



**FACULDADE DE GOIANA (FAG)**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS RENAN MAURINO DE BARROS  
MARIANA VELOSO DA CUNHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: desafios e oportunidades**

GOIANA

2025

LUCAS RENAN MAURINO DE BARROS

MARIANA VELOSO DA CUNHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: desafios e oportunidades**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana – FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves.

GOIANA

2025

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

B277g      Barros, Lucas Renan Maurino de

Gestão estratégica de marketing em pequenas e médias empresas:  
desafios e oportunidades. / Lucas Renan Maurino de Barros; Mariana  
Veloso da Cunha. – Goiana, 2025.

25f. il.:

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de  
Goiana.

1. Marketing Estratégico. 2. Pequenas empresas. 3. Competitividade. 4.  
Oportunidades. I. Título. II. Cunha, Mariana Veloso da.

BC/FAG

CDU: 658.8

LUCAS RENAN MAURINO DE BARROS

MARIANA VELOSO DA CUNHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: desafios e oportunidades**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves (orientador)  
Faculdade de Goiana – FAG

---

Profa. Esp. Isadora Alves de Pontes (examinadora)  
Faculdade de Goiana – FAG

---

Prof. Esp. Mario Eduardo Bandeira de Souza (examinador)  
Faculdade de Goiana – FAG

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

4Ps	Produto, Preço, Praça e Promoção
CEP	Comitê De Ética Em Pesquisa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
PMEs	Micro e Pequenas Empresas
ROI	Retorno sobre Investimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1</b>	<b><i>Objetivo Geral .....</i></b>	<b>7</b>
<b>1.1.2</b>	<b><i>Objetivos Específicos .....</i></b>	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Caracterização e relevância das pequenas e médias empresas (PMEs) .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>O fenômeno da mortalidade empresarial e suas causas multifatoriais .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>A centralidade do gestor e a tomada de decisão subjetiva.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4</b>	<b>A lacuna estratégica na gestão de marketing.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5</b>	<b>O modelo de competência, inovação e vantagem competitiva.....</b>	<b>10</b>
<b>2.6</b>	<b>O ambiente digital como campo para a inovação em marketing .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos de Coleta e Seleção das Fontes .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>13</b>
<b>3.4</b>	<b>Aspectos Éticos.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>20</b>

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: desafios e oportunidades**

**Lucas Renan Maurino de Barros<sup>1</sup>**

**Mariana Veloso da Cunha<sup>2</sup>**

**Marcelo Henrique Guedes Chaves<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

Este estudo sintetiza os principais desafios e oportunidades da gestão estratégica de marketing em pequenas e médias empresas (PMEs), por meio de uma revisão integrativa da literatura, visando compreender como aprimorar sua atuação no mercado. Os resultados revelam que os desafios centrais transcendem a mera escassez de recursos, estando profundamente enraizados na ausência de um planejamento formal, uma consequência direta de um modelo de gestão centralizador e reativo que limita o crescimento sustentável. Em contrapartida, as principais oportunidades estratégicas se materializam na capacidade de inovação, seja em processos, comunicação ou alianças e, fundamentalmente, na exploração do ambiente digital. As ferramentas digitais surgem como a principal arena para as PMEs potencializarem seu diferencial competitivo inato, o relacionamento próximo com o cliente, permitindo-lhes superar barreiras tradicionais de mercado e ampliar seu alcance. A conclusão central aponta que a jornada para a competitividade duradoura não reside na substituição da intuição pela técnica, mas na integração sinérgica entre o capital relacional da empresa e um planejamento de marketing estruturado e mensurável. A adoção de práticas formais, impulsionadas pela inovação e pelas ferramentas digitais, é o caminho para converter a vulnerabilidade estrutural em vantagem competitiva sustentável. Este trabalho orienta gestores a adotarem práticas mais eficientes, mesmo com recursos limitados, reforçando que a estratégia de marketing é um investimento essencial para o crescimento e a perenidade no cenário atual.

**Palavras-chave:** Marketing Estratégico; pequenas empresas; competitividade; oportunidades.

### **ABSTRACT**

This study synthesizes the main challenges and opportunities of strategic marketing management in small and medium-sized enterprises (SMEs) through an integrative literature review, aiming to understand how to enhance their market performance. The results reveal that the central challenges transcend the mere scarcity of resources, being deeply rooted in the absence of formal planning, a direct consequence of a centralized and reactive management model that limits sustainable growth. Conversely, the main strategic opportunities materialize in the capacity for innovation, whether in processes, communication, or alliances—and, fundamentally, in the exploration of the digital environment. Digital tools emerge as the primary arena for SMEs to leverage their innate competitive differential, close customer relationships, allowing them to overcome traditional market barriers and expand their reach. The central conclusion indicates that the journey to lasting competitiveness lies not in replacing

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: lucasrenan907@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: marianacunha02@hotmail.com.

<sup>3</sup> Especialista, docente do Curso de Administração da Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: marhot2116@gmail.com.

intuition with technique, but in the synergistic integration of the company's relational capital with structured and measurable marketing planning. The adoption of formal practices, driven by innovation and digital tools, is the path to converting structural vulnerability into a sustainable competitive advantage. This work guides managers in adopting more efficient practices, even with limited resources, reinforcing that marketing strategy is an essential investment for growth and longevity in the current landscape.

**Keywords:** Strategic Marketing; small businesses; competitiveness; opportunities.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (PMEs) desempenham um papel central na estrutura econômica e social do Brasil. Sua importância é evidenciada por dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apontam essas organizações como responsáveis pela maior parte da geração de empregos no país. Formalmente, o enquadramento como PME é regido pela Lei Complementar nº 123/2006, que estabelece critérios baseados no faturamento bruto anual e no número de funcionários (Brasil, 2006).

