

Estratégias de digitalização comunicacional para Micro e Pequenas Empresas como promotoras da inovação e competitividade*

Communication Digitization Strategies for Micro and Small Enterprises as Promoters of Innovation and Competitiveness

Alessandra Giselle Silva Batista

Universidade Federal do Oeste do Pará

ale.gisellebatista@gmail.com

Marcia Waimer Spinola Arouca

Universidade Federal do Oeste do Pará

marcia.arouca@ufopa.edu.br

Fábio Manoel Franca Lobato

Universidade Federal do Oeste do Pará

fabio.lobato@ufopa.edu.br

RESUMO

A globalização, as inovações e a pandemia da COVID-19 promoveram mudanças nas negociações por meio da digitalização comunicacional em mídias digitais. Portanto, Micro e Pequenas Empresas (MPEs) precisaram adaptar-se abruptamente. Para mitigar impactos e gerar competitividade, propôs-se transferência de *know how* por intermédio de mapeamento com uso da abordagem teórica Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE), Quadro Europeu de Avaliação de Competências (DIGICOMP) e os modelos de negócio alinhados ao digital. Dessa forma, constituem questões analisadas no artigo: Q1- Quais fatores impedem a digitalização comunicacional das MPEs? Q2 - Quais estratégias digitais podem auxiliar na competitividade das MPEs? Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa-ação em Santarém / Pará. Além de pesquisa prescritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, foram desenvolvidos guias e programas de mídia instrucionais, norma de padronização dos processos da comunicação digital e análise do impacto na competitividade. Os resultados demonstraram que existe tecnologia disponível, porém, sem aproveitamento pleno pelas MPEs. Observou-se barreiras, como a falta de treinamento dos recursos digitais e de tempo para planejamento estratégico e, como fatores influenciadores, pressão mercadológica, concorrencial e políticas públicas. Conclui-se que há espaço para ganho da competitividade com uso das mídias digitais, baseado em planejamento estratégico e desenvolvimento de habilidades.

Palavras-Chave: Digitalização; Transferência tecnológica; Planejamento digital.

ABSTRACT

Globalization, innovations, and the COVID-19 pandemic have promoted negotiation changes through communication digitalization. Therefore, Micro and Small Enterprises (MSEs) had to adapt abruptly. To mitigate impacts and generate competitiveness, know-how transferring was proposed through mapping using the theoretical approach Technology-Organization-Environment (TOE), European Competency Assessment Framework (DIGICOMP), and digitally aligned business models. Thus, the questions analyzed in the article are: Q1- What

* Recebido em 22 de agosto de 2023, aprovado em 13 de maio de 2024, publicado em 17 de junho de 2025.

factors prevent MSEs' communication digitalization? Q2 - Which digital strategies can help in the competitiveness of MSEs? Bibliographical, documental, and action-research research was carried out in Santarém / Pará; in addition to prescriptive research of a quantitative and qualitative nature, guides and instructional media programs were developed, standards for standardizing digital communication processes, and analysis of the impact on competitiveness. However, the results showed that there is technology available without full use by MSEs. Barriers were observed, such as lack of training in digital resources and time for strategic planning and, as influencing factors, market pressure, competition, and public policies. It is concluded that there is room for competitiveness gains using digital media based on strategic planning and skills development.

Keywords: Digitization; Technology transfer; Digital planning.

1 INTRODUÇÃO

A popularidade das mídias digitais nos últimos anos transformou a comunicação entre marcas e mercados e capacitou os consumidores, tornando-os mais ativos e informados (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). A pandemia de Covid-19 acelerou ainda mais essa transformação, uma vez que o isolamento social alterou a forma de consumo e estimulou a digitalização dos canais comunicacionais de *marketing* (BATISTA et al., 2022). Tal cenário fez com que os consumidores se tornassem, segundo Almeida et al (2020), compradores mais exigentes quanto à facilidade, flexibilidade, customização e rapidez em suas compras. Além do perfil exigente, o volume de possíveis compradores digitais ultrapassa a metade da população mundial. Uma pesquisa realizada pela *Global Web Index* (GWI) aponta que em 2020, cerca de 4,66 bilhões de pessoas (59,5%) estavam conectadas à *internet*. No Brasil, eram 160 milhões de internautas, sendo 150 milhões ativos em redes sociais e mídias, buscando informação, entretenimento e relacionamento.

Os dados contribuem para os resultados das vendas em canais digitais em 2022, que somaram R\$169,6 bilhões, com crescimento de 5% em relação a 2021 (ABRANET, 2023). Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, em 2022 foram realizados, em média, 368,7 milhões de pedidos *on-line* com *ticket* médio no valor de R\$460,00 por cliente. Os segmentos que se destacaram foram eletrodomésticos, telefonia, eletrônicos, casa e decoração, informática e moda. Porém, o aumento da capilaridade das mídias digitais, acelerado pela pandemia, afetou fortemente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras, que ainda se encontravam despreparadas para o ambiente digital. Assim, elas foram forçadas a ter presença e interagir *on-line*, regularmente sem planejamento e sem parâmetros de desempenho (ALBONICO; MLADENOV; SHARMA, 2020; GUO et al., 2020; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021). Esse despreparo, aliado à necessidade de interação em um ambiente pouco conhecido, coloca as MPEs diante da urgência de melhor compreender o cenário em que estão inseridas, garantindo maior aproveitamento.

Kotler et al (2017) sugere que as inserções tecnológicas e as inovações comunicacionais por meio da digitalização favorecem o desenvolvimento de negócios, permitindo que as MPEs possam competir globalmente a custos baixos. Além disso, sabe-se que a adequação comunicacional digital permite diversificação nas negociações (ALMEIDA; DUARTE SANTOS; AUGUSTO MONTEIRO, 2020). Por fim, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) adiciona que a adequação às tecnologias digitais pode levar à expansão territorial e melhoria no relacionamento com o cliente (OECD, 2017). Dessa forma, MPEs podem explorar a simplificação da comunicação por intermédio da digitalização, cruzando o modelo tradicional e adequando-se ao rastreamento digital de informações de mercado. Essa adaptação permite a tomada de decisões de baixo custo sobre vendas, produtos

e tendências de mercado (CHENG; SHIU, 2019). O objetivo é atingir e influenciar o público da forma correta, tornando o consumidor o centro das decisões com a criação do plano de *marketing* focado na marca inserida em ambiente digital (YOUNG, 2014). Neste aspecto, destaca-se a importância do registro da marca para se diferenciar da concorrência, para gerar inovação, manter a competitividade e para evitar que terceiros usem esse elemento de maneira indevida (PROFNIT, 2018).

É essencial também destacar a importância do desenvolvimento das MPEs no cenário global. Segundo a OECD e a EUROSTAT (2018), as MPEs levam países e empresas à prosperidade sustentável e representam 99% das fontes de emprego e renda e 70% do mercado global. O cenário é similar em países de economia emergente, como o Brasil, onde tais empresas representam 45% do total de empregos e 33% do PIB do setor privado (OECD, 2017). As MPEs se destacam pela diversidade de mercados e culturas e/ou pela própria configuração quanto ao potencial de inovação superior, se comparado às grandes empresas, devido à flexibilidade de reconfiguração e adaptação ao mercado. Portanto, são essenciais para a economia mundial ao promover sustentabilidade, inovação, emprego e renda. (ABED, 2020; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021). No contexto nacional, segundo o SEBRAE (2021), os pequenos negócios são os que mais empregam no Brasil, sendo responsáveis por quase 70% dos empregos. Além disso, MPEs têm participação de 30% do PIB no país.

