

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
INSTITUTO DE ENGENHARIA E GEOCIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

ALESSANDRA GISELLE SILVA BATISTA

**ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO COMUNICACIONAL PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS COMO PROMOTORAS DA INOVAÇÃO E
COMPETITIVIDADE EM SANTARÉM - PA**

Santarém
2023

ALESSANDRA GISELLE SILVA BATISTA

**ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO COMUNICACIONAL PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS COMO PROMOTORAS DA INOVAÇÃO E
COMPETITIVIDADE EM SANTARÉM - PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA).

Orientador (a): Fábio Manoel França Lobato

Santarém
2023

ALESSANDRA GISELLE SILVA BATISTA

**ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO COMUNICACIONAL PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS COMO PROMOTORAS DA INOVAÇÃO E
COMPETITIVIDADE EM SANTARÉM - PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA).

Orientador (a): Fábio Manoel França Lobato

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Dr. Fábio Manoel França Lobato
Orientador (a) (PROFNIT/UFOPA)

Prof. (a) Dra Michely Correia Diniz
Docente do PROFNIT/UNIVASF

Débora Grace Martins
Membro do Mercado: Presidente do Conselho de Jovens Empresários da Aces

Dr. Julio Augusto Nogueira Viana
Membro do Mercado: Pesquisador na Universidade de Leipzig e no Centro de Pesquisas em Social CRM em Leipzig, Alemanha.

Prof. Dr. Éfren Lopes de Souza
Docente do PROFNIT/UFOPA

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/UFOPA

B333e Batista, Alessandra Giselle Silva
 Estratégias de digitalização comunicacional para micro e pequenas empresas como
 promotoras da inovação e competitividade em Santarém – PA. / Alessandra Giselle Silva
 Batista. Santarém, 2023.
 127 p. : il.
 Inclui bibliografias.

Orientador: Fábio Manoel França Lobato.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Oeste do Pará, Instituto de Engenharia
e Geociências, Programa de Pós-Graduação em Propriedade intelectual e Transferência de
Tecnologia para a Inovação.

1. Digitalização. 2. Transferência de know-how. 3. Planejamento digital. I. Lobato,
Fábio Manoel França, *orient.* II. Título.

CDD: 23 ed. 302.231



Universidade Federal do Oeste do Pará
Instituto de Engenharia e Geociência
&
Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Ata da Sessão Pública da defesa do discente do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, Alessandra Giselle Silva Batista, realizada no dia vinte e cinco de setembro de 2023.

Às quatorze horas e dez minutos de vinte e cinco do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e três (25.09.2023), iniciou-se através da Plataforma Google Meet, no endereço eletrônico <https://meet.google.com/bup-fprw-hib>, a Sessão Pública de Defesa de Mestrado do discente Alessandra Giselle Silva Batista, ocorrida de forma híbrida. A mestranda submeteu à banca examinadora, composta pelos professores, Prof. Dr. Eflen Lopes De Souza (Docente credenciado no ponto focal do PROFNIT/Ufopa), Prof. Dr. Michely Correia Diniz (Examinador Externo – PROFNIT-Univasf), Dr. Julio Augusto Nogueira Viana (Membro do Mercado Pesquisador na Universidade de Leipzig e no Centro de Pesquisas em Social CRM em Leipzig, Alemanha.) e Débora Grace Martins (Membro do Mercado - Presidente do Conselho de Jovens Empresários de Santarém da Aces – Conjove), e seu orientador Prof. Dr. Fábio Manoel França Lobato (Orientador - PROFNIT/Ufopa), o projeto de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO COMUNICACIONAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO PROMOTORAS DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE EM SANTARÉM - PA”. O exame desenvolveu-se mediante apresentação oral pela autora do assunto do projeto. Em seguida os examinadores apresentaram as arguições, analisando também o produto (matéria didático em forma de cartilha e planejamento estratégico digital) enviado pelo discente para a Banca. Concluído a apresentação do trabalho de mestrado, os examinadores consideraram a discente APROVADA, sujeito as ALTERAÇÕES apontadas pela banca, de acordo com a regulamentação do Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. E para constar foi lavrada a presente ata, que após lida e achada conforme, vai assinada pelos membros.

Documento assinado digitalmente
gov.br EFREN LOPES DE SOUZA
Data: 26/09/2023 09:16:22-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Santarém, 25 de setembro de 2023.

Prof. Dr. Eflen Lopes De Souza
Docente credenciado no ponto focal do PROFNIT- Ufopa

Examinador Interno
Documento assinado digitalmente

gov.br MICHELY CORREIA DINIZ
Data: 26/09/2023 10:49:36-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Michely Correia Diniz
Docente credenciado no ponto focal do PROFNIT- Univasf
Examinadora Externa



Universidade Federal do Oeste do Pará
Instituto de Engenharia e Geociência

&

Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia

Programa de Pós-Graduação em

Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Documento assinado digitalmente



JULIO AUGUSTO NOGUEIRA VIANA

Data: 25/09/2023 17:20:48-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Dr. Julio Augusto Nogueira Viana – Pesquisador na Universidade de Leipzig e no Centro de Pesquisas em
Social CRM em Leipzig, Alemanha.
Examinador do Mercado

Débora Grace Martins

Presidente do Conselho de Jovens Empresários de Santarém da Aces – Conjove

Examinadora do Mercado

Documento assinado digitalmente



FABIO MANOEL FRANÇA LOBATO

Data: 25/09/2023 16:49:20-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Fábio Manoel França Lobato
Docente credenciado no ponto focal do PROFNIT- Ufopa
Orientador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, ao meu esposo e meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo e meus pais pelo apoio nesta jornada.

Ao meu orientador pela dedicação e disposição.

Aos meus professores pela transferência de conhecimentos.

Ao Conselho de Jovens Empresário da Aces (CONJOVE) pelo apoio, especialmente sua presidente Debora Martins.

À Associação dos Empreendedores de Turismo em Alter do Chão (AETA) pelo apoio ao projeto.

À FORTTEC – Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia que é proponente do PROFNIT à CAPES.

BATISTA, Alessandra Giselle Silva Batista. **Estratégias de digitalização comunicacional para micro e pequenas empresas como promotoras da inovação e competitividade em Santarém – PA.** 2023 Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Instituto de Engenharia e Geociências. Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2023.

RESUMO

A globalização, inovações e a pandemia da COVID-19 promoveram mudanças nas negociações por meio da digitalização comunicacional usando mídias digitais, sendo assim, Micro e Pequenas Empresas (MPEs) precisaram adaptar-se abruptamente. Para mitigar impactos e gerar competitividade propôs-se transferência de *Know-how*, por intermédio do mapeamento, usando a abordagem teórica Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE), o Quadro Europeu de Avaliação de Competências (DIGICOMP) e modelos de negócio alinhados ao digital. Nesse sentido, buscou-se responder as seguintes questões: Q1- Quais fatores impedem a digitalização comunicacional das MPEs? Q2 - Quais as estratégias digitais podem ajudar a aumentar a competitividade das MPEs? Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica, documental, prescritiva e pesquisa-ação de caráter quantitativo-qualitativo com MPEs em Santarém - Pará. Foram desenvolvidos materiais didáticos, especificamente, guias e programas de mídia instrucionais para adequação, norma de padronização dos processos da comunicação digital, a partir da coleta de dados e realização de treinamentos. Para alinhar a metodologia, foi realizado um primeiro momento com oficinas profissionalizantes; os resultados demonstraram que apesar da tecnologia disponível, as mídias digitais não tinham aproveitamento pleno pelas MPEs. As ações promoveram desenvolvimento sustentável e aumentaram a competitividade das empresas atendidas. As principais barreiras para adequação ao digital foram o tempo dos empreendedores, a carência de *soft skills* (como liderança e organização), falta de treinamento dos recursos digitais, gerando baixa habilidade dos colaboradores. Os fatores influenciadores foram flexibilidade, pressão mercadológica e políticas públicas. Constatou-se que há espaço para ganho da competitividade fazendo uso de mídias digitais, baseado em desenvolvimento de planejamento estratégico e de habilidades.

Palavras-Chave: Digitalização; Transferência de Know-how; Planejamento digital.

BATISTA, Alessandra Giselle Silva Batista. **Estratégias de digitalização comunicacional para micro e pequenas empresas como promotoras da inovação e competitividade em Santarém – PA.** 2023 Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Instituto de Engenharia e Geociências. Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2023.

ABSTRACT

Globalization, innovations, and the COVID-19 pandemic promoted changes in negotiations through communication digitalization using digital media. Therefore, Micro and Small Businesses (MSEs) needed to adapt abruptly. To mitigate impacts and generate competitiveness, we transferred Know-how through process mapping, using the Technology-Organization-Environment (TOE) framework, the European Skills Assessment Framework (DIGICOMP), and digital business models. In this sense, we sought to answer the following questions: Q1- What factors interfere the communication digitalization of MSEs? Q2 - What digital strategies can help increase the competitiveness of MSEs? To this end, bibliographical, documentary, prescriptive research, and action research of a quantitative-qualitative nature were carried out with MSEs in Santarém - Pará. Teaching materials were developed, specifically guides and instructional media programs, to adapt and standardize digital communication processes based on data collection and training. To align the methodology, a pilot was carried out with 11 MPEs and later with 15 MPEs; The results demonstrated that despite the available technology, digital media were not fully utilized by MSEs. The actions promoted sustainable development and increased the competitiveness of the companies served. The main barriers to adapting to digital were the entrepreneurs' time, lack of soft skills (such as leadership and organization), lack of training in digital resources, and generating low employee skills. The influencing factors were flexibility, market pressure, and public policies. It was found that there is room to gain competitiveness by using digital media based on strategic planning development and skills improvement.

Keywords: Digitization; Know-how Transferring; Digital planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Total de estabelecimento por porte no mercado santareno	20
FIGURA 2	Jornada de compra e venda – Cliente versus empresa.....	31
FIGURA 3	Estrutura do <i>Business Model Canva</i>	36
FIGURA 4	Modelo conceitual do fluxo de pesquisa.....	45
FIGURA 5	Matriz de validação/amarração.....	50
FIGURA 6	Funil de retenção das empresas	51
FIGURA 7	Mídias digitais mais usadas pelas empresas.....	53
FIGURA 8	Consultorias - Você já recebeu consultorias ligadas às mídias digitais?.....	54
FIGURA 9	Tempo das MPEs no mercado.....	55
FIGURA 10	Por quais mídias os clientes conhecem as MPEs.....	55
FIGURA 11	Avaliação de resultados de mídias digitais por MPEs.....	56
FIGURA 12	Motivos de atrasos de processos.....	57
FIGURA 13	Mídias digitais mais indicadas para os projetos.....	70
FIGURA 14	Mídias consideradas pelas MPEs como mais relevante para o negócio.....	78
FIGURA 15	Mídias consideradas pelas MPEs com maior dificuldade para implementar.....	78
FIGURA 16	Barreiras para implementação das mídias digitais nos projetos.....	79
FIGURA 17	Comentário ou sugestão sobre o projeto de pesquisa aplicada.....	79

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Informações gerais das empresas.....	52
TABELA 2	Cargos e idades dos responsáveis pelas mídias digitais.....	53
TABELA 3	Matriz SWOT: Aderência ao digital das empresas analisadas - Internos.....	61
TABELA 4	Matriz SWOT: Aderência ao digital das empresas analisadas - Externos.....	62
TABELA 5	Insights Instagram após a implementação do projeto nas empresas.....	77
TABELA 6	Relatório Google Meu negócio – antes/ após implementação na empresa do segmento de Cursos Profissionalizantes.....	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Classificação de empresas segundo o Sebrae e IBGE.....	19
QUADRO 2	Principais barreiras das MPEs para adoção de mídias digitais.....	34
QUADRO 3	Principais palavras-chave que definem os níveis de proficiência digital.....	40
QUADRO 4	Avaliação das competências relacionados à informação e dados.....	41
QUADRO 5	Avaliação das competências relacionados à comunicação e colaboração.....	42
QUADRO 6	Avaliação das competências relacionados à criação de conteúdo digital.....	43
QUADRO 7	Pontos-chaves da entrevista mapeamento inicial.....	46
QUADRO 8	Pontos-chaves da observação <i>in loco</i>	47
QUADRO 9	Base teórica adaptada para medição das competências.....	48
QUADRO 10	Segmentação e atuação no mercado das MPEs.....	59
QUADRO 11	Planejamento estratégico digital entregue às MPEs parte 01.....	63
QUADRO 12	Plano estratégico para mídias digitais (Empresas AETA)	68
QUADRO 13	Plano de ação – <i>WhatsApp</i>	71
QUADRO 14	Taxa de aprovação versus execução dos projetos.....	72
QUADRO 15	Barreiras para execução de ações no <i>WhatsApp</i>	72
QUADRO 16	Resultados das medições de competências baseados no DigComp...	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
AETA	Associação dos Empreendedores do Turismo em meios de Hospedagens de Alter do Chão.
COVID-19	Corona Vírus Disease
CONJOVE	Conselho de Jovens Empresários da Associação Comercial e Empresarial de Santarém
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DigComp	Quadro Europeu de Competências Digital para Cidadãos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAPESPA	Fundação Amazônia Paraense de Amparo a Estudos e Pesquisas
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GWI	GlobalWebIndex
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
ME	MicroEmpresa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMPI	Organização Mundial de Propriedade Intelectual
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
ROI	<i>Return on Investment</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TOE	Tecnologia-Organização-Ambiente
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
USPTO	<i>United States Patent and Trademark Office</i>
5W2H	Quem, O que, Quando, Onde, Como e Quanto

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	13
2 INTRODUÇÃO	14
2.1 A IMPORTÂNCIA DA MARCA NO AMBIENTE DIGITAL.....	16
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO - AS MPES E SANTARÉM.....	18
3 JUSTIFICATIVA	22
3.1 LACUNA A SER PREENCHIDA PELA PESQUISA.....	22
3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT.....	23
3.2.1 Impacto	23
3.2.2 Aplicabilidade	24
3.2.2 Inovação	25
3.2.3 Complexidade	25
4 OBJETIVOS	26
4.1 OBJETIVO GERAL.....	26
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
5 REFERENCIAL TEÓRICO	27
5.1 DIGITALIZAÇÃO, MARKETING E MÍDIAS DIGITAIS.....	27
5.2 RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA-ORGANIZAÇÃO-AMBIENTE EM MÍDIAS DIGITAIS EM MPES.....	32
5.4 ALFABETIZAÇÃO MUDIÁTICA DIGITAL.....	37
6 METODOLOGIA	44
6.1 LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS.....	44
6.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA.....	45
6.2.1 Etapa metodológica 1: Fase 1 – Revisão da literatura	45
6.2.2 Etapa metodológica 2: Fase 2 Questionário <i>on-line</i> autoaplicável	45
6.2.3 Etapa metodológica 3: Fase 3 - Mapeamento inicial	45
6.2.4 Etapa metodológica 4: Fase 4 - Observação operacional <i>in loco</i>	47
6.2.5 Etapa metodológica 5: Fase 5 - Análises de dados e intervenção	47
6.2.6 Etapa metodológica 6: Fase 6 - Intervenção e avaliação	49
6.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO.....	50
7 RESULTADOS PARCIAIS	51
7.1 APRESENTAÇÃO.....	51
7.2 MENSURÁVEIS.....	52
7.2.1 Questionário <i>on-line</i> autoaplicável	52
7.2.2 Entrevistas	54
7.2.3 Observação <i>In Loco</i>	57
7.3 NÃO MENSURÁVEIS.....	57
7.3.1 Segmentação e mercado	59
7.3.2 Análise de <i>SWOT</i>	60
7.3.3 Planejamento estratégico digital	63
7.3.4 Avaliação das competências	73
7.3.5 Análise de dados após implementação	74
8 DISCUSSÃO	80
9 IMPACTOS	83
10 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO ESTUDO	84
11 CONCLUSÃO	85
12 PERSPECTIVAS FUTURAS	86
REFERÊNCIAS	87
APÊNCICES	91
ANEXOS	125

