YESUF, Yohannes; FIELDS, Ziska. Artificial intelligence adoption as a driver of innovation and competitiveness in SMEs: A bibliometric and systematic review. ***F1000Research***, v. 14, p. 1187, 2025. https://10.12688/f1000research.171494.1

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YU, Jun; ZHU, Lin. Corporate ambidexterity: Uncovering the antecedents of enduring sustainable performance. ***Journal of Cleaner Production***, v. 365, p. 132740, 2022. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132740

YUNIARTI, Yuyun *et al*. Development Strategy For Small And Medium Enterprises (Sme) Based On Sunda Culture In Cibaduyut Footwear Industry. ***Journal Sampurasun: Interdisciplinary Studies for Cultural Heritage***, v. 8, n. 1, p. 26-43, 2022. https://doi.org/10.23969/sampurasun.v8i02.3017

YUZARIA, D.; RAHMI, E.; RIAS, M. I. Increasing the competitiveness of micro, small and medium enterprises of skin crackers in padang city West Sumatra Province Indonesia. In: ***IOP Conference Series: Earth and Environmental Science***. IOP Publishing, 2021. p. 012014. https://doi.org/10.1088/1755-1315/757/1/012014

ZAMRI, N. A. B.; RAHIM, R. Abdul; NORIZAN, N. B. The effectiveness of digital marketing towards SMEs: A systematic literature review. ***Advances in Social Sciences Research Journal***, v. 11, n. 2.2, p. 78-94, 2024. https://doi.org/10.14738/assrj.112.2.16427

ZASTEMPOWSKI, Maciej. The dual nature of cooperation and its influence on SME's innovativeness. ***Heliyon***, v. 9, n. 6, 2023. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16824

ZEIN, SAMIRA *et al*. Development of an integrated model for SME marketing and CRM optimization. ***INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & ENTREPRENEURSHIP***, v. 6, n. 10, p. 3209-3242, 2024. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i10.1612

ZHANG, C. The importance of emotional expression in vocal performance art in the internet era. ***Applied Mathematics and Nonlinear Sciences***, v. 9, p. 20230338, 2024. https://doi.org/10.2478/amns-2024-3348

ZILBOVICIUS, Bruno Alves Braga. MARKETING DIGITAL E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: ESTRATÉGIAS PARA GERAÇÃO DE VALOR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Anais Eventos**, 2026. https://doi.org/10.56238/IIMultiCientifica-059

ZITTOUN, Philippe. Interviewing in public administration. In: ***Oxford Research Encyclopedia of Politics***. 2021.

ZÚÑIGA, Carmen Romero; TORO, Geraldine Zúñiga; GÁMEZ, Ailing Suárez. Técnicas de marketing en las empresas de artesanías wayuu en el distrito turístico y cultural de Riohacha, Guajira, Colombia. **Omnia**, v. 22, n. 3, p. 87-99, 2016.

МЕЛИБАЕВА, Г. Н. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ***Экономика и социум***, n. 6-2 (121), p. 1215-1220, 2024.

APÊNDICE A – *QUESTIONÁRIO - DISSERTAÇÃO DE MESTRADO* POLO MODA ITABAIANINHA/SE

COMO AS TÉCNICAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS PMEs DO POLO MODA ITABAIANINHA/SERGIPE SE RELACIONAM COM A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS?

Observação: Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado e tem como objetivo analisar como as técnicas de marketing adotadas pelas PMEs do Polo Moda Itabaianinha/SE se relacionam com a competitividade das empresas. As respostas são anônimas e serão utilizadas **exclusivamente** para fins acadêmicos.

A - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (PERFIL)

Como você se identifica em relação ao gênero?