Apesar da relevância destacada, MPEs enfrentam dificuldades, como a baixa especialização na gestão e a centralização da tomada de decisões práticas (AUGUSTO; MARIZA; MIRANDA, 2023). Consequentemente, há baixo emprego de tecnologia sofisticada e falta de investimento em novos conhecimentos e habilidades de gestão, pesquisa e desenvolvimento, treinamento de recursos humanos e mudanças organizacionais baseadas na inovação de processos (LEONE; LEONE, 2012). Isso implica na capacidade de transformar novas tecnologias em inovação e crescimento da produtividade. Por isso, as MPEs não podem aproveitar ao máximo os desenvolvimentos tecnológicos no ambiente digital, gerar rentabilidade ou ser competitivas no mercado (OECD, 2017).

Neste ponto, a Comissão Europeia (2009) ressalta a importância da alfabetização midiática digital, da avaliação da capacidade de aderir uma tecnologia e da transferência de conhecimento por meio da educação como impulsionadores do crescimento digital, da inovação e do desempenho empresarial. Sendo assim, a transferência de habilidades e práticas manuais, juntamente com o aprendizado constante, desempenham um papel importante na geração de impactos sociais, econômicos, culturais e pessoais. Por isso, é essencial avaliar a capacidade de aprendizado das organizações, considerando fatores organizacionais, ambientais e tecnológicos (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017; BATISTA et al., 2022).

Apesar da relevância para a economia do país, observa-se deficiência de estudos que apresentem como desenvolver um planejamento estratégico digital aplicado às MPEs, conforme discutido por Eller et al., (2020). No âmbito geral, a maior parte dos trabalhos que dissertam sobre adoção tecnológica e alfabetização midiática digital são de caráter teórico, a exemplo do trabalho de Wang et al., (2020). Assim, é necessário conciliar a literatura existente à sua aplicação para entender quais fatores facilitam e dificultam a adequação das empresas às mídias digitais. Este é um dos diferenciais do presente trabalho: baseado em um estudo transversal, espera-se que o resultante do Manual de Planejamento Estratégico Digital Individualizado e dos treinamentos realizados possam contribuir para a implementação das MPEs no meio digital, para que seja desenvolvidas atividades como uma abordagem inovadora e competitiva.

Assim, vale examinar as tendências tecnológicas e de mercado, observar as estratégias que as MPEs usam nas mídias digitais, analisar a assimilação da tecnologia pelos atores e avaliar os papéis e posições dos consumidores, empresas, funcionários, fornecedores e todos os envolvidos (OLIVER, 2021). Pontos como as competências dos colaboradores e da gestão,

capacidade de aprendizado tecnológico, maturidade, complexidade organizacional e o mercado (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017) foram considerados para definir as seguintes questões de pesquisa:

Q1- Quais os fatores impedem a digitalização comunicacional de MPEs?

Q2 - Quais as estratégias digitais podem ajudar na competitividade das MPEs?

Para responder às questões de pesquisa, foi realizado projeto piloto para aprimorar os artefatos e alinhar a metodologia, que, posteriormente, foi homologada por MPEs segmentadas. O objetivo geral desta pesquisa foi promover o aumento de competitividade de MPEs, mediante à transferência de *know how* em digitalização comunicacional como diretriz propulsora à inovação organizacional. Mais especificamente, identificou-se barreiras e fatores que influenciam na implementação de novas tecnologias nos canais de comunicação para aplicar processos inovativos. O impacto na competitividade foi analisado após a adequação tecnológica promovida e, por fim, foram gerados materiais didáticos e instrucionais, que podem ser aplicados aos canais de *marketing* para alfabetização midiática digital.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A digitalização é considerada um dos processos da transformação digital (OECD/EUROSTAT, 2018; TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015), que integra a cadeia de comunicação empresarial, por meio da adoção tecnológica de mídias digitais (MUSSO, 2010). A mídia digital tornou-se indispensável como estratégia de *marketing* digital, devido à possibilidade de segmentação e personalização do público e de postagens. Além disso, oferece otimização de anúncios e visualização rápida e fácil de resultados em comparação com a mídia tradicional. Nesse sentido, a mídia digital designa qualquer meio de comunicação que se utiliza de tecnologia digital fazendo uso da *internet* (TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015).

O *marketing* evoluiu, dividiu-se e complementou-se em quatro momentos centrais: 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0. Na era do *marketing* 4.0, é necessária a adaptação tecnológica e do consumidor à era digital, com foco na inovação e na comunicação integrada entre físico e digital. Sendo assim, tornou-se importante que as empresas evidenciem a personalidade da marca, promovam a cocriação e mantenham relacionamentos comunitários e colaborativos com foco no *mix* de *marketing*. Este permite comunicação eficaz, ambiente de compartilhamento e interatividade instantânea, bem como troca de informações globais entre consumidores e empresas, por meio de tecnologias, ferramentas e canais digitais por via da *internet* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Apesar das constantes mudanças, a *internet* está dividida em grupos de ambientes *on-line*, nos quais se destaca a ferramenta de busca ao representar mais de 80% da navegação na *internet* (TORRES, 2018). Citam-se, como exemplos, o *Google* e o *Youtube*, que são os *sites* mais visitados do mundo, e as empresas podem, a partir de seus mecanismos, se destacar por meio da criação de conteúdo relevante sobre produtos e serviços (WEB, 2023). Além deles, o *e-commerce* possibilita a venda *on-line* de produtos, juntamente com *sites* institucionais empresariais, como portais e *blogs*, que possibilitam a integração comunicacional entre a venda física e a comunicação digital ao acelerar funções como atendimento ao público, apresentação de produtos, suporte e *branding* (TORRES, 2018).

Ademais, com alta taxa de adoção no mundo, 98% dos usuários de mídias digitais afirmam estar presente em mais de um ambiente digital (WE ARE SOCIAL, 2021). Segundo o relatório de 2022, produzido em parceria entre a *We Are Social* e *Hootsuite*, as mídias digitais com mais usuários no Brasil foram o *WhatsApp* (165 milhões), *Youtube*, (138 milhões), *Instagram* (122 milhões), *Facebook* (116 milhões) e *Tiktok* (73,5 milhões). Outrossim, destaca-se também os aplicativos de intermediação, como uma forma de conexão entre os consumidores e a *internet* e determinados serviços *on-line*, como a *OLX* e o *IFood* (TORRES, 2018). Entretanto, para que MPEs possam se beneficiar das mídias digitais, precisam se adequar ao

modelo de interação das novas tecnologias, à jornada do cliente e à integração físico-digital (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; TORRES, 2018).

Porém, para obter competitividade nesta jornada, é necessário o domínio do planejamento, da comunicação, do gerenciamento e da execução de ferramentas de análise e indicadores dos canais digitais. Posto isto, a pesquisa indica que há espaço para as MPes explorarem ferramentas e canais digitais (NORTH; ARAMBURU; LORENZO, 2020). Apesar disso, MPes enfrentam barreiras para apresentar as respostas corretas na busca por adequação na digitalização comunicacional (GUIMARÃES; SOUSA; JUNIOR, 2021).

Para identificar as principais barreiras à implementação da mídia digital, foi utilizada a abordagem teórica Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE), quadro apresentado por Tornatzky e Fleischer na década de 1990. Sua descrição está nos processos de inovação tecnológica ao combinar fatores internos e externos para a organização. Avaliando tecnologia, organização e ambiente e explica a adoção tecnológica em organizações (DWIVEDI; WADE; SCHNEBERGER, 2012). O TOE é usado para identificar fatores e barreiras relacionados à implementação das mídias digitais. Por exemplo, Abed (2020) aplicou questionário com 181 MPes na Arábia Saudita, baseado na estrutura TOE para investigar a adoção do comércio social. Parveen (2012) realizou estudo baseado no TOE sobre o impacto do uso da mídia social nas organizações com análise de *sites* com 860 empresas e entrevistas com 6 MPes para investigar os fatores que influenciam o uso de mídia social e seu impacto nas organizações. Outro exemplo é o trabalho de Eze et al., (2021) que realizaram pesquisa na Nigéria com o TOE para apontar fatores que moldam a adoção de práticas de aplicativos de mídias sociais por parte das PMEs com 80 empresários. Além disso, ressalta-se que foi comprovado que o TOE é uma estrutura bastante útil na investigação de diversos contextos de inovação ligados à compreensão da adoção tecnológica de mídias digitais por PMEs (EFFENDI; SUGANDINI; Istanto, 2020), e a criação de valor e aumento da competitividade, advindas das novas tecnologias (MAKAME; KANG; PARK, 2014).