1 APRESENTAÇÃO

Este documento descreve o trabalho intitulado “Estratégias de digitalização comunicacional para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como promotoras da inovação e competitividade em Santarém - PA.” Inicialmente é contextualizado o tema digitalização comunicacional e o contexto das MPEs. Em seguida, apresenta-se a justificativa da lacuna preenchida pelo projeto. Posteriormente, são apresentados os objetivos gerais e específicos, a metodologia que foi usada no trabalho e os resultados obtidos. Como produtos tecnológicos e itens obrigatórios do PROFNIT são indicados:

a) Relatório Técnico para transferência de Know-how. Foi realizado mapeamento dos processos comunicacionais internos e externos para construção das diretrizes da padronização desse segmento na empresa. Além disso, foi criado planejamento estratégico digital com a ajuda do modelo *Canvas*. Bem como, da matriz de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) ou Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), na sigla portuguesa. O projeto foi entregue juntamente com o plano de ação baseado no modelo *What? Why? Where? When? How? e How Much?* (5W2H). A versão final desse relatório está disposta no apêndice C com acesso pelo.

b) Material didático dirigido a um público específico e sobre Propriedade Intelectual e/ou Transferência de Tecnologia para inovação Tecnológica. Cartilha com de mídias digitais, conteúdo áudio visual, como vídeos de treinamentos sobre comunicação digital adequada, conforme a necessidade da empresa. O material didático criado está disposto no apêndice D.

c) Artigo submetido em periódico com Qualis A4 em administração. O comprovante da submissão do artigo está disposto no anexo A.

Os conteúdos serviram para melhoria do relacionamento cliente-empresa, destacando-se a empresa no mercado. Em seguida, as conclusões da pesquisa, discussões sobre as ameaças à validade do estudo e sugestões de trabalhos futuros.

2 INTRODUÇÃO

A popularidade das mídias digitais diante do mercado globalizado e da *internet* transformou a comunicação entre marcas e mercados e capacitou os consumidores, tornando-os mais ativos e informados (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Posteriormente, o COVID-19 acelerou a digitalização dos canais comunicacionais de *marketing*, tornando compradores mais exigentes quanto à facilidade, flexibilidade, customização e rapidez em suas compras (ALMEIDA; DUARTE SANTOS; AUGUSTO MONTEIRO, 2020). A digitalização é considerada um dos processos da transformação digital, que integra a cadeia de comunicação empresarial, por meio da adoção tecnológica de mídias digitais. Diferentemente da transformação digital, que se refere à centralidade nos negócios digitais, como *Netflix* e *Nubank* a digitalização altera os processos de uma empresa física para adoção dos meios digitais (MUSSO, 2010; OECD/EUROSTAT, 2018; TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015). Com isso, somam-se 4,66 bilhões de internautas, o que representa 59,5% da população mundial. No Brasil, já são 160 milhões de usuários da internet, destacando-se o uso de mídias e redes sociais, que já contam com 150 milhões de usuários em busca de informação, entretenimento e relacionamento (GLOBALWEBINDEX (GWI), 2020).

Os dados contribuem para os resultados das vendas em canais digitais em 2022, que se somaram R\$ 169,6 bilhões, com crescimento de 5% em relação à 2021 e quase 10% de previsão de crescimento para 2023 (ABRANET, 2023). Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em 2022 foram, em média, 368,7 milhões de pedidos e ticket médio de R\$ 460,00 por cliente. Os segmentos que se destacaram foram eletrodomésticos, telefonia, eletrônicos, casa e decoração, informática e moda.

Porém, o aumento da capilaridade das mídias digitais, acelerado pela pandemia, afetou fortemente as MPEs brasileiras, àquelas até 9 colaboradores, que estavam despreparadas para o ambiente digital. Assim, eles são forçados a interagir online, regularmente sem planejamento e parâmetros de desempenho (ALBONICO; MLADENOV; SHARMA, 2020; GUO et al., 2020; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021). No entanto, as inserções tecnológicas e inovações comunicacionais por meio da digitalização favorecem o desenvolvimento de negócios, permitindo que as MPEs possam competir globalmente a custos baixos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Como também, a adequação comunicacional digital permite diversificação nas

negociações (ALMEIDA; DUARTE SANTOS; AUGUSTO MONTEIRO, 2020). Ainda a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), adiciona que a adequação às tecnologias digitais pode levar à expansão territorial e melhoria no relacionamento com o cliente (OECD, 2017).

Além disso, a digitalização, como estratégia competitiva com o *marketing* em busca de inovação pela via digital, promove mudanças nos processos operacionais e gerenciais ao aplicar a tecnologia digital às tarefas existentes, trazendo competitividade (GUO et al., 2020; TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015). Portanto, as MPEs podem superar barreiras demográficas, observar e atender às preferências do cliente e aumentar a taxa de conversão de vendas fazendo uso de uma comunicação eficaz em mídia digital (ALMEIDA; SANTOS; MONTEIRO, 2020).

Dessa forma, MPEs podem explorar a simplificação da comunicação por intermédio da digitalização, cruzando o modelo tradicional e se adequando ao rastreamento digital de informações de mercado. Essa adaptação permite a tomada de decisões de baixo custo sobre vendas, produtos e tendências de mercado (CHENG; SHIU, 2019). O objetivo é atingir e influenciar o público no lugar certo, na hora certa e com o custo correto, tornando o consumidor o centro das decisões com a criação do plano de *marketing* (YOUNG, 2014). O planejamento de *marketing* proporciona uma vantagem competitiva mais significativa e assertiva na tomada de decisão. Assim como, promove a compreensão das influências de fatores internos e externos no comportamento da demanda, nas perspectivas e nas etapas de compra e venda (CAMPOMAR; CORTEZ; IKEDA, 2012).

Nesse sentido, um plano de *marketing* deve mapear a jornada de compra do cliente e fornecer ao negócio visão dos pontos de decisão do cliente a fim de orientá-lo com ferramentas de comunicação em etapas cruciais da venda (*on-line* e *off-line*). A jornada de compra e venda é de responsabilidade dos setores de *marketing* e vendas e passa pelas fases de prospecção ou assimilação, atração, arguição, ação e relacionamento (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Na fase prospecção, a empresa pode usar as mídias digitais para encontrar clientes e criar reconhecimento de marca em diversas mídias digitais. Posteriormente, na atração, eles podem compartilhar informações úteis para criar memórias e atrair atenção. Além disso, as empresas podem superar objeções na fase de argumentação recorrendo às fotos e campanhas de depoimentos *on-line*. Sequencialmente, na fase

de vendas, pode-se diversificar as formas de negociação, utilizando mídias específicas para um determinado público. Finalmente, no cliente em curso, na fase de relacionamento, a pesquisa de satisfação pode ser respondida *on-line* e cria forte vínculo com a marca a partir da ajuda de ferramentas gratuitas de mídia digital (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). No entanto, para ter sucesso e criar uma marca forte, é necessário planejar ações com base em estratégias sólidas para garantir o desenvolvimento natural e a competitividade por meio da mídia digital (OECD/EUROSTAT, 2018).

2.1 A IMPORTÂNCIA DA MARCA NO AMBIENTE DIGITAL

Segundo o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), marca é a representação simbólica de uma instituição que a distingue no mercado. Trata-se de um sinal distintivo, abrangendo logotipos, nomes, símbolos ou slogans, com a função de identificar produtos e serviços idênticos, semelhantes ou afins (INPI, 2019). Segundo a Lei nº 9279/96, a proteção da marca compreende tanto o uso em impressos, quanto em propagandas em mídias digitais concedendo à instituição exclusividade sobre o uso e proteção jurídica (CIVIL, 1996).

Segundo o INPI (2019), onde as empresas devem registrar suas marcas, elas são classificadas pela sua natureza e pela forma como se apresentam:

- **Quanto à natureza:**
 - a) Produto: servindo para distinção entre produtos similares;
 - b) Serviço: distinguindo serviços semelhantes;
 - c) Coletiva: produtos ou serviços que pertencem a um mesmo grupo empresarial;
 - d) Certificação: verifica se os produtos ou serviços estão adequados às normas técnicas.
- **Quanto a forma de apresentação:**
 - a) Nominativa: quando constituída apenas por palavras, letras ou algarismos;
 - b) Figurativa: quando constituída por desenhos, imagens ou formas;
 - c) Mista: com elementos nominativos e figurativos;

d) Tridimensional: quando constituída por forma plástica distintiva e incomum.

No entanto, marcas não possuem somente um sentido legal, mas um valor comercial e histórico, como uma identidade, e passam a estar presente no cotidiano das pessoas. Diante disso, o reconhecimento da marca tende a facilitar ao consumidor a decisão sobre produtos ou serviços, criando uma espécie de fidelidade entre empresas e clientes, que muitas vezes passam a ser defensores da marca (PROFNIT, 2018).

Essa relação é essencial para um mercado inflado de ofertas e para o atual contexto de desenvolvimento tecnológico, de diminuição das barreiras geográficas e de digitalização. Por isso, tornou-se importante a construção de uma marca com identidade visual única que seja facilmente identificada. Sendo assim, o registro da marca é crucial para se diferenciar da concorrência, para gerar inovação, manter a competitividade e para evitar que terceiros usem esse elemento de maneira indevida. Como por exemplo, garantir a continuidade da divulgação de seus produtos e serviços por meio das estratégias das marketing, impedindo que outrem possam confundir consumidores ou prejudicar a reputação empresarial. Dessa forma, o registro é importante para proteger evitar o uso de plágio, falsificação ou uso não autorizado (COLOMBO, 2019). Isto é crucial para as marcas que atuam na internet, onde as informações são compartilhadas rapidamente, e se negativas podem diminuir a credibilidade e confiança do consumidor, diminuindo a competitividade empresarial.

A Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) se posicionou sobre o direito de marca também em domínios na internet, defendendo que devem ser protegidos no ambiente virtual. Isto por que há diversos casos registrados de uso indevido de marca na internet e poucas leis sobre o paradigma online (GEHLOT, 2021).

Um dos casos é de grilagem virtual, trata-se de registros de domínios (www), com o objetivo de barganhar com a venda de tal registro. Segundo a (Audita assessoria empresarial (2023), um dos primeiros casos famosos no Brasil foi do domínio ayrtonsenna.com.br que foi registrado primeiro em nome de um Laboratório de aprendizagem. Apesar do registro de domínio não ser realizada pelo INPI a família de Ayrton Senna, da Fórmula 1 conseguiu o direito do domínio, pois já havia existência do registro da marca no INPI, o que garantiu a proteção de uso indevido. Por isso,

apesar de não haver uma legislação que garanta à marca a titularidade do domínio na Web, o registro de marca é uma forma de resolução do conflito (AUDITA, 2023).

Outro caso a se destacar envolveu Magazine Luiza, também conhecida como Magalu e Casas Bahia que protagonizaram uma disputa judicial, quando a primeira moveu uma ação contra a segunda por concorrência desleal. A Magalu acusou a concorrente de uso indevido da marca ao usar links patrocinados no Google utilizando como estratégia de *marketing digital* a inclusão de expressões relacionadas à marca da Magazine Luiza. Segundo ela, o objetivo era de confundir os clientes e direcionar o tráfego de pesquisa relacionado à Magalu para o site da Casas Bahia (JUS BRASIL, 2022). Portanto, a justiça definiu que a ré deveria deixar de usar as expressões ligadas à Marca Magalu. Segundo o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), há jurisprudência decidindo que empresas não podem impulsionar anúncios usando marcas de concorrentes, pois configura-se prática de uso indevido da marca (STJ, 2022). Segundo levantamento realizado pela Brunner Digital (2022), empresa de monitoramento e proteção de marcas na internet, em 81% dos casos, os desembargadores entenderam que a prática configura concorrência desleal. Por isso, na maioria dos casos, foram a favor da empresa com o registro (BRUNNER, 2022).

A partir disso, o próprio Google atualizou suas políticas sobre marcas registradas, em sua última atualização em junho de 2023. A plataforma implementou maior transparência em seus anúncios, com informações dos anunciantes e programa de verificação para avaliar marcas registradas (ADS, 2023). Sendo assim, registrar a marca é um fator importante como inovação, tanto para proteção legal e prevenção de conflitos, quanto para atingir o valor comercial da marca e expansão territorial (PROFNIT, 2018).

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO - AS MPES E SANTARÉM

É essencial também destacar a importância do desenvolvimento das MPes. Segundo a OCDE (2018), as MPes levam países e empresas à prosperidade sustentável e representam 99% das fontes de emprego e renda e 70% do mercado global, tal qual em economias emergentes como o Brasil, onde representa 45% do total de empregos e 33% do PIB do setor privado (OECD, 2017). Isso ocorre pela diversidade de mercados e culturas ou pela capacidade de inovação ser superior às

grandes empresas, devido à flexibilidade de reconfiguração e adaptação ao mercado das MPEs. Portanto, são essenciais para a economia mundial ao promover sustentabilidade, inovação, emprego e renda (ABED, 2020; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021).