Contudo, o crescimento no número desses empreendimentos é acompanhado por um desafio igualmente expressivo: as altas taxas de mortalidade empresarial. Conforme aponta a análise de Silva *et al.* (2025), à medida que o volume de novos negócios aumenta, cresce também a preocupação com a sustentabilidade e a longevidade dessas empresas, cujas causas de encerramento de atividades frequentemente estão ligadas a deficiências de gestão e à dificuldade de adaptação a novos conceitos e tecnologias.

Aprofundando as causas dessa alta mortalidade, a literatura aponta para um conjunto complexo de fatores interligados, em vez de uma causa isolada. O fracasso empresarial está frequentemente associado à falta de um planejamento de negócios adequado, à ausência de estudo de mercado e, de forma crucial, à carência de conhecimento e estratégia por parte do gestor. Muitas vezes, o proprietário é o único tomador de decisão, e a falta de preparo técnico leva a escolhas baseadas em pontos de vista pessoais e subjetivos, distanciando a empresa de uma gestão profissional (Piasentini *et al.*, 2022). Dentre as diversas áreas gerenciais, a ausência de um planejamento de marketing emerge como um ponto particularmente crítico. Embora muitos empreendedores reconheçam sua relevância, enfrentam barreiras como a falta de conhecimento técnico e a escassez de recursos para sua efetiva implementação (Rodrigues *et al.*, 2025).

Apesar desse cenário desafiador, o caminho para a competitividade não reside apenas na superação de barreiras, mas no desenvolvimento de uma abordagem estratégica focada em



competências e inovação. A pesquisa de Olazo (2023) demonstra que as competências de marketing, a capacidade de usar tecnologia e o conhecimento da equipe, influenciam diretamente a inovação em marketing. Por sua vez, essa inovação nas práticas de produto, preço, praça e promoção é o que permite a uma PME criar uma posição distinta no mercado e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Esse potencial inovador encontra no ambiente digital um campo especialmente fértil.

No Brasil, a grande maioria das PMEs já reconhece a importância das redes sociais e as utiliza ativamente para se relacionar com clientes e gerar resultados tangíveis, como engajamento e vendas (Belo *et al.*, 2024). Portanto, a questão central não é se as PMEs devem usar o marketing digital, mas sim como podem transformar suas atividades operacionais em uma estratégia coesa e inovadora, capaz de gerar uma vantagem competitiva real e duradoura.

Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão norteadora: *quais são os principais desafios e oportunidades inerentes à gestão estratégica de marketing em pequenas e médias empresas, e de que modo essas organizações podem fortalecer sua competitividade no mercado por meio da adoção de práticas de marketing orientadas estrategicamente?*

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo Geral***

Sintetizar os principais desafios e oportunidades relacionados à gestão estratégica de marketing em pequenas e médias empresas (PMEs), com o intuito de compreender como essas organizações podem aprimorar sua atuação no mercado por meio de práticas estratégicas de marketing.

### ***1.1.2 Objetivos Específicos***

- Levantar, com base na literatura especializada, os principais obstáculos apontados por autores como impeditivos à implementação de estratégias de marketing em PMEs;
- Descrever as principais práticas de marketing, com ênfase no ambiente digital, que a literatura aponta como sendo comumente adotadas por PMEs em contextos competitivos;
- Analisar como a literatura discute o impacto das limitações estruturais e financeiras sobre as decisões de marketing estratégico das PMEs;

- Sistematizar as oportunidades e ações de marketing (com foco em criatividade e sustentabilidade) recomendadas na literatura para o fortalecimento do posicionamento de mercado das PMEs.

## 1.2 Justificativa

A relevância deste estudo se ancora na dualidade que caracteriza o universo das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Brasil: ao mesmo tempo em que são pilares da economia e principais geradoras de emprego (IBGE), elas apresentam altas taxas de mortalidade precoce (Silva *et al.*, 2025). A literatura aponta que a raiz desse problema não é a falta de esforço, mas sim deficiências gerenciais multifatoriais, com destaque para a ausência de um planejamento estratégico robusto (Piasentini *et al.*, 2022). Dentre essas carências, a dificuldade em estruturar e implementar um plano de marketing eficaz emerge como um ponto crítico, criando uma lacuna entre o reconhecimento de sua importância e a capacidade de execução, o que compromete a sustentabilidade do negócio (Rodrigues *et al.*, 2025).

Nesse contexto, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de ir além do diagnóstico dos desafios, investigando também as oportunidades viáveis para o sucesso das PMEs. A literatura recente oferece um caminho promissor, demonstrando que o desenvolvimento de competências de marketing pode impulsionar a inovação e, consequentemente, gerar uma vantagem competitiva sustentável (Olazo, 2023). Este potencial inovador encontra no ambiente digital, onde as PMEs brasileiras já atuam intensamente (Belo *et al.*, 2024), um campo fértil para sua aplicação. Portanto, justifica-se a realização de um estudo que sintetize e organize o conhecimento atual sobre estes desafios e oportunidades, a fim de oferecer um panorama claro que possa guiar decisões gerenciais mais estratégicas e fundamentar futuras investigações acadêmicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Caracterização e relevância das pequenas e médias empresas (PMEs)

O ponto de partida para a análise da gestão de marketing é a correta definição de seu objeto. No Brasil, o enquadramento de uma empresa como ME ou EPP é estabelecido pela Lei Complementar nº 123/2006, que utiliza como critérios principais o faturamento bruto anual e, secundariamente, o número de funcionários. Além de sua definição legal, a relevância

socioeconômica das PMEs é inquestionável. Conforme dados de órgãos como o IBGE, este segmento empresarial constitui a principal fonte de geração de empregos no país, sendo um pilar para a economia e a distribuição de renda. Essa importância econômica, no entanto, contrasta com os desafios inerentes à sua sobrevivência e crescimento.

