



## Adoção de Social Media Marketing por Micro e Pequenas Empresas: Estudo exploratório no contexto Brasileiro<sup>1</sup>

### Adoption of Social Media Marketing by Micro and Small Enterprises: An exploratory study in the Brazilian context

**Renata Gouveia**

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG – Brasil  
renataecgouveia@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1656-1489>

**Edvan Cruz Aguiar**

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG – Brasil  
edvan.aguiar@ufcg.edu.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3433-6210>

**Renan Araújo Vieira**

Universidade Federal da Bahia – UFBA – Brasil  
renanaraujovieira@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6509-8449>

**Recebido:** 20 Mar 2024

**Revisado:** 26 Mai 2024

**Aceito:** 01 Dez 2024

#### Resumo

**Objetivo:** O uso de Social Media Marketing (SMM) por empresas tem sido bastante pesquisado na literatura contemporânea, principalmente nos últimos anos, entretanto, no contexto de micro e pequenas empresas, sobretudo no contexto brasileiro, ainda é incipiente o conhecimento acerca da adoção desse tipo de ferramenta. Logo, o presente trabalho se propôs a explorar fatores inerentes à adoção de Social Media Marketing na perspectiva de micro e pequenos empreendedores. **Metodologia:** Pesquisa qualitativa com caráter exploratório, que foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a 20 micro e pequenos empreendedores e corpus submetido à análise de conteúdo com auxílio do software ATLAS.ti. **Principais resultados:** Os empreendedores perceberam vantagens de utilizar a ferramenta, de maneira geral. Os condicionantes facilidade, agilidade, engajamento, custo, investimentos, mão de obra e utilidade, e as barreiras complexidade, investimentos, engajamento, conhecimento e mão de obra foram alguns dos achados, assim como também observou que o uso do SMM trouxe resultados como aumento do faturamento e de clientes. **Contribuições acadêmicas:** O trabalho contribui ao passo em que explora, identifica e sistematiza fatores associados à adoção de SMM, assim como pode servir de subsídio para a capacitação por meio de projetos, orientações e a promoção do desenvolvimento econômico e competitividade de micro e pequenas empresas estimulando o empreendedorismo no país. **Contribuições práticas:** Entende-se que tem um valor de sistematizar o entendimento dos empreendedores com relação aos condicionantes e barreiras dessa ferramenta, além de evidenciar que as micro e pequenas empresas utilizam a ferramenta para fins de promoções, comercialização e maior visibilidade.

**Palavras-chave:** adoção de social media marketing; empreendedores; micro e pequenas empresas.

#### Abstract

**Purpose:** Companies' use of Social Media Marketing (SMM) has been extensively researched in contemporary literature, especially in recent years. However, in the context of micro and small enterprises, particularly in the Brazilian context, knowledge regarding the adoption of this type of tool is still in its early stages. Therefore, the present study aimed to explore factors inherent in the adoption of Social Media Marketing from the perspective of micro and small entrepreneurs. **Methodology:** Qualitative research with an exploratory nature, involving semi-structured interviews with 20 micro and small entrepreneurs, and corpus submitted to content analysis with the assistance of ATLAS.ti software. **Main results:** Entrepreneurs perceived advantages of using the tool in general. The

<sup>1</sup>Editor: Renan Felinto de Farias Aires (<https://orcid.org/0000-0001-9326-5371>)

facilitator's ease, agility, engagement, cost, investment, labor, and utility, and barriers complexity, investment, engagement, knowledge, and labor were some of the findings, as well as the observation that the use of SMM yielded results such as increased revenue and customers. **Academic contributions:** The study contributes by exploring, identifying, and systematizing factors associated with SMM adoption, as well as providing support for capacity building through projects, guidance, and the promotion of economic development and competitiveness of micro and small enterprises, thereby stimulating entrepreneurship in the country. **Practical contributions:** It is understood that there is value in systematizing entrepreneurs' understanding regarding the facilitators and barriers of this tool, as well as highlighting that micro and small enterprises use the tool for promotional purposes, marketing, and increased visibility.

**Keywords:** adoption of social media marketing; entrepreneurs; micro and small enterprises.

## 1. Introdução

Com as tecnologias Web 2.0, as redes sociais passaram a assumir um papel cada vez mais relevante. Estas correspondem a grupos de aplicativos baseados na Internet que permitem criação e troca de informações geradas pelo indivíduo (Alalwan et al., 2017; Hanaysha, 2022; Li et al., 2023; Pandey et al., 2020; Ratnasingam et al., 2021; Yao et al., 2019). Na perspectiva empresarial seu uso tem aumentado, pois compreende uma forma de comunicação mais inovadora e menos onerosa em termos de interação com os clientes-alvo (Eid et al., 2020; Grover & Kar, 2020; Patma et al., 2020; Silva et al., 2020).

Neste contexto, o Social Media Marketing (SMM) representa um novo campo e uma nova ferramenta envolvida na comercialização de bens, serviços, informações e ideias por meio das redes sociais online (Dahnil et al., 2014; Grover & Kar, 2020; Hafez, 2022; Yao et al., 2019). A literatura sugere que seu uso contribui para o alcance de objetivos de marketing (Alalwan et al., 2017; Eid et al., 2020; Pandey et al., 2020; Tafesse & Wien, 2018), como promoção de vendas, marca e atendimento.

Argumenta-se que a adoção de SMM é vantajosa, sobretudo para micro e pequenas empresas (MPEs) (Alford & Page, 2015; Eid et al., 2020; Grover & Kar, 2020; Silva et al., 2020), como por exemplo: promover produtos e serviços em diferentes setores (Grover & Kar, 2020); produzir taxas de resposta mais altas e maior envolvimento do cliente (Wang & Kim, 2017). Além disso, Silva et al. (2020) evidenciam que o uso não requer grande investimento, ao contrário dos programas de mídias tradicionais. Assim, seu uso tem crescido entre as empresas (Eid et al., 2020).

Por outro lado, alguns trabalhos sugerem que micro e pequenos empreendedores enfrentam barreiras que os impedem de aproveitar o potencial das mídias sociais (Alford & Page, 2015; Gutierrez-Leefmans et al., 2019; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019; Yao et al., 2019). Alford e Page (2015) destacam fatores relacionados a tempo e demais recursos. Falta de compreensão e qualificação técnica da equipe também são consideradas barreiras comuns à adoção (Eid et al., 2020).

A despeito da reconhecida relevância do SMM, o entendimento acerca de sua adoção por parte de MPEs ainda é incipiente (Alford & Page, 2015; Alalwan et al., 2017; Eid et al., 2020; Gutierrez-Leefmans et al., 2019), sobretudo no contexto brasileiro. A literatura na área identifica um corpo limitado de conhecimento sobre os antecedentes da adoção de SMM, especialmente pesquisas empíricas no contexto de MPEs.

Com o estudo pautado nas micro e pequenas empresas (MPEs), estas revelam ser as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021). Ressalta-se ainda que as MPEs desempenham papel fundamental para o crescimento econômico do país (Morais et al., 2022), e com a crise decorrente da pandemia muitas delas foram impelidas a adotar novos canais e ferramentas de comunicação de marketing, a exemplo das mídias sociais (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020). Diante do exposto, o presente artigo busca investigar, de forma exploratória, fatores inerentes a adoção de Social Media Marketing na perspectiva de micro e pequenos empreendedores brasileiros.

