

Marketing Digital como Estratégia Sustentável: um Framework Empírico a Luz das Teorias TOE e DYI

TÉRCIA LEOCÁDIO TEMÓTEO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

KEVIN BARBOZA SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Introdução

Discutindo-se as mudanças industriais, sociais e tecnológicas, assim como a complexidade contemporânea do mercado competitivo e dinâmico, focado em atender a sustentabilidade financeira organizacional. Ademais, compreende-se a relevância do marketing digital para suprir essa lacuna de inovação comercial, atender aos anseios da sociedade moderna e agregar uma estratégia sustentável. Simultaneamente tem-se a importância das pequenas empresas para PIB e empregabilidade nacional, porém desfavorecida de informações tecnológicas e de capital para esse tipo de investimento..

Problema de Pesquisa e Objetivo

Crescimento exponencial de inovação tecnológica, como marketing digital como estratégia sustentável para o mercado atual. Desigualdade ao acesso de informações tecnológica e sua adoção entre empresas de pequeno e grande porte. Objetivo desse trabalho foi propor um framework empírico para adoção do marketing digital focado na sustentabilidade de pequenas empresas através das teorias TOE e DYI.

Fundamentação Teórica

Adequação mercadológica para o Marketing 4.0 como uma combinação do marketing tradicional com o marketing digital. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). O tamanho do empreendimento tem relevância positiva na deficiência das pequenas empresas em implantar tecnologias de inovação de melhorias. (QU et al., 2021). Rez (2016) menciona uma disrupção mundial com o fim da era da comodização. A TOE é focada mais nos negócios como um todo. (RODRÍGUEZ E MESEGUER, 2010). DIY traz benefício econômicos, otimização de tempo e provocar sensação de prazer e bem-estar. (WOLF E MCQUITTY, 2011).

Metodologia

Seguindo a proposta de Sampaio e Mancini (2007), foi construído uma análise sistemática para definir as categorias que mais possuem interferência na adoção do marketing digital em pequenas empresas, levando em consideração a concepção de sustentabilidade financeira. Elaboração do mapa de aplicação com as categorias consideradas pela literatura como necessárias para adoção do marketing digital, com enfoque na sustentabilidade financeira organizacional, a luz das teorias TOE e DYI.

Análise dos Resultados

Recursos financeiros e humanos como categorias internas mais acentuadas na adoção do marketing digital em pequenas empresas. Política como categoria externa mais marketing digital em pequenas empresas. Criação de um mapa de aplicação do marketing digital como estratégia de sustentabilidade financeira, levando em consideração as categorias com maior influência, sob as lentes das teorias TOE e DYI.

Conclusão

Contribuição prática empreendedora de pequenas empresas que buscam inserção ao mundo digital de forma sustentável, além de acrescentar à academia um estudo com temática carente e com modelo replicável para outros contextos e teorias da TIC. Para pesquisas futuras sugere-se reprodução desse trabalho associando a mais teorias da tecnologia da informação e comunicação com elaboração de novos modelos para áreas específicas de negócios ou ainda a execução desse framework e teste de sua aplicabilidade.

Referências Bibliográficas

KOTLER, P.; KARTAJAYA, HERMAWAN.; SETIAWAN, IWAN. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2017
AWA, H. O.; UKOHA, O.; EMECHETA, B. C. Integrating TAM and TOE Frameworks and Expanding their Characteristic Constructs for E-Commerce Adoption by SMEs. 2012. CASTELLS, M. A Sociedade em rede. 7. ed., v. 1, São Paulo: Editora Paz e Terra, 2003, 2008 (outras edições disponíveis) WOLF, M.; MCQUITTY, S. Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes. AMS ReviewSpringer, 1 dez. 2011.

Palavras Chave

Marketing digital, Sustentabilidade, TIC

Marketing Digital como Estratégia Sustentável: um *Framework* Empírico a Luz das Teorias TOE e DYI

1. INTRODUÇÃO

O tradicional modelo de negócios perdeu sua simplicidade juntamente com a facilidade da troca de bens e serviços que por sinal, não refletiam impactos danosos consideráveis para a sociedade ou ao ambiente (JOHN, 2013). Preenchendo esse lugar veio uma sociedade mais criteriosa com demandas, necessidades e interesses customizados paralelo as revoluções industriais que trouxeram não apenas o carvão e a eletricidade, seguida da telecomunicação e globalização, mas a uma nova forma de produzir, vender e se relacionar com o consumidor final (KASIMOVA, 2022). Discutindo esse contexto histórico, Donnelly et al. (2015) enfatizaram que a produção em larga escala, a padronização e a propaganda massificada caracterizam uma visão unilateral focada na lucratividade, incoerente para o mercado contemporâneo que não garante mais resultados financeiros a longo prazo apenas com essas estratégias de negócios. A constante transformação e evolução segue para um quadro mais complexo com internet, fibra ótica, personalização do cliente, inteligência artificial, big data e internet das coisas, como relata Castells (2008) em sua obra *A Sociedade em Redes*.

O marketing como uma ciência organizacional de importância igualitária com as outras áreas de estudo empresarial, quando usado de forma artilosa, responde em detalhes o nicho comercial e associado às tecnologias da informação e comunicação (TICs) expõe o perfil do consumidor, os traços comportamentais da persona e, portanto, desenha as estratégias de produção e venda, otimizando tempo e maximizando, de forma sustentável, os lucros das empresas (NICHIFOR et al., 2022).

Em resposta às demandas do meio digital proporcionada pelas evoluções supracitadas e seguindo com as novas tendências, o marketing evoluiu sua forma de aplicação para a mais atualizada nomenclatura comercial de marketing da internet para marketing digital (AMIRI; KUSHWAHA; SINGH, 2023). Somado a isso, Rez (2016) defende em sua obra que o marketing de conteúdo, estratégia do marketing digital, é a nova moeda do século XXI, fortalecendo o que Godin (1999) provisionava ao discutir que o tradicional marketing estaria morto, por não atender, dentre outros requisitos organizacionais, a sustentabilidade financeira diante de um mercado competitivo e multável, onde consumidores iriam definir a permissão ou não das marcas tomarem seu tempo e entrarem em suas casas. Com isso, percebe-se que empresas capacitadas a dirigir essa nova Mercedes mercadológica, com as mais variadas ferramentas estratégicas e tecnológicas, estarão à frente das que insistem em pilotar o antigo modelo Ford preto ainda da primeira revolução industrial.