Quanto à classificação, a OCDE segue os seguintes critérios classificando-as pelas quantidades de colaboradores: micro (1 a 9), pequeno (10 a 49) e médio (50 a 249). Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas (SEBRAE), a classificação ocorre, conforme o Quadro 1 (SEBRAE, 2013):

QUADRO 1 – Classificação de empresas segundo Sebrae e IBGE

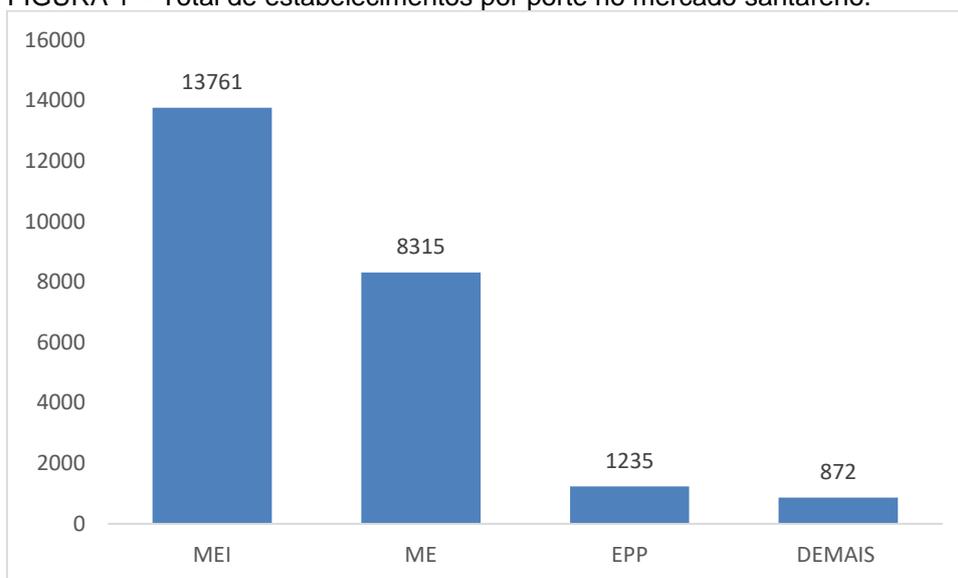
Classificação	Indústria	Serviços
Grande Porte	500 ou mais funcionários	100 ou mais funcionários
Médio Porte	100 a 499 funcionários	50 a 99 funcionários
Pequeno Porte	20 a 99 funcionários	10 a 49 funcionários
Microempresa	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários

Fonte: Sebrae (2013)

Segundo o SEBRAE (2021), os pequenos negócios são os que mais empregam no Brasil, são responsáveis por quase 70% de empregos, além disso, MPEs têm participação de 30% do PIB no país. Esta realidade se repete na cidade de Santarém, Pará, onde foi aplicado o estudo. O município tem localização que o beneficia como distribuidor de bens e serviços para as cidades vizinhas e como eixo logístico por meio da BR 163 e dos portos localizados às margens do seu rio, interligando-o ao resto do país. Além disso, é considerado como a 6^o economia do estado e a 1^a no ranking regional – o Baixo Amazonas, segundo à Fundação Amazônia Paraense de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA), o que trouxe investimentos altos de grandes companhias por reconhecerem o polo estratégico (ALTO, 2020).

Em 2023 foi considerada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a segunda melhor cidade para empreender no Pará e quadragésima no Brasil (ENAP, 2023). Segundo o Sebrae, do total de 24.183 empresas cadastradas em Santarém em 2023, dos quais 9.550 (39,50%), eram de MPEs, envolvidas no comércio, serviços, construção e agropecuária (SEBRAE, 2023). A Figura 1 demonstra os resultados:

FIGURA 1 – Total de estabelecimentos por porte no mercado santareno.



Fonte: Data Sebrae (2023).

Além disso, Santarém destaca-se pelo turismo. Santarém já foi mencionada pelo Jornal inglês *The Guardian*, que elegeu uma das praias santarenas, Alter do chão, como a praia de água doce mais bonita do mundo (GUARDIAN, 2009). Em 2018, o Jornal do Estado de São Paulo colocou a cidade entre os 10 destinos mais procurados no país. O turismo em praias santarenas, especialmente em Alter do chão, tem potencial para desenvolvimento regional (GLAUCE et al., 2019). Porém, para tanto é necessário a integração dos agentes sociais para estabelecer mecanismos de gestão, planejamento e execução (SILVA, 2018).

Com o tamanho do mercado descrito, fica evidente a importância dessas empresas para a economia do país, e a adequação às inovações tecnológicas são importantes para que elas se desenvolvam. Nesse ponto, menciona-se a promoção de políticas que apoiem as atividades produtivas locais, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação, como forma de incentivar o crescimento de MPES (EMBRAPA, 2018). Apesar disso, é difícil transferir conhecimento e promover um vínculo entre a produção científica e a capacidade de inovação. Destarte, há necessidade de integrar e promover a transformação da pesquisa básica em ferramentas tecnológicas para o mercado de atuação de forma cooperativa entre diversos agentes de mercado para mitigar essa barreira. Esses agentes incluem instituições públicas e privadas, universidades, estudantes e empresas.

Apesar da relevância destacada, MPEs apresentam algumas especificidades e

enfrentam dificuldades. Tais como a baixa especialização na gestão e a centralização da tomada de decisões, caracterizada pela falta da *soft skill* liderança, falta de organização do tempo e pouca habilidade de delegação nessas organizações (GUIDO, 2023).

Consequentemente, há baixo emprego de tecnologia sofisticada e falta de investimento em novos conhecimentos e habilidades de gestão, pesquisa e desenvolvimento, treinamento de recursos humanos e mudanças organizacionais baseadas na inovação de processos (LEONE; LEONE, 2012). Isso implica na capacidade de transformar novas tecnologias em inovação e crescimento da produtividade. Por isso, as MPEs não podem aproveitar ao máximo os desenvolvimentos tecnológicos no ambiente digital, gerar rentabilidade ou ser competitivas no mercado (OECD, 2017).

Nesse sentido, foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- Q1 - Quais os fatores impedem a digitalização comunicacional de MPEs?
- Q2 - Quais as estratégias digitais podem ajudar a aumentar a competitividade das MPEs?

Para responder às questões de pesquisa, foi realizado um primeiro momento com elucidações sobre o tema e oficinas, na qual foi possível aprimorar os artefatos e alinhar a metodologia. Em seguida, será feita a descrição da justificativa, dos objetivos, do referencial teórico, da metodologia, dos resultados da pesquisa, seguidos da discussão, dos impactos da pesquisa e suas conclusões.

3 JUSTIFICATIVA

Considerando o cenário demonstrado entre a lacuna das mídias digitais e as inovações tecnológicas já existente e as habilidades para usá-las nas MPEs destaca-se abaixo a lacuna a ser preenchida pelo trabalho e a aderência ao PROFNIT.

3.1 LACUNA A SER PREENCHIDA PELA PESQUISA

Segundo o Digital Brasil (2022), quase 80% da população brasileira está ativa na internet. Ademais, 61.5% dos usuários de redes sociais no Brasil afirmam que as usam para buscar mais informações sobre marcas e produtos. Os números corroboram para os resultados das vendas nos meios digitais conforme descritos na introdução. Entretanto, para usufruir deste mercado é necessária adequação às mídias digitais, o que requer mudança de mentalidade dos líderes, desenvolvimento de habilidades e aplicação de planejamento para identificar oportunidades (ABED, 2020).

Sendo assim, vale a pena examinar as tendências tecnológicas e de mercado, observar as estratégias que as MPEs usam nas mídias digitais, analisar a assimilação da tecnologia pelos atores e avaliar os papéis e posições dos consumidores, empresas, funcionários, fornecedores e todos os envolvidos (OLIVER, 2021), tais como, as competências dos colaboradores e da gestão, capacidade de aprendizado tecnológico, maturidade, complexidade organizacional e o mercado (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017). A Comissão Europeia (2009) também ressalta a importância da alfabetização midiática digital, da avaliação da capacidade de aderir uma tecnologia e da transferência de conhecimento por meio da educação como impulsionadores do crescimento digital, da inovação e de desempenho empresarial.

Apesar da relevância destacada para economia do país, observa-se deficiência do tema planejamento estratégico digital aplicado à MPEs. Além disso, no âmbito geral, a maior parte dos trabalhos que dissertam sobre adoção tecnológica e alfabetização midiática digital são de caráter teórico. Assim, é necessário conciliar a literatura existente à aplicação para entender quais os fatores que facilitam e dificultam a adequação das empresas às mídias digitais. Alinhar a teoria à prática é um dos diferenciais do presente trabalho, espera-se que o resultante do Manual de planejamento estratégico digital individualizado e os treinamentos realizados possam contribuir para a implementação das MPEs no meio digital, para que seja

desenvolvidas atividades como uma abordagem inovadora e competitiva.

3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT

O estudo apoia-se na análise dos fatores da abordagem Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE) e na medição de competências digitais para analisar os impactos das tecnologias digitais no desempenho empresarial (OCDE, 2019). Bem como indicar implementação estratégica para o desenvolvimento da comunicação e melhoria competitiva, baseada em transferência de *know-how*, inovação organizacional e desenvolvimento de habilidades.

Sendo assim, este trabalho busca integrar os conhecimentos teóricos e práticos relacionados à gestão da inovação organizacional e empreendedorismo para atingir a maturidade digital por meio da adequação tecnológica das MPEs. A execução do projeto foi possível a partir de uma parceria entre o meio acadêmico e o setor produtivo promovendo a transferência de conhecimento para o mercado e assim, impulsionando a inovação e o desenvolvimento econômico da região. Por envolver Marcas e inovação, o estudo tem aderência da temática do PROFNIT.

3.2.1 Impacto

Esse projeto foi dedicado ao desenvolvimento sustentável das MPEs atendidas e foi implementado com uso de estratégias de diversificação das vias de comunicação. O que foi possível a partir da transferência de conhecimento e introdução de inovações nas estruturas organizacionais, fundamentado na adoção da digitalização como parte das estratégias de transformação digital. Transferência de conhecimento ou *Know-how* refere-se ao conjunto de conhecimentos práticos, habilidades, experiências e técnicas adquiridas por um indivíduo ou empresa em determinado segmento ou atividade. A criação de novos serviços depende da capacidade do gestor de internalizar os conhecimentos necessários e replicá-los para desenvolvê-los de forma eficiente. Porém, serviços gerados a partir de novos conhecimentos dependem da capacitação para utilizar as novas tecnologias. Entretanto, para desenvolvê-los é preciso avaliar os recursos necessários e como os indivíduos têm acesso a eles (TIGRE, 2019).

Em convergência, a Comissão Europeia (2009) indica que *know-how*

envolve informações práticas sobre como realizar uma tarefa com base na experiência adquiridas. Pode-se incluir conhecimentos técnicos, segredos comerciais, estratégias e práticas recomendadas que conferem vantagem competitiva à empresa transferida. O conhecimento pode ser passado a partir da promoção de treinamentos, mentorias, manuais relacionados ao empreendedorismo no digital, como o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas ao crescimento do negócio. Neste sentido o *Know-how* representa um ativo valioso, pois representa a expertise e capacidade de realizar determinadas atividades de forma superior aos concorrentes. Por se tratar de bem imaterial, é indicado a proteção por meio de acordos de confidencialidades ou segredos comercial (PROFNIT, 2019).

Uma pesquisa realizada por Pittaway e Montazemi (2020) indicou como estagnado o progresso para alcançar os benefícios da transformação digital, por que gerentes não possuem o *Know-how* necessário para liderar implementações. Destaca também que para que se alcance resultados positivos com o digital é necessário uma elaboração de um plano matizado das ações (PITTAWAY; MONTAZEMI, 2020). Pesquisas apontam que treinamentos, mentorias, manuais e intercambio de *know-how* são cruciais para o sucesso empresarial (IACONO; LEANDRO, 2019).

O presente trabalho impactou os diferentes atores, como as MPEs atendidas, por indícios do aumento da competitividade e melhoria na comunicação com os clientes. Além disso, os colaboradores e gestores foram impactados por meio de treinamentos e desenvolvimento das habilidades digitais. Os consumidores foram indiretamente impactados, uma vez que as empresas passaram a atender suas demandas nos canais digitais. Isto posto, em concordância com a OCDE, neste trabalho, foram construídos processos inovadores, ao aplicar alfabetização midiática digital e melhorou as competências e habilidades digitais para uso de canais digitais com efetividade, bem como, conscientizou quanto ao uso correto de marcas.

3.2.2 Aplicabilidade

O material didático e o guia, como plano de ação, tiveram como público-alvo MPEs em Santarém. O projeto foi implementado com abrangência local, no entanto, permitiu ao público-alvo expansão territorial. Por isso, após a implementação dos produtos citados e comprovação de êxito, foi possível alta replicabilidade em outras empresas e aumentar a escala de avaliação dos impactos.

Além disso, profissionais consultores ligados à temática poderão melhorar suas consultorias ao implementar a metodologia utilizada. Destarte, a produção é considerada de alta aplicabilidade.

3.2.3 Inovação

A produção é considerada de médio teor inovador pela combinação de conhecimentos pré-estabelecidos. Pelo qual, foram desenvolvidas revisões do estado da arte, de documentos internos e externos empresariais e de Pesquisa-Ação visando adequação comunicacional digital. As ferramentas foram baseadas na abordagem teórica TOE, apoiado na análise da matriz SWOT. O objetivo foi avaliar quais os pontos que influenciam a adoção das tecnologias e a capacidade de inovar com mídias digitais para obter competitividade por meio da avaliação da alfabetização midiática digital. Sendo assim, o trabalho caracterizou-se com foco na inovação organizacional, pelo qual as instituições buscaram introduzir mudanças em suas práticas e processos, visando melhorar suas estruturas, e até mesmo seu modelo de comunicação (AGÊNCIA UNESP DE INOVAÇÃO, 2020).

3.2.4 Complexidade

A produção é indicada como média complexidade, pois resultou da combinação de conhecimentos pré-estabelecidos e estáveis nos diferentes atores anteriormente mencionados.

4 OBJETIVOS

No âmbito empresarial a busca por estratégias inovadoras tornou-se imperativa para o crescimento e competitividade. Neste ensejo, os seguintes objetivos foram delineados para o presente estudo.

4.1 OBJETIVO GERAL

Promover o aumento da competitividade de MPEs mediante a transferência de *know-how* em digitalização comunicacional como propulsoras da inovação organizacional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as barreiras e fatores influenciadores na implementação de novas tecnologias nos canais de comunicação para aplicar processos inovativos;
- Medir o nível de competência digital dos colaboradores;
- Elaborar relatórios técnicos do nível de competência digital das empresas;
- Melhorar e diversificar os canais de comunicação por meio da digitalização;
- Analisar o impacto na competitividade, após à promoção de adequação tecnológica às MPEs;
- Gerar materiais didáticos e instrucionais, aplicados aos canais de *marketing* para alfabetização midiática digital.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho possui um alicerce conceitual para a compreensão das estratégias que norteiam a comunicação digital, a inovação e a digitalização para o desenvolvimento empresarial no contexto das MPEs. Este capítulo oferece uma perspectiva abrangente das perspectivas teóricas que embasaram o presente estudo.