## 2. Revisão teórica

### 2.1. Social media marketing

As mídias sociais estão cada vez mais presentes no cotidiano de empresas e consumidores (Alalwan et al., 2017; Hanaysha, 2022; Li et al., 2023). Desde a transição das atividades de negócios convencionais para aquelas realizadas no ambiente online, tendo o *Social Media Marketing* ganhado atenção no

domínio dos negócios como uma ferramenta estratégica para aumentar o valor da empresa, a lucratividade e a vantagem competitiva (Patma et al., 2020; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019).

O *Social Media Marketing* refere-se ao ato de usar redes sociais para fins de marketing (Hafez, 2022). De acordo com Patma et al. (2020), pode ser definido como o uso de plataformas de mídia social e sites para promover um produto ou serviço, com o objetivo de promover a interação social entre empresas e clientes (Matikiti et al., 2018). As empresas passaram a fazer uso da ferramenta para aumentar o envolvimento entre consumidores, para aumentar as vendas (Grover & Kar, 2020), também para influenciar os usuários em relação às marcas (Chatterjee & Kar, 2020).

Argumenta-se que a adoção de SMM facilita as interações, permite que parceiros de negócios e clientes colaborem e criem novos modelos de negócios e novas maneiras de criar valor (Alalwan et al., 2017; Eid et al., 2020; Wang & Kim, 2017). No contexto de MPEs, sua adoção permite acessar mercados dominados por grandes empresas (Matikiti et al., 2018). Portanto, entende-se que o SMM propicia oportunidades e benefícios para as empresas. No entanto, muitas iniciativas de implementação por MPEs tendem a não ter sucesso (Alalwan et al., 2017; Lepkowska-White, 2017; Patma et al., 2020; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019; Silva et al., 2020).

Tarsakoo e Charoensukmongkol (2019) verificaram que problemas como a falta de uma estratégia bem definida e problemas em lidar com a tecnologia são algumas razões. Falta de habilidade combinada com a incerteza sobre quais métricas devem ser usadas também são consideradas desafios para a adoção de estratégias de SMM (Silva et al., 2020). Matikiti et al. (2018) observaram que se uma empresa não possui -pessoas com habilidades necessárias para fazer uso, será difícil adotar a tecnologia, mesmo que haja pressão do ambiente externo para fazê-lo.

## 2.2. Adoção e uso do social media marketing

Enquanto a literatura sobre SMM continua a evoluir, muitas perguntas permanecem em relação aos fatores que contribuem e inibem o seu uso, especialmente nas micro e pequenas empresas (Yao et al., 2019). A revisão de literatura sobre a temática evidenciou poucos trabalhos empíricos sobre esse objeto de estudo, conforme pode ser observado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Estudos sobre a Adoção de Social Media Marketing nas micro e pequenas empresas**

Nº	Ano	Autoria	Título
1	2015	Alford, P; Page, SJ	Marketing technology for adoption by small business
2	2019	Eid, R; Abdelmoety, Z; Agag, G	Antecedents and consequences of social media marketing use: an empirical study of the UK exporting B2B SMEs
3	2020	Patma, TS; Wardana, LW; Wibowo, A; Narmaditya, BS	The Shifting of Business Activities during the COVID-19 Pandemic: Does Social Media Marketing Matter?
4	2020	Chatterjee, S; Kar, AK	Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India
5	2020	Alford, P; Jones, R	The lone digital tourism entrepreneur: Knowledge acquisition and collaborative transfer
6	2021	Ratnasingam, J; Ioras, F; Liat, LC; Ayenkaren, J; Yi, LY; Latib, HA	Digital Technology Application Among Malaysian Value-added Wood Products Manufacturers
7	2020	Charoensukmongkol, P; Tarsakoo, P	Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to the business performance of firms in Thailand
8	2021	Hartmann, G; Nduru, G; Dannenberg, P	Digital connectivity at the upstream end of value chains: A dynamic perspective on smartphone adoption amongst horticultural smallholders in Kenya
9	2021	Kumar, A; Syed, AA; Pandey, A	Adoption of online resources to improve the marketing performance of SMEs
10	2021	Eze, SC; Chinedu-Eze, VCA; Awa, HO	Key Success Factors (KSFs) Underlying the Adoption of Social Media Marketing Technology

Fonte: Dados da pesquisa.

A literatura sugere que a adoção e o uso de SMM nas MPEs estão relacionadas ao tamanho da empresa, conhecimento e interesse dos empreendedores, questão de recursos, e a extensão da capacidade de inovação da empresa (Alford & Page, 2015; Gutierrez-Leefmans et al., 2019; Patma et al., 2020; Silva et al., 2020; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019; Yao et al., 2019). São identificados fatores críticos (condicionantes e barreiras), conforme pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Antecedentes na adoção do SMM**

Fatores	Autores									
	Alford & Page, 2015	Chatterjee & Kar, 2020	Eid et al., 2020	Eze et al., 2021	Gutierrez-Leefmans et al., 2019	Matikiti et al., 2018	Patma et al., 2020	Silva et al., 2020	Tarsakoo e Charoensukmongkol, 2019	Yao et al., 2019
Ajuda financeira							X		X	
Benefícios percebidos			X			X	X			
Compatibilidade		X		X						
Complexidade da tarefa			X							
Conhecimento técnico	X				X			X		X
Contexto da Organização			X	X						
Contexto de Comunicação			X	X		X			X	
Contexto do Ambiente			X	X		X				
Contexto Tecnológico	X	X		X	X	X	X			
Custos	X	X	X	X		X				X
Estratégia mal definida	X							X		
Facilidade de uso	X		X			X			X	X
Facilitadores condicionantes		X								
Falta de compreensão das oportunidades	X									
Idade do gerente						X				
Incertezas sobre métricas	X							X		
Interesse do gerente	X					X				X
Limitações de tempo	X					X				
Nível de educação do gerente	X					X				X
Pressão das equipes de alta administração		X				X		X		
Pressão dos clientes		X	X	X		X			X	
Pressão dos concorrentes		X	X	X		X				
Pressão externa				X		X	X			
Qualificação técnica						X				
Recursos	X				X	X				X
Suporte Gerencial				X		X				
Tamanho	X	X			X	X			X	
Utilidade Percebida		X				X				X

Fonte: Dados da pesquisa.

A literatura indica variáveis antecedentes associada à adoção de Social Media Marketing, as quais desempenham um papel dual como condicionantes, favorecendo e contribuindo para a adoção, e como barreiras, representando dificuldades, limitações e restrições que podem impedir ou dificultar as empresas na adoção do SMM.