Neste sentido, observou-se que as MPes usam a mídia para comercializar seus produtos e serviços, entretanto não há uso adequado das ferramentas ou da capacidade total dos recursos (GUO et al., 2020; NORTH; ARAMBURU; LORENZO, 2020). Quanto ao contexto organizacional, pode-se destacar barreiras, o grau de centralização e estrutura de gestão, recursos humanos com baixas habilidades técnicas, baixa alfabetização em mídia digital, recursos limitados e infraestrutura digital insuficiente (EFFENDI; SUGANDINI; Istanto, 2020; OECD, 2017; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021). Como fatores que influenciam a adoção, destaca-se o tamanho da empresa e a flexibilidade das MPes. Entre os fatores ambientais que influenciam a adoção da mídia digital, está a Lei de Promoção da Inovação, LT 13.243, que prevê incentivos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação (CAMPOS, J. G. F.; NISHIMURA, A. T.; RAMOS, H. R.; CHEREZ, R. L.; SCALFI, 2008).

A digitalização pressiona as empresas a refletirem sobre sua atual gestão estratégica e a redesenhar seu modelo de negócio buscando novas oportunidades de mercado com estratégias focadas no digital (RACHINGER et al., 2019). Para tanto, destaca-se como ferramenta o *Business Model Canvas*, instrumento de gerenciamento estratégico com formato de mapa visual, que permite desenvolver e redesenhar modelos de negócios. (SANTOS; AMADEU; SOBRAL, 2018). Segundo Sorri et al., (2019) a plataforma tem sido utilizada para desenhar modelos de negócios que querem atuar no digital, como ferramenta prática que facilita a criação visual de negócios inovadores, além de envolver diversas dimensões como marca, agregação de valor, relacionamento, buscando a inovação para diferencial competitivo. Apesar da importância mencionada, pesquisas apontam ausência de planejamentos e planos de ações em busca de competitividade (OLIVEIRA, 2022).

Sendo assim, para ser competitiva no mercado, uma empresa precisa avaliar a

adequação das estratégias ao nicho, considerando o ambiente interno e externo e observando que a tecnologia desempenha um papel importante em todas as áreas (CAMILA; KAZUE AKABANE; PEREIRA DA SILVA, 2022). Por isso, destaca-se a análise de SWOT alinhada à ferramenta TOE, considerada útil para identificar oportunidades e orientar a criação das estratégias empresariais (TIGRE, 2019).

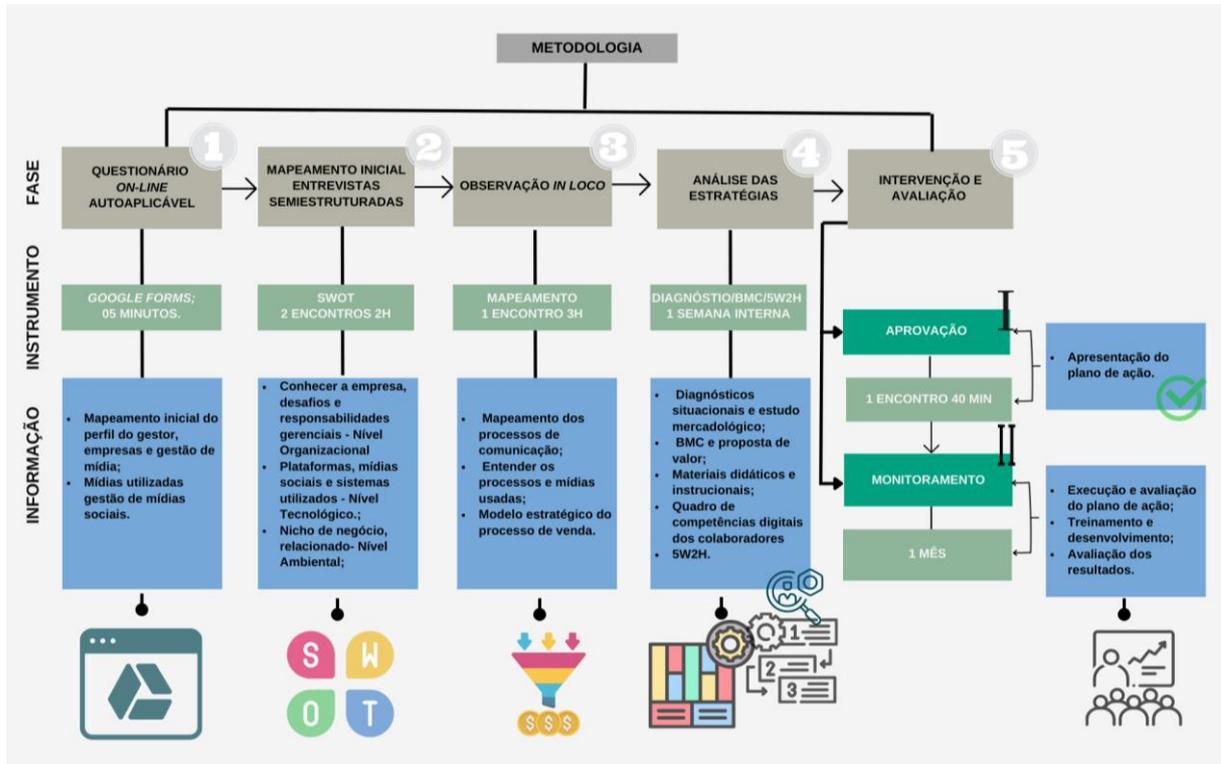
3 METODOLOGIA

Trata-se de estudo de delineamento transversal de um ano. Apesar do estudo longitudinal parecer mais apropriado para este tipo de estudo, as dinamicidades do mercado e das plataformas de mídias sociais impedem que as variáveis de controle permaneçam as mesmas no decorrer da observação. Assim, foram utilizados três cortes, um diagnóstico antes das intervenções. Outro no decorrer das intervenções, geralmente dois meses após o diagnóstico. E a terceira dois meses após o término da intervenção. Convém pontuar que a etapa diagnóstica demorava, em média, dois meses. O mesmo para a intervenção. Desse modo, o tempo médio de observação era de 6 a 8 meses.

As atividades do estudo foram conduzidas dentro do escopo do projeto da bolsa de produtividade em desenvolvimento tecnológico e extensão inovadora de um dos autores, sendo conduzido por uma das autoras no escopo da sua dissertação, com duração de aproximadamente 30 meses devido aos impactos da pandemia. Os primeiros 10 meses foram dedicados ao levantamento do estado da arte e construção da base teórica, 2 meses para a elaboração e validação do desenho da pesquisa com uma pequena amostra de empresas, os resultados preliminares foram apresentados na qualificação da discente e em uma conferência. No décimo quinto mês foram iniciadas as etapas a serem descritas neste artigo, com o desenho de pesquisa já amadurecido. Convém destacar que nem todas as empresas iniciaram ao mesmo tempo devido à disponibilidade da estudante e dos gestores.