5.1 DIGITALIZAÇÃO, *MARKETING* E MÍDIAS DIGITAIS

Após a pressão pela adequação às novas tecnologias, a transformação digital é conceituada por promover mudanças disruptivas através de diversas atividades de adoção tecnológica no ambiente empresarial (DE SOUSA; ALVARES; NUNES, 2021). Dentre elas, a digitalização passou a estar presente no cenário organizacional com o objetivo de adoção e incremento das tecnologias digitais por meio das mídias digitais. Junto à essa iniciativa, cresceu a definição de digitização, que integra e converte os dados ao digital buscando o crescimento do negócio baseado em metadados (RITTER; PEDERSEN, 2020). Sendo assim o uso da mídia digital tornou-se indispensável como estratégia de *marketing* digital, devido à possibilidade de ferramentas profissionais que geram informação contínua, como de segmentação e personalização do público e de postagens. Além de otimização de anúncios e visualização rápida e fácil de resultados em comparação com a mídia tradicional. Nesse sentido, mídia digital designa qualquer meio de comunicação que se utiliza de tecnologia digital fazendo uso da *internet* (TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015). Atualmente, o mundo globalizado vive a era do *marketing* 4.0, em suma, adaptação tecnológica e do consumidor à era digital. O foco dessa era é na inovação e comunicação integrada entre físico e digital. Além de buscar criar experiências autênticas com o consumidor, com foco na sustentabilidade e no relacionamento, na geração de valor e na adaptação do *marketing* aos hábitos do consumidor na era digital. Dessa forma, ocorre convergência entre o *marketing* tradicional e novo *marketing*, o digital (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Os canais digitais podem ser classificados como unilaterais, aqueles com alto controle da empresa, como boletins informativos por e-mail, diretórios *on-line* e *sites*; o objetivo dessa mídia é informar as pessoas sobre os serviços e produtos disponíveis. Alternativamente, a comunicação bidirecional, que é proporcionada pelas mídias

sociais, possui alta interatividade (TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015). Apesar das constantes mudanças, a *Internet* está dividida em grupos de ambientes *on-line*, nos quais se destaca a ferramenta de busca ao representar mais de 80% da navegação na *Internet* (TORRES, 2018). O *Google* e o *Youtube*, por exemplo, são os *sites* mais visitados do mundo, empresas podem se destacar ao criar conteúdo relevante sobre seus produtos e serviços (WEB, 2023). O *e-commerce* possibilita a venda *on-line* de produtos (TORRES, 2018). Com o maior mercado de *e-commerce* da América Latina, o Brasil apresentou crescimento de 40% nos primeiros meses de 2020, após o início da pandemia. *Sites* institucionais empresariais, com portais e *blogs*; que possibilitam a integração comunicacional entre a venda física e a comunicação digital ao acelerar funções como atendimento ao público, apresentação de produtos, suporte e *branding* (TORRES, 2018).

Neste meio, redes sociais, mídias sociais e ferramentas de comunicação são destacadas, com o objetivo principal de interação direta e relacionamento entre pessoas. A diferença é que redes sociais se concentram no relacionamento entre os usuários, como o *Instagram*, enquanto as mídias, na produção e consumo de conteúdo, como o *Youtube*. Ao passo que ferramentas de comunicação são recursos que proporcionam conversas instantâneas de forma pontual e dedicada, como o *WhatsApp* (TORRES, 2018).

Com alta taxa de adoção no mundo, 98% dos usuários de mídias digitais afirmam estar presente em mais de um ambiente digital mencionado (WE ARE SOCIAL, 2021). Em 2022, constatou-se 4,62 bilhões de usuários nesses ambientes, um crescimento de 10% em relação ao ano anterior, no Brasil foram indicados 171,5 milhões de usuários (WE ARE SOCIAL, 2022). No Brasil, portanto, as habilidades estratégicas em *marketing digital* tornaram-se fonte primária de promoção e desenvolvimento para promover negócios sustentáveis e competitivos (TORRES, 2018). Segundo o relatório de 2022, produzido em parceria entre a *We Are Social* e *Hootsuite*, os ambientes com mais usuários no Brasil foram o *WhatsApp* (165mi), *Youtube* (138mi), *Instagram* (122mi), *Facebook* (116mi) e *Tiktok* (73,5mi).

Os interesses, definições e comportamentos dos usuários são diferentes em cada mídia. Os diferentes ambientes estão em busca da adequação às preferências de seus usuários e de ferramentas que os mantenha ativos por mais tempo. Por isso, é importante para as empresas compreenderem os desejos do seu público-alvo e

determinar quais mídias oferecem maior potencial de crescimento para o segmento de negócio. Além disso, essas empresas devem criar estratégias de comunicação em cada uma das mídias digitais para obter resultados positivos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; TORRES, 2018).

O *WhatsApp*, ferramenta de comunicação instantânea, é utilizado por 96,4% brasileiros, possui versão para empresas, o *Business*, com 50 milhões de cadastros. A versão tem foco na comunicação entre empresas, clientes e fornecedores e possui ferramentas que auxiliam na organização, comunicação e na celeridade do funil de vendas (WE ARE SOCIAL, 2022). Além disso, comunicação instantânea, que possibilita conferências *on-line*, com textos e vídeos ao vivo. Por isso, gera rapidez e produtividade nas comunicações e negociações (TORRES, 2018).

O *YouTube* é o segundo *site* mais visitado da *Internet* no mundo, o serviço tem 2,56 bilhões de usuários (WE ARE SOCIAL, 2022). Trata-se de um serviço de *streaming* de vídeo *on-line* gratuito que permite aos usuários visualizarem, enviar e postar classificações e comentários nos vídeos postados. É uma plataforma de participação ativa e consumo passivo de conteúdo. Entre as maiores buscas estão vídeos de relaxamento, entretenimento, leitura de comentários e busca de informações (KHAN, 2017).

O *Instagram*, rede social de compartilhamento de fotos ou vídeos, onde as pessoas podem encontrar também conteúdos engraçados e divertidos. Assim como seguir uma marca e encontrar informações sobre ela, seus produtos e serviços (TORRES, 2018). A rede social tem proporcionado ferramentas e recursos e gerado resultados eficazes para empresas que buscam se comunicar com seus clientes (MORAIS; ARAÚJO, 2020).

O *Facebook* ganha destaque como a rede social mais acessada no mundo, com crescimento tendencioso para os usuários com mais de 65 anos. Entre os objetivos na plataforma têm-se: a) trocar mensagem amigos/família; b) compartilhar fotos ou vídeos; e c) manter-se atualizado com as notícias e com o mundo (WE ARE SOCIAL, 2022).

O *TikTok* é a rede social mais utilizada pelos jovens, foi o aplicativo mais baixado em 2021. Trata-se um canal de entretenimento, no qual dependendo do perfil do negócio é possível usar estratégias de ganho de autoridade e relacionamento.

Ademais, destaca-se também os aplicativos de intermediação, como uma

forma de conexão entre os consumidores, a *internet* e determinados serviços *on-line*, são exemplos a *OLX* e o *IFood* (TORRES, 2018). Na pandemia, restaurantes, bares, mercados e profissionais liberais passaram a comercializar seus produtos nestas plataformas (TUCCI, 2021). Segundo Zanetta (2021), 47% dos consumidores usaram aplicativos de *delivery* semanalmente em 2021, e esse número só vem crescendo.

Sendo assim, os canais digitais permitem às empresas inovação ao também suprimirem barreiras demográficas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Effendi et al. (2020) menciona as mídias como essenciais para a melhoria do desempenho empresarial. Desse modo, para que MPEs possam se beneficiar competitivamente, precisam se adequar ao modelo de interação das novas tecnologias. Para tanto, empresas podem promover histórias autênticas em torno da marca, para ajudar o consumidor a escolher o melhor produto ou serviço para satisfazer suas necessidades (TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015). Dessa forma, as mídias digitais ajudaram as MPEs físicas a vender *online*. Por isso, é importante compreender a integração, as ferramentas e a jornada de compra do cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017; TORRES, 2018). Segundo Kotler (2017), a jornada de compra e venda pode se unir, conforme a Figura 2.

FIGURA 2 – Jornada de compra e venda – Cliente versus empresa.



Fonte: Adaptado de (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Por isso, a jornada de compra do consumidor pode iniciar tanto pela ferramenta de busca como o *Google*, quanto por uma rede social. Ou seja, a depender do segmento, os consumidores buscam por informação do produto, indicações, reclamações, fotos e opiniões dos serviços em diversas redes. Isto é, para tomar decisão de compra e efetuar transação *online*. Sendo assim, pode-se perceber que as mídias digitais se integram dentro do ambiente virtual por onde percorre o consumidor, desde a percepção sobre o produto até a compra. Destarte, para garantir resultados positivos, é necessário unir a jornada de compra do cliente à jornada de venda do produto, conforme mencionado no Capítulo 2.

Porém, para obter competitividade nesta jornada, por meio da digitalização, é necessário o domínio do planejamento, comunicação, gerenciamento e execução de ferramentas de análise e indicadores dos canais digitais. Os indicadores desempenham um papel importante não apenas na avaliação do progresso da marca, mas também das áreas de vendas, comunicação e marketing. Por isso as decisões

estratégicas devem ser baseadas nessas métricas, que, em comparação com os meios de comunicação tradicionais, oferecem mais precisão na resposta (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Desse modo, métricas permitem avaliar as vendas e o relacionamento com o cliente (GUIMARÃES; SOUSA; JUNIOR, 2021; TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021).

A métrica indicada para medição do retorno para a empresa do investimento em comunicação digital é o *Return on Investment* (ROI). Trata-se de um indicador usado para determinar a viabilidade do investimento e avaliar seus resultados. Por isso, é usado por mais de 65% das empresas para analisar o retorno investido em mídias digitais e é um norteador das decisões estratégicas de gestão (MCCANN; BARLOW, 2015). O ROI é Determinado pela fórmula:

$$ROI = [(receita - custo) / custo] \times 100.$$

Sendo assim, com a implementação de planejamento, organização e monitoramento é possível ganhar vantagem competitivas para as MPEs. Portanto, a pesquisa indica que há espaço para as MPEs explorarem ferramentas e canais digitais (NORTH; ARAMBURU; LORENZO, 2020). Apesar disso, MPEs enfrentam barreiras organizacionais e externas à organização para apresentar as respostas corretas na busca por adequação na digitalização comunicacional (GUIMARÃES; SOUSA; JUNIOR, 2021). Assim, para identificar as principais barreiras à implementação da mídia digital, foi utilizado a abordagem teórica TOE, o quadro foi apresentado por Tornatzky e Fleischer (1990). Sua descrição está nos processos de inovação tecnológica, onde combina fatores internos e externos à organização. Por exemplo, tecnologia descreve tecnologias existentes e indica implementações, comparando as com os fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) da empresa (DWIVEDI; WADE; SCHNEBERGER, 2012).

5.2 RELAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA-ORGANIZAÇÃO-AMBIENTE EM MÍDIAS DIGITAIS EM MPES

A estrutura TOE pode ser definida como um *framework* teórico que explica a adoção tecnológica em organizações e descreve como ocorre o processo de adoção e implementação de tecnologias inovadoras influenciadas pelo contexto tecnológico, organizacional e ambiental (DWIVEDI; WADE; SCHNEBERGER, 2012). O TOE é largamente usado para identificar fatores e barreiras relacionados à implementação

das mídias digitais. Abed (2020) aplicou questionário com 181 MPEs na Arábia Saudita, baseado na estrutura TOE para investigar a adoção do comércio social. Parveen (2012) realizou estudo sobre o impacto do uso da mídia social nas organizações com análise de *sites* com 860 empresas e entrevistas com 6 MPEs, baseadas no TOE para investigar os fatores que influenciam o uso de mídia social e seu impacto nas organizações.

Destaca-se também o trabalho de Eze, Chinedu-Eze e Bello (2021), que realizaram pesquisa baseada no TOE para apontar fatores que moldam a adoção de práticas de aplicativos de mídias sociais por parte das MPEs com 80 empresários na Nigéria. O TOE comprovou ser uma estrutura útil na investigação de diversos contextos de inovação ligados à compreensão da adoção tecnológica de mídias digitais por MPEs (EFFENDI; SUGANDINI; INSTANTO, 2020), e a criação de valor e aumento da competitividade, advindas das novas tecnologias (MAKAME; KANG; PARK, 2014).

Um passo fundamental na indicação de inovações é observar as características tecnológicas disponíveis no mercado e comparar aqueles relevantes para a empresa com aquelas já em uso. No contexto tecnológico, foi possível identificar que, em um cenário global, os funcionários descreveram trabalhar *on-line* como não complexo. (SOLOMON, 2018).

As MPEs já estão usando a mídia para comercializar seus produtos e serviços, entretanto, não há um uso adequado das ferramentas ou da capacidade total dos recursos (GUO et al., 2020; NORTH; ARAMBURU; LORENZO, 2020). Quanto ao contexto organizacional, que está ligado a fatores que influenciam e impedem a adoção dos meios de comunicação de forma interna pela empresa, devem ser observados os seguintes fatores:

- a) Suporte da gestão, avaliado pelo apoio da liderança na implementação da tecnologia;
- b) Recursos disponíveis, avaliado por meio da análise do nível de investimento disponibilizado ou possível futuramente para adoção tecnológica;
- c) Tamanho da empresa, avaliado pelo número de colaboradores ou pelo seu porte;
- d) Grau de centralização, avaliado pela comunicação e elo de comunicação entre os colaboradores e entre os colaboradores e clientes. Pode ser verificado pelo

estudo da estrutura gerencial, realizando mapeamento dos processos e análise do organograma empresarial;

e) Estrutura empresarial, avaliado pelo número de computadores e celulares disponíveis por funcionários com conexão com a *internet*. Além disso, pode ser verificado o conhecimento e suporte técnico, com aferição da prestação de serviço em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O objetivo é analisar o suporte à empresa, treinamento e qualificação da equipe interna (DWIVEDI; WADE; SCHNEBERGER, 2012).

O Quadro 2 destaca as principais barreiras enfrentadas pelas MPEs para adoção das mídias digitais:

QUADRO 2 – Principais barreiras das MPEs para adoção de mídias digitais

Barreiras	Abrangência	Resultados	Autores
Grau de centralização e estrutura de gestão.	Falta de processos organização; Centralidade de gestão.	Sobrecarga dos gestores; Falta de tempo para criação de conteúdo; Falta de tempo para avaliação dos resultados	(SOLOMON, 2018)
Recursos humanos com baixa qualidade técnica e baixa alfabetização em mídia digital.	Falta de pessoas qualificadas; Falta de treinamento;	Ineficiência nas pessoas e no atendimento <i>online</i> .	(EFFENDI; SUGANDINI; INSTANTO, 2020) (OECD, 2017)
Infraestrutura Digital insuficiente.	Falta de internet; Falta de equipamentos como celulares.		(EFFENDI; SUGANDINI; INSTANTO, 2020; OECD, 2017; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021).
Falta de apoio da alta administração.	Baixa capacidade de gestão e aos conhecimentos e à falta de habilidades digitais adequadas	Pouco investimento em mídias digitais e aproveitamento das oportunidades.	(EFFENDI; SUGANDINI; INSTANTO, 2020)
Recursos limitados para investimento na gestão de mídias digitais	Falta de planejamento de custos.		(OECD, 2017; TAIMINEN; KARJALUOTO, 2015; VISWANATHAN; TELUKDARIE, 2021).