Simultaneamente aos fatos relatados acima, marketing digital como estratégia competitiva sustentável frete a constante transformação e evolução tecnológica do mercado e comportamental da sociedade, tem-se a importância econômica das pequenas empresas na representatividade comercial de seus países. De acordo com o Banco Mundial, as pequenas e médias empresas possuem um papel de destaque no empreendedorismo e na criação de empregos, além de contribuírem com 90% dos negócios e mais de 50% do faturamento bruto interno (PIB) em uma economia emergente (THAHA et al., 2022). No Brasil, segundo o Governo Federal (2023), essa faixa empresarial representa 94% das 21 milhões das empresas ativas no primeiro quadrimestre de 2023 e são responsáveis por aproximadamente 85% dos empregos formais do setor privado, de acordo com o Cadastro Anual de Empregados e Desempregados – CAGED de fevereiro do mesmo ano.

Considerando todo esse contexto, associado a forma desigual do acesso à informação entre empresas de grande e pequeno porte (LASTRES; ALBAGLI, 1999), além da deficiência

de capital para investimentos por essa última, discute-se a existência de um modelo para adoção do marketing digital em pequenas empresas que vislumbre sua sustentabilidade financeira. Percebe-se uma carência de pesquisas que contribuam com a prática organizacional a fim de mitigar essa lacuna entre empresa de diferentes portes e que buscam a adoção do marketing digital como estratégia sustentável. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é propor um framework empírico para adoção do marketing digital focado na sustentabilidade de pequenas empresas por meio das teorias Technology-Organisation-Environment (TOE) e Do It Yourself (DYI). Para tanto, esse artigo foi dividido em cinco partes, incluindo essa introdução, dando sequência com o referencial teórico, metodologia, resultados e discussão e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DIGITAL

Richers (1994) define o marketing com o conjunto de ações voltadas para estabelecer relações de troca, onde essa transação acontece entre os produtos e serviços de uma organização e o poder de compra do cliente. Ele tomou como referência Kotler (1967), que definiu as estratégias desse setor na disseminação do entendimento dos 4P's (produto, praça, preço e promoção), reconhecida por ele mesmo como ultrapassada, após significativas revoluções industriais e sociais. Para tanto, adequou os conceitos e nomenclatura para o marketing 4.0 que combina o marketing tradicional com o marketing digital. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Ademais, o marketing digital tem suas raízes no surgimento da internet comercial nos anos 90. Inicialmente, concentrava-se em websites, banners e e-mails, mas desde então tem evoluído significativamente (REZ, 2016). Com o crescimento da internet, o acesso móvel e o desenvolvimento de novas tecnologias, esse tipo de promoção tornou-se uma parte essencial para as estratégias das empresas (ALFORD e PAGE, 2015).

Castells (2008) descreve a evolução tecnológica paralela à evolução da sociedade atendendo a novas necessidades e comportamentos. Segundo o autor, o surgimento da internet revolucionou a forma de se conectar, comunicar e compartilhar informações. Goodell et al. (2021) relata ainda que avanços significativos das tecnologias de informação e comunicação (TICs), como velocidade de conexão, capacidade de armazenamento e acessibilidade global propiciou o advento da Internet das Coisas (IoT) e com ela os objetos do dia a dia estão se tornando conectados e inteligentes, capazes de trocar dados e interagir com o ambiente ao seu redor em um intervalo de tempo quase que imediato. Esse avanço revoluciona setores como automação residencial, saúde, transporte e indústria, permitindo uma integração cada vez maior entre o mundo físico e o digital, impactando igualmente nas estratégias organizacionais para que sejam eficientes e sustentáveis às empresas. (DONNELLY et al., 2015)

Associado a isso, Lastres e Albagli (1999) já reforçavam que o velho modelo fordista de se produzir e comercializar definitivamente permaneceu no passado, onde uma nova maneira, baseada no entendimento das demandas reais e comportamentais destinam o novo formato de negócios. Retrataram especialmente que o acesso à informação tecnológica não é igualitário para os países emergentes e não emergentes, impacto também para os diferentes portes de empresas, onde os menos abastados de capital de forma geral são desprivilegiados com o atraso das novas técnicas de inovação. Saber ampliado por Garicano e Kaplan (2001) alegando que organizações maiores desfrutam chances superiores de sucesso na implantação do marketing digital por possuírem mais recursos e conhecimentos. Adicionalmente, Bordonaba-Juste et al. (2012) pontuam que o tamanho da empresa reflete no processo de inovação, onde as de pequeno porte são adotantes mais lentas. Qu et al. (2021) atualizam essa concepção e quantificam a eficiência organizacional aos tipos de tecnologias da informação

com seus modelos de negócios, considerando o tamanho do empreendimento e comprovando relevância positiva na deficiência das pequenas empresas em implantar tecnologias de inovação de melhorias.

Concomitante a esses acontecimentos, Rez (2016) menciona uma disrupção mundial com o fim da era da comodização, onde o marketing reivindicou ser não apenas igualitário as demais áreas organizacionais, mas indispensável como estratégia digital para um mercado competitivo, dinâmico e de comportamento baseado em mídias sociais. Reforço já apontado pelos estudos de Toledo et al., (2006) concluindo que o plano de marketing desempenha uma função crucial como ferramenta facilitadora, integradora e impulsionadora das estratégias empresariais, em ambientes competitivos marcados pela crescente complexidade, volatilidade e incerteza. Característica essa evidenciada na prática com a contingência sanitária da pandemia do Covid-19, impulsionadora da crise econômica de muitas empresas. (CHATURVEDI; KARRI, 2022).

Ademais, uma das principais características do marketing digital é o uso das tecnologias da informação como estratégia organizacional com o foco no relacionamento ao cliente. Ao contrário do marketing tradicional, que é mais unilateral, o marketing digital permite interações diretas e personalizadas com os usuários. (Oliveira et al., 2010). Através das mídias sociais, e-mails, chatbots e outras ferramentas de comunicação, as empresas podem estabelecer um diálogo contínuo com seus compradores, ouvindo seus feedbacks, respondendo a suas dúvidas e necessidades, e oferecendo um atendimento mais personalizado. Essas ferramentas possibilitam maior assertividade para uma das principais metas do marketing: a fidelização do cliente e ação para decisão de compra de um produto ou serviço dos novos consumidores. (LAS CASAS, 2012).