Após análise do estado da arte nos contextos da digitalização e das MPEs usando a metodologia TOE, definiu-se as questões da pesquisa mencionadas anteriormente. Para inscrição no projeto, foi necessário que se enquadrasse como Micro ou Pequena Empresa e que tivesse o intuito de melhorar seus negócios fazendo uso de mídias digitais. A pesquisa se dividiu em duas etapas, sendo a primeira composta por um projeto piloto para teste da metodologia, implementado em 11 empresas. Depois de validar o piloto, a pesquisa se consolidou em cinco fases e, com isso, partiu-se para a plena condução dos estudos com 15 MPEs. Desse modo, a metodologia da pesquisa foi alinhada conforme a Figura 1.

Figura 1 - Metodologia



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Posteriormente, a observação *in loco* junto aos setores, permitiu a construção do mapeamento dos processos de comunicação. O Quadro 1 apresenta o roteiro das entrevistas realizadas:

Quadro 1 - Pontos chaves da entrevista semiestruturada e observação *in loco*

Técnica	Seção	Pergunta
Entrevista 01	Dados gerais (Organização)	Conte-me um pouco da sua história, quantos anos a empresa atua? (Descreva) Como você vê suas mídias digitais, como você vê sucesso nelas?
	Mídias digitais (Tecnologia)	Quem atua nas mídias digitais e como são criadas as estratégias? Como são avaliados os resultados das mídias e quais são os resultados atuais? Exemplo: Quantidade de mensagens que chegam nas mídias; vendas fechadas dentro das mídias.
	Mídias digitais (Recursos disponíveis)	Há consultoria externa, se sim, como ocorre? A empresa usa algum tipo de anúncio em mídia digital? Se sim, quais as mídias e valor investido? Caso não, há possibilidade de investimento e qual valor? Os colaboradores recebem treinamento das mídias que devem usar? Quantos aparelhos estão disponíveis para a empresa com <i>internet</i> ?
	Funil de vendas	O que vocês realmente vendem, que tipo de necessidade dos clientes você está ajudando a resolver? Quais são seus tipos de produtos para os diferentes clientes no mercado?
	Estratégias (Organização)	Descreva seus principais diferenciais e por que o seu cliente compra com você.
	Mercado (Ambiente)	Quem são seus principais concorrentes? (Descreva, relacionado ao TOE, ao nível ambiental) Como você vê as mídias digitais deles? (Descreva)
	TOE	Como você acha que podemos contornar as barreiras de adequação digital e usar suas forças com ênfase (baseado no quadro análise de SWOT)?

Entrevista 02		
Observação in loco	Funil de vendas – (Ambiente)	Como o seu público busca, interage e compra no seu tipo de negócio e em qual mídia? (etapas do funil de vendas)
	Mapeamento dos processos	Quais são as tarefas da pessoa responsável pelas comunicações com os clientes? Há atrasos por conta da falta de tecnologia, como <i>internet</i> ou celulares disponíveis? Há atrasos nos processos, devido à falta de treinamento de colaboradores?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Na fase de análise das estratégias, foram construídos diagnósticos-situacionais de cada PME e estudo mercadológico por meio de pesquisas na *internet* e indicação da proposta de valor por meio da ferramenta *Business Model Canvas* e *5W2H*. Posteriormente, foram elaborados relatórios técnicos das competências digitais dos colaboradores, atendendo a base teórica adaptada, baseada no Quadro Europeu de Avaliação de Competências (DIGICOMP). O Quadro 2 demonstra a base teórica adaptada.

Quadro 2 - Base teórica adaptada para medição das competências

Informações e dados, comunicação e criação de conteúdo				
Competências	Nível	Autonomia	Habilidades	
Nível I - Competência digital básica (conhecimento de conceitos, abordagens, atitudes)				
Informações, dados e comunicação	Básico 1	Lembrar – com orientação	Compartilhamento das mídias com ajuda	
	Descrição	Compartilhamento das mídias criadas em diversos canais digitais com auxílio. Ex: Textos, legendas e imagens prontas.		
	Básico 2	Lembrar - com autonomia	Compartilhamento de mídias com autonomia	
	Descrição	Fazer conteúdo digital usando ferramentas básicas digitais. Ex: Produzir fotos, vídeos sem edição.		
	Nível II - Uso digital (profissional, disciplina, aplicação)			
	Intermediário 3	Compreender - executar tarefas simples	Compartilhamento de informação e conteúdo	
	Descrição	Compartilhamento de mídias pré-prontas em diversos canais digitais usando o plano de ação gerado por terceiros. Ex: Criar legendas, interagir <i>on-line</i> conforme o plano de ação.		
	Intermediário 4	Compreender - executar de acordo com suas próprias necessidades	Gestão da identidade digital	
	Descrição	Editar conteúdos digitais para diferentes formatos e ambientes ilustrando a estratégia digital para construção da identidade digital. Envolvendo fotografia, vídeos, imagem, texto e apresentações <i>on-line</i> . Ex: usar fotos e vídeos para editar mídias usando a estratégia digital.		
	Nível III - transformação digital (criatividade/inação)			
Criação do conteúdo	Avançado 5	Aplicar - orientar outros	Plano de ação das campanhas anuais	
	Descrição	Definição de quais mídias e ferramentas digitais usar para as campanhas e estratégias selecionadas. Ex: Planejar conteúdos digitais para diferentes formatos e ambientes ilustrando a estratégia digital.		
	Avançado 6	Avaliar - adaptar-se ao contexto	Gestão de identidade de mídias digitais	
	Descrição	Monitoramento de dados e métricas das mídias digitais, gestão de resultados <i>on-line</i> e proteção da identidade. Ex: Monitorar ROI, bem como receber e dar <i>feedbacks</i> nas mídias digitais na gestão de problemas.		

	Altamente especializado 7	Criar - integrar-se e orientar outros	Construção das estratégias
	Descrição	Construção das estratégias, dos objetivos e metas empresariais. Criação de campanhas baseadas nas estratégias. Ex: Construção de estratégias e metas por método de análise mercadológica de terceiros.	
	Altamente especializado 8	Criar novas ideias e processos	Posicionamento no mercado
	Descrição	Compreender seu mercado, concorrentes, fornecedores, tendências e construir seu posicionamento. Ex: Construção do planejamento estratégico digital, por método de análise mercadológica própria.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Finalmente, foi descrito o planejamento estratégico digital, visando a adequação comunicacional das etapas de venda e apresentado às empresas para execução das ações, tais como treinamento, desenvolvimento e avaliação dos resultados. Os resultados foram monitorados pela avaliação do faturamento antes e depois da implementação, pelas métricas das mídias digitais, como engajamento e mensagens recebidas; por pedidos fechados usando as mídias, e por questionário voltado aos participantes.

4 PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

Nesta seção, são apresentados os resultados mensuráveis e não mensuráveis. Em relação à primeira etapa da pesquisa, esta iniciou com 11 MPEs e com apoio da Associação dos Empreendedores de Alter do Chão (AETA), onde foi realizada oficina sobre o tema. Posteriormente, foi realizada pesquisa-ação individual, finalizada com três empresas. Na segunda etapa, 15 MPEs participaram e com apoio do Conselho de Jovens Empresários da Aces de Santarém (CONJOVE).

Considerando que a primeira etapa ainda estava em fase de ajuste das metodologias, foi possível registrar dados mensuráveis das entrevistas apenas na segunda etapa da pesquisa. A pesquisa iniciou auferindo as principais informações dos negócios. A Tabela 1 mostra as 26 respostas obtidas dos questionários sobre porte e avanço na pesquisa. Foram avaliadas 26 empresas, sendo 92% ME (microempresa) e 8% EPP (empresa de pequeno porte).