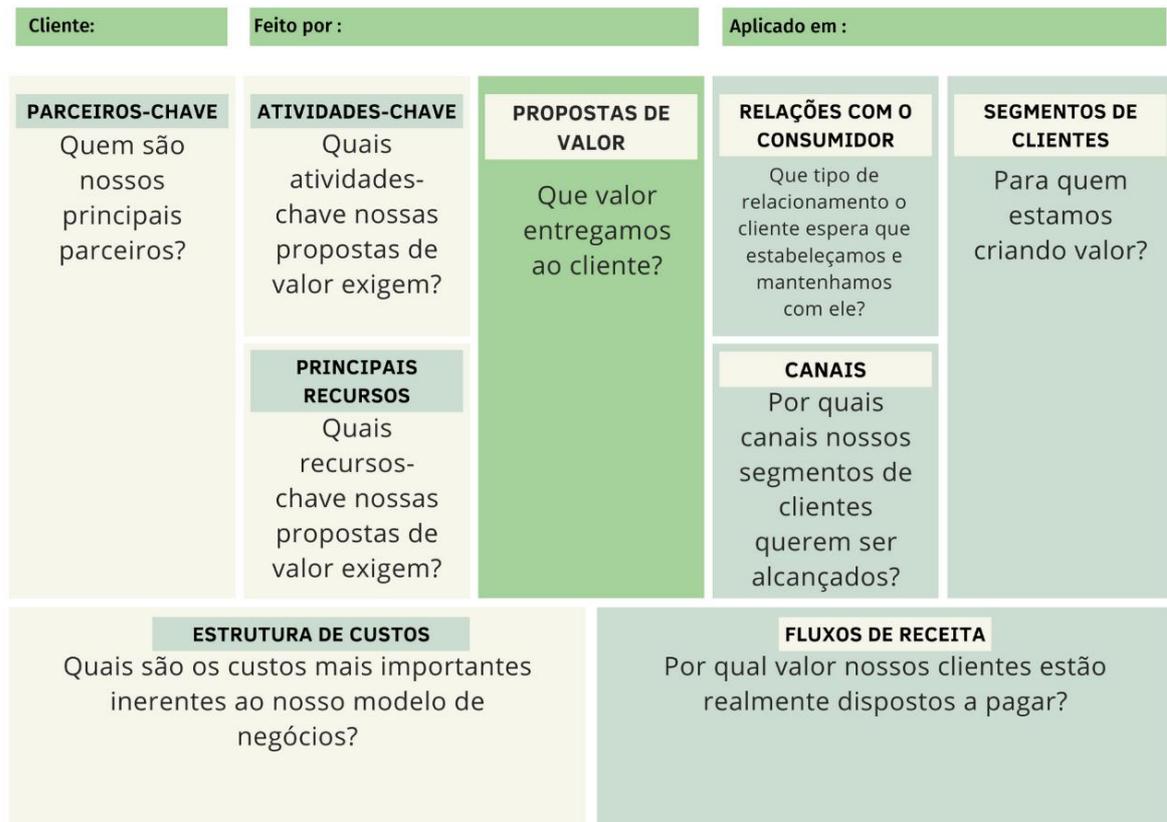
Fonte: A autora, 2023

Como fatores que influenciam a adoção, destaca-se o tamanho da empresa e a flexibilidade dos pequenos negócios. O que resulta em tomadas de decisões

estratégicas mais rápidas em possíveis crises, como o imposto pela pandemia da COVID-19 (OECD, 2017).

Quanto ao contexto ambiental, relacionado aos fatores externos à empresa, devem ser observados as características e o contexto no qual o mercado está inserido. Tais como, o ambiente regulatório, a intensidade competitiva e a pressão de fornecedores e clientes (DWIVEDI; WADE; SCHNEBERGER, 2012). Entre os fatores ambientais que influenciam a adoção da mídia digital pelas MPEs está a Lei de Promoção da Inovação, LT 13.243, que prevê incentivos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação no meio produtivo. O objetivo é a qualificação, conquista da autonomia tecnológica e desenvolvimento do mercado (CAMPOS, J. G. F.; NISHIMURA, A. T.; RAMOS, H. R.; CHEREZ, R. L.; SCALFI, 2008). Entre os temas abordados, destacam-se melhorias como gestão do negócio, planejamento de ações para alcançar a competitividade, gestão da comunicação e alfabetização dos colaboradores em mídias digitais.

A digitalização pressiona as empresas a refletirem sobre sua atual gestão estratégica e redesenhar o modelo de negócio buscando novas oportunidades de mercado (RACHINGER et al., 2019). Como ferramenta de planejamento e diagnóstico para gestão do negócio, destaca-se o *Business Model Canvas*. Trata-se de um instrumento de gerenciamento estratégico, com formato de mapa visual em blocos, que permite desenvolver e redesenhar modelos de negócios (SANTOS; AMADEU; SOBRAL, 2018). Segundo Sorri et al. (2019), a plataforma tem sido largamente utilizada para desenhar modelos de negócios focados no digital. Trata-se de uma ferramenta prática que facilita a criação e visual de modelo de negócios inovadores. (SORRI et al., 2019). Segundo Teece (2018), um modelo de negócios descreve a estrutura de como uma organização cria e entrega valor aos seus clientes, e os processos e recursos e canais empregados para execução (TEECE, 2018). Concorda com ele Hossain (2017), no qual destaca que o conceito de modelo de negócios se tornou uma fonte de inovação e vantagem competitiva (HOSSAIN, 2017). A Figura 3 demonstra a ferramenta.

FIGURA 3 – Estrutura do *Business Model Canva*.

Fonte: Adaptado de OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, 2011.

A competitividade de uma empresa é influenciada pelo âmbito em que está inserida pois em cada mercado há determinada concorrência, definida pelo comportamento do segmento, estrutura do setor e características do ambiente. A competitividade depende das adequações estratégicas das empresas à concorrência em um mercado específico, por isso, empresas competitivas são aquelas que adotam estratégias adaptadas ao seu setor. As construções das estratégias empresariais dependem da avaliação dos seguintes elementos, são eles: forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças. A primeira refere-se à parte interna da organização, aquilo que só depende dela para executar. As oportunidades e as ameaças, refere-se à parte externa, a partir de uma análise ambiental e de como as mudanças no ambiente podem afetar a empresa.

Sendo assim, para ser competitiva no mercado, uma empresa precisa avaliar a adequação das estratégias ao nicho, considerando o ambiente interno e externo e observando que a tecnologia desempenha um papel importante em todas as áreas. Tais como, no desenvolvimento da produção, de produtos, de marketing e vendas.

Entretanto, a capacidade de usar a tecnologia como estratégia competitiva pode influenciar positivamente a organização e o sucesso competitivo. Por isso, a análise de SWOT alinhada à ferramenta TOE é uma ferramenta útil para identificar oportunidades e orientar a criação das estratégias empresariais (TIGRE, 2019).

Segundo o Sebrae (2017), para tornar o plano de ação e planejamento estratégico efetivo pode-se usar o modelo 5W2H. Trata-se de uma ferramenta prática, que permite identificar dados e rotinas para um projeto. O plano é feito a partir das seguintes perguntas: a) 5W: *What* (o que será feito?); b) *Why* (por que será feito?); c) *Where* (onde será feito?); d) *When* (quando?); e) *Who* (por quem será feito?); f) 2H: *How* (como será feito?); g) *How much* (quanto custa?). Amadeu, Santos e Sobral (2018), também destacam a ferramenta como prática que permite indicar dados e rotinas para um projeto, considerada como um instrumento de diagnóstico, planejamento e controle.

Neste sentido, este trabalho usou as didáticas mencionadas, ligadas ao empreendedorismo e à inovação para direcionar a pesquisa-ação, envolvendo também a alfabetização midiática digital, a qual é descrita a seguir.

5.3 ALFABETIZAÇÃO MIDIÁTICA DIGITAL

A alfabetização midiática, teoria desenvolvida por James Potter em 1998, veria sobre práticas que permitem que as pessoas acessem, se comuniquem, avaliem criticamente e criem ou manipulem a mídia (JAMES POTTER W., 2018). A abordagem foi aprimorada em 2006 pela União Europeia, com foco nas competências midiáticas no meio digital. Nesse momento foi introduzida como uma das aprendizagens essenciais ao longo da vida (CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 2018). Nessa perspectiva, o Manual de Oslo (2018) aponta como tendência o desenvolvimento tecnológico e a influência em novos modelos de negócios. Por isso, destaca a importância da medição do processo de transformação digital. Como também, da notoriedade do capital intelectual em desenvolvimento constante e do método de alfabetização dos processos tecnológicos, bem como o impacto da alfabetização digital nos negócios e sociedades. Ainda segundo o manual, para cumprir as coordenadas das políticas de inovação digital, deve ser observado o papel da inclusão por meio da alfabetização (OECD/EUROSTAT, 2018).

Logo, o desenvolvimento das competências digitais é fundamental para que o

uso da tecnologia e das mídias digitais seja eficaz e inclusivo (COMISSÃO EUROPEIA, 2021). Ressalta-se como objetivos de a alfabetização midiática digital é, primeiramente, medir as habilidades e competências digitais das pessoas, com o objetivo de compreender o nível de interação com as tecnologias digitais, assim como analisar a capacidade de desenvolvimento pessoal e empresarial no seu uso (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017); e ainda, instruir e ensinar, com o objetivo de incluir pessoas no meio digital, como também melhorar as capacidades e competências digitais por alfabetização midiática digital (JAMES, 2018).

No entanto, há desafios pertinentes à aprendizagem digital, quanto ao mercado de trabalho, ao âmbito social, aos indivíduos e ao método de avaliação na contratação. Assim, a Comissão Europeia (2020) enfatiza a dificuldade dos recrutadores de encontrar pessoal qualificado para atuar nos serviços de comunicação digital. Guido (2023) salienta que uma pesquisa nos Estados Unidos demonstrou que somente 28% dos trabalhadores do mundo estão buscando desenvolver e aprender habilidades digitais, as chamadas *digital skills* – uma das causas é a falta de recursos para desenvolver tais habilidades.

No âmbito social, há uma lacuna entre os indivíduos com diferentes níveis de competências digitais, o que traz como desafio a inclusão digital. Bellato (2021) sugere que indivíduos com níveis avançados ajudem pessoas com menor conhecimento digital. Quanto aos indivíduos, há necessidade de maior flexibilidade às mudanças, maior capacidade de adaptação ao digital e pensamento crítico (BELLATO, 2021). A Comissão Europeia (2020), ao apontar que são poucas as pessoas empregadas que buscam por melhoria das competências e adaptação ao meio digital, evidencia este fenômeno. Por fim, o modo de avaliação das competências e habilidades digitais dos colaboradores denota que os recursos humanos têm dificuldades de gerir e avaliar esse quesito (CETINDAMAR KOZANOGLU; ABEDIN, 2021).

Por isso, a teoria da alfabetização midiática digital é sugerida para compreensão, análise crítica da interação e inserção nas novas mídias pelos indivíduos como receptores e produtores na era da digitalização (JAMES POTTER W., 2018). O Quadro Europeu de Competências Digital para Cidadãos (DigComp) é largamente indicado para medir as competências digitais dos cidadãos.

Briandana e Dwitayas (2019) aplicaram questionário com 368 adolescentes da Indonésia, baseado no DigComp, para apontar o nível de alfabetização midiática nas

redes sociais. Concluíram que as competências digitais podem ser avaliadas em três níveis, são elas, habilidades de uso, entendimento crítico e habilidades comunicativas, entre básico, médio e avançado. Neste estudo, os autores caracterizaram os entrevistados, com uma competência intermediária, na qual o indivíduo é fluente no uso da mídia, mas não muito ativo. Ademais, sabe como obter de forma estratégica informações complexas e avalia-las, porém não conhece as informações legais sobre o uso de mídias digitais.

Belatto (2021) realizou estudo de caso das competências digitais para os profissionais contábeis. Para isso, aplicou questionários com 48 estudantes e entrevistas com 1 coordenador de curso da área. Os métodos foram baseados no DigComp para propor competências digitais ideais para inserção de contadores no mercado de trabalho atual. O autor concluiu que as competências digitais dos indivíduos devem ser aprimoradas desde à escola, até a academia, profissionalizando professores e introduzindo tecnologias digitais na prática dos cursos. Quanto aos alunos demonstraram conhecer o avanço das tecnologias digitais, das metodologias híbridas e da importância do conhecimento sobre as mídias digitais. Além de fortes habilidades e busca por inserção no digital. Porém é necessário maior flexibilidade e adaptação frente às mudanças mercadológicas de sua profissão para adequar-se a esse novo mercado digital.

Destaca-se também o estudo de caso de Lucas et al. (2019), onde a pesquisa é enquadrada no DigComp, nas áreas de Literacia de informação e de dados e de Comunicação e colaboração. Descreve o impacto da utilização de *tablets* no desenvolvimento de competências digitais com 80 alunos do ensino básico de Portugal. Os autores concluíram que fatores como liderança, infraestrutura, implementação estratégica, treinamentos de professores, apoio técnico e condições de acesso devem ser avaliados junto aos resultados das competências digitais. Foi observado que apesar dos alunos terem capacidades básicas para uso dos arquivos digitais, possuem dificuldade com pesquisas de informações avançadas, filtro e avaliação da confiabilidade de informações.

O DigComp comprovou ser uma estrutura útil na medição de competências digitais para medir a capacidade pessoal de lidar com tarefas tecnológicas (OECD/EUROSTAT, 2018). Dessa forma, para sanar as lacunas mencionadas, propõe-se o DigComp como base para a pesquisa.

Segundo o quadro 2.0, as competências podem ser medidas em níveis de proficiência básico, intermediário e avançado, ligados às habilidades, conhecimentos e atitudes. O quadro 2.1 adiciona o nível altamente especializado, competências para o digital e proficiências ligadas à complexidade da tarefa, autonomia da execução e domínio cognitivo (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017). O Quadro 3 demonstra a versão 2.1 descrito com palavras-chave.

QUADRO 3 - Principais palavras-chave que definem os níveis de proficiência digital.

DigComp 1.0	DigComp 2.1	Complexidade da tarefa	Autonomia	Domínio Cognitivo
Básico	1	Tarefas simples	Com orientação	Lembrar
	2	Tarefas simples	Com autonomia e orientação onde necessário	Lembrar
Intermediário	3	Tarefas bem definidas e rotineiras, e problemas simples	Sozinho (a)	Compreender
	4	Tarefas e problemas bem definidos não rotineiros e problemas simples	De modo independente e de acordo com as próprias necessidades	Compreender
Avançado	5	Tarefas e problemas diferentes	Orientando outros	Aplicar
	6	Tarefas mais apropriadas	Adaptando-se a outros num contexto complexo	Avaliar

Altamente especializado	7	Problemas complexos com definição limitada	Integrando para contribuir para a prática profissional e orientar outros	Criar
	8	Problemas complexos, com muitos fatores que interagem entre si	Propondo novas ideias e processos para a área	Criar

Fonte: DigComp (2018).

O Quadro 3 pode ser aplicado em cinco áreas de competências, são elas:

- Informação e dados;
- Comunicação e colaboração;
- Criação de conteúdo digital;
- Segurança; e
- Resolução de problemas;

Entre os temas, destacam-se para este trabalho os três primeiros itens, relacionando-os à áreas de competência e avaliação dos tipos de competências.