## **2.2 O fenômeno da mortalidade empresarial e suas causas multifatoriais**

A mortalidade precoce de micro, pequenas e médias empresas tem sido amplamente discutida por estudos recentes, que apontam a multicausalidade desse fenômeno. Garcia *et al.* (2022), ao revisar 36 fatores associados ao encerramento de MPEs, evidencia que não há um único elemento determinante, mas um conjunto interligado de variáveis que incluem fragilidades internas, limitações financeiras e deficiências de gestão.

Segundo Neves, Cruz e Locatelli (2024), o risco de mortalidade também está relacionado a aspectos estruturais como falta de planejamento, ausência de métricas claras, baixa qualificação do gestor e incapacidade de adaptação a mudanças ambientais. Essas lacunas tornam as PMEs altamente vulneráveis, especialmente em contextos competitivos ou de instabilidade econômica.

Outro ponto destacado pela literatura recente é que muitos empreendedores ainda operam sob modelos intuitivos e informais, priorizando decisões baseadas em experiência individual em detrimento de análises técnicas e estratégicas (Garcia *et al.*, 2022).

## **2.3 A centralidade do gestor e a tomada de decisão subjetiva**

A literatura atual reforça que grande parte das decisões dentro de PMEs é concentrada na figura do proprietário, que geralmente assume múltiplas funções sem possuir conhecimento especializado em todas as áreas do negócio. Caraballo, Luna e Carbal (2023) observaram que a adoção de estratégias de marketing e de ferramentas digitais depende fortemente da capacidade individual do gestor em interpretar tendências e transformar oportunidades em ações concretas.

Essa centralização, quando não acompanhada de capacitação técnica, favorece decisões subjetivas e dificulta a implementação de práticas estruturadas. Neves, Cruz e Locatelli (2024) reforçam que essa vulnerabilidade gerencial está diretamente associada a falhas no planejamento e à incapacidade de avaliar riscos com precisão, ampliando o risco de mortalidade.

Além disso, estudos recentes mostram que a resistência à inovação é frequentemente

atribuída à insegurança do gestor e ao desconhecimento sobre como integrar ferramentas tecnológicas no modelo de negócio (Deku; Wang; Preko, 2024). Assim, a centralidade do gestor se configura como um ponto crítico para o desempenho da empresa, tanto como potencial propulsor quanto como barreira ao crescimento.

## **2.4 A lacuna estratégica na gestão de marketing**

Dentre as áreas mais afetadas por essas deficiências gerenciais, a gestão de marketing se destaca como particularmente crítica. A pesquisa de Rodrigues *et al.* (2025) evidencia uma lacuna fundamental: embora os gestores de PMEs reconheçam a importância de um plano de marketing, a sua implementação é frequentemente obstruída pela falta de conhecimento técnico e pela escassez de recursos.

A gestão de marketing é uma das áreas em que as PMEs apresentam maior fragilidade. Sharabati *et al.* (2024) destacam que, embora a maioria das PMEs reconheça a importância do marketing para seu posicionamento, poucas conseguem elaborar ou implementar um plano estruturado, especialmente por limitações técnicas e escassez de recursos.

Caraballo, Luna e Carbal (2023) demonstram que a ausência de planejamento faz com que as ações de marketing sejam predominantemente táticas e fragmentadas, sem análise de mercado, sem objetivos bem definidos e sem métricas de desempenho. Isso compromete a capacidade da empresa de competir em mercados dinâmicos, reduzindo sua visibilidade e dificultando a fidelização de clientes.

Outro aspecto relevante é a carência de mensuração. Deku, Wang e Preko (2024) aponta que muitas empresas não acompanham indicadores de engajamento, conversão ou retorno sobre investimento (ROI), o que impede ajustes estratégicos e transforma o marketing em um conjunto de ações isoladas, sem continuidade e sem integração.

## **2.5 O modelo de competência, inovação e vantagem competitiva**

Como contraponto aos desafios apresentados, a literatura oferece um modelo teórico para o sucesso das PMEs. O estudo de Olazo (2023) propõe uma relação causal direta entre três conceitos-chave: competências de marketing, inovação em marketing e vantagem competitiva sustentável. Segundo este modelo, o desenvolvimento de competências de marketing, entendidas como a capacidade da equipe e o uso de tecnologia, é o precursor da inovação em marketing, que se manifesta por meio de novas abordagens nos 4Ps (produto, preço, praça e

promoção). É essa capacidade de inovar que permite à PME diferenciar-se em mercados saturados e, por fim, alcançar uma vantagem competitiva sustentável, garantindo sua longevidade.

A inovação tem se tornado o principal vetor de diferenciação das PMEs no cenário contemporâneo. Adam e Alarafi (2021) destaca que, em períodos de crise ou instabilidade, a capacidade de inovar, em produtos, processos, relacionamento ou comunicação, é o fator mais determinante para a sobrevivência empresarial.

A literatura recente reforça esse modelo de forma consistente. Caballero-Morales (2021) aponta que empresas que investem em competências organizacionais, desenvolvem conhecimento interno e estabelecem parcerias estratégicas tendem a apresentar maior resiliência e competitividade. A inovação, sob essa perspectiva, transcende a esfera tecnológica e abrange práticas de marketing, gestão e experiência do cliente.

Além disso, estudos enfatizam que a vantagem competitiva sustentável surge quando as empresas conseguem alinhar suas competências internas a processos estruturados, reduzindo o imprevisto e fortalecendo a capacidade de adaptação (Falahat *et al.*, 2020).

## **2.6 O ambiente digital como campo para a inovação em marketing**

O campo onde o modelo de inovação e competência se materializa com maior potencial é o ambiente digital. A teoria de Olazo (2023) sobre a importância da tecnologia encontra respaldo prático nos achados de Belo *et al.* (2024), que demonstram a massiva adesão das PMEs brasileiras às redes sociais como ferramenta de marketing. O ambiente digital representa a principal arena de oportunidades para PMEs, especialmente pela possibilidade de ampliar alcance, reduzir custos e fortalecer relacionamentos. Sharabati *et al.* (2024) demonstram que estratégias digitais bem aplicadas melhoram desempenho e geram impactos significativos sobre visibilidade, vendas e fidelização.