Tabela 1 - Informações gerais das empresas e etapas do projeto

Tamanho	Total em Números	Porcentagem
ME	24	92%
EPP	2	8%
Totais	26	100%
Segmento operacional	Total em Números	Etapa da pesquisa
Pousadas e restaurantes	6	Questionário - Oficina
Assessoria contábil	1	Questionário - Etapa 01
Pizzaria e padaria	2	Questionário - Etapa 01- Monitoramento
Vestuário	1	
Parques de diversão	1	Questionário - Etapa 02- Monitoramento
Comunicação Visual	1	
Segurança Eletrônica	1	
Comércio Varejista de Vidros	1	
Indústria e Comércio de Inox	1	
Imobiliária e Incorporadora	1	
Cursos profissionalizantes	1	
Indústria de Embalagens	1	

Assessoria e Consultoria de Segurança no Trabalho	1	Questionário - Etapa 02- Plano de ação
Clínica de Estética	1	
Revenda de Máquina de Costura	1	
Comércio de EPI's	1	
Revenda de comunicação visual	1	
Comércio de Canecas	1	Questionário - Etapa 02- Mapeamento Inicial
Hotel	1	
Doceria	1	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Suscetivelmente, foram questionados sobre quais mídias eram utilizadas no negócio: das 26 respostas obtidas, 92% das empresas usam o *Instagram*, seguido pelo *WhatsApp* com 88% e, por fim, o *Facebook* com 58%. Destaca-se também que, quando questionadas sobre serviços de consultoria em *marketing* digital, das 26 respostas recebidas, 54% das empresas nunca receberam consultoria de mídias digitais para atuar na venda pelo *WhatsApp* e 35% receberam consultoria somente por meio de postagens gratuitas nas redes. Apenas 11% receberam consultoria com treinamento. Percebeu-se que a maioria que contratou alguma consultoria estava descontente com o serviço.

No que se refere ao planejamento estratégico, os resultados demonstram que das 15 empresas observadas, 87% não realizaram um planejamento. A respeito de registro de marca, para avaliar se as empresas usam o registro como uma estratégia competitiva, das 15 empresas, 27% delas possuem marca registrada, sendo que mais da metade, cerca de 67%, não o fizeram. Dentre os motivos da falta de registro, as empresas alegaram falta de conhecimento sobre o processo. Sobre o tempo de mercado, das 15 respostas obtidas, 40% delas estão nos primeiros anos de operação, com até cinco anos, 20% delas têm de seis a 11 anos, 13%, de 12 a 17 anos, outras 13% de 18 a 22 anos e o restante de 23 a 28 anos.

Em relação à avaliação dos resultados das mídias digitais, 60% das 15 empresas responderam que não avaliam os resultados em relação às vendas ou às mensagens recebidas nas redes. No que tange sistemas de gerenciamento de clientes (CRM), apenas 7% das empresas indicam ter acesso. Quanto à finalização da venda ou prestação de serviço, dentre as 12 empresas observadas, somente 23% realizam o processo de vendas integralmente por meio das mídias digitais, excluindo-se a entrega. Esse processo exige uma ligação entre os ambientes digital e físico.

Sequencialmente, na revisão da análise da matriz SWOT, realizou-se uma comparação entre os principais pontos indicados na literatura com os apresentados pelas empresas como pontos fortes e fracos. A Tabela 2 demonstra os pontos abordados pelos 15 entrevistados:

Tabela 2 - Aderência ao digital das empresas analisadas

Pontos abordados	Pontos Fortes		Pontos Fracos	
	Total em Números	Total em %	Total em Números	Total em %
a) Negócio				
Conhecimento do negócio;	14	93%	1	7%
Referência onde está localizado;	12	80%	3	20%
Conforto e comodidade adequados ao público.	11	73%	4	27%
b) Uso da tecnologia				
Uso do WhatsApp para negociação;	15	100%	0	0%
Conta no Instagram comercial criada.	13	87%	2	13%
c) Quanto ao suporte da gestão				
Gestor disposto a buscar por melhorias;	14	93%	1	7%

Gestor tem tempo para buscar por melhorias;	9	60%	6	40%
Gestor usa com frequência mídias digitais pessoalmente.	6	40%	9	60%
d) Recursos disponíveis				
Há tempo para executar as funções de mídias digitais;	7	47%	8	53%
Há possibilidade de valor para investimento no digital;	14	93%	1	7%
Sabe quanto pode investir em mídia alinhado aos custos;	10	67%	5	33%
Há pessoas que podem atuar na comunicação digital.	8	53%	7	47%
e) Tamanho da empresa				
Flexibilidade e rapidez em mudanças.	11	73%	4	27%
f) Grau de centralização/ elo entre os colaboradores				
Funcionários estão alinhados para trabalhar juntos	3	20%	12	80%
g) Estrutura				
<i>Internet</i>	15	100%	0	0%
Celular empresarial.	11	73%	4	27%
Computador/ EPR	13	87%	2	13%
h) Habilidade técnica				
Conhecimento sobre o uso de mídias digitais e ferramentas	5	33%	10	67%
Tira foto dos produtos/serviços entregues	8	53%	7	47%
Uso do sistema/ERP para estratégias de comunicação;	0	0%	15	100%
Conhecimento das estratégias para atuar nas mídias	1	7%	14	93%
Pontos abordados		Oportunidades		Ameaças
a) Negócio				
Crescimento do segmento;	13	87%	2	13%
Pressão da Concorrência.	12	80%	3	20%
b) Clientes				
Aderência às mídias digitais dos clientes.	15	100%	0	0%
c) Fornecedores				
Crescimento do mercado de empresas de entregas;	3	20%	12	80%
Crescimento do <i>e-commerce</i> e app de intermediação	4	27%	11	73%
d) Leis e apoio governamental				
Cursos realizados pelos órgãos governamentais;	9	60%	6	40%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Quanto aos fatores organizacionais, destaca-se entre os pontos fortes: o uso do *WhatsApp* para negociação, a busca por constantes melhorias (ainda que a falta de tempo esteja associada ao item), a possibilidade de investimentos, a flexibilidade e a infraestrutura. Quanto aos pontos fracos, destaca-se: a falta de elo e ou trabalho em grupo entre os colaboradores, a falta de conhecimento sobre as mídias digitais, a falta de sistemas integrados e, por fim, a falta de conhecimento sobre criação de estratégias.

Quanto à análise ambiental, a maioria das empresas demonstrou um potencial crescimento em decorrência da pressão competitiva para atuar no digital. A maioria se repete quanto à aderência dos clientes, que realizam suas compras *on-line*. Quanto aos fornecedores, percebeu-se que, a depender do segmento, há influência na aderência ao digital, como pode ser observado no setor de alimentos que apresenta alta relevância. Quanto ao apoio governamental, 60% das empresas afirmaram ter participado de algum tipo de curso relacionado às práticas em mídias digitais oferecidas pelo Governo. Como ameaça, destacou-se a dificuldade do cliente em entender como funciona o serviço *on-line* e a consequente necessidade dele se deslocar até o espaço físico da loja para tirar dúvidas.

Com relação às etapas de vendas, percebeu-se que os setores de alimentação, como Padaria e Doceria, têm uma cadeia de vendas rápida, onde podem ser aproveitadas as ferramentas de mensagens rápidas, como os *menus on-line* ou pedidos por aplicativos específicos. Nas empresas de “Comércio e Varejo”, a cadeia torna-se mais lenta. Neste tipo de segmento, a jornada de compra depende muito do vendedor, do atendente ou do consultor. Após o agrupamento das informações, foram construídos relatórios com sugestões de tarefas para

adequação digital. As mídias mais indicadas no planejamento estratégico digital foram o *WhatsApp*, *Instagram*, *Google*, *Facebook* e *site* próprio, indicadas para todas elas. O *WhatsApp* demonstrou ser a mídia mais usada, tanto pelos clientes quanto pela empresa. O Quadro 4 destaca as principais ações dentro dessa mídia específica.