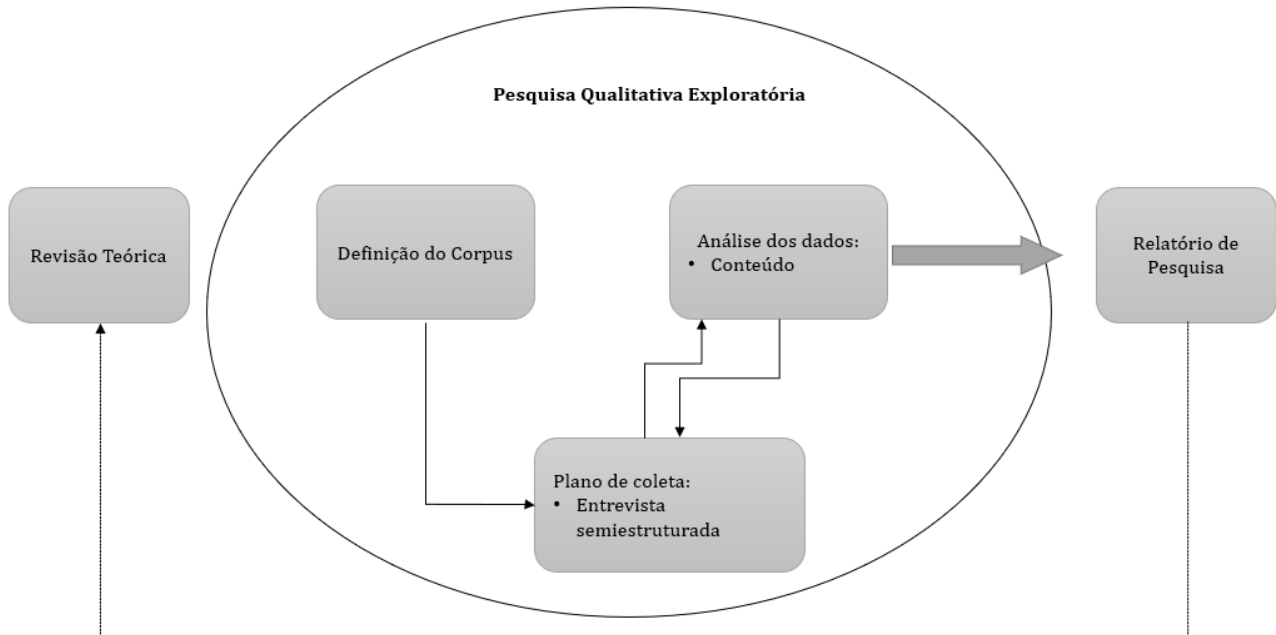
Apreende-se o SMM enquanto ferramenta viável que pode ajudar empresas a alcançar clientes a um custo bem mais acessível, aumentando valor da empresa, sua lucratividade e vantagem competitiva (Eze et al., 2021; Patma et al., 2020; Yao et al., 2019). No entanto, são reconhecidos fatores que impedem a sua utilização (ex.: ausência de estratégia, falta de conhecimento e baixa qualidade técnica da equipe (Patma et al., 2020; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019).

### 3. Método

#### 3.1 Natureza da pesquisa

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa (Merriam, 1998) de caráter exploratório (Creswell & Creswell, 2021), pois investigou, de forma exploratória, fatores inerentes à adoção de Social Media Marketing na perspectiva de micro e pequenos empreendedores. Esta abordagem permitiu identificar fatores associados à adoção de SMM por MPEs no contexto brasileiro (Vieira & Tibola, 2005; Stake, 2011). A Figura 1 apresenta o desenho metodológico do estudo.

**Figura 1 – Desenho metodológico da pesquisa**



Fonte: Inspirada em Flick (2004, p. 61).

#### 3.2. Procedimentos de coleta

A coleta de dados envolveu a realização de entrevistas individuais utilizando roteiro de entrevista semiestruturado. Sua aplicação permitiu maior organização dos dados coletados (*corpus*) e se mostrou mais adequado ao objetivo do estudo. O instrumento de coleta foi elaborado à luz da revisão de literatura (Patton, 2002). Alguns critérios foram adotados para selecionar os sujeitos de pesquisa: ser micro ou pequeno(a) empreendedor(a); atuar no setor de comércio; estar vinculado(a) ao Programa ALI Produtividade do Sebrae; fazer uso de redes sociais para fins de comunicação, vendas e/ou marketing.

O Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) Produtividade do Sebrae é uma iniciativa projetada para elevar a competitividade e a produtividade das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras por meio da inovação. O programa forma agentes, denominados Agentes Locais de Inovação, que colaboram diretamente com os empreendedores para implementar práticas inovadoras em seus negócios (Sebrae, 2022).

O Programa ALI Produtividade foi selecionado devido à sua proximidade com micro e pequenas empresas, o que facilita o acesso e a interação com esses empreendedores. A escolha do setor de comércio é intrínseca à própria natureza do programa. As empresas participantes da entrevista abrangem uma ampla gama de segmentos no setor de comércio, incluindo vestuário, calçados, móveis, produtos alimentícios em geral, artigos médicos e ortopédicos, joias e relógios, perfumaria, além de veículos automotores.

Os empreendedores foram contactados pelo pesquisador via *WhatsApp*, em que era feito o convite explicando o propósito do estudo e sua participação voluntária. Após o aceite, era agendada a entrevista. Ressalta-se que antes do início de cada entrevista, foi solicitada aos participantes autorização, através do termo de consentimento, para captação das suas falas, para fins de análises dos dados.

Vinte entrevistas foram conduzidas, sendo que a maioria delas ocorreu de forma virtual, através da Plataforma *Google Meet*. Apenas duas delas foram realizadas presencialmente, levando em consideração a disponibilidade dos participantes da pesquisa. Cada interação teve, em média, a duração



de 26 minutos. Todo o conteúdo foi gravado utilizando o programa OBS Studio e posteriormente transcrito, seguindo o método sugerido por Yin (2016).

Dos vinte empreendedores que participaram do estudo, doze foram do sexo feminino e oito do sexo masculino, abrangendo idades entre 30 e 54 anos. O número de entrevistas foi determinado pelo critério de saturação, que é alcançado quando os dados coletados oferecem uma compreensão completa do fenômeno em análise (Glaser & Strauss, 2006). Seguindo a recomendação de Merriam (1998), a coleta e a análise dos dados foram realizadas simultaneamente para identificar o ponto de saturação.

As empresas participantes da entrevista representam uma ampla variedade de segmentos no setor de comércio, englobando vestuário, calçados, móveis, produtos alimentícios em geral, artigos médicos e ortopédicos, joias e relógios, perfumaria, além de veículos automotores. Há uma considerável variação no tempo de existência das empresas, com a mais nova tendo apenas um ano de atividade, a mais antiga contando com oitenta e cinco anos de experiência, e a média de tempo de existência das empresas participantes sendo de vinte anos.

### 3.3. Procedimentos de análise

Para análise do corpus foi adotada a análise de conteúdo (Bauer & Gaskell, 2017), que consiste em uma técnica de análise de dados qualitativos comumente utilizada no campo da administração (Mozzato & Brzybovski, 2011). Mesmo assumindo variações em termos de tipos de análise de conteúdo, o presente estudo utilizou a abordagem proposta por Bardin (2016):

- a) Pré-análise – fase de organização, no qual foi definido o escopo da pesquisa e feito uma releitura do material com o objetivo de retirar os erros de digitação e vícios de linguagem dos respondentes. Assim, no presente estudo foi conduzido uma leitura inicial para retirar os erros ortográficos e vícios dos linguagem dos entrevistados;
- b) Exploração do material - fase de administração das decisões tomadas, no qual consiste em uma leitura mais aprofundada com o objetivo de codificar, classificar e categorizar sendo sugerido alguns construtos para enriquecer a análise. Desta forma, neste estudo foi feito uma leitura mais detalhada com o objetivo de codificar e categorizar os dados;
- c) Tratamento dos resultados e interpretação - fase de tratar os dados para que sejam significativos e válidos. Desta maneira, o presente estudo teve os dados categorizados com base na revisão teórica, a fim de refletir os propósitos da pesquisa.