De acordo com Deku, Wang e Preko (2024), a adoção de marketing digital não depende apenas de acesso a plataformas, mas do desenvolvimento de competências que permitam interpretar dados, ajustar campanhas e segmentar públicos de forma precisa.

Caraballo, Luna e Carbal (2023) reforçam que, em países latino-americanos, as PMEs que adotam práticas digitais conseguem contornar limitações estruturais e competir com empresas maiores, principalmente por meio das redes sociais e do marketing de conteúdo.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Foi desenvolvido um estudo sob a forma de uma revisão integrativa da literatura, de natureza qualitativa e caráter exploratório. Tal método, conforme definido por Mendes, Silveira e Galvão (2008), constitui-se em um procedimento sistemático que possibilita reunir, sintetizar e analisar criticamente o conhecimento já produzido sobre determinado fenômeno, permitindo uma compreensão ampliada e aprofundada da temática em foco

A abordagem qualitativa foi adotada por favorecer a apreensão de significados, interpretações e dinâmicas contextuais presentes nas produções científicas, enquanto o caráter exploratório se mostrará pertinente para ampliar a familiaridade com a gestão estratégica de marketing em PMEs, destacando lacunas e possibilidades de avanço ainda pouco exploradas pela literatura.

#### 3.2 Procedimentos de Coleta e Seleção das Fontes

O processo de coleta e seleção das fontes seguiu um protocolo estruturado, inspirado em Souza; Silva; Carvalho (2022), de modo a assegurar rastreabilidade, rigor e transparência metodológica. A condução ocorreu em quatro etapas principais:

- I. Definição do Escopo: a revisão concentrar-se-á nos desafios e oportunidades relacionados à gestão estratégica de marketing em PMEs, especialmente em contextos competitivos e digitais;
- II. Busca Bibliográfica: as consultas serão realizadas em bases de dados de ampla circulação científica, como Google Scholar. Para tanto, serão utilizados descritores em português e inglês, tais como: “*marketing em PMEs*”, “*gestão de marketing em pequenas empresas*”, “*desafios marketing PMEs*”, “*SME marketing*” e “*digital marketing for SMEs*”;
- III. Critérios de Seleção: serão incluídos artigos científicos, livros e relatórios técnicos que se relacionem diretamente com o objeto da investigação. A prioridade recairá sobre a literatura recente, sem excluir obras clássicas consideradas fundamentais. Publicações de baixo rigor metodológico ou desalinhadas aos objetivos do estudo serão descartadas;
- IV. Corpus Final: a aplicação desses critérios resultará em um conjunto diversificado de

publicações, que constituirá a base para a análise crítica. Entre os trabalhos previstos para inclusão, destacam-se Silva *et al.* (2025), Piasentini *et al.* (2022), Rodrigues *et al.* (2025), Olazo (2023) e Belo *et al.* (2024).

### 3.3 Análise dos Dados

A análise do material selecionado foi conduzida à luz da técnica de análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016). Esse procedimento permitirá examinar, de forma sistemática e objetiva, os significados explícitos e implícitos contidos nos textos. A análise seguiu três etapas: I) Pré-análise: leitura exploratória para familiarização com o material e definição preliminar de indicadores; II) Exploração do Material: identificação, codificação e agrupamento dos núcleos de sentido; III) Tratamento e Interpretação: organização dos achados em categorias analíticas capazes de revelar regularidades e padrões.

Espera-se que dessa análise emergiram quatro categorias centrais: 1) Desafios estruturais e gerenciais enfrentados pelas PMEs; 2) Lacunas no planejamento estratégico de marketing; 4) Inovação como vetor de vantagem competitiva; 5) O marketing digital como espaço de oportunidades.

### 3.4 Aspectos Éticos

Por se tratar de uma pesquisa de caráter exclusivamente bibliográfico, não houve contato direto com seres humanos, o que dispensa a necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Contudo, todas as etapas foram conduzidas em conformidade com os princípios da integridade acadêmica, assegurando a correta atribuição de autoria por meio de citações e referências, de forma a garantir rigor científico e respeito às normas éticas vigentes.

## 4 RESULTADOS

O quadro a seguir sintetiza estudos que analisam diferentes estratégias de marketing adotadas por micro, pequenas e médias empresas em distintos contextos e setores de atuação. Ele apresenta, de forma comparativa, os métodos utilizados, o perfil das empresas investigadas, as principais abordagens estratégicas identificadas e os resultados alcançados em cada pesquisa.

**Quadro 1 – Caracterização dos estudos selecionados sobre marketing em PMEs.**

(continua)