Quadro 4 - Plano de Ação criado para as MPEs no *WhatsApp*

WhatsApp							
Tarefa	Definir passo a passo venda	Realizar treinamento vendas	Etiquetar clientes por segmento	Definir e criar calendário para WhatsApp	Configurar WhatsApp	Postar nos Stories 1 x ao dia 3 postagens	Prospectar clientes
Aprovação	100%	67%	67%	67%	75%	83%	58%
Execução	92%	75%	13%	25%	67%	60%	29%
Custo	Sem custos		Pessoal	Pessoal	Pessoal	Pessoal	Pessoal
Empresa	Responsável						
1	Pesquisadora	Vendedor	Gerente	Gerente	Atendentes	Gerente	
2		Vendedor	Dono	Gerente	Dono	Dono	
3		Vendedor	Atendentes	Atendentes e Dono	Atendentes e Dono	N/a	
4		Recepção	Recepção	Recepção	Atendentes e Dono	N/a	
5		Vendedor/Dono	Dono	Dono	Atendentes e Dono	Dono	
6		Recepção	Recepção	Recepção	Recepção e vendedores	Dono	
7		Gerente comercial	Gerente comercial	Gerente comercial	Gerente comercial e técnicos de segurança	Gerente	
8		Dono	Dono	Dono	Dono	Dono	
9		Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	N/a	
10		Gerente comercial	Gerente comercial	Gerente comercial	comercial e em todos os celulares empresariais	Gerente comercial	
11		Vendedor/caixa	Gerente e vendedor	Gerente	Vendedor/Caixa	N/a	
12		N/a	comercial	comercial	comercial e em todos os celulares empresariais	Responsável emprega já	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Observou-se que os principais custos para implementar as atividades concentram-se no item contratação, intimamente ligado ao valor disponível para tal. A menor taxa de aprovação foi a prospecção de clientes de forma ativa pelo *WhatsApp* e a definição de um calendário de mensagens para manter relacionamento contínuo com os clientes.

Na avaliação das competências, observou-se que no nível básico 1 estavam “Padaria”, “Segurança eletrônica”, “Indústria e Comércio de Inox” e “Assessoria e Consultoria de Segurança no Trabalho”. No nível básico 2, a empresa Park. No nível intermediário 3, “Comunicação visual”, “Imobiliária e Incorporadora” e “Revenda de Comunicação”. No nível intermediário 4, constavam “Varejo”, “Comércio Varejista de Vidros”, “Revenda de Máquina de Costura” e “Cursos profissionalizantes”. No nível avançado 5, “Clínica de Estética”. “Indústria de Embalagens” e “Comércio de EPI’s” se caracterizaram no nível especializado 8.

Finalmente, na avaliação dos resultados, enfrentou-se dificuldades devido a problemas como contratação de colaboradores, falta de tempo para treinamentos e falta de acesso aos dados. Das 10 empresas submetidas, três não puderam implementar o plano pela falta de tempo dos empreendedores. Nas demais, foram avaliados os resultados conforme informações fornecidas por cada uma delas. Informações sobre mensagens recebidas e faturamento não foram bem aceitas devido ao tempo para processá-las e o desconforto para compartilhar dados financeiros, respectivamente.

No entanto, após o projeto, Varejo destacou crescimento de 100% em seu faturamento. Quanto aos resultados de *insights* das mídias digitais, pôde-se registrar das empresas Padaria, Park e Cursos Profissionalizantes dados do *Instagram*. A Tabela 3 demonstra esse resultado:

Tabela 3 – *Insights* do Instagram após a implementação do plano de ação nas MPEs.

Insights Instagram								
Empresa	Mês	Publicações	Total	Reels	Stories	toques em links externos em números	em % de aumento	Toques no botão ligar
Cursos Profissionalizantes	Maio	21	26	5	76	29		0
	1-15/junho	20	25	5	73	23	64%	0
Padaria	Novembro	13	15	2	47	33	32%	0
	Dezembro	14	18	4	36	36	5,80%	1
	Janeiro	8	12	4	42	49	36,10%	1
Park	Março	10	13	3	100	30		1
	Abril	18	20	2	115	63	96,80%	0
	Maio	12	15	3	71	74	5,70%	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Quanto aos dados relacionados às buscas do *Google*, obteve-se retorno dos resultados apenas de Cursos Profissionalizantes que após a implementação teve aumento de 21% da interação com o público e 54% a mais de chamadas. Como o número para chamadas é o do *WhatsApp*, há indícios de aumento de contatos e vendas por essa rede. Verificou-se também que a empresa estava há dois meses sem nenhum *feedback* de clientes no *Google* e, após a implementação, foram recebidos 10 comentários positivos para a MPE. Salienta-se ainda a avaliação da quantidade de mensagens recebidas no *WhatsApp*. Cursos Profissionalizantes indicou um aumento de 28% na quantidade de mensagens recebidas e o Varejo revelou que, de uma média mensal de 82 mensagens, passou a receber uma média de 143 mensagens no *WhatsApp*.

Ao final, realizou-se um questionário de satisfação da pesquisa e, das 14 respostas, a maioria declarou-se como muito satisfeita e satisfeita e acredita que o projeto contribuiu para o conhecimento e compreensão das mídias digitais. Além disso, todas as empresas indicaram que os treinamentos e os produtos entregues ajudaram no crescimento e na competitividade do negócio afirmando que, se aplicados, resultam no aumento das vendas. Em relação às mídias digitais consideradas como as mais importantes para o negócio após o projeto, o *WhatsApp*, o *Instagram* e o *Google* foram as mais indicadas por 10 delas. Mesmo reconhecendo sua importância, o *Google* apareceu como a mídia que apresenta maior dificuldade de implementação.

No que se refere aos desafios para implementação, as barreiras mais mencionadas foram falta de tempo para execução das atividades e rotinas relacionadas às mídias, indicada por 12 MPEs, seguida pela falta de pessoas qualificadas, apontada por 8 MPEs e, em terceiro lugar, falta de tempo para avaliar as estratégias, indicadas por 6 delas. Finalmente, ao perguntamos sobre a recomendação do projeto, a maioria marcou a maior pontuação, indicando que recomendariam, com satisfação máxima, o projeto para mais empresas.

A partir dos resultados, é possível obter algumas conclusões sobre o uso da ferramenta TOE. Primeiramente, quanto à tecnologia, observou-se que as mídias digitais são tecnologias com diversas ferramentas gratuitas que auxiliam no aumento de vendas e na competitividade. No entanto, embora as empresas utilizem e reconheçam sua importância, não sabem aproveitar suas ferramentas como estratégia para aumentar vendas e gerenciar clientes (LEONE; LEONE, 2012). Em convergência, a OECD (2017) destaca a importância das MPEs para o desenvolvimento dos países e da adequação das empresas, gestores e colaboradores à tecnologia digital.

Destaca-se duas mídias digitais: *WhatsApp* e *Google*. O *WhatsApp* é uma mídia gratuita, que pode ser utilizada para criar um banco de dados para realizar campanhas por meio da ferramenta etiquetas, e automatizar mensagens rápidas e padronizadas para agilizar o processo de vendas, além do catálogo, que otimiza a visibilidade e o alcance de produtos ou serviços. O *Google*, como uma ferramenta para visibilidade da marca, importante na fase de assimilação, em que o cliente está no processo de criar a notoriedade da marca. Assim como pode chamar a atenção, principalmente, por fornecer informações relevantes sobre os produtos ou serviços. Contudo, percebe-se uma lacuna na utilização de ferramentas de *sites* empresariais para obtenção de resultados, que podem ser um meio integrador de comunicação com outras mídias digitais.