Informação e dados: Relacionada à avaliação da capacidade do indivíduo de navegar na *internet*, buscar dados, filtrá-los e geri-los. O Quadro 4 apresenta as competências avaliadas neste quesito (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017);

QUADRO 4 - Avaliação das competências relacionados à informação e dados.

Competência/ Avaliação
Navegação, procura e filtragem de dados, informação e conteúdo digital: <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de interligar as necessidades de informações a pesquisar dados e conteúdos em ambientes digitais, bem como encontrá-los e navegar neles; Avaliar, criar e ilustrar estratégias de pesquisas para novos processos comunicacionais.
Avaliação de dados, informação e conteúdo digital: <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de avaliar, comparar e analisar de forma crítica a confiabilidade das fontes de dados e dos conteúdos digitais acessados; Avaliar, criar e ilustrar estratégias para manter fontes de dados com credibilidade para necessidades de busca.
Gestão de dados, informação e conteúdo digital: <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de organizar, armazenar e recuperar dados encontrados nos ambientes digitais, transformando-os em informações por processamento e organização em ambientes estruturados; Avaliar, criar e ilustrar estratégias de gestão que possam melhorar processos de tomada de decisão.

Fonte: Adaptado DigComp (2018).

Comunicação e colaboração: Relacionadas à avaliação da capacidade do

indivíduo de interação nos ambientes digitais, tal como, compartilhar informações por meio das tecnologias digitais. Além de adaptação e envolvimento com a sociedade fazendo uso das tecnologias de comunicação e a capacidade de trabalhar em equipe no digital e adequação às normas nos meios digitais na produção de seus conteúdos na *internet*. O Quadro 5 apresenta as competências avaliadas neste quesito (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017);

QUADRO 5 - Avaliação das competências relacionados à comunicação e colaboração.

Competência/ Avaliação
Interação por intermédio de tecnologias digitais: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de interagir em tecnologias variadas; • Escolher a tecnologia de comunicação adequado ao seu objetivo, compreender seus modos de interação; • Avaliar, criar e ilustrar estratégias para uso em determinado contexto.
Partilha por intermédio de tecnologias digitais: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de partilhar dados, informações e conteúdo digital apropriados para determinados contextos; • Atuar como intermediário de compartilhamento de arquivos digitais, avaliar, criar e ilustrar as melhores práticas para compartilhamento da mídia no digital.
Envolvimento na cidadania por intermédio de tecnologias digitais: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de participar da sociedade fazendo o uso dos meios digitais; • Lembrar dos serviços digitais simples e criar comunidade no meio digital para determinado fim.
Colaboração por intermédio de tecnologias digitais: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade do aproveitamento do alcance das tecnologias para comunicar e construir conhecimento fazendo uso das ferramentas digitais; • Receber feedback, trabalhar em equipe, colaborar, compartilhar e gerenciar tarefas; • Avaliar criar e ilustrar as melhores práticas para a Co-criação fazendo uso dos recursos digitais.
Netiqueta: <ul style="list-style-type: none"> • Consciência das normas comportamentais no meio digital, bem como a adaptação aos parâmetros de comunicação interação e cultura do público alvo almejado; • Avaliar, adequar e ilustrar estratégias de comunicação para o ambiente e audiência específica.
Gestão da identidade digital: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de criar e gerir os diversos perfis digitais, lidar com os dados que produz nos diversos meios, ferramentas e ambientes <i>on-line</i>; • Avaliar, adequar e ilustrar estratégias para lidar com possíveis conteúdos inadequados relacionados ao perfil.

Fonte: Adaptado DigComp (2018).

Criação de conteúdo digital: Relacionado às competências digitais de acesso, compreensão, apresentação e criação de conteúdo para os meios digitais. Estão envolvidos a criação de imagens, textos, vídeos, apresentações *on-line* de formas dinâmicas, bem como animações e simulações. O Quadro 6 apresenta as competências avaliadas neste quesito (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017):

QUADRO 6 - Avaliação das competências relacionados à criação de conteúdo digital.

Competência/ Avaliação
Desenvolvimento de conteúdo digital: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de desenvolver, criar e editar conteúdos digitais para diferentes formatos e ambientes; • Criar e ilustrar estratégia de formatos de comunicação para cada meio digital.
Integração e reelaboração de conteúdo digital: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de modificar e melhorar informações já existentes no meio digital para um conhecimento novo, original e relevante para o público; • Criar e ilustrar estratégia do uso das informações online para aperfeiçoar determinada comunicação com o público.
Direitos de autor e licenças: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de compreender os direitos de autores e licenças no meio digital; • Criar e ilustrar estratégias para usar os formatos digitais conforme necessidade.

Fonte: Adaptado DigComp (2018).

Entre os temas abordados, adaptou-se a base teórica para subscrever sobre os níveis de competências e proficiências e interligar à ferramenta TOE.

6 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido por métodos quantitativo, por meio de um questionário; qualitativos dentro do arcabouço de pesquisa-ação. Para inscrição no projeto, foi necessário que se enquadrasse como MPE e que tivesse o intuito de melhorar seus negócios fazendo uso de mídias digitais.

O trabalho alinhado à metodologia buscou resolução de problemas por meio de ações reformadoras e participativas entre os gestores e colaboradores, ao estarem sob observação e participação ativa do pesquisador (THIOLLENT, 2022). Segundo o autor, esse tipo de pesquisa pode ser realizado no setor organizacional buscando introduzir uma tecnologia, no qual os envolvidos tenham tarefas a realizar com objetivo prático, conforme as fases descritas abaixo.

A pesquisa se dividiu em dois momentos, sendo que o primeiro foi necessário para ajuste da metodologia e conteve oficinas profissionalizantes interligando teoria e prática com material didático em forma de cartilha. A cartilha destacou os seguintes temas: a) Por que utilizar os meios digitais; b) Descrição das barreiras e condutores para adequação digital com *SWOT*; c) Como gerar valor digitalmente, fazendo a proposta de valor; e) Como comunicar digitalmente; e conhecer os meios digitais. Depois de validar a metodologia, a pesquisa se consolidou em seis fases e, com isso, partiu-se o para um segundo momento de condução do estudo. A metodologia segue conforme descrito abaixo:

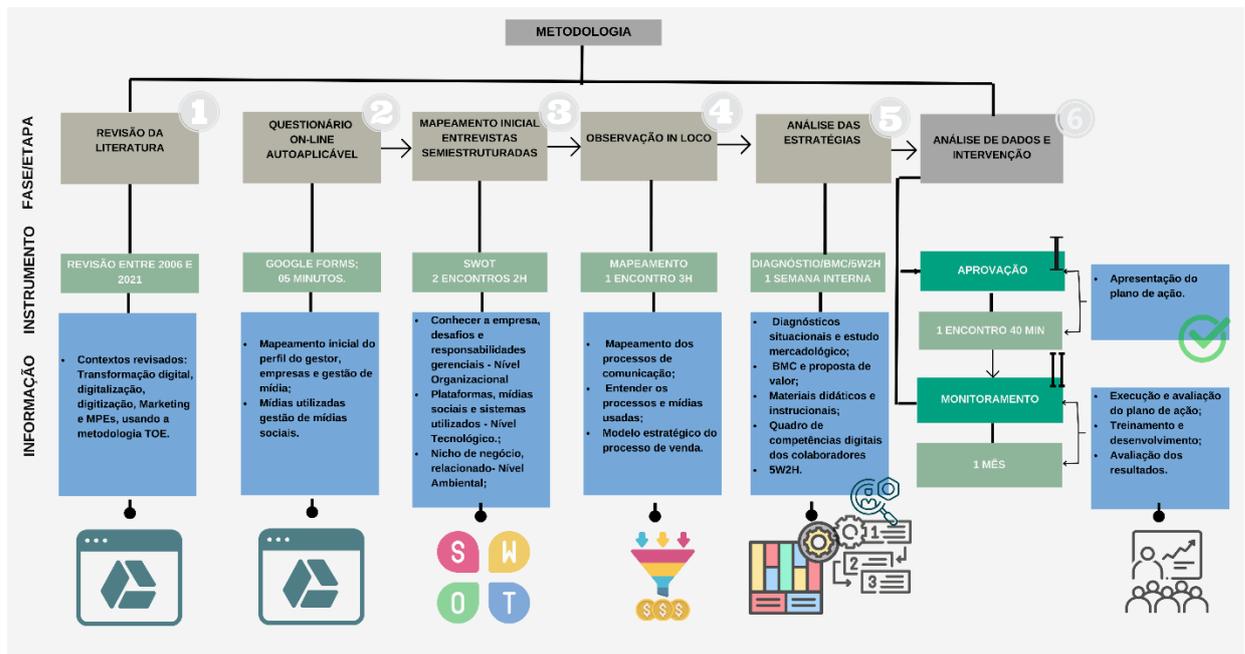
6.1 LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS

A fim de responder às perguntas de pesquisa já descritas, o modelo conceitual do presente estudo foi alinhado e realizado em seis fases, são elas:

- a) Revisão da literatura;
- b) Questionário *online*;
- c) Mapeamento inicial;
- d) Observação *in loco*;
- e) Análise das estratégias;
- f) Análise de dados e intervenção.

A Figura 4 demonstra as fases que as MPEs perpassaram, os instrumentos usados e as informações coletadas.

FIGURA 4 – Modelo conceitual do fluxo de pesquisa.



. Fonte: Desenvolvido pela autora (2023)

6.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

6.2.1 Etapa metodológica 1: Fase 1 – Revisão da literatura.

Este estudo realizou uma revisão da literatura entre 2006 e 2021 nos seguintes contextos: Transformação digital, digitalização, digitização, Marketing e MPEs, usando a metodologia TOE. Após revisão da literatura, foram definidas as questões de pesquisa e as estruturas metodológicas.

6.2.2 Etapa metodológica 2: Fase 2 Questionário *on-line* autoaplicável

Esta etapa foi direcionada de forma quantitativa para o mapeamento inicial do perfil do gestor, empresas e gestão de mídia. Para mais, foi importante para entender se as barreiras apontadas pela literatura influenciam na estruturação das mídias digitais. As perguntas foram baseadas em informações gerais sobre a empresa, como tamanho e idade dos participantes, mídias utilizadas e consultoria em gerenciamento de mídias sociais. O acesso está disponível no link: xxxxxx. O tempo de resposta variou entre 2 e 5 minutos.

6.2.3 Etapa metodológica 3: Fase 3 - Mapeamento inicial

Esta etapa foi direcionada de forma qualitativa, por método de entrevistas

semiestruturadas para a coleta de dados inicial, com o objetivo de conhecer a empresa, seus desafios e responsabilidades gerenciais - Nível Organizacional. Como também, estudo das plataformas, mídias sociais e sistemas utilizados - Nível Tecnológico. Além do entendimento do nicho de negócio - Nível Ambiental.

Nesta etapa foi aplicada a ferramenta SWOT de aderência digital alinhada aos fatores descritos pelo TOE para compreender barreiras e fatores influenciadores à adequação digital. Nas entrevistas, foram elucidadas questões quanto ao modelo de negócio e à importância da comunicação digital para demonstrar seus valores ao cliente. Foram realizados dois encontros com duração de 1 hora cada.

O Quadro 7 exemplifica alguns questionamentos que permitem entender a relação entre aspectos organizacionais e ambientais da empresa.

QUADRO 7 – Pontos-chaves da entrevista mapeamento inicial.

Técnica	Seção	Pergunta
Entrevista 01	Dados gerais (Organização)	Conte - me um pouco da sua história, há quantos anos a empresa atua? (Descreva) Como você vê suas mídias digitais, como você ver sucesso nelas?
	Mídias digitais (Tecnologia)	Quem atua nas mídias digitais? Como são criadas as estratégias? Como são avaliados os resultados das mídias e quais são os resultados atuais? Exemplo: Quantidade de mensagens que chegam nas mídias; vendas fechadas dentro das mídias.
	Mídias digitais (Recursos disponíveis)	Há consultoria externa, se sim, como ocorre? A empresa usa algum tipo de anúncio em mídia digital? Se sim, quais as mídias e valor investido? Caso não, há possibilidade de investimento e qual valor? Os colaboradores recebem algum tipo de treinamento das mídias que devem usar na internet? Quantos aparelhos são disponíveis pela empresa com <i>internet</i> aos colaboradores?
	Funil de vendas	O que vocês realmente vendem, que tipo de necessidade dos clientes você está ajudando a resolver?
		Quais são seus tipos de produtos para os diferentes clientes no mercado?
	Estratégias (Organização)	Descreva seus principais diferenciais e por que o seu cliente compra com você.
	Mercado (Ambiente)	Quem são seus principais concorrentes? (Descreva, relacionado ao TOE, ao nível ambiental) Como você vê as mídias sociais deles? (Descreva)
Entrevista 02	TOE	Como você acha que podemos contornar as barreiras de adequação digital e usar suas forças com ênfase (baseado no quadro análise de SWOT)?

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022).

6.2.4 Etapa metodológica 4: Fase 4 - Observação operacional *in loco*

Esta etapa realizou visitas *in loco*, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os participantes do processo comunicacional no digital. A observação permitiu a construção do mapeamento dos processos de comunicação, focados na jornada de compra do cliente, com o objetivo de entender as interações, processos e mídias usadas. Além de ajudar na construção do quadro de competências digitais dos colaboradores. O objetivo posterior foi criar um modelo estratégico do processo de venda, com o auxílio das mídias digitais. O processo demandou até 3 horas de observação. O Quadro 8 demonstra os pontos-chaves da observação:

QUADRO 8 – Pontos-chaves da observação *in loco*.

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

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022).

6.2.5 Etapa metodológica 5: Fase 5 - Análises de dados e intervenção.

Nesta etapa foram construídos diagnósticos situacionais para cada MPE e estudo mercadológico recorrendo a pesquisas na *internet*. Foram avaliados fatores ambientais do segmento, como concorrentes (descrevendo quais mídias utilizam e suas estratégias em cada uma, bem como ferramentas, público-alvo e onde atuam). Além de características do mercado, crescimento e indicação da proposta de valor, usando a ferramenta *Business Model Canvas*.

O planejamento estratégico digital foi construído visando à adequação comunicacional das etapas de venda, na qual foram descritas as diretrizes de padronização do processo comunicacional da empresa, mediante à criação de guia estratégico comunicacional e do plano de ação baseado no modelo 5W2H. Os resultados serviram de base para a criação de materiais didáticos e instrucionais para a alfabetização midiática digital e para o desenvolvimento dos canais de *marketing*, por meio da adequação ao funil de vendas. Os materiais criados foram baseados em conteúdo áudio visual, para auxiliar nos treinamentos empresariais, como vídeos de treinamentos sobre comunicação digital adequada, conforme a necessidade da

empresa, como por exemplo:

- a) Uso do *WhatsApp* para celeridade dos processos;
- b) Uso dos perfis e redes sociais para melhoria dos canais de comunicação; e
- c) linguagem comunicacional adequada ao digital.