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Estratégia de Marketing</b>	<b>Principais Resultados Obtidos</b>
Silva <i>et al.</i> (2013)	Pesquisa qualitativa; estudo de caso com entrevistas e observação participante.	Três pequenas empresas varejistas (mercado, loja de materiais de construção e autopeças) em Paranaíba-MS.	Análise dos 4 Ps (Produto, Preço, Praça, Promoção). Estratégias adaptadas à demanda local, preços por markup e divulgação via rádio e panfletos.	Falta de planejamento formal, mas forte foco no relacionamento e atendimento personalizado. Sugere-se planejamento estratégico para maior competitividade.
Gomes <i>et al.</i> (2013)	Pesquisa exploratória e multicaso; abordagem quali-quantitativa.	16 pequenas e médias empresas de comércio e serviços do Vale do Itapocu-SC.	Práticas empíricas de gestão com foco em relacionamento com fornecedores, comunicação interna e satisfação do cliente.	Estratégias reativas e adaptativas; destaque para liderança proativa e foco no cliente, com lacunas em inovação e mensuração de resultados.
Krakauer, Jussani e Vasconcelos (2013)	Estudo de caso único qualitativo; entrevistas e análise documental.	Pequena empresa de TI (software ERP) com filial no Brasil e EUA.	Alianças estratégicas para internacionalização e redução de custos.	Parcerias fortaleceram o acesso a novos mercados, superaram barreiras culturais e aumentaram a competitividade da empresa.
Becheri (2020)	Estudo de caso qualitativo com entrevistas e observação.	Três pequenas empresas varejistas em Paranaíba-MS.	Estratégias informais baseadas no atendimento ao cliente e comunicação local.	Falta de planejamento formal, mas destaque para o relacionamento próximo com o consumidor como diferencial competitivo.
Moraes e Lima (2019)	Estudo de casos múltiplos qualitativo; entrevistas em profundidade.	Quatro PMEs tecnológicas (Brasil e Canadá).	Empreendedorismo estratégico, inovação e parcerias nacionais e internacionais.	Empresas que integram criatividade, inovação e gestão estratégica apresentam vantagem competitiva e consolidação no setor.
Corassa (2019)	Estudo de caso qualitativo; entrevistas, observação e análise documental.	Microempresa familiar de panificação saudável em Porto Alegre-RS.	Elaboração e aplicação de plano de marketing baseado em SWOT e uso de redes sociais e iFood.	O plano estruturado aprimorou o posicionamento da marca, fidelização e gestão profissional, aumentando competitividade.
Lesniovski (2021)	Estudo de caso qualitativo com análise bibliográfica e documental.	Microempresa de utilidades domésticas em Curitiba-PR.	Planejamento estratégico de marketing digital (Google, redes sociais, marketplace).	Ações digitais ampliaram visibilidade e vendas; importância do monitoramento contínuo e métricas de desempenho.
Brito e Saraiva (2022)	Estudo de caso qualitativo com entrevistas e observação.	Empresa do setor de saúde em Crato-CE.	Uso do Storytelling como ferramenta de marketing para gerar conexão emocional com o público.	O Storytelling mostrou-se eficaz para humanizar a marca e fortalecer o vínculo com os consumidores.
Ulica (2023)	Estudo de caso com pesquisa mista (questionário e entrevistas).	30 MPMEs de diversos setores em Huambo, Angola.	Utilização de marketing digital (redes sociais e interação com clientes).	Impacto positivo nas vendas e visibilidade; principais desafios: falta de conhecimento técnico e medição de ROI.



**Quadro 1** – Caracterização dos estudos selecionados sobre marketing em PMEs.

(continuação)

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Estratégia de Marketing</b>	<b>Principais Resultados Obtidos</b>
Pereira (2025)	Estudo de caso qualitativo com entrevistas e análise de ações de marketing.	Agência “Vanessa MKT Studio”, voltada ao setor da beleza.	Plano de marketing digital baseado no modelo SOSTAC, com foco em estratégias “faça você mesmo”.	Desenvolvimento de plano estruturado que ampliou visibilidade, captação de clientes e consolidação da marca.
Teixeira e Veiga (2025)	Estudos de casos múltiplos qualitativos; entrevistas e análise documental.	Quatro micro e pequenas empresas de reciclagem em Sergipe.	Estratégias de green marketing voltadas à sustentabilidade.	O marketing verde é diferencial competitivo, mas há necessidade de maior investimento e proatividade.
Su, Selvam e Teo (2025)	Estudo de caso com abordagem mista; entrevistas e análise de dados financeiros.	PME malaia do setor de turismo e transportes.	Intervenções de marketing digital e diversificação de serviços pós-pandemia.	Ações aumentaram receitas e estabilidade financeira; combinação de marketing digital e diversificação mostrou-se eficaz.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

## 5 DISCUSSÃO

A análise do material selecionado, conduzida pela técnica de análise de conteúdo temática de Bardin (2016), permitiu a organização dos achados em quatro categorias centrais. Essas categorias, emergentes da leitura e codificação dos 12 estudos que compõem o corpus desta pesquisa, revelam as regularidades e os padrões que caracterizam a gestão estratégica de marketing em PMEs. A seguir, cada categoria será detalhada e discutida à luz da literatura analisada.

A primeira categoria evidencia que as PMEs operam sob um conjunto de desafios intrínsecos à sua estrutura e modelo de gestão, que impactam diretamente sua capacidade de implementar ações de marketing robustas. Uma barreira recorrente é a escassez de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Este ponto é explicitamente destacado por Teixeira e Veiga (2025), cujo estudo com empresas de reciclagem apontou a falta de verba e pessoal qualificado como o principal impeditivo para a execução de estratégias de green marketing mais proativas.

Além da limitação de recursos, a falta de conhecimento técnico aprofundado surge como um desafio significativo, especialmente no contexto digital. Ulica (2023), ao analisar 30 MPMEs em Angola, constatou que, embora o marketing digital gerasse impacto positivo nas vendas, a dificuldade em medir o retorno sobre o investimento (ROI) e a carência de conhecimento especializado limitavam o potencial dessas ferramentas.

Essa conjuntura leva a um modelo de gestão predominantemente empírico e reativo,

como observado por Gomes *et al.* (2013). Em sua análise de 16 empresas, os autores identificaram uma atuação estratégica baseada mais na aprendizagem por "acerto e erro" e na intuição dos gestores do que em processos formalizados. Essa informalidade, embora possa conferir agilidade, compromete a sustentabilidade e a escalabilidade das operações de marketing a longo prazo.

Diretamente conectada aos desafios gerenciais, a segunda categoria revela profundas lacunas na formalização do planejamento estratégico de marketing. Diversos estudos apontam que as PMEs, em sua maioria, não possuem um plano de marketing estruturado. Os trabalhos de Silva *et al.* (2013) e Becheri (2020) são categóricos ao afirmar que nenhuma das empresas varejistas analisadas possuía um planejamento formalizado, com ações sendo executadas de maneira pontual e desarticulada.