No que tange fatores organizacionais, visualizou-se que os gestores possuem conhecimento sobre o negócio e buscam aperfeiçoamento. Porém, estão sobrecarregados com as tarefas cotidianas e deixam de utilizar a mídia como estratégia competitiva, coadunando com Solomon (2018). Corrobora-se também a pesquisa de Effendi (2020), com 250 MPEs, que também utilizou a metodologia TOE para avaliar a intenção comportamental de adoção de mídias digitais em MPEs. Os resultados também concordam que a falta de tempo e a centralização das decisões no empresário dificultam que o planejamento estratégico seja colocado em prática (AUGUSTO; MARIZA; MIRANDA, 2023).

Outra barreira que as PMEs enfrentam relaciona-se à fase da empresa, pois algumas ainda estão nos primeiros anos de fundação, onde o empresário está buscando sobreviver no mercado, pagar seus custos e vender e entregar produtos ou serviços. Por isso, as mídias digitais ficam em segundo plano. Algumas das MPEs também estão na fase de construção da equipe da empresa, de contratação e treinamento e, a partir desse momento, elas começam a ter mais tempo para focar nos resultados e gestão de pessoas. Pôde-se observar também empresas na fase de organização de processos, buscando chegar à excelência. A liderança é uma *soft skill* importante como competência gerencial (AVELAR et al., 2022). Contudo, a falta de liderança e organização do tempo dos empreendedores e colaboradores atrapalhou as MPEs no que diz respeito a contratar pessoas e manter processos capazes de gerar resultados constantes.

Além disso, usar a inteligência artificial para ter resultados nas mídias digitais a partir da criação de textos publicitários, análise de métricas e tendências de mercado também foi uma *soft skill* digital pouco observada (GUIDO, 2023). Isso representa uma barreira para as empresas que buscam por digitalização, porém não encontram profissionais qualificados com *digital skills* necessárias. Sendo assim, é importante mencionar que a contratação é um ponto importante a ser alinhado nas MPEs, para que os colaboradores estejam nivelados com o modelo de negócio.

Quanto às empresas que detinham recursos, pessoas e processos, verificou-se que o elo entre os colaboradores é ainda o mais importante. A necessidade de ligação entre os funcionários para executar as estratégias digitais ocorre em todas as empresas em que o cliente perpassa por mais de um setor para adquirir o produto ou serviço, exigindo que os colaboradores estejam alinhados para atender a demanda no meio digital. Os resultados colaboram com a pesquisa de Vieira et al (2022) ao destacar a importância do engajamento do colaborador na construção dos planos estratégicos da empresa.

Vale ressaltar que, embora as empresas tenham apontado valores financeiros para investir no *marketing* digital, esse valor não foi considerado como uma quantia separada, mas foi integrado com outras estratégias de *marketing* ou ainda inseridos como custos gerais da empresa. Frente a isso, percebe-se que a empresa não mantém uma organização detalhada de suas despesas, o que dificulta o desenvolvimento de um plano de *marketing* eficaz. Destaca-se também que a integração das mídias digitais está ligada ao uso correto das ferramentas digitais, tais como habilidades de criar *layouts*, saber tirar fotos, fazer vídeos que chamem a atenção do cliente e padronização de mensagens para uma interação adequada (ABED, 2020).

Sendo assim, esta pesquisa reforça os resultados de Oliver (2021) ao demonstrar a importância da transferência de conhecimento realizada por promoção de treinamento, como o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas ao crescimento do negócio (BATISTA et al., 2022). Bem como, entende que o conhecimento se trata de um ativo para criar o planejamento estratégico adequado em busca de vantagem competitiva (CAMILA; KAZUE AKABANE; PEREIRA DA SILVA, 2022). Porém, a falta de treinamento e desenvolvimento são fatores que impedem que empresas se adequem de forma satisfatória ao digital (OLIVER, 2021).

Acerca dos fatores ambientais, observou-se que a pressão da concorrência, apesar de ser uma ameaça, também é um fator impulsionador de adaptação que as empresas mencionaram observar os resultados positivos nas mídias digitais de seus concorrentes. Foi avaliado que as políticas relacionadas à inovação foram importantes, porque as empresas indicaram que participaram de projetos relacionados ao *marketing* digital, promovidos por sistemas governamentais e/ou faculdades. Isto evidenciou a importância para MPEs da Lei de Promoção da Inovação, LT 13.243 e da ligação entre empresas, estado e universidade formando-se tríplice hélice.

Observou-se também que as empresas ainda não viam o registro como uma forma de obter competitividade e que o conceito de vantagem competitiva a partir de proteção de marca ainda precisa ter maior difusão entre esse porte empresarial e as agências de comunicação. Ademais, os resultados da pesquisa constata as avaliações da OCDE (2019) na identificação de soluções para usuários de tecnologia e validação de novos modelos de negócios por intervenção estratégica. Nesse sentido, foi possível realizar conexão da empresa com o mercado, consumidores, parceiros e novos modelos de negócios e construção de confiança e credibilidade da marca mediante à criação da proposta de valor com a ferramenta *Canvas*.

Com isso, há indícios de que foram obtidos resultados positivos de faturamento, no relacionamento com o cliente e na competitividade após a implementação do projeto. Isto denotou assertividade nos serviços de consultoria e mentoria empresarial para o aumento da competitividade, por meio da adequação da tecnologia de comunicação digital das MPEs. Os resultados corroboram as descrições sobre transferência de *know how* do PROFNIT (2019). Por fim, esta pesquisa integra-se à metodologia e aos artigos supracitados relacionados ao TOE e ratifica que, conforme apontado por Oliver (2021), para haver resultados positivos do planejamento estratégico digital, tal trabalho deve ser realizado em conjunto com a empresa. Os resultados também foram mencionados por Vieira et al (2022). Os fatores organizacionais, ambientais e tecnológicos devem ser observados para aplicar estratégias dentro das possibilidades da empresa e do mercado. Caso contrário, os planos descritos podem estar fora da realidade empresarial e não serem passíveis de implementação.

Por fim, destacamos as limitações do presente trabalho. Uma delas diz respeito ao tempo, tanto para a realização do estudo em si quanto para a implementação dos planos resultantes deste. As Pequenas e Médias Empresas precisavam ajustar seus processos e cronogramas para executarem o planejamento. Portanto, a eficácia e viabilidade das estratégias propostas podem ter sido afetadas pelas restrições temporais, dificultando sua execução adequada e completa. Outra limitação a ser destacada é a questão da amostra utilizada no

estudo. Embora tenham sido selecionadas empresas representativas, é importante reconhecer que a amostra pode não ser totalmente abrangente em relação à quantidade de MPEs presentes no mercado.

5 CONCLUSÃO

Este estudo desenvolveu uma estratégia para digitalização das MPEs, usando a estrutura TOE como base teórica e metodológica. Para isso, foram definidas duas questões de pesquisa: Q1- Quais os fatores impedem a digitalização comunicacional de MPEs? e Q2 - Quais as estratégias digitais podem ajudar na competitividade das MPEs? Os resultados referentes a Q1 demonstraram que os principais fatores são a falta de conhecimento das ferramentas e da importância da mídia, falta de tempo e treinamento das equipes responsáveis e falta de estratégias empresariais para adequação nas mídias digitais. Em relação a Q2, observou-se que as estratégias devem ser criadas com base na estrutura total da organização, a partir da adesão dos proprietários, funcionários e clientes. Observa-se também a importância da integração dos canais físicos com os canais *on-line* para MPEs, uma vez que essas empresas finalizam seus processos de vendas de forma física. Assim, as estratégias de *marketing* não podem abandonar o físico, mas agregar o tradicional ao digital para promover a competitividade.