2.1.1 Estratégias e ferramentas

Existem diversas estratégias de marketing digital que as empresas podem utilizar para alcançar seus objetivos, onde:

- Algumas das mais comuns incluem o SEO (Search Engine Optimization) que visa melhorar o posicionamento de um website nos resultados de busca orgânica (CARVALHO, 2023).
- O CRM (Customer Relationship Management), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, refere-se a um conjunto de práticas, processos e tecnologias que visam estabelecer e fortalecer o relacionamento ao longo do ciclo de vida dos clientes. Trata-se de uma poderosa ferramenta que permite as empresas melhorarem a eficiência, otimizar resultados e criar conexões significativas, impulsionando assim o crescimento dos negócios (GUIMARÃES et al., 2022).
- Shireen (2018) define o ROI (Return on Investment) como uma métrica utilizada para medir o retorno financeiro gerado por uma estratégia de marketing, importante para mensurar a viabilidade das técnicas aplicadas considerando o tempo e o custo associado.
- Nichifor et al. (2022) relaciona o engajamento como um componente fundamental do marketing digital. O define sendo a capacidade de envolver e interagir com o público-alvo, criando uma conexão emocional e estabelecendo uma relação de confiança. Discorre ainda que mensurado estrategicamente pelo CRM, influencia diretamente no alcance, na visibilidade e na fidelização dos clientes. O exemplifica como uma estratégia muito utilizada por influenciadores digitais.

Com isso, discussão eludida por Alford e Page (2015) sobre o papel ímpar que o marketing digital desempenha no ambiente comercial e concorrencial permanece coerente. Os autores alegam ainda que as empresas que adotam essa metodologia de maneira eficazes têm a

oportunidade de alcançar um público global, superar barreiras geográficas, competir com concorrentes maiores e obter insights valiosos sobre seu público-alvo, permitindo uma tomada de decisão mais informada e sustentável.

2.1.3 A nova moeda o século XXI

Godin (1999), considerado pelos profissionais da área como o avô do marketing profissional, já defendia antes das revoluções tecnológicas ocorrem que o marketing de relacionamento, proveniente do marketing digital seria de crucial relevância para as estratégias competitivas organizacionais.

Para tanto, Rez (2016) em seus estudos e prática defende em toda sua obra que o marketing digital, especificamente o que educa o cliente de forma ética com o marketing de conteúdo, é a moeda do século XXI, referindo-se ao valor dos dados e da informação que lhes permitem alcançar o público que deseja, o engajando e fidelizando o. Além disso, com a crescente conectividade e a coleta de dados em grande escala, as empresas têm acesso a informações valiosas sobre seus clientes, suas preferências e seu comportamento lhes permitindo obter a tal moeda preciosa no mundo do marketing digital, garantindo que as empresas personalizem suas estratégias, segmentem seu público e melhorem a eficácia de suas campanhas de marketing.

Adicionalmente, Gil (2021) escreve ironicamente sobre o “fim do marketing”, tema também anteriormente comentado nos estudos de Oliveira e Soares (2010), onde o método MIX marketing com os 4Ps de produto, praça, preço e promoção estão defasados e sem impacto para a realidade do mundo corporativo atual. Essas autoras, discorrem e defendem o novo modelo pós-moderno de atuação inovadora que o marketing digital traz, colaborando com as atualizações de Kotler et al. (2017).

2.2 TICs PARA O USO DO MARKEING DIGITAL

As tecnologias da informação e comunicação (TIC) surgiram em paralelo as revoluções comerciais e trouxeram os recursos inovadores essenciais ao desenvolvimento do plano estratégico das organizações que buscam o equilíbrio em seus negócios. (MORAES; LIMA; LOBOSCO, 2012). Como todo processo organizacional ao longo da história que tiveram estudos teóricos para classificá-los e conceituá-los, as TIC têm suas teorias, modelos e estruturas de acordo com seu uso e aceitação (FUJIHARA, *et al.* 2022).

Dentre os inúmeros modelos teóricos apresentados por Fujihara *et al.* (2022), Rodríguez e Meseguer (2010) destacam-se os mais usuais no ramo do marketing:

- Technology Readiness Index Model (TRI), como a abordagem com técnicas que mensure dimensões de desconforto e insegurança para a aceitação do cliente no processo de implantação tecnológica;
- Technology Adoption Propensity (TAP), sendo uma TRI reformulada com uso do indexador de propensão ao uso de otimismo e competência por parte do cliente ao uso da tecnologia implantada e
- Technological-Organizational-Environment (TOE), focada mais nos negócios como um todo, abordando as lentes da empresa e do cliente sobre as dimensões tecnológica, organizacional e ambiental.

Para essa última, Awa et al. (2012) definem dimensão tecnológica como o conjunto de fatores internos e externos associados a esse aspecto, dimensão organizacional sendo o todo abrangente as particularidades da empresa, desde os níveis hierárquicos, cultura organizacional e recursos disponíveis, e dimensão ambiental referente aos fatores facilitadores e inibidores de origem externa a empresa.

Diante disso, considerando a amplitude da TOE aos envolvidos no processo de implantação da TIC, empresa e cliente, além das dimensões de cobertura interna e externa à organização, para esse estudo tomou-se como parâmetro seus construtos.

Paralelo ao uso massivo das tecnologias da informação em busca de uma maior aceitação e implantação do processo inovador, surge a Do-it-yourself (DIY), discutido por Wolf e Mcquitty (2011) como uma modalidade na qual permite o cliente ser cocriador de valor a empresa, com a concepção que ele mesmo pode fazer seu atendimento, ser gerador de ideias ou criador de um produto. Concomitantemente, sob as dimensões empresariais, a DIY traz benefício econômicos aos reduzir ou polpar gastos, temporais ao otimizar tempo e emocionais ao provocar sensação de prazer e bem-estar com a finalização da tarefa realizada pelo próprio indivíduo responsável pela organização.

Nesse aspecto, Smyth et al., (2018) consideram que a existência das ferramentas tecnológicas promovidas pela revolução 5.0, desencadearam o aumento do uso da DIY e sua viabilidade para muitos negócios, permitindo uma competição justa e sustentável em um mercado competitivo.

2.3 PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com o Sebrae (2011) as empresas de pequeno porte comportam até 49 empregados para aquelas do setor comercial ou serviço e até 99 empregados para as do setor industrial, e segundo a Receita Federal enquadra-se como empresa de pequeno porte todas que faturam até 4,8 milhões por ano. No boletim do 1º quadrimestre de 2023, de acordo com o Ministério do Trabalho (2023) esse tipo de organização representa 94% das 21 milhões das empresas ativas no Brasil são responsáveis por aproximadamente 85% dos empregos formais do setor privado, de acordo com o CAGED de fevereiro do mesmo ano. Aos olhos do Banco Mundial as pequenas e médias empresas possuem um papel de destaque no empreendedorismo e na criação de empregos, além de contribuírem com 90% dos negócios e mais de 50% do faturamento bruto interno (PIB) em uma economia emergente, segundo (THAHA et al. 2022).