Essa ausência de formalização resulta em uma aplicação deficiente do composto mercadológico. As estratégias de preço, produto, praça e, especialmente, promoção, são conduzidas sem uma análise prévia do mercado ou uma definição clara de objetivos, o que limita sua eficácia (Silva *et al.*, 2013).

Em contrapartida, os estudos que se propuseram a intervir nessa realidade demonstram o valor transformador da adoção de um plano estruturado. Corassa (2019), ao elaborar um plano de marketing para uma microempresa de pães artesanais, concluiu que a ferramenta foi fundamental para profissionalizar a gestão, conferir clareza estratégica e orientar o crescimento. Da mesma forma, Lesniovski (2021) e Pereira (2025) reforçam que a implementação de planejamentos baseados em modelos como a análise SWOT e o SOSTAC é essencial para aumentar a competitividade, a visibilidade da marca e o relacionamento com os clientes, especialmente no ambiente digital.

Apesar das limitações estruturais e da falta de planejamento, a análise revela que a inovação, em suas múltiplas facetas, funciona como um poderoso vetor de vantagem competitiva para as PMEs. Essa inovação não se restringe apenas ao desenvolvimento de produtos ou tecnologias, mas abrange estratégias, processos e modelos de relacionamento.

Um exemplo claro é o uso de alianças estratégicas para internacionalização, como demonstrado por Krakauer, Jussani e Vasconcelos (2013). A empresa de TI analisada superou barreiras de custo e culturais ao firmar parcerias, uma inovação estratégica que viabilizou seu acesso ao mercado norte-americano. Moraes e Lima (2019) corroboram essa visão, mostrando que PMEs de base tecnológica consolidam sua liderança ao integrar criatividade, parcerias estratégicas e gestão do conhecimento.

A inovação também se manifesta na comunicação. Brito e Saraiva (2022) destacam o

Storytelling como uma ferramenta para humanizar a marca e criar conexões emocionais, diferenciando uma empresa do setor da saúde. No mesmo sentido, Teixeira e Veiga (2025) apontam o green marketing como uma estratégia de posicionamento inovadora para empresas do segmento de reciclagem.

Até mesmo nas práticas mais tradicionais, a inovação relacional se destaca. Silva *et al.* (2013) e Becheri (2020) identificaram que o atendimento personalizado e a proximidade com o consumidor funcionam como o principal diferencial competitivo para os pequenos varejistas, uma forma de inovação em serviço que grandes concorrentes têm dificuldade em replicar.

A quarta e última categoria destaca o marketing digital como um campo fértil de oportunidades, permitindo que as PMEs superem barreiras tradicionais de custo e alcance. O estudo de Lesniovski (2021) é emblemático, ao mostrar como um planejamento digital bem estruturado foi crucial para a sobrevivência e o crescimento de uma microempresa varejista durante a pandemia.

A pesquisa de Ulica (2023) reforça essa percepção em maior escala, concluindo que o uso de ferramentas digitais, como as redes sociais, tem um impacto positivo e significativo nas vendas das empresas. A capacidade de interagir diretamente com os clientes, divulgar produtos e fortalecer a marca online é uma vantagem inegável.

A versatilidade das estratégias digitais é outro ponto forte. Os estudos mostram sua aplicação em diversos contextos: desde a proposição de um plano completo para uma agência (Pereira, 2025), passando pela inclusão de redes sociais e plataformas de delivery em um plano para uma padaria (Corassa, 2019), até o uso focado de promoções no Facebook para reverter dificuldades financeiras de uma empresa de turismo (Su; Selvam; Teo, 2025). O marketing digital, portanto, não é apenas uma ferramenta, mas um ecossistema estratégico que, quando bem explorado, pode nivelar a competição e impulsionar o crescimento sustentável das PMEs.

A análise conjunta dos estudos selecionados, quando iluminada pela fundamentação teórica, revela uma narrativa coesa sobre a jornada estratégica da Pequena e Média Empresa. Esta trajetória se inicia nas vulnerabilidades estruturais que definem sua existência e avança em direção à busca por uma vantagem competitiva sustentável, um percurso marcado por um contínuo tensionamento entre a intuição gerencial e a formalização estratégica.

O ponto de partida para a maioria das PMEs é um marketing visceral, quase artesanal, que espelha perfeitamente a figura do proprietário-gestor centralizador descrita por Piasentini *et al.* (2022). O foco no relacionamento pessoal e no atendimento personalizado, identificado como principal diferencial por Silva *et al.* (2013) e Becheri (2020), não é, a princípio, uma tática deliberada, mas uma consequência direta desse modelo de gestão subjetivo e centralizado.

Essa abordagem, embora crie um capital relacional valioso, é também um sintoma das mesmas deficiências ou seja, falta de planejamento e baixa qualificação técnica que, segundo Silva *et al.* (2025), alimentam o fenômeno da mortalidade empresarial. A gestão baseada no "acerto e erro", observada por Gomes *et al.* (2013), é a manifestação prática dessa estrutura que, ao mesmo tempo que garante a sobrevivência no curto prazo, impõe um teto ao crescimento e expõe a empresa às instabilidades do mercado.

O ponto de inflexão nesta jornada ocorre quando a PME confronta a "lacuna estratégica na gestão de marketing" evidenciada por Rodrigues *et al.* (2025). Os estudos de caso de Corassa (2019) e Lesniovski (2021) são a materialização da tentativa de superar essa lacuna. A elaboração de um plano de marketing formal representa o momento em que a organização busca traduzir a intuição em um processo racional e mensurável. Este movimento não anula a importância do gestor, mas o capacita, transformando a empresa de um organismo puramente reativo para um agente proativo, capaz de navegar o mercado com maior clareza e propósito.