Com vistas a acessar a qualidade da pesquisa qualitativa, além da descrição rica e detalhada dos procedimentos, houve a triangulação de pesquisadores, a fim de filtrar as informações de forma sistemática e enfatizar a qualidade das análises (Leão et al., 2009). Para auxiliar na geração de insights, após o processo de identificação de códigos e definição das categorias de análise, foi utilizado o Programa ATLAS.ti, versão 23.0.8.0 ([www.atlasti.com](http://www.atlasti.com)), que permitiu identificar fatores inerentes à adoção de SMM na perspectiva de micro e pequenos empreendedores.

## 4. Resultados

Este capítulo apresenta e discute os achados da pesquisa. Para uma melhor sistematização, inicialmente são abordados os usos do SMM, em seguida os fatores condicionantes e barreiras. Por fim, os resultados percebidos pelos empreendedores e implicações.

### 4.1. Usos do SMM

Os objetivos com a adoção e o uso do SMM são em sua maioria voltados para ações com os clientes. Isso foi observado nas falas dos Entrevistados:

“o objetivo é alcançar novos clientes, fidelizá-los” (Entrevistado #2).

“o objetivo é divulgar marcas, produtos e fazer promoções e campanhas” (Entrevistado #10).

Este achado se alinha ao argumento de que o SMM corresponde a uma ferramenta estratégica (Eze et al., 2021; Patma et al., 2020; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019) utilizada para interagir com o público e promover a sua marca ou empresa (Alalwan et al., 2017; Eid et al., 2020; Grover & Kar, 2020; Pandey et al., 2020; Yao et al., 2019).

Alguns entrevistados mencionam a pandemia (Covid-19) como um fator que contribuiu para

adoção da ferramenta:

“a partir da pandemia as lojas foram obrigadas a fechar e a solução que nós empreendedores tínhamos naquele momento era fazer uso da internet para ficar próximos dos clientes e realizar vendas” (Entrevistado #11).

“[...] saindo de um uso esporádico para um uso contínuo” (Entrevistado #2).

“tornou a ferramenta principal de vendas por um bom período de tempo” (Entrevistado #14).

A pandemia do Covid-19 obrigou os empreendedores a replanejar sua estratégia de negócios visando a adoção de novas tecnologias digitais (Chatterjee & Kar, 2020; Eze et al., 2021; Patma et al., 2020; Robertson et al., 2021).

A pandemia esteve associada a uma necessidade, interpretada pelos entrevistados como a pressão dos concorrentes e a pressão dos clientes:

“começamos a utilizar [...] porque na época enxergávamos como uma oportunidade e necessidade de mercado” (Entrevistado #12).

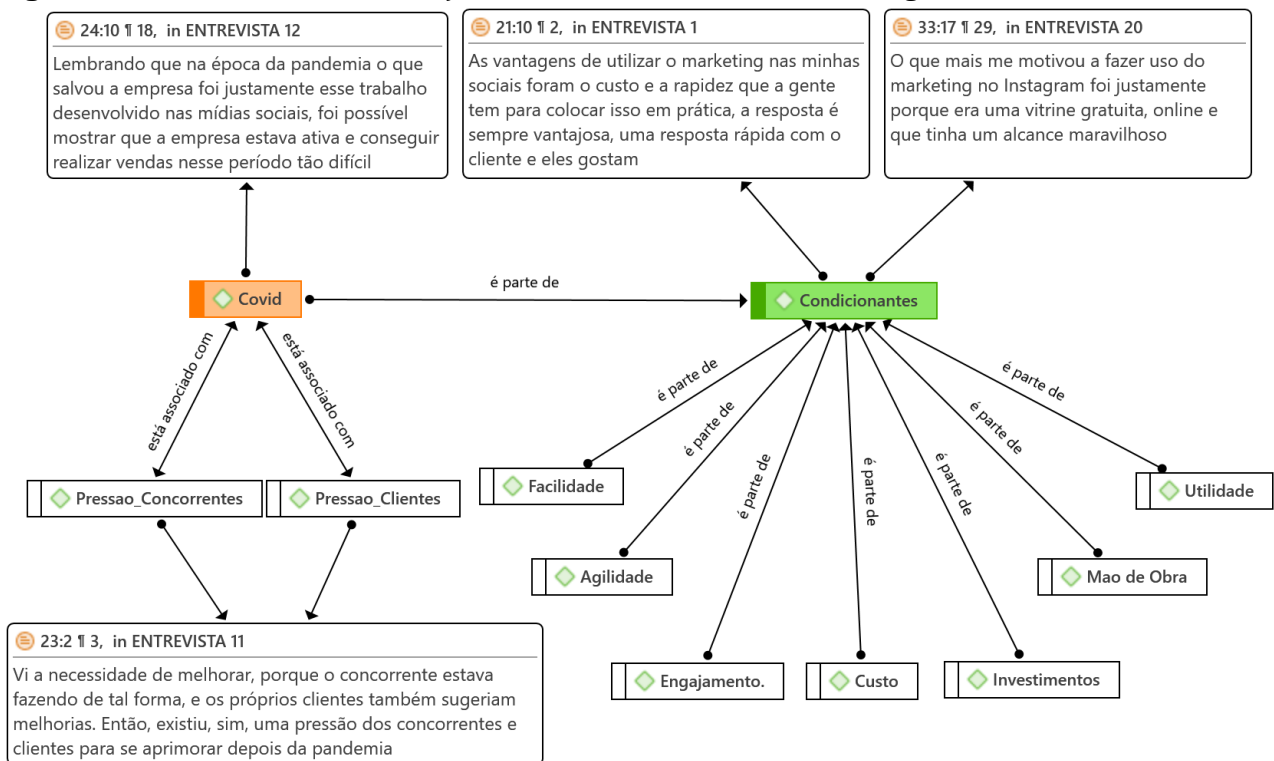
“o que motivou a fazer uso foi ver que todo mundo estava utilizando, tanto os clientes quanto os concorrentes, então senti a necessidade de se adequar a realidade atual” (Entrevistado #15).

Esta evidencia corrobora os trabalhos de Almeida et al. (2017), Matikiti et al. (2018) e Dos Santos et al. (2020), ao sinalizarem que as MPEs percebem esta tecnologia como uma ferramenta competitiva. Por outro lado, identifica-se fatores externos que condicionaram a adoção do SMM, como por exemplo: pandemia, pressão dos concorrentes e dos clientes.

#### 4.2. Fatores condicionantes

A análise do *corpus* permitiu identificar fatores que contribuíram para a adoção de SMM: Facilidade, Agilidade, Engajamento, Custo, Investimento, Mão de Obra e Utilidade. Também foi observado que esses fatores se associaram ao contexto pandêmico, bem como, à pressão dos concorrentes e dos clientes (Figura 2).

**Figura 2 – Condicionantes da adoção e uso do social media marketing**



Fonte: Elaborada pelos autores usando o ATLAS.ti (2023).

Com relação à facilidade, foi observado que este é um fator condicionante, conforme destacado pelos Entrevistados:

“percebi que obtive aumento das vendas, a procura por outros produtos, a facilidade que o cliente tem de fazer perguntas e tirar dúvidas e a facilidade e agendar serviços com clientes” (Entrevistado

#17).

“além da facilidade, é acessível a todo mundo” (Entrevistado #8).

“é um facilitador de para converter em vendas” (Entrevistado #17).

Com isso, reforça-se o pressuposto de que a facilidade de uso percebida leva a adoção de tecnologia (Chatterjee & Kar, 2020).