Por outro lado, essa representatividade econômica local e mundial, com já mencionado anteriormente através de Lastres e Albagli (1999), não possuem o mesmo acesso ao conhecimento sobre inovação tecnológica de forma igualitária aos grandes concorrentes, que de forma desleal usufruem das ferramentas mais assertivas do marketing digital e tendem a dominar a fatia de mercado que o competem. Isso se tornou evidente com as intercorrências da pandemia do COVID-19 (GAO et al., 2023).

2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A definição mais conhecida de desenvolvimento sustentável foi dada no *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), também conhecido como Relatório de Brundtland, em que acarreta atender as necessidades do presente sem prejudicar as capacidades das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1987). Dias (2015) destaca que o desenvolvimento sustentável é um novo padrão que relaciona os conteúdos econômicos, sociais e ambientais de forma que as atividades de produção de bens precisam proteger e respeitar a integridade dos ecossistemas.

Nessa lógica, seguindo para a sustentabilidade empresarial, Barbieri (2007), ao abordar as organizações sustentáveis, enfatiza que são aquelas que satisfazem as carências atuais aplicando meios de maneira sustentável; reutiliza, recicla e moderniza os recursos; repara os danos provocados a natureza; colabora para resolver problemas sociais do local em que está introduzido; produzem a renda necessária para se amparar; além de empregarem tecnologias

limpas. Reforça-se a discussão de Dias (2015), defensor de que as atividades de geração de bens têm que resguardar a pluralidade e cuidar da plenitude dos ecossistemas. De forma semelhante, Farias, Medeiros e Cândido (2016) declaram que os estabelecimentos têm que ter a competência de proporcionar bem-estar econômico para as próximas gerações, pelo menos, idêntico ao da atual. Paralelo a isso, estudo como de Su et al. (2022) sugerem que organizações, notadamente as de pequeno porte, podem alcançar a sustentabilidade aderindo ao mundo digital, aderindo as tecnologias da informação e comunicação para monitoramento e criação de modelos de cadeia de valor.

Adicionalmente, a comissão da ONU para o meio ambiente, no relatório *Nosso Futuro Comum*, designa a definição de desenvolvimento sustentável como um apanhado de três objetivos, o econômico, o social e o ambiental. Esses três objetivos são conhecidos como as dimensões da sustentabilidade, chamadas de *Triple Bottom Line* (TBL), denominado como o tripé da sustentabilidade, e sua definição pode ser utilizada tanto de forma ampla, aplicando em um país ou no planeta, quanto de forma reduzida, sendo aplicado em uma empresa ou em uma residência (DIAS, 2011).

Com esses aspectos, a dimensão econômica da sustentabilidade compreende que as empresas devem ser economicamente viáveis, o que indica a obtenção de lucro e o desenvolvimento de vantagens competitivas nos mercados em que operam (SANTOS, 2017). A dimensão social da sustentabilidade diz respeito a atenção com demandas de cunho social como desemprego, pobreza, exclusão social, dentre outros. Nesta dimensão, procura-se a equidade entre os cidadãos, sobretudo, em relação ao atendimento das necessidades básicas e diminuição das diferenças na distribuição de riquezas (SANTOS, 2017). A dimensão ambiental da sustentabilidade fundamenta-se na conservação da biodiversidade, redução da poluição, entre outros, como consequência do equilíbrio entre as carências humanas e a capacidade regenerativa do meio ambiente em que a aplicação de técnicas e processos de produção envolvidos com a preservação e a recuperação da natureza promove o controle sobre as atitudes do ser humano em relação ao meio ambiente (DIAS, 2011)

Reforça-se os estudos de Mangiaracina et al. (2015) que ao revisar 56 artigos sobre efeitos ambientais na adoção de recursos do comércio on-line, concluiu que estes interferem significativamente ao uso de energia, emissões de gases, descarte de resíduos, quilometragem do tráfego e consequentemente sustentabilidade ambiental das empresas.

Com tais construtos, a inovação passa a ser o modo que torna possível elaborar o ambiente favorável a interação entre as pautas econômicas, sociais e ambientais e a procura por um padrão produtivo baseado no desenvolvimento sustentável (SILVA, 2012). Autores argumentam que a inovação sustentável pode ser a nova tática para satisfazer ao novo modelo de negócio que está em construção (SANTOS, 2017). Dessa forma, caracterizada como a elaboração, implantação ou melhoria de produtos, processos e métodos que abrangem ao mesmo tempo ou não as características do tripé da sustentabilidade (BOONS *et al.*, 2013).

Para tanto, elucida-se inovação sustentável sendo compreendida como a implantação ou aprimoramento de modelos de gestão, processos e produtos que possam ocasionar vantagens de caráter organizacional relacionadas as dimensões da sustentabilidade, de modo que a sua adoção se transforma numa nova opção de produção que possa viabilizar a minimização dos impactos socioambientais (SANTOS *et al.*, 2019). É categorizada de diversas formas, entre elas: quanto a sua abrangência, suas variações e suas dimensões. Segundo a abrangência, pode ser: incremental, radical, disruptiva, proativa e reativa. Conforme as variações, pode ser: tecnológica [corretiva/preventiva, controle de poluição (*end-of-pipe*), produção mais limpa (*pollution prevention*), ambiental, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ambiental], complementar (*Add-on*) e integrada, de *marketing*, institucional e social. De acordo com as dimensões, pode ser: organizacional, de produto e processo (OECD, 2009; BIGNETTI, 2011; CHEN; CHANG; WU, 2012; KNEIPP *et al.*, 2012; SANTOS, 2017).

As inovações sustentáveis de marketing contêm modificação e reestruturação de procedimentos existentes ou a elaboração de novos procedimentos no processo de planejamento e execução do composto de marketing com o objetivo de balancear o consumo com o mínimo impacto acarretado ao meio ambiente (OECD, 2009; LOPES; PACAGNAN, 2014). Logo mais, possui como principais fatores determinantes: tecnológicos, mercadológicos, específicos da empresa e a regulamentação (HORBACH; RAMMER; RENNINGS, 2012). De acordo com Santos (2017), a inovação sustentável acontece quando satisfizer as exigências econômicas empresariais acompanhada da dimensão social e/ou ambiental, em que as três dimensões possam ser atendidas de forma simultânea ou não.