É neste contexto que a inovação se torna o motor da diferenciação, e o modelo de competência, inovação e vantagem competitiva de Olazo (2023) oferece uma lente teórica poderosa para interpretar os achados. As estratégias observadas na amostra deixam de ser vistas como soluções pontuais e passam a ser entendidas como a aplicação prática desse modelo. As alianças de Krakauer, Jussani e Vasconcelos (2013) e o empreendedorismo estratégico de Moraes e Lima (2019) são exemplos do desenvolvimento de competências organizacionais. O Storytelling de Brito e Saraiva (2022) e o green marketing de Teixeira e Veiga (2025) são manifestações claras de inovação em marketing. O resultado final, em todos os casos, é a conquista de uma vantagem competitiva que permite à PME não apenas sobreviver, mas prosperar em seu nicho.

Diante disso, o ambiente digital emerge como a arena contemporânea onde este modelo teórico se materializa com maior intensidade. Conforme antecipado por Belo *et al.* (2024), a massiva adesão das PMEs às plataformas digitais, confirmada empiricamente por Ulica (2023) e Su, Selvam e Teo (2025), representa o campo onde a tecnologia e as competências de marketing (Olazo, 2023) se encontram. O desafio para a PME moderna não é mais se deve estar no digital, mas como transformar sua presença online, muitas vezes tática e desestruturada, em uma fonte genuína de inovação e vantagem competitiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprimoramento da atuação de mercado das pequenas e médias empresas depende

fundamentalmente da sua capacidade de converter desafios estruturais em oportunidades estratégicas, superando a gestão reativa por meio da inovação e do planejamento. Este estudo, ao sintetizar a literatura sobre o tema, cumpriu seu objetivo ao mapear essa trajetória de transformação, revelando tanto os obstáculos que levam à alta mortalidade empresarial quanto os caminhos que conduzem à competitividade sustentável.

Foi constatado que os principais desafios enfrentados pelas PMEs não são meramente conjunturais, mas intrínsecos à sua estrutura: a escassez de recursos financeiros e humanos, a centralização decisória na figura do gestor e, consequentemente, a ausência de um planejamento estratégico formal. Essa realidade resulta em uma gestão empírica, que embora ágil, se mostra insuficiente para garantir o crescimento a longo prazo, mantendo a empresa em um ciclo de vulnerabilidade.

Em contrapartida, as oportunidades emergem justamente da superação dessas barreiras. A análise demonstrou que a adoção de um plano de marketing estruturado é um ponto de inflexão, profissionalizando a gestão e conferindo clareza estratégica. A inovação, seja em processos, na comunicação por meio do Storytelling, em alianças estratégicas ou no posicionamento de marca, surge como o principal vetor para a diferenciação. Acima de tudo, o ambiente digital se consolidou como o espaço mais promissor para as PMEs, permitindo-lhes competir, engajar clientes e impulsionar vendas com um investimento relativamente baixo.

Portanto, este estudo conclui que a jornada para a competitividade não exige que a PME abandone sua essência, como a proximidade com o cliente, mas que a potencialize por meio de ferramentas de gestão. O sucesso reside na sinergia entre o capital relacional inato e as competências de marketing adquiridas, especialmente no ambiente digital.

Como limitação, ressalta-se que, por ser uma revisão integrativa, a pesquisa se baseia em dados secundários. Sugere-se, para futuros trabalhos, a realização de estudos de campo quantitativos que possam mensurar o impacto da adoção de diferentes estratégias de marketing no desempenho financeiro de PMEs em setores específicos da economia brasileira. Em última análise, a gestão estratégica de marketing revela-se não como um custo a ser evitado, mas como o investimento fundamental que pavimenta o caminho da sobrevivência à perenidade.

## REFERÊNCIAS

ADAM, N. A.; ALARIFI, G. Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 environment: A systematic review. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 10, n. 15, p. 1-22, 2021. Disponível em: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-021-00156-6>. Acesso em: 24 set. 2025.

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

BECHERI, J. O. *et al.* Felling do empreendedor e marketing estratégico: influências em uma pme. *IN: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 11., 2020, Minas Gerais. **Anais [...]**. Minas Gerais: Egepe, 2020. p. 119414. Disponível em: <https://proceedings.science/egepe-2020/trabalhos/felling-do-empendedor-e-marketing-estrategico-influencias-em-uma-pme?lang=pt-br>. Acesso em: 11 set. 2025.

BELO, A. C. *et al.* As redes sociais como ferramenta de transformação digital nas micro e pequenas empresas do DF. **Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo – REGECO**, v. 2, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revista.iesb.br/revista/index.php/regeco/article/view/253>. Acesso em: 15 ago. 2025.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 07 set. 2025.

BRITO, J. M. S.; SARAIVA, P. M. Storytelling: uma análise de aplicabilidade no planejamento estratégico de marketing, em uma empresa da área de saúde em Crato – CE. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 59, p. 234-249, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3387>. Acesso em: 22 set. 2025.

CABALLERO-MORALES, S. Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. **Research In International Business And Finance**, v. 57, p. 101396, 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531921000179>. Acesso em: 13 jul. 2025.

CARABALLO, A.; LUNA, J.; CARBAL, A. Digital marketing adoption in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). **Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)**, v. 10, n. 2, p. 45-67, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10242394.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2025.

CORASSA, H. C. M. **O plano de marketing como ferramenta para alavancar a pequena empresa**: estudo de caso. 2019. 22 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial),

Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/1137>. Acesso em: 6 set. 2025.

DEKU, W. A.; WANG, J.; PREKO, A. K. Digital marketing and small and medium-sized enterprises' business performance in emerging markets. **Asia Pacific Journal Of Innovation And Entrepreneurship**, v. 18, n. 3, p. 251-269, 2024. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/apjie-07-2022-0069>. Disponível em: <https://www.emerald.com/apjie/article/18/3/251/1214392/Digital-marketing-and-small-and-medium-sized>. Acesso em: 17 ago. 2025.