( ) Masculino
( ) Feminino
( ) Prefiro não responder

2. Tempo de funcionamento da empresa:

( ) Menos de 1 ano
( ) 1 a 3 anos
( ) 4 a 10 anos
( ) Mais de 10 anos
( ) Mais de 20 anos

3. Número de colaboradores (incluindo funcionários registrados e demais vínculos formais):

( ) Até 9
( ) De 10 a 49

( ) De 50 a 99
( ) Mais de 100

4. Faturamento mensal aproximado:
( ) Até R$ 20 mil
( ) De R$ 20 mil a R$ 50 mil
( ) Acima de R$ 50 mil
( ) Prefiro não responder

5. Porte da empresa:
( ) Microempresa
( ) Empresa de Pequeno Porte
( ) Empresa de Médio Porte
( ) Empresa de Grande Porte

6. Principal função do respondente:
( ) Proprietário (a)
( ) Sócio (a)
( ) Gerente
( ) Outro

B – PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE MARKETING
A empresa possui um responsável específico pelas atividades de marketing?
( ) Sim
( ) Não

Utilizando uma escala de 1 (Discordo), a 5 (Concordo), onde quanto mais próximo do (1) você discorda, e mais próximo do (5) você concorda. O quanto você discorda ou concorda com as afirmações abaixo?

Discordo				**Concordo**	Prefiro não responder
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	(x)

Observação: Não existem respostas certas ou erradas. O importante é indicar a opção que melhor representa a realidade da empresa.

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	**Afirmativas**					Prefiro não responder
7	O planejamento das ações de marketing é realizado de forma estruturada na empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
8	As ações de marketing são definidas com objetivos claros e previamente estabelecidos.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
9	As decisões relacionadas ao marketing são orientadas predominantemente pela experiência do gestor.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
10	A empresa acompanha sistematicamente os resultados das ações de marketing realizadas.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

C – TÉCNICAS DE MARKETING UTILIZADAS

- **C1 – Técnicas de Marketing voltadas à INOVAÇÃO EM MARKETING**

A empresa utiliza atualmente técnicas de marketing voltadas à inovação?

(por exemplo: lançamento de novos produtos, mudanças em embalagens/vitrines, diferenciação de marca, novos canais de divulgação ou novas formas de comunicação com o cliente etc.)

( ) Sim
( ) Não

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	Afirmativas					Prefiro não responder
11	O desenvolvimento de novos produtos na empresa ocorre com base nas demandas e sugestões dos clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
12	A empresa utiliza canais digitais (como redes sociais ou aplicativos de mensagens) para se comunicar com clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
13	Os canais digitais desempenham papel relevante na divulgação e venda dos produtos da empresa (redes sociais, WhatsApp, Instagram, marketplaces etc.).	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
14	A empresa busca diferenciar seus produtos em relação aos concorrentes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
15	A empresa utiliza marketplaces digitais (ex.: Shopee, Shein, Mercado Livre, Amazon etc.) como canal de comercialização de seus produtos.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

- **C2 – Técnicas de Marketing voltadas ao RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	Afirmativas					Prefiro não responder
16	O relacionamento com os clientes é tratado como um diferencial competitivo na empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
17	A empresa mantém comunicação ativa e contínua com seus clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
18	A empresa desenvolve ações voltadas à fidelização de clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
19	A empresa realiza ações de pós-venda para fortalecer o relacionamento com os clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
20	As sugestões e reclamações dos clientes são consideradas nos processos de melhoria da empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

- **C3 – Técnicas de Marketing baseadas em COOPERAÇÃO E RELAÇÕES EM REDE**

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	Afirmativas					Prefiro não responder
21	A empresa participa de ações de marketing em parceria com outras empresas do Polo.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
22	A empresa compartilha informações e experiências de mercado com outras empresas da rede.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
23	A participação em redes ou associações contribui para a divulgação e venda dos produtos da empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

24	A cooperação com outras empresas do polo contribui para ampliar o acesso a novos clientes e mercados.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
25	A empresa participa de ações coletivas de divulgação (eventos, feiras etc.).	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

D – POSTURA ESTRATÉGICA DE MARKETING (orientação para o cliente e mercado)

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	**Afirmativas**					Prefiro não responder
26	A empresa possui conhecimento sobre o perfil e as preferências de seus clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
27	As decisões de marketing da empresa são orientadas pelas necessidades dos clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
28	A empresa acompanha as ações dos concorrentes do Polo.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
29	Mudanças no mercado levam a ajustes nas estratégias de marketing da empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

E – MARKETING DIGITAL

A empresa utiliza redes sociais para divulgação ou vendas?