Estudiosos afirmam que a utilização do marketing digital nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) pode catapultar a sustentabilidade, o que contribui para que tais empresas obtenham vantagem competitiva sustentável como também possam ampliar a quantidade de informações reunidas para cooperar em suas iniciativas sustentáveis (GAO *et al.*, 2023).

Artiach *et al.* (2010) declara que as organizações lucrativas podem realizar grandes investimentos em sustentabilidade empresarial visto que colabora para a manutenção de sua competitividade ao abordar a relação entre o alto volume investido em sustentabilidade empresarial e o tamanho, lucratividade e crescimento do negócio. Isto demonstra como a performance financeira e a sustentabilidade possuem uma forte ligação.

Harmoniosamente Seebode, Jeanrenaud & Bessant (2012), corroboram com todo o contexto dissecado, defendendo que o abandono de práticas obsoletas e o aprendizado de novos procedimentos é incentivado por meio de uma gestão de inovação sustentável diante de sua abrangência de novos mercados, tecnologias, regulamentações e circunstâncias ambientais, portanto estratégias de inovação são consideradas primordiais para a permanência longínqua das atividades comerciais.

3.0 METODOLOGIA

Para dar início a construção desse trabalho, foi realizado uma análise sistemática dos termos tratados nesse estudo. Seguindo a linha de Sampaio e Mancini (2007) esse tipo de investigação se mostra eficiente e disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a um tema específico. Assim, para conhecimento geral do que a academia traz como pesquisa sobre a sustentabilidade das pequenas empresas usando como estratégia o marketing digital, foi realizado um levantamento nos bancos de dados *Web of Science* e *Scopus* com termos de busca ("digital marketing") AND ("small business*" OR "small enterpr*") AND (sustainability) com todos os campos considerados. A data foi 17 de julho de 2023 e para os achados teve-se quatro publicações na *WoS* e duas na *Scopus*. Eliminando os duplicados e alinhando os títulos, restaram dois artigos para análise do que a literatura cita sobre a sustentabilidade das pequenas empresas usando como estratégia o marketing digital.

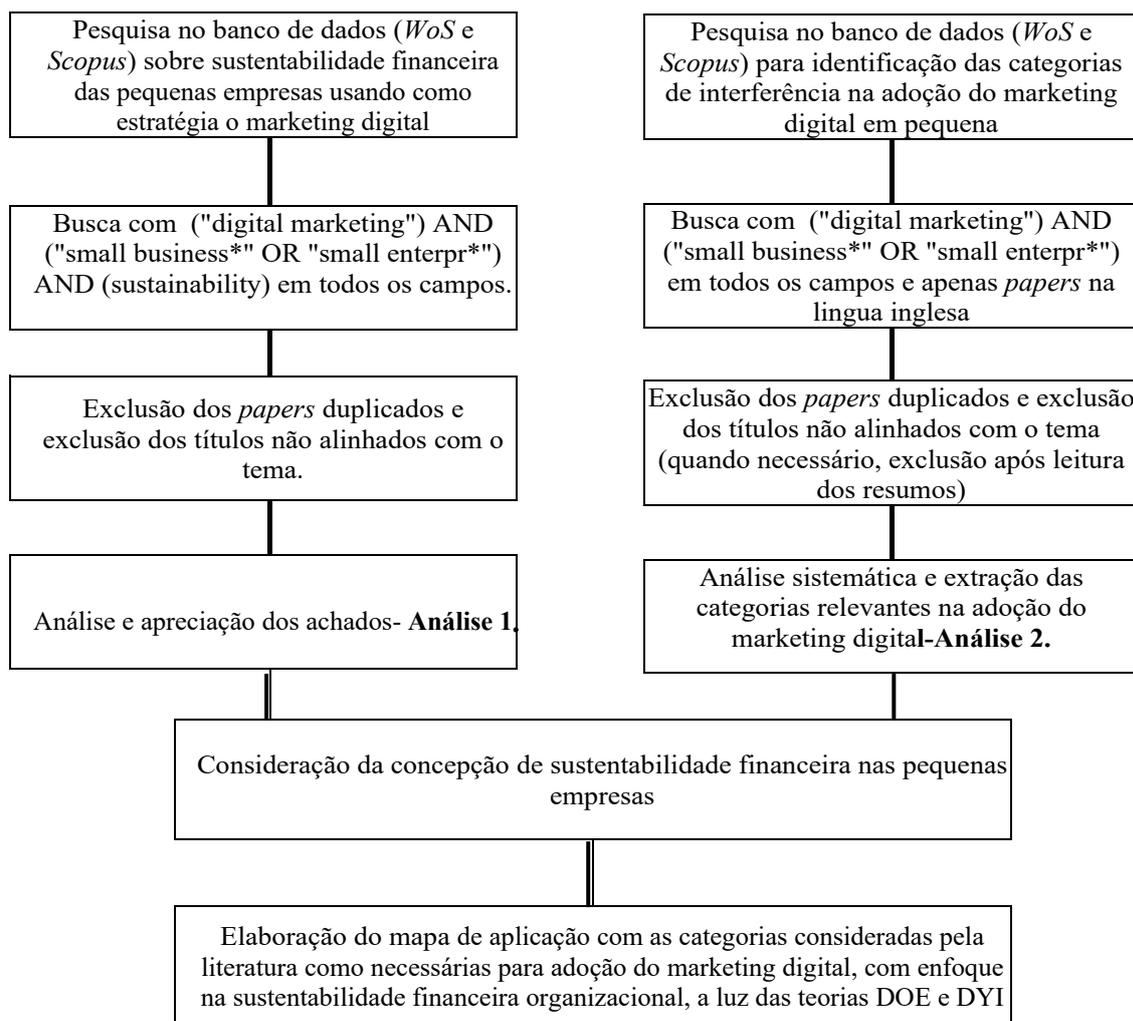
Em seguida, no intuito de se ter uma noção sistemática das categorias que os pesquisadores consideram relevante para a adoção do marketing digital em pequenas empresas, uma nova pesquisa foi refeita, com o mesmo formato da anterior, exceto a restrição para exibição dos *papers* apenas na língua inglesa, com os termos de busca ("digital marketing") AND ("small business*" OR "small enterpr*"). Nessa configuração, foram extraídos 75 *papers*, retirando os duplicados, alinhando os títulos e quando necessário a leitura dos resumos, restaram 39 artigos, e desses 11 trataram diretamente sobre categorias e variáveis de impacto na implantação do marketing digital.