Além disso, foram elaborados relatórios técnicos das competências digitais dos colaboradores, atendendo a base teórica adaptada, baseada no DigComp. Esta etapa demandou uma semana interna de trabalho sem o contato direto com a empresa. O Quadro 9 demonstra a base teórica adaptada, baseada no DigComp, com foco nas Informações, dados e comunicação, além de criação do conteúdo.

QUADRO 9 - Base teórica adaptada para medição das competências.

Informações e dados, comunicação e criação de conteúdo				
Competências	Nível	Autonomia	Habilidades	
Nível I - Competência digital básica (conhecimento de conceitos, abordagens, atitudes)				
Informações, dados e comunicação	Básico 1	Lembrar - com orientação	Compartilhamento das mídias com ajuda	
	Descrição	Compartilhamento das mídias criadas em diversos canais digitais com auxílio. Exemplos: Textos, legendas e imagens prontas.		
	Básico 2	Lembrar - com autonomia	Compartilhamento de mídias com autonomia	
	Descrição	Fazer conteúdo digital usando ferramentas básicas digitais. Exemplo: Produzir fotos, vídeos sem edição.		
	Nível II - Uso digital (profissional, disciplina, aplicação)			
	Intermediário 3	Compreender - executar tarefas simples	Compartilhamento de informação e conteúdo	
	Descrição	Compartilhamento de mídias pré-prontas em diversos canais digitais usando o plano de ação gerado por terceiros. Exemplo: Criar legendas, interagir online conforme o plano de ação.		
	Intermediário 4	Compreender - executar de acordo com suas próprias necessidades	Gestão da identidade digital	
	Descrição	Editar conteúdos digitais para diferentes formatos e ambientes ilustrando a estratégia digital para construção da identidade digital. Envolvendo fotografia, vídeos, imagem, texto e apresentações <i>on-line</i> . Exemplo: usar fotos e vídeos para editar mídias usando a estratégia digital.		
	Nível III - transformação digital (criatividade/inação)			
Criação do conteúdo	Avançado 5	Aplicar - orientar outros	Plano de ação das campanhas anuais	

Descrição	Definição de quais mídias e ferramentas digitais usar para as campanhas e estratégias selecionadas. Exemplo: Planejar conteúdos digitais para diferentes formatos e ambientes ilustrando a estratégia digital.	
Avançado 6	Avaliar - adaptar-se ao contexto	Gestão de identidade de mídias digitais
Descrição	Monitoramento de dados e métricas das mídias digitais, gestão de resultados <i>online</i> e proteção da identidade. Exemplo: Monitorar ROI, bem como receber e dar <i>feedbacks</i> nas mídias digitais na gestão de problemas.	
Altamente especializado 7	Criar - integrar-se e orientar outros	Construção das estratégias empresariais
Descrição	Construção das estratégias, dos objetivos e metas empresariais. Criação de campanhas baseadas nas estratégias. Exemplo: Construção de estratégias e metas por método de análise mercadológica de terceiros.	
Altamente especializado 8	Criar- propor novas ideias e processos	Posicionamento da empresa no mercado
Descrição	Compreender seu mercado, concorrentes, fornecedores, tendências e construir seu posicionamento. Exemplo: Construção do planejamento estratégico digital, por método de análise mercadológica própria.	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2022).

6.2.6 Etapa metodológica 6: Fase 6 - Intervenção e avaliação

Esta etapa foi dividida em subetapas: a) apresentação do plano de ação; b) execução e avaliação do plano de ação; e c) treinamento e desenvolvimento. Na fase a), ocorreu a apresentação dos resultados, do *Canvas* da proposta de valor e aprovação do plano de ação, seguido pelo modelo 5W2H (LISBÔA; GODOY, 2012).

Na fase b), aplicação das ações e realizado o acompanhamento e avaliação dos resultados, observando as habilidades de interação com o cliente, as habilidades midiáticas digitais e como influencia a competitividade. Na fase c), treinamento e desenvolvimento, foram realizados encontros presenciais conforme demanda do planejamento para conduzir os treinamentos necessários para atuação nas mídias digitais. No qual, foi demonstrado a proposta de valor da empresa, o mercado e o passo a passo do funil de vendas nos ambientes *online* e como irá integra-se ao *offline*.

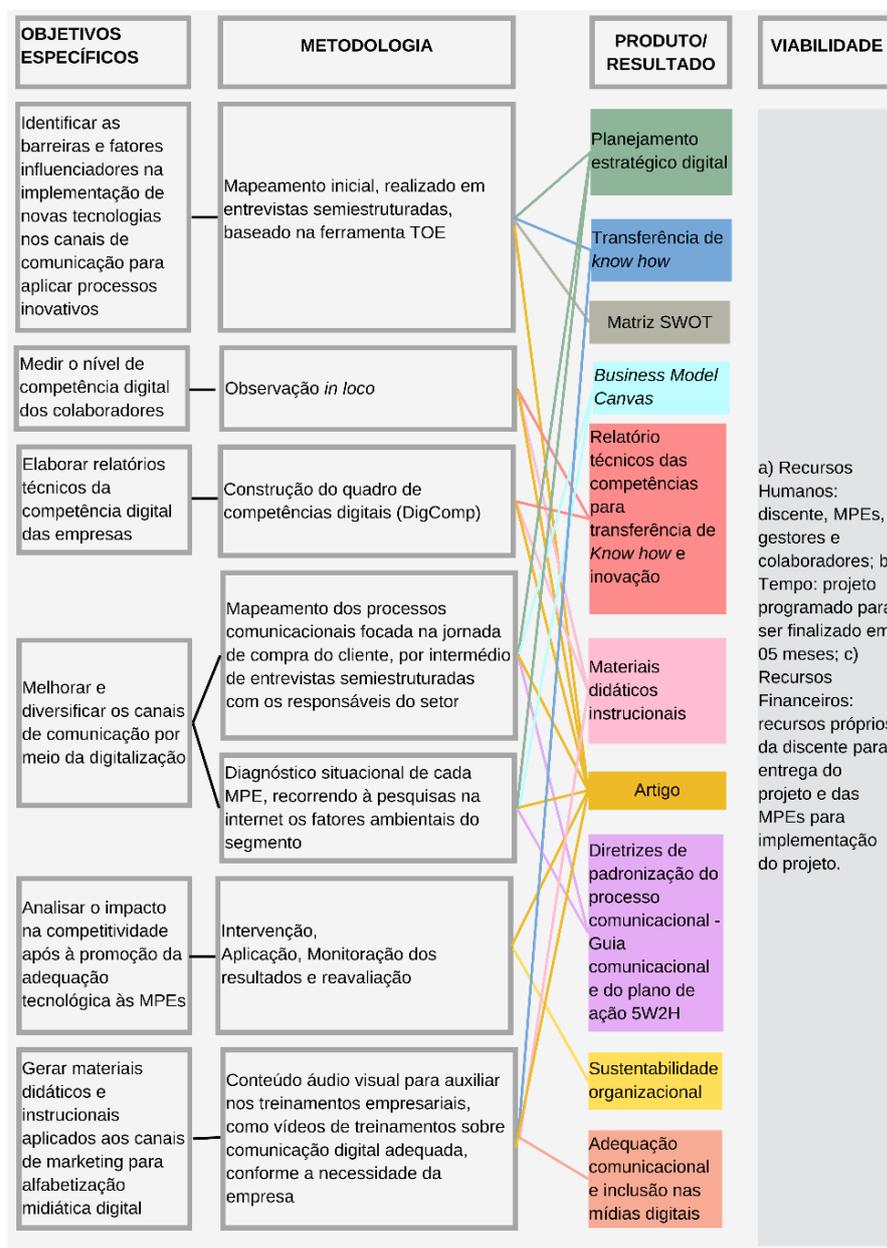
Os encontros foram guiados pelos materiais didáticos produzidos, com informações sobre as mídias digitais, linguagem nesse ambiente e orientações de execução. Para mais, durante o período de implementação foi mantido contato no *WhatsApp* para possíveis dúvidas de execução. Os resultados foram monitorados pela avaliação do faturamento antes e depois da implementação; pelo monitoramento

das métricas das mídias digitais, como engajamento e mensagens recebidas; por pedidos fechados, usando as mídias e por questionário para os participantes. A avaliação foi realizada por uma janela de um mês, a fim de se verificar a aderência ao plano de ação e efetividade dos materiais instrucionais no tocante à alfabetização midiática dos colaboradores.

6.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

A Figura 5 relaciona objetivos específicos metodologia e produtos entregues, relacionando-os com a viabilidade do projeto:

FIGURA 5 - Matriz de validação/amarração.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

7 RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se os resultados que foram divididos entre mensuráveis e não mensuráveis, os quais são discutidos à luz do referencial teórico, destacando a contribuição do trabalho ao corpo do conhecimento.

7.1 APRESENTAÇÃO

As entrevistas e questionários aplicados nas empresas foi pré-requisito para a participação nas oficinas e entrega dos materiais didáticos, foi realizada por método de pesquisa-ação individual. Para o primeiro momento buscou-se primeiramente implementação no segmento de turismo, por meio da Associação dos Empreendedores de Alter do Chão (AETA). Porém, devido à baixa aderência e aceitação das empresas, outras MPEs foram convidadas. No segundo momento, para alcançar maior quantidade de MPEs, buscou-se apoio do Conselho de Jovens Empresários da Aces de Santarém (CONJOVE), optou-se por realizar uma empresa por segmento e não ocorreram mais oficinas inicialmente, os quais foram substituídos por treinamentos na fase de monitoramento. Da AETA, 11 empresas iniciaram o processo, da CONJOVE foram 15 empresas, totalizando 26 empresas para a amostra do presente estudo. No decorrer das fases, conforme esperado, algumas empresas não continuaram. A Figura 6 apresenta o funil de retenção destas empresas, convém destacar que algumas fases possuíam subfases, as quais foram agrupadas por cores para facilitar a visualização.

Figura 6 -Funil de retenção das empresas.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura acima demonstra que 26 empresas realizaram o questionário, 18 empresas passaram pelo mapeamento inicial 1 e 2, 15 empresas seguiram na observação *in loco*, análise das estratégias e plano de ação. Posteriormente foi possível realizar monitoramento com 10 empresas. As empresas que não participaram da última fase, em outras palavras, retidas nas fases anteriores, deveu-se, sobretudo, pela falta de tempo para as reuniões subsequentes por parte dos gestores das mesmas.

7.2 MENSURÁVEIS

7.2.1 Questionário on-line autoaplicável

Realizou-se questionário online com as MPEs que aceitaram participar da pesquisa, buscando por informações gerais da MPEs e do uso de mídias digitais. A pesquisa iniciou auferindo as principais informações dos negócios. Sendo assim, foram avaliadas 26 MPEs, na qual 92% eram ME e 8% EPP apontados na Tabela 1:

TABELA 1 - Informações gerais das empresas.

Tamanho	Total em Números	Porcentagem
ME	24	92%
EPP	2	8%
Totais	26	100%
Segmento operacional	Total em Números	Porcentagem
Pousadas e restaurantes	6	23%
Assessoria contábil	1	3,85%
Pizzaria e padaria	2	7,7%
Vestuário	1	3,85%
Parques de diversão	1	3,85%
Comunicação Visual	1	3,85%
Segurança Eletrônica	1	3,85%
Comércio Varejista de Vidros	1	3,85%
Indústria e Comércio de Inox	1	3,85%
Imobiliária e Incorporadora	1	3,85%
Cursos profissionalizantes	1	3,85%
Indústria de Embalagens	1	3,85%
Assessoria e Consultoria de Segurança no Trabalho	1	3,85%
Clínica de Estética	1	3,85%
Revenda de Máquina de Costura	1	3,85%
Comércio de EPI's	1	3,85%
Revenda de comunicação visual	1	3,85%
Comércio de Canecas	1	3,85%
Hotel	1	3,85%
Doceria	1	3,85%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Posteriormente, perguntou-se sobre o perfil do responsável pelas mídias digitais das MPEs. A Tabela 2 apresenta os resultados do cargo da pessoa e idade.

TABELA 2 - Cargos e idades dos responsáveis pelas mídias digitais.

Cargo do participante	Total em Números	Porcentagem
Gerente	2	7,69%
Auxiliar	3	11,54%
Proprietário	21	80,77%
Idade do participante	Total em Números	Porcentagem
18-25	0	0%
26-35	10	18%
36-44	8	27%
Acima de 45	8	55%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Foi possível perceber que mais de 80% dos atuais gestores de mídia são os proprietários. Foi possível observar também o acúmulo de tarefas para esta função, isso inclui comprar matérias-primas, pagar despesas, atendimento, e criação das estratégias. Quanto à idade dos participantes, foi observado que a maioria dos participantes tem de 26 a 35 anos e que apesar de influenciarem no conhecimento sobre o uso das mídias, por utilizarem as mídias digitais para uso pessoal e de forma discreta nas empresas, não houve efeito pela falta de conhecimento sobre como usá-las como estratégia.

Subsequentemente foram questionados sobre quais mídias já eram utilizadas no negócio antes da pesquisa. Foi possível perceber que 92% das empresas usam o *Instagram*, seguido pelo *WhatsApp* com 88% de utilização e o *Facebook* com 58%. Porém, o *Google* e plataformas de site são as mídias digitais menos usadas pelas empresas. A Figura 7 demonstra quais as mídias digitais mais usadas pelas empresas.

FIGURA 7 – Mídias digitais mais usadas pelas empresas.

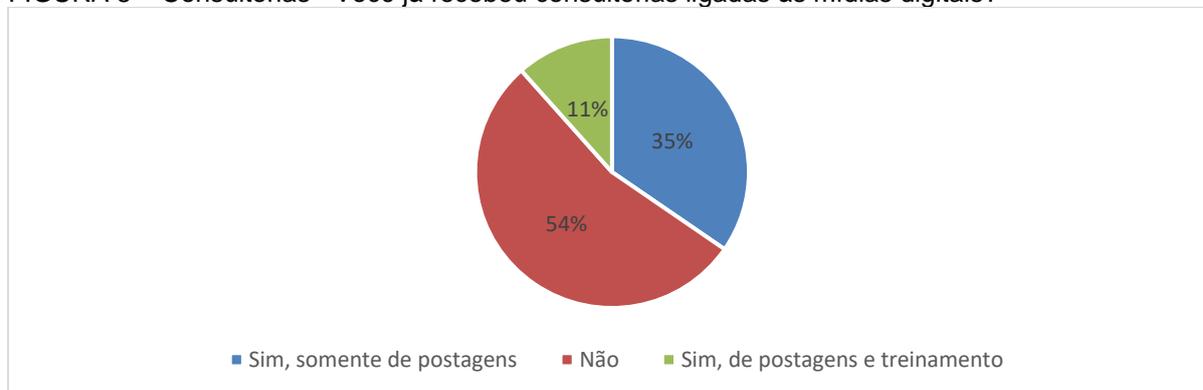


Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Continuamente, ao serem questionadas sobre o recebimento de serviços de consultoria em *marketing digital*, foi notado uma falha nesse segmento. Destaca-se que 54% das empresas nunca receberam consultoria de mídias digitais; 35%

receberam somente de postagens; e apenas 11%, receberam consultorias com treinamentos. A Figura 8 demonstra quais tipos de consultorias foram recebidas pelas empresas.