( ) Sim
( ) Não

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	**Afirmativas**					Prefiro não responder
30	A utilização das redes sociais ocorre de forma planejada na empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
31	O marketing digital contribui para ampliar a visibilidade da empresa no mercado.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
32	As redes sociais são utilizadas pela empresa para interagir e manter relacionamento com clientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
33	As redes sociais desempenham papel relevante nas vendas da empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
34	A empresa tem conseguido aumentar suas vendas nos últimos anos.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

F – LIMITAÇÕES ÀS AÇÕES DE MARKETING

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	Afirmativas					Prefiro não responder
35	As restrições financeiras limitam os investimentos da empresa em ações de marketing.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
36	A falta de capacitação dificulta o desenvolvimento de ações de marketing na empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
37	A limitação de tempo do gestor reduz a dedicação às atividades de marketing.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
38	A escassez de profissionais com conhecimento em marketing limita o desenvolvimento de ações de marketing na empresa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

G – DESEMPENHO DA EMPRESA NO MERCADO (Competitividade)

Para cada afirmação, indique seu nível de concordância utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 representa discordância e 5 representa concordância.

	Indicadores	Afirmativas					Prefiro não responder
39	Os clientes reconhecem a empresa como diferente ou melhor que outras empresas.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
40	A empresa possui boa reputação entre os clientes do mercado em que atua.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
41	A empresa tem conseguido atrair novos clientes com frequência.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**
42	A empresa consegue competir bem com outras empresas do mesmo setor.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(x)**

APÊNDICE B – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Modelo de Mensuração

A Tabela 14 apresenta os resultados da avaliação do modelo de mensuração inicial, realizada antes do refinamento dos indicadores. Foram analisadas as cargas fatoriais, a consistência interna (α de Cronbach, confiabilidade composta e coeficiente ômega), bem como a validade convergente, avaliada pela variância média extraída (AVE). Conforme Hair *et al*. (2019, 2022), modelos reflexivos devem apresentar cargas fatoriais preferencialmente superiores a 0,708, coeficientes de consistência interna iguais ou superiores a 0,70 e valores de AVE superiores a 0,50, indicando confiabilidade e validade convergente satisfatórias.

Tabela 15 – Modelo de mensuração inicial — cargas fatoriais padronizadas, fator de inflação da variância, alfa de Cronbach, confiabilidade composta, ômega de McDonald e variância média extraída, antes do refinamento.

Construto	Item	λ	VIF	α	ρc	ω	AVE
C1	i11	0,20	1,05	0,41	0,63	0,77	0,42
	i12	0,90	2,56				
	i13	0,92	2,61				
	i14	0,56	1,19				
	i15	-0,33	1,12				
C2	i16	0,90	3,93	0,89	0,92	0,93	0,70
	i17	0,92	3,76				
	i18	0,73	2,18				
	i19	0,86	2,78				
	i20	0,76	1,93				
C3	i21	0,32	1,29	0,62	0,73	0,73	0,39
	i22	0,30	1,27				
	i23	0,78	1,56				
	i24	0,65	1,34				
	i25	0,84	1,33				
E	i30	0,67	1,71	0,82	0,87	0,83	0,63
	i31	0,87	2,86				
	i32	0,84	1,82				
	i33	0,79	1,52				
G	i39	0,68	1,49	0,85	0,90	0,91	0,70
	i40	0,90	2,72				
	i41	0,85	2,81				
	i42	0,90	3,70				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Os resultados do modelo inicial evidenciaram que, embora os construtos apresentassem níveis satisfatórios de consistência interna, alguns indicadores exibiram cargas fatoriais inferiores ao valor recomendado por Hair *et al*. (2019, 2022), comprometendo parcialmente a validade convergente. Em razão disso, procedeu-se ao refinamento do modelo por meio da exclusão dos indicadores com desempenho insatisfatório, conforme os critérios metodológicos adotados na pesquisa, cujos resultados são apresentados na avaliação do modelo de mensuração final.