O segundo fator identificado correspondeu à agilidade proporcionada pela ferramenta com relação a vendas e relacionamentos:

“Conseguimos atingir um público que muitas vezes não sabe que a marca existe, de forma rápida [...] essas pessoas procuram praticidade e provavelmente não querem perder tempo indo até às lojas, visualizam a divulgação e já efetuam a compra” (Entrevistado #6).

“essa questão do tempo e da praticidade para o cliente conta muito, você poder comprar um presente e receber na sua casa, de ter uma vendedora online lhe mostrando, facilita muito” (Entrevistado #7).

Esses relatos consubstanciam o trabalho de Alalwan et al. (2017), ao evidenciar que o uso adequado permite agilidade, velocidade, proporcionando um relacionamento direto com os clientes.

O engajamento com clientes também foi ressaltado na fala dos empreendedores. A internet tem o potencial de transformar o marketing de empresas em resultados, através do relacionamento com o cliente, da melhora da sua experiência (Alford & Page, 2015; Alsaleh et al., 2019). Os entrevistados afirmaram:

“Com o marketing de mídia social consigo ter um engajamento melhor com os clientes, por exemplo quando eu coloco alguma propaganda ou promoção, um lançamento de uma coleção, conseguimos ter uma resposta ativa” (Entrevistado #8).

“Procuramos fazer interação com o cliente diariamente, fazendo stories, enquetes, criando algum conteúdo para atrair os clientes” (Entrevistado #4).

Conforme sugerido pela literatura, o baixo custo associado à adoção de SMM corresponde a um fator determinante para as empresas, sobretudo as MPEs (Patma et al., 2020). Isso foi observado pelos entrevistados:

“o que que motivou a fazer o uso do marketing de mídia social, primeiramente foi o custo zero que eu tinha para divulgar os meus produtos” (Entrevistado #1).

“é uma tendência, de maneira geral, pelo baixo custo que a ferramenta traz” (Entrevistado #2).

“[...] É um custo quase zero na nossa visibilidade, pois não precisa pagar igual outdoor e televisão” (Entrevistado #4).

Alinhado ao fator custo, investimento e mão de obra também foram apontados como fatores condicionantes à adoção de SMM. Com relação aos investimentos, estes estão direcionados a equipamentos, aplicativos, pessoal e cursos para conseguir ter um trabalho com mais qualidade nas redes sociais. Isso foi observado nas falas dos entrevistados 7, 10, 13, 19 e 20, e mais especificamente dos Entrevistados 19 e 20:

“fiz um curso online de fotografia e de marketing digital para melhorar nessa área” (Entrevistado #19).

“tem um prestador de serviço que nos ajuda a alimentar feed, stories, tirar foto, colocar legenda” (Entrevistado #20).

Estudos na área sugerem que o investimento em SMM é considerada uma solução para as MPEs, na medida em que aumenta o alcance de sua marca (Eze et al., 2021; Kumar et al., 2021; Patma et al., 2020; Wang & Kim, 2017). Ao passo em que os empreendedores percebem baixo custo quanto à adoção de SMM, isso lhes permitem investir em área como pessoal e/ou de materiais para desenvolver um trabalho com mais qualidade nas redes sociais. Sobre isso, os entrevistados apontam:

“eu acredito que não estou preparado para essa demanda e por isso tenho os profissionais para me auxiliar” (Entrevistado #18).

“existe uma funcionária que fica responsável pelas demandas de marketing da empresa” (Entrevistado #9).

A falta de qualificação de pessoal afeta o sucesso do uso do SMM nas empresas (Alford & Page, 2015; Eid et al., 2020; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019). Portanto, a mão de obra qualificada facilita a adoção de SMM. Isso porque, apesar do empreendedor não dominar a ferramenta, considerar



os investimentos baixos na contratação de terceiros (empresas ou profissionais individuais) favorece o seu uso assertivo.

O sétimo e último fator identificado, enquanto condicionante à adoção de SMM, corresponde à utilidade percebida pelos empreendedores com relação a ferramenta. Em outras palavras, seu uso traz alguns benefícios, como rapidez no atendimento e nas vendas, bem como na agilidade de produtos e serviços (George et al., 2021). Isso foi evidenciado pelos entrevistados:

“é algo necessário e útil para meu segmento” (Entrevistado #15).

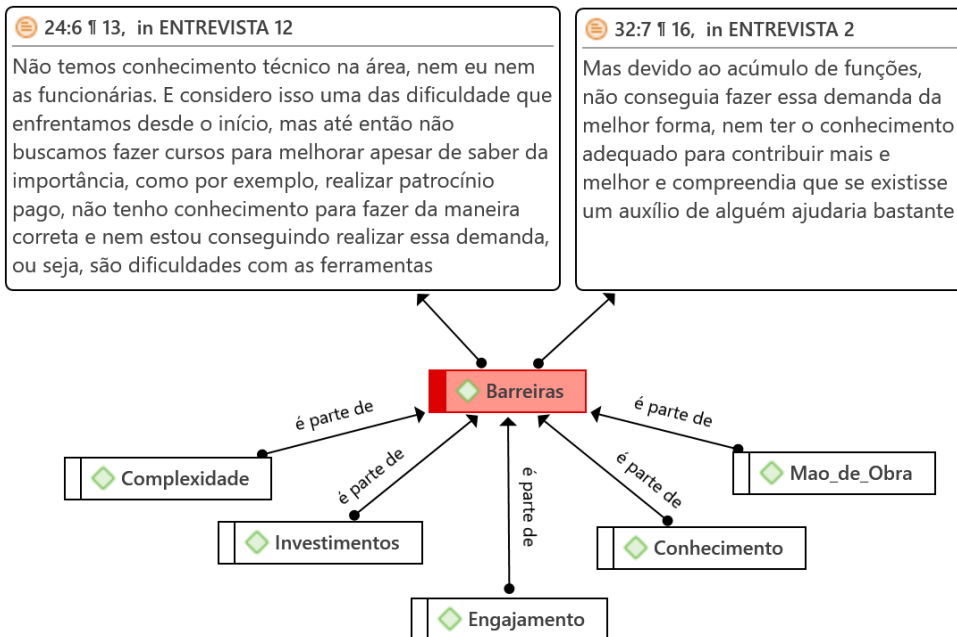
“não conseguimos viver sem estar inseridos no meio digital e se isso acontecer perdemos visibilidade e vendas” (Entrevistado #12).

A Figura 2 sintetiza os achados e evidencia que tanto os concorrentes quanto os clientes foram fatores que exigiram das empresas uma adaptação, juntamente com o desafio adicional apresentado pela pandemia de COVID-19. Além desses fatores, o Marketing em Mídias Sociais é percebido como uma estratégia de fácil implementação, com baixo custo e requerendo investimento mínimo, sendo altamente relevante para as demandas atuais. Esta abordagem promove um engajamento mais eficaz com os clientes e demanda a contratação de mão de obra qualificada, representando assim elementos condicionantes para sua adoção.

### 4.3. Barreiras

Para além dos fatores condicionantes, embora o SMM seja reconhecido como um instrumento viável que auxilia as empresas a atraírem clientes, aumentar as vendas e obter maior visibilidade, há alguns elementos que atuam como obstáculos à sua adoção (Chatterjee & Kar, 2020). Nesse sentido, foi possível identificar cinco fatores negativos, percebidos como barreiras pelos entrevistados: complexidade, exigências de investimento, nível de engajamento necessário, requisitos de conhecimento e disponibilidade de mão de obra qualificada (Figura 3).

**Figura 3 – Barreiras da adoção e uso do social media marketing**



Fonte: Elaborada pelos autores usando o ATLAS.ti (2023).