Em paralelo, compreendeu-se que a sustentabilidade financeira não se limita apenas a aspectos econômicos, abrange considerações ambientais e sociais. (OLÁH *et al.*, 2019). Afixou-se que uma abordagem financeiramente sustentável deve levar em conta os impactos das

atividades no meio ambiente e na comunidade, buscando um equilíbrio entre o crescimento econômico, a responsabilidade social e a preservação dos recursos naturais.

Por fim, criou-se um mapa de aplicação com as categorias consideradas pela literatura como necessárias para adoção do marketing digital, com enfoque na sustentabilidade financeira organizacional, a luz das teorias TOE e DYI.

Figura 1 – Descrição geral da metodologia para criação do mapa de aplicação.



Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a ordem da figura 1 com a descrição geral da metodologia para criação do mapa de aplicação, segue apreciação dos achados para a primeira análise.

4.1 ANÁLISE 1 – APRECIÇÃO DOS ACHADOS

Na análise dos *papers*, resultados da pesquisa do que a literatura discorre sobre o uso do marketing digital como estratégia para a sustentabilidade organizacional foi identificado em *Galvanizing Digital Marketing Implementation in Small Businesses* de Sidek et al. (2023) o

acúmulo de atividades para o gerente da pequena empresa que normalmente é o próprio dono do empreendimento. Assim, esse gerente/proprietário além de todas as suas atribuições operacionais e gerenciais, também executa a estratégia de implementação do marketing digital. No mesmo trabalho houve o diagnóstico dos fatores internos (cultura, tecnologia e recursos humanos) e dos fatores externos (político, social e competitividade) para a adoção da ferramenta online, a fim de alcançar a sustentabilidade financeira. Esse achado corrobora com Ritz; Wolf; Mcquitty (2019) que caracterizando o gestor do pequeno negócio com sobrecarga de funções, reconhece a falta de tempo para implantar com qualidade e monitorar o marketing digital de forma sustentável. Nesse sentido o uso de um modelo ágil e funcional para essa abordagem estratégica se mostrou necessária.

Já em *Impact of E-Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: A empiric study* de Gao et al. (2023) mediou o quão relevante é o uso da tecnologia do *e-commerce* e marketing digital no impacto sustentável empresarial das pequenas empresas. A pesquisa confirmou a significância direta das relações de venda on-line, exceto para o marketing digital, chamando atenção para a falta de conhecimento e capacitação adequada aos gestores/proprietários sobre a correta adoção dessa ferramenta, fortalecendo discussão com os apurados de Dumitriu et al. (2019) e Sivarajah et al. (2020) que comprovaram associação direta entre o marketing digital e a sustentabilidade empresarial. Além disso, incoerente seria exercer atividades no mundo virtual sem o uso de um método mercadológico digital, como Rez, (2016) também defende.

4.2 ANÁLISE 2 – EXTRAÇÃO DAS CATEGORIAS

Após análise sistemática dos *papers* que trataram sobre marketing digital nas plataformas *Web of Science* e *Scopus*, conforme metodologia adotada nesse trabalho, apontou-se as categorias de acordo com os achados:

Quadro 1 – Catalogação das categorias

Categorias	Frequência
Internas	
Cultura organizacional	5
Tecnologia	2
Recursos humanos	8
Recursos financeiros	6
Externas	
Competitividade	2
Política	3
Social	2

Semelhante a Sidek *et al.* (2023), já citado nas buscas sobre inovação sustentável com uso do marketing digital e que claramente também aparecem nas buscas isoladas de marketing digital, tem-se Teixeira et al., (2018a, 2018b) com olhos nas startups que preocuparam em elucidar as interferências de estratégias mercadológicas inovadoras para a sustentabilidade financeira e detectaram a cultura, tecnologia e humanos como fatores internos e competitividade, política e social como fatores externos. Além desses, Ritz, Wolf e McQuitty (2019) identificando deficiências com recursos financeiros e tecnologia, propuseram a metodologia DIY do “faça você mesmo” para suprir essa lacuna, igualmente à sugestão da TAM (*Technology Acceptance Model*), advinda das teorias da TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para preencher o hiato encontrado pela carência de informação, conhecimento e capacitação aos implementadores do marketing digital.

Ademais a maior incidência de estudos de categorias de relevância interna foi recursos humanos, seguido dos recursos financeiros, cultura organizacional e por último tecnologia. Por outro lado, em menor frequência de achados estão as de impacto externo com a política sendo instigada a poucos instrumentos aceleradores de apoio, dando sequência em menor indicação a competitividade e o meio social. Esses dois últimos elucidados não como interferências diretas, mas como impulsionadores, visto transformação digital constante como relatado por Carvalho (2023).

4.3 MAPA DE APLICAÇÃO

Entende-se que as pequenas empresas são desprovidas de capital necessário para investimentos em inovação, que por vezes não são de valores populares (GARICANO; KAPLAN, 2001). Reconhece-se que elas podem alcançar a sustentabilidade ingressando para o mundo on-line, atuando com estratégias oriundas das Tecnologias da Informação e Comunicação (SU et al., 2022). Por essas razões, para elaboração de um quadro de aplicação à adoção do marketing digital com foco estratégico na sustentabilidade organizacional, usou-se a sugestiva de (WOLF; MCQUITTY, 2011) com o “faça você mesmo” (DYI), mitigando as deficiências de recursos financeiros como impeditivo. Justifica-se esse método, tendo em vista que o gerente/proprietário não dispõe de capital para contratação de um profissional ou agência, somado aos custeios dos recursos tecnológicos necessários, como pagamento dos CRMS, tráfegos pagos, IAs (Inteligências Artificiais) de monitoramento ou engajamentos ou até *layout* de anúncios ou páginas na *web*.

Por outro lado, as execuções devem conter tarefas simples e de baixo tempo de demanda, em razão das ultratividades sobre os responsáveis gerentes/proprietários como confirmam as pesquisas de Ritz, Wolf e Mcquitty (2019). Outrossim, para enriquecer essa proposta, optou-se pela teoria TOE (*Technological-Organizational-Environment*) por considerá-la mais coerente e abrangente as demais categorias apontadas como influentes no processo de adoção de tecnologias como o marketing digital, vislumbrando a sustentabilidade organizacional, conforme discussão trazida por Awa, Ukoha e Emecheta (2012).