A validade discriminante do modelo de mensuração inicial foi avaliada pelos critérios de Fornell e Larcker (1981) e da razão heterotrait-monotrait (HTMT), proposta por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Segundo Fornell e Larcker (1981), a raiz quadrada da variância média extraída de cada construto deve ser superior às suas correlações com os demais construtos. Complementarmente, Hair *et al*. (2022) recomendam valores de HTMT inferiores a 0,85 como evidência de adequada validade discriminante entre construtos conceitualmente distintos.

Tabela 16 - Avaliação da validade discriminante do modelo de mensuração inicial (antes do refinamento), pelos critérios de Fornell-Larcker (1981) e da razão *heterotrait-monotrait* (HTMT) de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015)

Construto	C1	C2	C3	E	G
C1	**0,65**	NA	NA	NA	NA
C2	0,44	**0,84**	NA	NA	NA
C3	0,68	0,62	**0,62**	NA	NA
E	0,65	0,46	0,57	**0,80**	NA
G	0,53	0,60	0,75	0,58	**0,84**

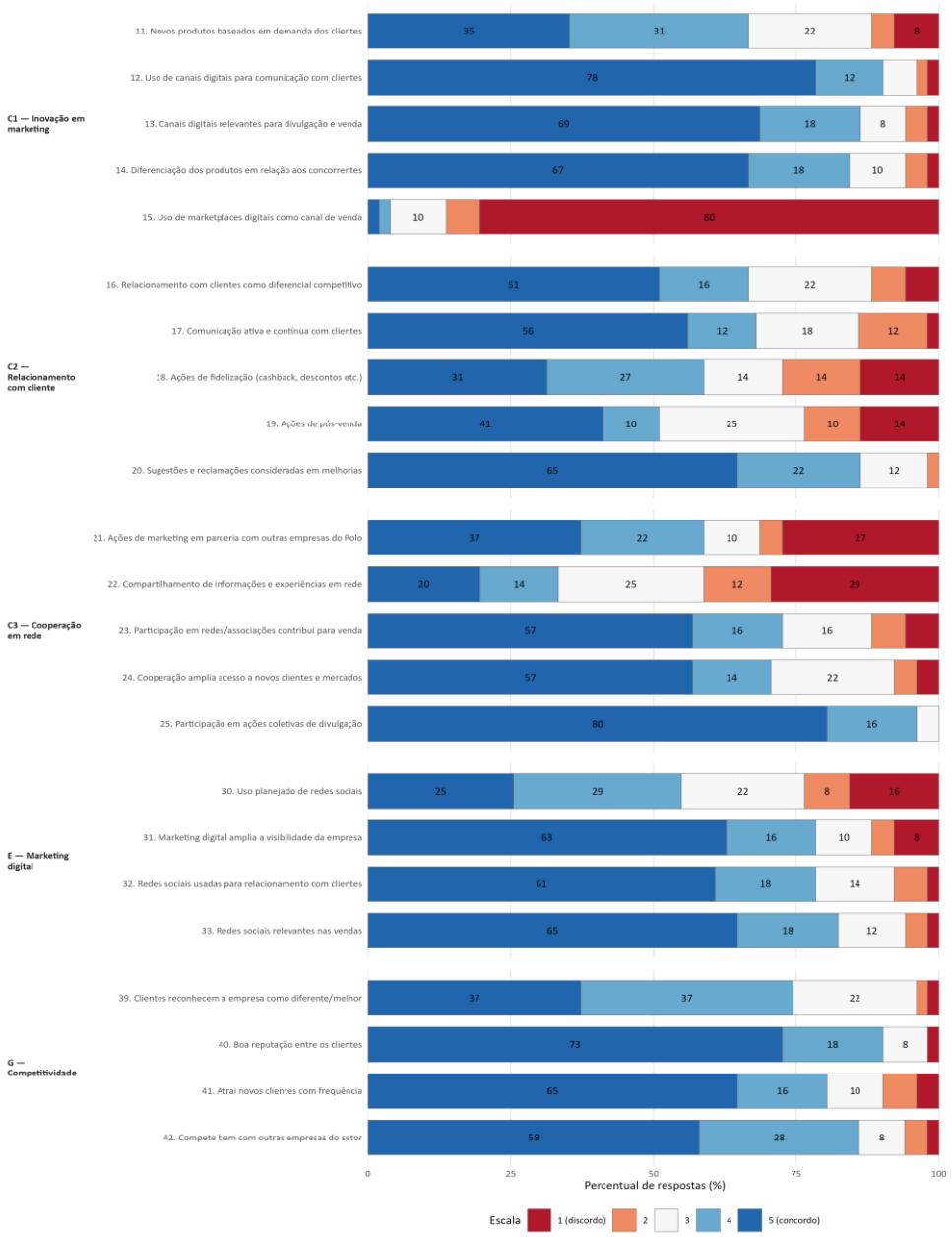
Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A avaliação do modelo inicial indicou que o refinamento da mensuração era recomendável, considerando conjuntamente os resultados das cargas fatoriais, da validade convergente e da validade discriminante. Após a exclusão dos indicadores com desempenho insatisfatório, todos os critérios passaram a ser plenamente atendidos, conforme demonstrado na avaliação do modelo de mensuração final.