Com relação à complexidade do manuseio e da tarefa em usar a ferramenta, foi observado que este é uma barreira, conforme destacado pelos entrevistados:

“No início a dificuldade que eu tinha era de produzir conteúdo para o Instagram, de fazer uma boa foto, eu me preocupava como que estava a qualidade das fotos e qual era a percepção das pessoas com o meu Instagram” (Entrevistado #19).

“a maior dificuldade para mim era de aparecer para os clientes por ter vergonha ou não se sentir preparado” (Entrevistado #3).

Esse achado reforça Alford e Page (2015), no sentido de que existem fatores que possam inibir ou dificultar a adoção dessas tecnologias ocasionada pela dificuldade em integrar as informações.

O investimento não é possível para todos os micro e pequenos empreendedores, mesmo considerando que é um custo baixo, em sua maioria, como destacam os entrevistados:

“Pagaria uma empresa terceirizada, porque vale muito a pena investir nessa área, é algo que já tem dado muito retorno, no entanto, [...] não consigo ter essa despesa no meu orçamento” (Entrevistado #9).

“gostaria de ter uma equipe ou uma pessoa responsável por esse setor, mas como o financeiro não permite, por ser um investimento que não tenho condições no momento” (Entrevistado #8).

O engajamento é considerado uma barreira quando existe dificuldade de interagir com as pessoas, como mostra o entrevistado 15:

“[...] porque muitas vezes eles visualizam, mas não existe uma troca, uma comunicação, sendo assim, nós precisamos estar sempre inovando para tentar chamar atenção, trazer conteúdos atrativos para conseguir impactá-los de alguma forma” (Entrevistado #15).

Logo, os resultados estão em consonância com a literatura ao revelar que os empreendedores reconhecem a necessidade de construção de relacionamento com o cliente de longo prazo e para isso as métricas são necessárias para medir as interações (Alford & Page, 2015).

O conhecimento técnico é uma das grandes barreiras na adoção (Chatterjee & Kar, 2020; Patma et al., 2020). Esse entendimento é confirmado pelas falas do entrevistado 17:

“A maior dificuldade é porque sentimos cada vez mais a necessidade de as vendedoras dominarem esse meio das mídias sociais, porque o cliente quer tudo com uma certa velocidade”. E complementa com a informação que “[...] me interessa muito me preparar até porque estou achando como se eu tivesse estagnada, o que eu podia fazer dentro desse meu limite de conhecimento, eu fiz e faço, [...] não estou conseguindo mais avançar” (Entrevistado #17).

“a mão de obra é uma barreira devido à dificuldade de encontrar pessoas especializadas ou ter profissionais dentro da empresa com esse perfil” (Entrevistado #17).

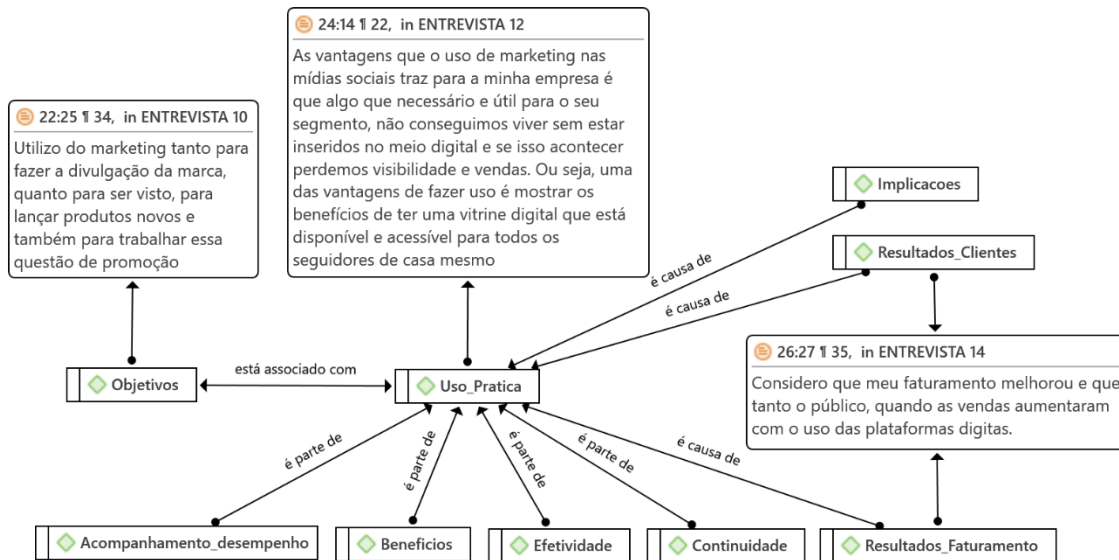
Assim, as evidências sugerem que a adoção de SMM pelas MPEs é limitada por estarem enfrentando barreiras como a questão de recursos e interesse sendo impedidos de aproveitar totalmente o potencial da Internet para o marketing das empresas (Alford & Page, 2015; Eze et al., 2021; Gutierrez-Leefmans et al., 2019; Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019).

Na Figura 3 foi observado que certos aspectos foram identificados como barreiras cruciais para a adoção do Social Media Marketing nas empresas. Estes incluem a complexidade do processo, os requisitos de investimento, o nível de engajamento necessário, o conhecimento tanto por parte do empresário quanto da equipe, e a escassez de mão de obra qualificada.

#### 4.4. *Uso e práticas*

Depois de verificar quais são os objetivos que os empreendedores tem a partir da adoção e uso, foi possível identificar fatores condicionantes e barreiras à adoção do SMM nas MPEs, e ainda, de maneira mais aprofundada, pode-se compreender como ocorre o processo de prática e uso dessa ferramenta que envolve acompanhamento do desempenho, ou seja, das métricas, benefícios percebidos, efetividade e continuidade e os resultados voltados para faturamento e clientes e por fim, quais implicações obtiveram, como mostra na Figura 4.

**Figura 4 – Uso e práticas da adoção e uso do social media marketing**



Fonte: Elaborada pelos autores usando o ATLAS.ti (2023).

A partir dos objetivos já citados é possível identificar algumas relações com o uso, no qual o intuito é identificar pontos fortes e pontos de melhorias, porém, não são tão precisos como relata o entrevistado 17:

“Sobre as métricas, eu acompanho aquelas informações básicas que tem no Instagram que diz quantas pessoas deixou de seguir, mas eu não tenho nenhum controle, eu olho diariamente, mas sem um acompanhamento de fato” (Entrevistado #17).

Corroborar com a ideia que os empreendedores reconhecem a necessidade dessa abordagem de longo prazo para a construção de resultados, referindo-se a métricas que são necessárias para medir as interações (Alford & Page, 2015).

Por sua vez, os benefícios percebidos através da adoção SMM são vários, conforme os entrevistados colocam:

“as mídias sociais são um canal de divulgação forte para as empresas” (Entrevistado #12).

“tanto os produtos e serviços passaram a ser mais reconhecidos como a marca mais reconhecida pelas mídias sociais” (Entrevistado #20).

“com o uso passou a ter aumento nas vendas e um melhor engajamento com clientes” (Entrevistado #14).

“o marketing nas mídias sociais é essencial, ou seja, é a prioridade na minha empresa” (Entrevistado #1).

“É uma ferramenta útil para as micro e pequenas empresas por trazerem resultados expressivos” (Entrevistado #20).