Diante do supracitado, espera-se que este trabalho tenha contribuído para a visualização das principais lacunas no setor de gestão de relacionamento com o cliente, por meio de ferramentas de informação e automação, possibilitadas pelos meios digitais. Conclui-se que o planejamento estratégico digital ainda é pouco visualizado como fonte de competitividade e visibilidade da marca. As lições mencionadas têm o potencial de orientar os profissionais da área a criar estratégias mais adequadas a essa demanda do mercado. Sendo assim, propõe-se o estudo desde a proteção da marca, estágio empresarial, recursos disponíveis e unindo tais fatores aos objetivos e ao modelo de negócio empresarial, além de observar o mercado com foco, não somente nos números em mídias digitais, mas nos resultados convertidos em vendas. Além disso, observar as necessidades empresariais, como treinamentos e conhecimentos a serem repassados. Em trabalhos futuros, indica-se a verificação da adequação ao digital do setor empresarial em tecnologias como *softwares* e sistemas integrados de gestão. Assim como, de que maneira essas tecnologias podem ajudar na criação de estratégias para o negócio e como podem contribuir para a melhoria da comunicação digital, por meio de relatórios.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)- DT-303031/2023-9, POSDOC - 101057/2024-5; e pela Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA) PRONEM-FAPESPA/CNPq Nº 045/2021.

REFERÊNCIAS

ABED, S. S. Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMEs. **International Journal of Information Management**, v. 53, n. October 2019, 2020.

ABRANET, A. Comércio eletrônico gerou R\$169,6 bilhões em vendas em 2022. p. 2022–2024, 2023.

ALBONICO, M.; MLADENOV, Z.; SHARMA, R. How the COVID-19 crisis is affecting UK small and medium-size enterprises. **McKinsey & Company**, n. June, p. 5, 2020.

ALMEIDA, F.; DUARTE SANTOS, J.; AUGUSTO MONTEIRO, J. The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 3, p. 97–103, 2020.

AUGUSTO, C.; MARIZA, V.; MIRANDA, H. DE. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do APL de semijoias de Limeira/SP*. v. 16, p. 110–129, 2023.

AVELAR, A. C. DE et al. Aprendizagem organizacional e competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 2, p. 72–90, 30 nov. 2022.

BATISTA, A.; BESSA, A. C. C.; JUNIOR, A. F. L. J.; LOBATO, F. M. F. Technology transfer in e-communication for small and medium enterprises as promoters of innovation and competitiveness. In: **2022 IEEE/WIC/ACM International Joint Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology (WI-IAT)**, Nice, France, 2022. *Proceedings...* Piscataway, NJ: IEEE, 2022. p. 527-533.

CAMILA; KAZUE AKABANE, G.; PEREIRA DA SILVA, F. Revista da micro e pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, ISSN-e 1982-2537, Vol. 4, Nº. 2, 2010, páginas 80-95, v. 4, n. 2, p. 80–95, 2022.

CAMPOS, J. G. F.; NISHIMURA, A. T.; RAMOS, H. R.; CHEREZ, R. L.; SCALFI, V. B. As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa. XI SEMEAD: Empreendedorismo em organizações. n. December 2014, 2008.

CARRETERO, S.; VUORIKARI, R.; PUNIE, Y. **DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens. With eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN**. [s.l: s.n.].

CHENG, C. C. J.; SHIU, E. C. How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 37, n. 1, p. 22–42, 2019.

DWIVEDI, Y. K.; WADE, M. R.; SCHNEBERGER, S. L. The technology-organization-environment framework. **Informations Systems Theory: Vol.2**, v. 28, n. November, p. 461, 2012.

EFFENDI, M. I.; SUGANDINI, D.; ISTANTO, Y. Social Media Adoption in SMEs Impacted by COVID-19: The TOE Model. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 11, p. 915–925, 2020.

ELLER, Robert et al. Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 119-127, 2020.

EZE, S. C., AWA, H. O., CHINEDU-EZE, V. C., & BELLO, A. O. . Demographic determinants of mobile marketing technology adoption by small and medium enterprises (SMEs) in Ekiti State, Nigeria. **Humanities and Social Sciences Communications**, 8(1), 1-11. 2021.

GLOBALWEBINDEX (GWI). Global Web Index's flagship report on the latest trends in social media. **2020**, p. 38, 2020.

GUIDO, G. **Digital skills : você tem as habilidades do futuro ?**

GUIMARÃES, S.; SOUSA, G. N. DE; JUNIOR, A. J. Social CRM as a business strategy : developing dynamic capabilities of Micro and Small Enterprises. n. January, p. 1–13, 2021.

GUO, H. et al. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, p. 1–25, 2020.

JAMES POTTER W. **Media literacy**. 9. ed. [s.l.] SAGE Publishing, 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 Do tradicional ao digital**. 1. ed. [s.l.] GMT Editores Ltda, 2017.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. DE C. P. G. Pequenas e médias empresas : contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RaUnP**, v. Ano IV, n. 1, p. 67–83, 2012.

MAKAME, W. H.; KANG, J.; PARK, S. **Factors influencing electronic commerce adoption in developing countries: The case of Tanzania** *South African Journal of Business Management*, 2014.

MAKAME, W. H.; KANG, J.; PARK, S. Factors influencing electronic commerce adoption in developing countries: The case of Tanzania South African. **Journal of Business Management**, 2014.

MUSSO, F. Inovação em canais de marketing. 2010.

NORTH, K.; ARAMBURU, N.; LORENZO, O. J. Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 33, n. 1, p. 238–262, 2020.

OECD. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. **Meeting of the OECD Council at Ministerial Level**, n. 1, p. 7–8, 2017.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. [s.l: s.n.].

OLIVEIRA, L. A. DE. A inovação na economia criativa: do relacionamento com o cliente à consolidação da proposta de valor. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 2, p. 61–71, 30 nov. 2022.

OLIVER, P. Acadêmicos marketing. p. 11–12, 2021.

PARVEEN, F. Impact of social media usage on organizations. **Pacific Asia Conference on Information Systems**. 2012.

PROFNIT. **CONCEITOS E APLICAÇÕES DE PROPRIEDADE INTELECTUAL**. [s.l.: s.n.]. v. I

RACHINGER, M. et al. Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143–1160, 2019.

SANTOS, L.; AMADEU, I. S.; SOBRAL, N. V. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA A GESTÃO INOVADORA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO. **Suparyanto dan Rosad (2018)**, v. 5, n. 3, p. 248–253, 2018.

SORRI, K. et al. Business Model Innovation with Platform Canvas. **Journal of Business Models**, v. 7, n. 2, p. 1–13, 2019.

TAIMINEN, H. M.; KARJALUOTO, H. The usage of digital marketing channels in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 4, p. 633–651, 2015.

TIGRE, P. **Gestão da Inovação - Uma Abordagem Estratégica, Organizacional e de Gestão de Conhecimento**. [s.l.: s.n.].

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. 2. ed. [s.l.] Novatec Editora, 2018.

VIEIRA, C. C. Z. DOS R.; LEMOS, D. D. C.; LEITE, A. L. Cultura para inovação: instrumento para diagnóstico em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, p. 46–60, 30 nov. 2022.

VISWANATHAN, R.; TELUKDARIE, A. A systems dynamics approach to SME digitalization. **Procedia Computer Science**, v. 180, n. 2019, p. 816–824, 2021.

WANG, H., FENG, J., ZHANG, H., & LI, X. The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 31, n. 3, p. 441–462, 2020.

WE ARE SOCIAL. Digital 2021: Overview report. **Global Digital Reports**, p. 299, 2021.

WE ARE SOCIAL. **DIGITAL 2022 : MAIS UM**.

WEB, S. **Classificação dos principais sites Most Visited Websites Ranking Analysis**.

YOUNG, A. A Shift from Media Planning To Communications Planning. **Brand Media Strategy, 2nd Edition**, 2014