ANEXO A – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Figura A1 apresenta a distribuição percentual das respostas para cada item do instrumento de pesquisa, organizada por blocos temáticos e representada em escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). Essa representação gráfica complementa a análise descritiva apresentada no capítulo de resultados, permitindo visualizar a distribuição das frequências de resposta em cada indicador utilizado na mensuração dos construtos do estudo, conforme Figura A1 abaixo.

Figura A1 - Distribuição percentual das respostas a cada item em escala Likert (1 = discordo a 5 = concordo), por bloco do instrumento.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Conforme observado, a representação gráfica permite identificar a distribuição das respostas dos participantes em cada item do instrumento, evidenciando o comportamento das frequências ao longo da escala de concordância. Dessa forma, a figura complementa a interpretação dos resultados descritivos apresentados no texto principal, oferecendo maior transparência quanto à distribuição das respostas obtidas, sem substituir as análises estatísticas realizadas.

ANEXO B – SUBMISSÃO DO PROJETO DE PESQUISA AO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS/HUMANIDADES

Plataforma Brasil

COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: VESTINDO COMPETITIVIDADE COM TÉCNICAS DE MARKETING: ANALISANDO COMO AS TÉCNICAS DE MARKETING INTERFEREM NA COMPETITIVIDADE DAS PMEs DO POLO MODA ITABAIANINHA/SE.

Pesquisador: PHELLIPE RAMON MENEZES SOUZA

Versão: 1

CAAE: 97251026.2.0000.0383

Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Administração

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 044852/2026

Patrocionador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto VESTINDO COMPETITIVIDADE COM TÉCNICAS DE MARKETING: ANALISANDO COMO AS TÉCNICAS DE MARKETING INTERFEREM NA COMPETITIVIDADE DAS PMEs DO POLO MODA ITABAIANINHA/SE. que tem como pesquisador responsável PHELLIPE RAMON MENEZES SOUZA, foi recebido para análise ética no CEP Ciências Humanas e Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe - UFS/Humanidades em 17/04/2026 às 11:10.

Endereço: Av. Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze
Bairro: Jardim Rosa Elze **CEP:** 49.100-000
UF: SE **Município:** SAO CRISTOVAO
Telefone: (79)3194-7057 **E-mail:** cepchs@academico.ufs.br