Nesse contexto, o SMM assume uma importância particular para as MPEs. Isso se deve ao fato de que essas empresas geralmente enfrentam restrições tanto financeiras quanto gerenciais para sustentar atividades de marketing. No entanto, considerando que o SMM não exige investimentos extraordinários, ele oferece mais oportunidades para as MPEs alcançarem um amplo público de clientes, mesmo com um orçamento limitado, desde que seja utilizado de maneira eficaz (Tarsakoo & Charoensukmongkol, 2019). Isso é evidenciado pelos entrevistados:

“a partir desse trabalho, existe o aumento do faturamento, aumento das vendas e do aumento de clientes” (Entrevistado #13).

“o faturamento melhorou, não só devido à Pandemia, mas sim, por trazer praticidade e comodidade aos clientes” (Entrevistado #15).

“é importante ressaltar que a mídia social por si não faz aumentar o faturamento, isso é consequência de um trabalho que vai sendo feito principalmente em loja, então, a mídia social é a vitrine pra que a pessoa possa conhecer a marca e os produtos [...] e realiza as compras” (Entrevistado #6).

Compreende-se então que a literatura na área sugere que a adoção e uso em SMM traz, como resultados, mais interação, engajamento e relacionamento entre empresa e clientes (Lepkowska-White,

2017; Tanford et al., 2020). Por outro lado, observa-se que o acompanhamento das métricas geralmente não são mensurados, e que a relação destes com os resultados de desempenho ainda é pouco explorada (Almeida et al., 2017).

Em linhas gerais, os condicionantes, as barreiras e o uso prática do SMM é sistematizado no Tabela 3.

**Tabela 3 – Sistematização dos resultados**

CONDICIONANTES	BARREIRAS	USO PRÁTICA
Facilidade	Complexidade	Objetivo
Agilidade	Investimento	Acompanhamento Desempenho
Engajamento	Engajamento	Benefícios
Custo	Conhecimento	Efetividade
Investimentos	Mão de Obra	Continuidade
Mão de Obra		Resultados Faturamento
Utilidade		Resultados Clientes
COVID		Implicações
Pressão Concorrentes		
Pressão Clientes		

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir disso, os entrevistados mencionam algumas implicações que resultaram da adoção e do uso de SMM nas empresas:

“Esse trabalho online é muito importante pois consigo ver oportunidade tanto nas vendas, como também de ajudar ao terceirizado da nossa empresa que fica responsável pelas entregas, que já me informou que nunca ganhou tanto com entrega como ganha atualmente conosco” (Entrevistado #14).

“[...] o trabalho desenvolvido nas mídias sociais empregou mais uma pessoa na minha loja” (Entrevistado #14).

“Os empreendedores, usualmente, executarem diversas funções na empresa” (Entrevistado #18).

“existe o acúmulo de funções o que impossibilita trabalhar efetivamente com o SMM” (Entrevistado #8).

“uma opção amenizar esse excesso de funções é contratar prestadores de serviço para auxiliar nessa área” (Entrevistado #20).

“[...] nem todos conseguem investir por falta de recursos” (Entrevistado #9).

Corroborando com a ideia, Matikiti et al. (2018) evidencia que para as iniciativas de SMM tenham sucesso, as empresas precisam dar a elas tempo suficiente, tempo para aprender como funciona e como desenvolver conteúdos atrativos, pois o tempo que as empresas gastam enviando mensagens, respondendo clientes e criando conteúdo pode ser considerável.

Desse modo, as restrições de tempo e a falta de compreensão de como as mídias sociais podem ser usadas para marketing dificultam o uso dessas tecnologias pelos empreendedores (Matikiti et al., 2018). Sobre isso, tem-se as falas dos entrevistados 17 e 13:

“Outro fator importante é que os clientes estão mais exigentes e imediatistas” (Entrevistado #17).

“se eu não tiver o mínimo de controle, vai impactar na qualidade do serviço que ofereço” (Entrevistado #13).

Além disso, a própria mídia está dificultando o atingimento do público, como explica o entrevistado 20:

“[...] devido aos algoritmos e para conseguir esse alcance é preciso investir em patrocínios pagos, mas isso precisa ser estudado, porque se fizer de qualquer maneira, não tem o retorno esperado” (Entrevistado #20).

Essa falta de maturidade pode explicar por que muitos empreendedores não acompanham as métricas do SMM, apesar de considerá-las importantes. Assim, o cliente tem grande influência no processo de adoção de SMM entre as MPEs, permitindo a transferência de conhecimentos necessários para usar as novas ferramentas e modificando a atitude dos empreendedores frente à mudança tecnológica (Dahnil et al., 2014).

A Tabela 3 resume os principais condicionantes, barreiras e práticas relacionadas ao SMM. Os condicionantes incluem facilidade, agilidade, engajamento, custo, investimentos, mão de obra e utilidade, além de implicações relacionadas à COVID-19 e pressões dos concorrentes e clientes. As barreiras abrangem complexidade, investimento, conhecimento e mão de obra. As práticas envolvem objetivos, acompanhamento do desempenho, benefícios, efetividade, continuidade, resultados de faturamento e clientes.

## 5. Implicações teóricas e práticas

Este capítulo proporcionou uma visão abrangente dos usos, fatores condicionantes, barreiras percebidas e implicações teóricas e práticas em relação ao SMM. Os resultados revelaram insights valiosos sobre a percepção e adoção do SMM por micro e pequenos empreendedores. Os achados indicaram que os empreendedores direcionam predominantemente seus esforços de SMM para interações com os clientes, visando alcançar novos públicos e fidelizá-los. Sendo, portanto, uma ferramenta estratégica crucial para a promoção da marca e interação com o público-alvo, especialmente ressaltada durante a pandemia do Covid-19, onde a necessidade de se adaptar às tecnologias digitais se tornou ainda mais evidente.

A análise identificou diversos fatores que influenciaram a adoção do SMM, incluindo a facilidade de uso percebida, agilidade nas interações com clientes, engajamento, baixo custo e a necessidade de investimento em recursos e mão de obra qualificada. Esses fatores estavam intimamente ligados ao contexto pandêmico, destacando a importância da adaptação e investimento por parte das empresas para se manterem competitivas no mercado atual.

Além dos fatores condicionantes, foram identificadas várias barreiras que dificultam a adoção do SMM, incluindo a complexidade da ferramenta, exigências de investimento, nível de engajamento necessário, requisitos de conhecimento e disponibilidade de mão de obra qualificada. Essas barreiras representam desafios significativos para as MPes, especialmente aquelas com recursos limitados e equipes enxutas.

Por fim, ao reconhecer os desafios enfrentados pelos empreendedores e os benefícios potenciais do SMM, os gestores podem tomar decisões mais informadas e implementar estratégias mais eficazes para promover o crescimento e o sucesso de suas empresas no ambiente digital.

## 6. Considerações finais

A partir do objetivo geral de investigar, de forma exploratória, fatores inerentes à adoção de *Social Media Marketing* (SMM) na perspectiva de micro e pequenos empreendedores, identifica-se a presença de fatores condicionantes relacionados à adoção, como facilidade, agilidade, engajamento, custo, investimento, mão de obra e utilidade, além do fator pandemia, associado à pressão de concorrentes e clientes. Também foram identificadas barreiras: complexidade, investimento, engajamento, conhecimento e mão de obra.