FALAHAT, M. *et al.* SMEs internationalization: the role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of smes international performance. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 152, p. 119908, mar. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016251931145X?via%3Dihub>. Acesso em: 18 out. 2025.

GARCIA, F. T. *et al.* Mortality Risk Factors in Micro and Small Businesses: systematic literature review and research agenda. **Sustainability**, v. 14, n. 5, p. 2725, 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su14052725>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2725>. Acesso em: 14 jul. 2025.

GOMES, E. R. P.; Atuação estratégica em pequenas e médias empresas de comércio e serviços: um estudo multicaso na região do vale do itapocu. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 186-197, 11 nov. 2013. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2013.v3n2.p186-197.123>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/123>. Acesso em: 05 jul. 2025.

KRAKAUER, P. V. C.; JUSSANI, A. C.; VASCONCELLOS, E. P. G. A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 299-311, 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.5700/rege501>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180922761630251X>. Acesso em: 15 out. 2025.

LESNIOVSKI, V. **Planejamento estratégico do marketing digital em micro e pequenas empresas**: um estudo de caso de um estabelecimento do setor de varejo em tempos de pandemia. 2021. 55 f. Monografia (Mba em Gestão Estratégica), Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2021. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/72582>. Acesso em: 29 set. 2025.

MENDES, K. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072008000400018>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2025.

MORAES, M. B.; LIMA, E. Empreendedorismo Estratégico em Pequenas e Médias Empresas

do Setor Aeronáutico Brasileiro e Canadense. **Regepe Entrepreneurship And Small Business Journal**, v. 8, n. 3, p. 256-301, 2019. REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v8i3.917>. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/917>. Acesso em: 23 jul. 2025.

NEVES, M. L.; CRUZ, P. B.; LOCATELLI, O. Factors that influence the survival of micro and small enterprises in Brazil. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 1, p. 1-27, 2024. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramc240073.en>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/FBNtHxqfLS47BhwpZh3BhdF/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 5 ago. 2025.

OLAZO, D. B. Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis. **Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics**, v. 35, n. 4, p. 890-907, 2022. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/apjml-01-2022-0050>. Disponível em: <https://www.emerald.com/apjml/article-abstract/35/4/890/23227/Marketing-competency-marketing-innovation-and?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 7 ago. 2025.

PEREIRA, S. R. **Plano de marketing digital: estudo de caso Vanessa MKT Studio**: estratégias de marketing DIY para PMEs no setor da beleza. 2025. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, 2025. Disponível em: <https://uniag.ipb.pt/index.php?r=site%2Fmaster&page=4&sort=-apa>. Acesso em: 18 out. 2025.

PIASENTINI, E. *et al.* Possíveis causas da mortalidade precoce de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 147-159, 2022. Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.5965/2316419011202022147>. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/reavi/article/view/21323>. Acesso em: 10 jul. 2025.

RODRIGUES, K. C. B. T. *et al.* Inovação e empreendedorismo: a importância do plano de marketing para micro e pequenos empreendedores. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 9, p. 17970, 2025. Brazilian Journals. <http://dx.doi.org/10.54033/cadpedv22n9-096>. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/17970>. Acesso em: 6 ago. 2025.

SHARABATI, A. A. *et al.* The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: an analytical study in light of modern digital transformations. **Sustainability**, v. 16, n. 19, p. 8667, 2024. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su16198667>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8667>. Acesso em: 9 ago. 2025.

SILVA, E. L. *et al.* A revolução tecnológica e a mortalidade das pequenas e médias empresas no Brasil. **Zenodo**, p. 1-22, 2025. Zenodo. <http://dx.doi.org/10.5281/ZENODO.15750297>. Disponível em: [https://revistatopicos.com.br/generate/pdf\\_zenodo/pub\\_15750297.pdf](https://revistatopicos.com.br/generate/pdf_zenodo/pub_15750297.pdf). Acesso em: 05 set. 2025.

SILVA, P. R. S. *et al.* As estratégias de marketing utilizadas por três pequenas empresas varejistas de Mato Grosso do Sul. **Revista Organização Sistêmica**, v. 4, n. 2, p. 143-160, 2013. Disponível em:



<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/252/107>. Acesso em: 17 set. 2025.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SU, T.; SELVAM, A. P.; TEO, P. Enhancing Financial Performance through Strategic Marketing: a case study of sme in malaysia. **Semarak International Journal Of Entrepreneurship, Economics, And Business Development**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2025. Akademia Baru Publishing. <http://dx.doi.org/10.37934/sijeebd.3.1.111a>. Disponível em: <https://semarakilmu.my/index.php/sijeebd/article/view/336>. Acesso em: 13 set. 2025.

TEIXEIRA, I. M.; VEIGA, C. P. Influência de ações sustentáveis nas estratégias de green marketing em micro e pequenas empresas: uma análise baseada em casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 24, n. 2, p. 302-331, 2025. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). <http://dx.doi.org/10.21529/recadm.2025012>. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3845>. Acesso em: 18 set. 2025.

ULICA, E. A. **Marketing digital**: impacto nas vendas para micro pequenas e médias empresas: estudo de caso no município sede do huambo. 2023. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Licenciatura em Ciências Econômicas Empresárias) – Departamento de Ciências Econômicas e Empresariais, Instituto Superior Politécnico de Caála, Caála, 2023. Disponível em: [https://sigiisp.ispcaala.com/\\_repositorio/Arqui\\_ENIVALDO%20DE%20ASSUN%C3%87%C3%83O%20ULICA\\_5a46455993dc3b1a0e1972683d13f76e.pdf](https://sigiisp.ispcaala.com/_repositorio/Arqui_ENIVALDO%20DE%20ASSUN%C3%87%C3%83O%20ULICA_5a46455993dc3b1a0e1972683d13f76e.pdf). Acesso em: 14 ago. 2025.