Em consonância com os aspectos supracitados Fujihara (2022) defende que a TOE é um modelo de aceitação de tecnologia mais inclusivo, pois tem ênfase no ambiente de negócios ao examinar três dimensões com variações internas e externas: tecnologia, organizacional e ambiental. Além disso, Rodrigues e Meseguer (2010) corrobora com a eficiência dessa teoria para implementos voltados ao comércio eletrônico, como por exemplo o marketing digital. Por outro lado, tem o modelo DYI característico de incentivar o feito pelo próprio indivíduo, “faça você mesmo”, utilizando ferramentas adaptáveis ao objetivo proposto (WOLF; MCQUITTY, 2011). Nessa construção tem-se um mapa de aplicação do marketing digital como estratégia sustentabilidade financeira:

Quadro 2 – Mapa de aplicação do marketing digital como estratégia de sustentabilidade financeira.

Estratégia/Categorias de impacto		Perguntas e ações facilitadoras	Metodologia	Ferramenta padrão	Proposta
Tecnológica	Descrição clara do objetivo para o uso do marketing digital, o que se espera, valor necessário e quais canais são compatíveis com o negócio.	<ul style="list-style-type: none"> Qual objetivo para adoção do marketing digital? Aumentar visibilidade, aumentar número de clientes, educar clientes ou informativo? 	TOE – DYI	-	Usar Redes Sociais

		<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos valores para anúncios e criação de páginas da web. Idealização da coerência para cada tipo de negócio. 			
Organizacional	Identificação dos recursos materiais e financeiros disponíveis, assim como conhecimento sobre o acesso tecnológico básico.	<ul style="list-style-type: none"> Possui computador, smartphone ou outro eletrônico móvel disponível e apto para uso? De quanto dispõe financeiramente para investir? Qual nível de entendimento sobre as ferramentas de marketing digital? 	TOE-DYI	-	Disponibilizar um smartphone com internet disponível, câmera com resolução razoável e espaço em memória para instalação de aplicativos de edição de imagens e textos.
Ambiental	Identificação dos concorrentes on-line e suporte para desenvolvimento das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar os concorrentes que estão ativos no meio digital e identificar o que publicam, assim como a reação dos seus clientes (comentários ou curtidas). Identificar organizações que contribuam com a capacitação para a aptidão do marketing digital para pequenas empresas. 	TOE-DYI	-	Leitura ou vídeo de tutorial de como fazer anúncios nas redes sociais mais populares.
“Faça você mesmo” o marketing digital	Resserve 2 horas por dia para execução do marketing online.	<ul style="list-style-type: none"> 1 hora no início da manhã para elaboração de anúncios ou conteúdo. 1 hora ao fim do dia para monitoramento, avaliação, ajustes e retorno de comentários ou mensagens diretas. 	DYI-TOE	SEO e engajamento	Uso de recursos de chatbots para repostas automáticas em redes sociais e publicações de conteúdos educativos estratégicos aos público-alvo.
“Faça você mesmo” o monitoramento	Monitore e execute o que funciona	<ul style="list-style-type: none"> Monitore e avalie o que mais repercute o que não gerou impacto on-line 	DYI-TOE	CRM e ROI	Periodicamente (semanal e mensal) execute a

		<ul style="list-style-type: none"> • Repita o que gerou mais retorno e melhore ou exclua o que não gerou repercussão positiva 			avaliação de monitoramento.
--	--	--	--	--	-----------------------------

Fonte: Temóteo e Santos (2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das revoluções industriais, associadas a evolução social com novos anseios, oriundos da também transformação tecnológica, observa-se um novo formato de negócios caracterizado pela sua complexidade, dinamismo, personalização e competição constante (CASTELLS, 2008; KASIMOVA, 2022). O antigo modelo de produção em larga escala, uniformizado, massificado não atende mais as demandas do mercado, sobretudo aos resultados financeiros de longo prazo e, portanto, a sustentabilidade organizacional (DONNELLY et al., 2015; JOHN, 2013). Nesse formato, o marketing digital é uma ferramenta estratégica casável a atender ao modelo contemporâneo de se fazer relações comerciais almejando redução de custos, fidelização de clientes, agilidade no ciclo de venda e longevidade financeira. (DUMITRIU et al., 2019).

Por outro lado, tem a importância das pequenas empresas para a economia e sociedade, além do reconhecimento da sua dificuldade de acesso a informação e adesão a ferramentas inovadoras e de tecnologias estratégicas que reflitam em sua sustentabilidade financeira. (LASTRES; ALBAGLI, 1999; TEIXEIRA et al., 2018b; THAHA et al., (2022). Dentre essas estratégias, inclui-se o marketing digital, considerado significativo no uso de estratégias sustentáveis (OLÁH et al., 2019).

Desse modo, esse trabalho deve como objetivo propor um *framework* empírico para adoção do marketing digital focado na sustentabilidade de pequenas empresas através das teorias TOE descrita por Awa et al. (2012) e DYI, discutida por Wolf e McQuitty (2011). Para tanto, após o uso de busca no banco de dados da *Web of Science* e *Scopus* para uma pesquisa de estudos que tratassem da adoção do marketing digital em pequenas empresas como estratégia de sustentabilidade organizacional, identificando raras publicações e uma análise sistemática das categorias de influências na implantação do marketing digital pode se chegar a um mapa de aplicação do marketing digital como estratégia sustentável financeiramente, atribuindo aos construtos da TOE e da DYI.

Prontamente esse estudo contribuiu para a prática empreendedora de pequenas empresas que buscam inserção ao mundo digital de forma sustentável, além de acrescentar à academia um estudo com temática carente e com modelo replicável para outros contextos e teorias da TIC. Para pesquisas futuras sugere-se reprodução desse trabalho associando a mais teorias da tecnologia da informação e comunicação com elaboração de novos modelos para áreas específicas de negócios ou ainda a execução desse *framework* e teste de sua aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

ALFORD, P.; PAGE, S. J. Marketing technology for adoption by small business. **Service Industries Journal**, v. 35, n. 11–12, p. 655–669, 10 set. 2015.

AMIRI, A. M.; KUSHWAHA, B. P.; SINGH, R. Visualisation of global research trends and future research directions of digital marketing in small and medium enterprises using bibliometric analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Emerald Publishing, 19 maio 2023.