A pandemia de Covid-19 desempenhou um papel fundamental na promoção da adoção e utilização do SMM, alterando significativamente o cenário empresarial e reforçando a importância da rápida integração de tecnologias digitais. Isso redefiniu o panorama para as MPes, capacitando-as a se envolverem de forma eficaz nas mídias sociais, independentemente de suas limitações preexistentes. Entretanto, a capacidade dos empreendedores de transformar essa visão positiva da adoção de SMM em um plano claro e objetivo é prejudicada pela falta de competência técnica, tanto do empreendedor quanto da equipe. Isso atua como uma barreira à obtenção das vantagens da adoção de tecnologia para marketing e pode impactar o crescimento dos negócios como um todo.

Este estudo evidencia que os empreendedores requerem novos conjuntos de habilidades para superar as barreiras à adoção do SMM. Nesse sentido, os achados permitem alcançar o objetivo da pesquisa ao investigar fatores inerentes à adoção de Social Media Marketing (SMM) na perspectiva de micro e pequenos empreendedores.

A contribuição teórica deste estudo explora, identifica e sistematiza fatores associados à adoção de SMM e seus efeitos com relação ao desempenho, sendo uma teoria ainda pouco abordada nos estudos que envolvem micro e pequenos empreendedores. Este artigo auxiliará investigações futuras que envolvam o SMM nas MPes e modelos que levam aos benefícios e que mitiguem o desempenho. A contribuição social/para a gestão pode servir de subsídio para a capacitação por meio de projetos, orientações e a promoção do desenvolvimento econômico e competitividade de micro e pequenas empresas estimulando o empreendedorismo no país.



Como limitação da pesquisa, cita-se a amostra, por ter sido realizada com apenas empresas da Paraíba, mais precisamente de Campina Grande e cidades circunvizinhas. Sugere-se que estudos futuros analisem os efeitos e as relações dos fatores em empresas de outras regiões, de outros setores, como serviço e indústria, e façam um comparativo entre setores e regiões.

## Referências

- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>
- Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small businesses. *Service Industries Journal*, 35(11–12), 655–669. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062884>
- Almeida, M. I. S. de, Coelho, R. Li. F., Camargo Filho, A., Gomes, A. C., & Porto, R. B. (2017, October). *Marketing and social media long run performance implications: A time series experiment on small retailing*. Conference: Latin American Retail and Consumer Conference. São Paulo, Brazil.
- Alsaleh, D. A., Elliott, M. T., Fu, F. Q., & Thakur, R. (2019). Cross-cultural differences in the adoption of social media. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(1), 119-140. <https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2017-0092>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada.
- Chatterjee, S., & Kar, A. K. (2020). Why Do Small and Medium Enterprises Use Social Media Marketing and What Is the Impact: Empirical Insights from India. *International Journal of Information Management*, 53, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., & Fabeil, N. F. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.025>
- Dos Santos, S. S. S., Begnini, S., & Carvalho, C. E. (2020). O efeito do uso das mídias sociais e das capacidades dinâmicas no desempenho mercadológico de micro, pequenas e médias empresas. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 174-196. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17346>
- Eid, R; Abdelmoety, Z; Agag, G. (2020). Antecedents and Consequences of Social Media Marketing Use: An Empirical Study of the UK Exporting B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), pp. 284-305. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2018-0121>
- Eze, S. C., Chinedu-Eze, V. C. A., & Awa, H. O. (2021). Key Success Factors (KSFs) Underlying the Adoption of Social Media Marketing Technology. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006695>
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- George, A., Joy, M. M., Muhammed Sajid., & Muhammed Nowfal S. (2021). Understanding the Intention to Use Virtual Currency in a Gamified E-Commerce Context. *International Journal of Online Marketing*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.4018/ijom.288425>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Reprinted. Aldine de Gruyter.
- Grover, P., & Kar, A. K. (2020). User engagement for mobile payment service providers – introducing the social media engagement model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(December 2018), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.12.002>
- Gutierrez-Leefmans, C., Nava-Rogel, R. M., & Trujillo-León, M. A. (2019). How Are Dynamic Capabilities and Digital Marketing Related? a Reflection From Literature. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(3), 265. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e32018265-283>
- Hafez, M. (2022). Unpacking the influence of social media marketing activities on brand equity in the banking sector in Bangladesh: A moderated mediation analysis of brand experience and perceived uniqueness. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100140. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2022.100140>
- Hanaysha, J. R. (2022). Impact of social media marketing features on consumer's purchase decision in

- the fast-food industry: Brand trust as a mediator. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100102. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100102>
- Kumar, A., Syed, A. A., & Pandey, A. (2021). Adoption of online resources to improve the marketing performance of SMES. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 137-144. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.1009>
- Lepkowska-White, E. (2017). Exploring the Challenges of Incorporating Social Media Marketing Strategies in the Restaurant Business. *Journal of Internet Commerce*, 16(3), 323-342. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1317148>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2023). Social media in marketing research: Theoretical bases, methodological aspects, and thematic focus. *Psychology and Marketing*, 40(1), 124-145. <https://doi.org/10.1002/mar.21746>
- Leão, A. L. M. S., Mello, S. C. B., & Vieira, R. S. G. (2009). O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. *Revista Organizações em Contexto*, 5(10), 1-16.
- Matikiti, R., Mpinganjira, M., & Roberts-Lombard, M. (2018). Application of the Technology Acceptance Model and the Technology-Organisation-Environment Model to examine social media marketing use in the South African tourism industry. *SA Journal of Information Management*, 20(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v20i1.790>
- Merriam, S. (1998). *Qualitative Research Using Case Studies in Education*. CA: Jossey-Bass Publishers.
- Morais, M. C. A., Emmendoerfer, M. L., Vitória, J. R., & Mendes, W. de A. (2022). Socioeconomic determinants of the individual micro-entrepreneur (IME). *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(3), e2070. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2070>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747.
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1191-1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Patma, T. S., Wardana, L. W., Wibowo, A., & Narmaditya, B. S. (2020). The Shifting of Business Activities during the COVID-19 Pandemic: Does Social Media Marketing Matter? *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 283-292. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.283>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Ratnasingam, J., Ioras, F., Liat, L., Ayenkaren, J., Yi, L., & Labtib, H. A. (2021). Digital Technology Application Among Malaysian Value-added Wood Products Manufacturers. *BIORESOURCES*, 16(2), 2876-2890.
- Robertson, J., Ferreira, C., & Paschen, J. (2021). Reading Between the Lines: Understanding Customer Experience With Disruptive Technology Through Online Reviews. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 215-224. <https://doi.org/10.1177/1839334921999487>
- Silva, S. C. e., Duarte, P. A. O., & Almeida, S. R. (2020). How companies evaluate the ROI of social media marketing programmes: insights from B2B and B2C. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(12), 2097-2110. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0291>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2020). Pequenos negócios em números. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 set. 2023.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2021). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Recuperado de: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 05 set. 2023.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022). Levando inovação para o seu negócio. Recuperado de: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>. Acesso em: 04 mar. 2023.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Tafesse, W., & Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 732-749. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1482365>

- Tanford, S., Kim, M., & Kim, E. J. (2020). Priming social media and framing cause-related marketing to promote sustainable hotel choice. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1762–1781. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1760287>
- Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2019). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 441–461. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
- Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de administração contemporânea*, 9, 9-33.
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Yao, B., Shanoyan, A., Peterson, H. H., Boyer, C., & Baker, L. (2019). The use of new-media marketing in the green industry: Analysis of social media use and impact on sales. *Agribusiness*, 35(2), 281–297. <https://doi.org/10.1002/agr.21581>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso Editora.