AWA, H. O.; UKOHA, O.; EMECHETA, B. C. **Integrating TAM and TOE Frameworks and Expanding their Characteristic Constructs for E-Commerce Adoption by SMEs**. 2012.

BORDONABA-JUSTE, V.; LUCIA-PALACIOS, L.; POLO-REDONDO, Y. The influence of organizational factors on e-business use: Analysis of firm size. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 30, n. 2, 2012.

CARVALHO, N. **Metodologia PEMD: Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital - Passo a passo para atuar em alto nível e se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo**. São Paulo: DVS Editora, 2023.

CASTELLS, M. A **Sociedade em rede**. 7. ed., v. 1, São Paulo: Editora Paz e Terra, 2003, 2008 (outras edições disponíveis)

CHATURVEDI, R.; KARRI, A. Entrepreneurship in the Times of Pandemic: Barriers and Strategies. **FIIB Business Review**, v. 11, n. 1, p. 52–66, 1 mar. 2022.

DA SILVA GUIMARÃES, I. et al. **Social CRM as a Business Strategy: Developing the Dynamic Capabilities of Micro and Small Businesses**. Lecture Notes in Business Information Processing. **Anais...**Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, 2022.

DE OLIVEIRA ARRUDA GOMES, M.; DE OLIVEIRA, C.; SOARES, A. Redalyc. O Senhor Marketing Mix e a Senhora Prática Mercadológica: Crise à Vista? Uma análise do paradigma dominante do marketing sob uma perspectiva pós-moderna. **Revista Ciências Administrativas**, [S. 1.], v. 16, n. 1, 2014. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3200>.

DONNELLY, C. et al. Digital loyalty card ‘big data’ and small business marketing: Formal versus informal or complementary? **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 33, n. 4, p. 422–442, 6 jun. 2015.

DUMITRIU et al. A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. **Sustainability**, v. 11, n. 7, 2019.

KEN FUJIHARA, R.; MONTEZANO, L.; ALFINITO, S. Theories, models, and frameworks for the use and acceptance of information and communication technologies. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 3, 2022.

GAO, J. et al. Impact of E-Commerce and Digital Marketing Adoption on the Financial and Sustainability Performance of MSMEs during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study. **Sustainability**, v. 15, n. 2, p. 1594, 13 jan. 2023.

GARICANO, L.; KAPLAN, S. N. The effects of business-to-business e-commerce on transaction costs. **Journal of Industrial Economics**, v. 49, n. 4, 2001.

GIL, C. **O fim do Marketing**. Santos: H1, 2021.

GODIN, S. **Marketing de Permissão**. São Paulo: H1, 2021.

GOODELL, J. W. et al. **Artificial intelligence and machine learning in finance: Identifying foundations, themes, and research clusters from bibliometric analysis**. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, 2021.

GOVERNO FEDERAL. **Mapas de empresas - Boletim do 1º quadrimestre 2023.**

JOHN, N. A. The Social Logics of Sharing. **The Communication Review**, v. 16, n. 3, p. 113–131, 1 jul. 2013.

KASIMOVA, F. Trends and Prospects for the Development of Digital Marketing Activities in Small Business. **International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE)**, v. 14, 2022.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, HERMAWAN.; SETIAWAN, IWAN. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo.** 1ª ed. São Paulo: M. Books, 2012.

LASTRES, H e ALBAGLI, S. (orgs); **Informação e Globalização na Era do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MANGIARACINA, R. et al. A review of the environmental implications of B2C e-commerce: a logistics perspective. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 45, n. 6, 2015.

MORAES, M. B. DE; LIMA, E. D. O.; LOBOSCO, A. Skills for innovation in technology-based small and médium enterprises. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 8, n. 4, 27 jan. 2012.

NICHIFOR, E. et al. Unlocking the Entrepreneurial State of Mind for Digital Decade: SMEs and Digital Marketing. **Electronics (Switzerland)**, v. 11, n. 15, 1 ago. 2022.

OLÁH, J. et al. Achieving sustainable e-commerce in environmental, social and economic dimensions by taking possible trade-offs. **Sustainability (Switzerland)MDPI**, , 1 jan. 2019.

QU, S. et al. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence. **Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking**, v. 2021, n. 1, 1 dez. 2021.

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

RICHERS, R. **O QUE É MARKETING?** 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

RITZ, W.; WOLF, M.; MCQUITTY, S. Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 13, n. 2, p. 179–203, 6 jun. 2019.

RODRÍGUEZ-ARDURA, I.; MESEGUER-ARTOLA, A. Toward a Longitudinal Model of e-Commerce: Environmental, Technological, and Organizational Drivers of B2C Adoption. **The Information Society**, v. 26, n. 3, p. 209–227, 30 abr. 2010.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Revista Brasileira de Fisioterapia. **Rev. bras. fisioter**, v. 11, p. 83–89, 2007.

- SEBRAE. As Pequenas Empresas do Simples Nacional. **Biblioteca do SEBRAE**, 2011.
- SHIREEN, A. Performance Analysis of Web Traffic Based on Visitors Behavior. **HELIX**, v. 8, n. 5, p. 3879–3883, 31 ago. 2018.
- SIDEK, S. et al. **Galvanizing Digital Marketing Implementation in Small Businesses**. Lecture Notes in Networks and Systems. **Anais...**Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, 2023.
- SIVARAJAH, U. et al. Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory web context. **Industrial Marketing Management**, v. 86, 2020.
- SMYTH, M. et al. **Maker Movements, Do-It-Yourself Cultures and Participatory Design: Implications for HCI Research**. Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. **Anais...**: CHI EA '18. New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1145/3170427.3170604>>
- SU, R. et al. **COVID-19 Pandemic Implications for Corporate Sustainability and Society: A Literature Review**. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 2022.
- TEIXEIRA, S. et al. **Main factors in the adoption of digital marketing in startups an online focus group analysis; Main factors in the adoption of digital marketing in startups an online focus group analysis**. 2018a.
- TEIXEIRA, S. et al. **A theoretical analysis of digital marketing adoption by startups**. Advances in Intelligent Systems and Computing. **Anais...**Springer Verlag, 2018b.
- THAHA, A. R. et al. **Digital Marketing and SMEs: A Systematic Mapping Study Digital Marketing and SMEs: A Systematic Mapping Study Digital Marketing and SMEs: A Systematic Mapping Study**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>>.
- TOLEDO, L. A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 13, n. 37, 2014.
- WOLF, M.; MCQUITTY, S. **Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes**. **AMS Review**Springer, 1 dez. 2011.