FIGURA 8 – Consultorias - Você já recebeu consultorias ligadas às mídias digitais?



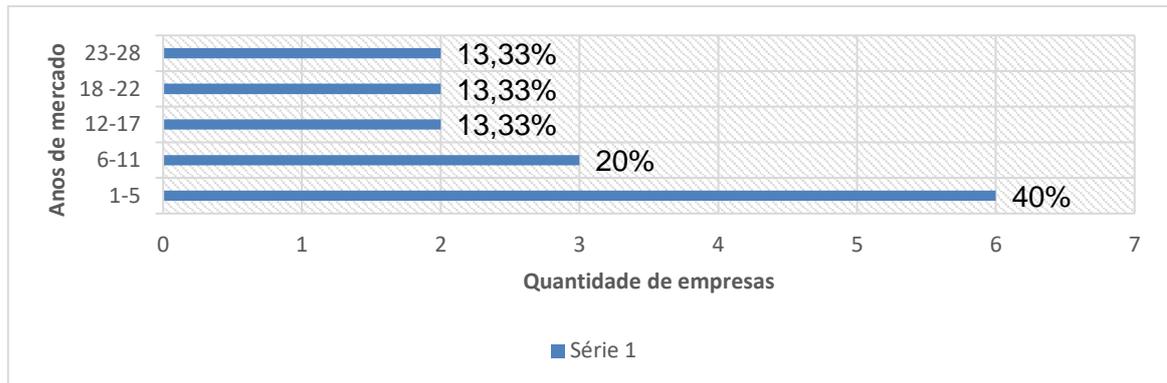
Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para o questionário com as empresas da CONJOVE foram adicionadas duas perguntas. A primeira sobre planejamento das estratégias nas mídias digitais, para verificar se as empresas haviam construído um plano para aumentar as vendas usando as mídias em 2023. Foi observado que das 15 empresas, 13 delas (86,7%), não realizam um planejamento e somente 2 empresas construíram um plano. A segunda pergunta adicionada era referente ao registro de marca, para avaliar se as empresas usam o registro como uma estratégia competitiva. Neste ponto, 4 empresas (27%) delas indicaram possuir marca registrada e 10 empresas (67%) não possuem e 1 delas se absteve da resposta. Dentre os motivos da falta de registro, as empresas alegaram falta de conhecimento de como funciona o processo.

7.2.2 Entrevistas

Como no primeiro momento, a pesquisa ainda estava em fase de ajuste do desenho da pesquisa, foi possível registrar dados mensuráveis das entrevistas e observação *in loco* somente das empresas partícipes do CONJOVE, conforme descrições abaixo. Realizadas de formas semiestruturadas presenciais às MPEs que aceitaram continuar no projeto, buscou-se por informações sobre o negócio à Nível organizacional, tecnológico e ambiental e iniciou buscando entender a história do negócio. A Figura 9 apresenta as respostas obtidas sobre o tempo da empresa no mercado.

FIGURA 9 – Tempo das MPEs no mercado.

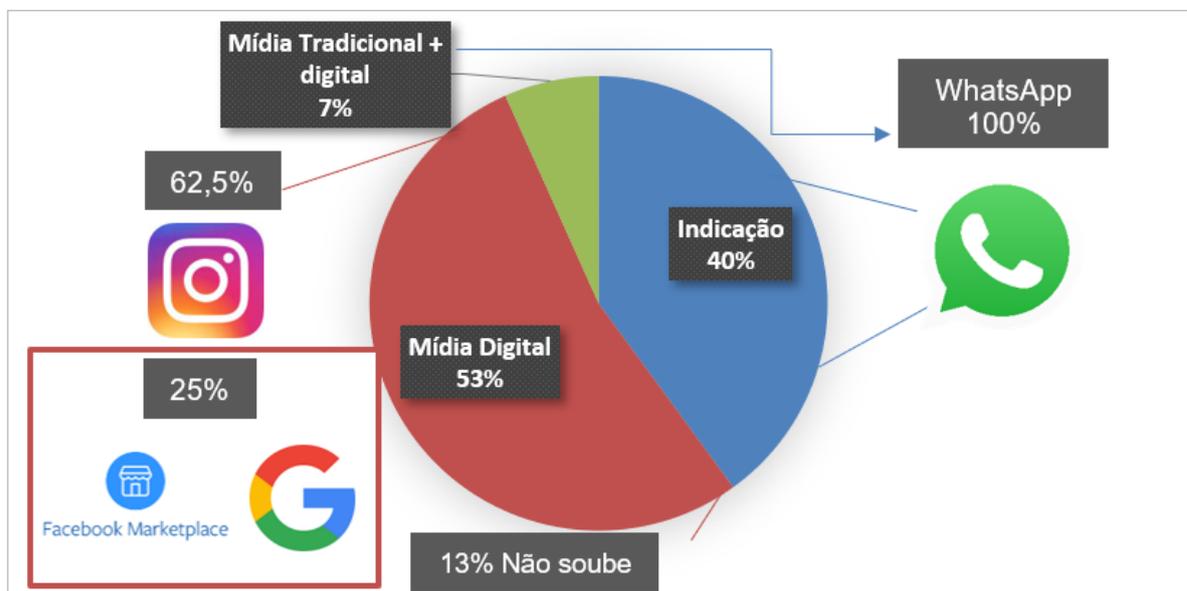


Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os resultados demonstraram que 64 empresas (40%) estão nos primeiros anos de operação, com até 5 anos de fundação e 3 empresas (20%) têm de 6 a 11 anos de mercado, dividindo-se o restante em partes quase que iguais com 12 e 28 anos.

Por conseguinte, perguntou-se por quais mídias os clientes conheciam a empresa. A Figura 10 demonstra os resultados:

FIGURA 10 –Por quais mídias os clientes conhecem as MPEs.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

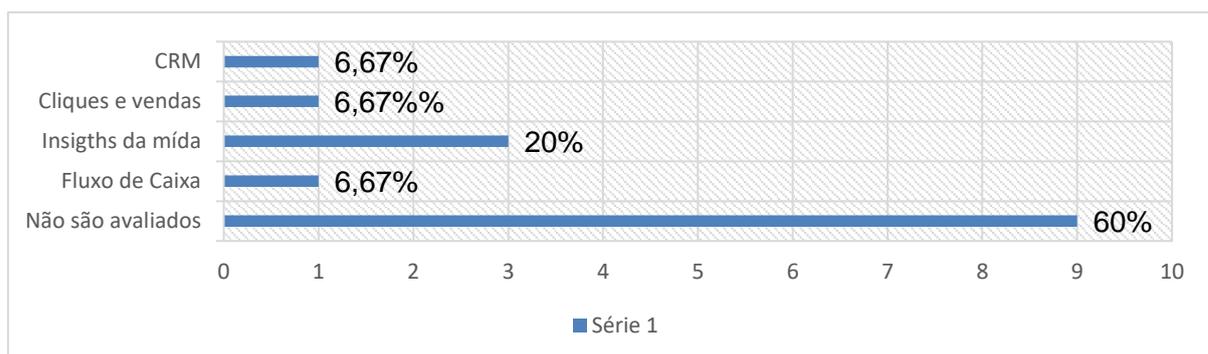
Em 8 empresas (53%) dos clientes vinham de mídias digitais, em 1 empresa (7%) de mídias digitais e tradicionais e em 6 empresas (40%) por indicação. Constatou-se que 5 empresas (62,5%) indicaram receber diretamente no Instagram,

1 empresa (25%) pelo *Marketplace* do Facebook e 1 empresa (25%) conhece pelo Google e/ou pelo site próprio. Porém, o contato final do funil de vendas acontece no *WhatsApp*. Notou-se também que apesar do cliente chegar até a empresa por meio de indicação, as 15 empresas (100%) apontaram que isto é feito pelo aplicativo *do WhatsApp*.

Quanto aos anúncios realizados por meio de mídias digitais, observou-se que 10 empresas (67%) já investem em tráfego pago e 5 empresas (33%) informaram que ainda o fazem. Sendo que 6 empresas (60%) que não investem apontaram desconhecer como realizar, 2 empresas (20%) informaram não ter valor disponível para investimento. O restante pensa que não terá resultados com o investimento.

Quanto à avaliação dos resultados, tanto de tráfego pago e orgânico, a Figura 11 demonstra que 9 empresas (60%) responderam que os resultados de mídias digitais, em relação à venda ou mensagens que chegam não são avaliados. Entretanto, 3 empresas (20%) delas avaliam os *insights* das próprias mídias, como taxa de visualizações de um vídeo ou curtidas em postagens. Apenas 1 empresa (6,67%) informou que avalia quantidade de cliques que geram de vendas, 1 empresa (6,67%) que avalia pelo fluxo de caixa, anotando as mensagens recebidas no *WhatsApp*. Quanto aos sistemas de gerenciamento de clientes, *Customer Relationship Management* (CRM), apenas 1 empresa (6,67%) indicou ter acesso.

FIGURA 11 – Avaliação de resultados de mídias digitais por MPEs.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quanto aos recursos disponíveis como, celular empresarial, internet e acesso ao *WhatsApp Business*. Foi possível perceber que as 15 empresas (100%) oferecem celular e internet para o colaborador que atua em mídias digitais e vendas e 13 empresas (87%) já usam a versão comercial do aplicativo *WhatsApp*.

7.2.3 Observação *In Loco*

Na observação *in loco* foi adentrado no processo dos setores responsáveis pelas mídias digitais e, conseqüentemente, no setor de vendas. Sendo assim, foi observado a necessidade da MPE precisar ir até o cliente para fechar um negócio. Neste ponto, 11 empresas (73%) indicaram precisam se encontrar presencialmente com o cliente para finalizar uma venda ou serviço. Somente 4 empresas (23%) fazem o processo de vendas completo pelas mídias, excluindo aqui o processo de entrega por todas trabalharem com produtos físicos.

Quanto aos atrasos no processo de venda ou comunicação, a Figura 12 evidencia que os atrasos ocorrem por falta de treinamento e organização na maior parte das vezes. Falta de pessoas está em terceiro lugar como um fator de atraso nos processos, dinheiro é um fator que apenas uma empresa indicou como causa dos atrasos.

FIGURA 12 – Motivos de atrasos de processos.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

7.3 NÃO MENSURÁVEIS

Os resultados destacados a seguir foram analisados pelos nos momentos com o CONJOVE e a AETA. Assim, foram feitas as seguintes observações:

a) Quanto ao tempo de empresa no mercado das empresas do CONJOVE, foi percebido que as empresas de 1 a 5 anos ainda estavam buscando organizar seus processos internos e geralmente o proprietário concentrava todas as atividades de comunicação. Dentre as 6 empresas com esse período de fundação, apenas 2 delas possuíam colaboradores atuando na comunicação digital. Por isso, a maioria relatou atrasos no atendimento por conta da falta de pessoas no processo. Já as empresas de 6 a 17 anos, estavam em busca de crescimento e expansão geográfica, atuavam

na área de comunicação de forma mais estratégica ou atendendo pontualmente clientes. Essas MPEs possuíam colaboradores para auxiliar no processo. Quanto às empresas acima de 12 anos de mercado, foi observado que eram MPEs consolidadas, tinham pessoas atuando na comunicação, vendas e atendimento, na qual dentre as 6 empresas nessa classificação 5 delas possuíam coordenadores de vendas, porém, somente 2 deles construíam estratégias de campanhas mensais em mídias, mas não avaliavam relatórios. Verificou-se também que somente 1 deles apresentava relatórios de *marketing digital*, com quantidades de mensagens recebidas, cliques e novos clientes vindos das mídias;

b) No tocante ao treinamento para atuar nas mídias digitais, das 15 empresas do CONJOVE entrevistadas, 13 indicaram nunca ter recebido treinamento, como a venda pelo *WhatsApp*, respostas no Instagram ou Google. Dentre as 15, somente 3 seguem um mínimo padrão de atendimento no *WhatsApp*, com as principais mensagens salvas para envio, catálogos, fotos e processo de atendimento descrito;

c) Sobre o conhecimento de mercado, é importante destacar que os participantes conheciam o potencial do segmento, os diferenciais do seu negócio e como poderiam ajudar seus clientes a resolver demandas utilizando seus produtos. Todavia, apontaram dificuldades em comunicar informações e conhecimentos usando os meios digitais. Dentre as mídias digitais apontadas com menor aderência o Google meu negócio se destaca, dentre as empresas do CONJOVE apenas 2 já haviam usado efetivamente, como adição de postagens, catálogos, fotos e tráfego pago;

d) Quanto à consultoria externa, tanto no primeiro, quanto no segundo momento da pesquisa foi percebido que empresas que já haviam contratado alguma consultoria, 12 delas, (46%), estavam descontentes com o serviço. Por isso, têm a sensação de investimento sem retorno. Outras, apesar de terem o recurso não estavam seguras para realizar a contratação. As principais reclamações eram relacionadas à humanização da marca, promessas não cumpridas (e.g., criação de vídeos, *Reels* e *Stories* que envolvessem os clientes), além de falta de criatividade. Segundo as MPEs, as agências não agiam estrategicamente, com criação de campanhas de venda usando as mídias digitais, as atuações se tratavam de postagens que muitas vezes não estavam alinhadas com os objetivos empresariais. Sendo assim, as empresas demonstraram estar descontentes com os serviços

recebidos;

e) Quando a ferramenta *SWOT* foi utilizada, os participantes entenderam que o mercado já estava preparado para as mídias digitais e isso é um fator impulsionador à adaptação. Eles observaram que seus clientes já haviam buscado seus produtos e serviços em mídias como *WhatsApp*, aplicativos de entrega, *sites* de reservas e redes sociais. A principal barreira era o desconhecimento das ferramentas de mídia para utilizá-las, bem como aplicativos de edição de fotos, criação de catálogos ou até mesmo integrações de mídias;

f) Quando falado sobre tecnologias, na apresentação sobre as ferramentas gratuitas de mídia digital, os participantes ficaram surpresos e sem saber como a implementação poderia agilizar as tarefas relacionadas ao atendimento ao cliente no dia a dia.

Frente às discussões supraditas, é possível observar que a tecnologia estava disponível e pronta para aplicação. No entanto, no nível organizacional, havia um desconhecimento sobre as ferramentas, tornando importante a realização de treinamentos e desenvolvimento de equipe.

7.3.1 Segmentação e mercado

Abaixo encontram-se descritos os resultados individuais da pesquisa com o CONJOVE e a AETA coletados até o mapeamento inicial 2. É importante justificar a omissão do nome das empresas, pois esse foi um dos critérios acordados entre a pesquisadora e os participantes. O Quadro 10 demonstra os resultados da primeira entrevista e descreve como foram designados, anos de atuação e mercado em que atua:

QUADRO 10 – Segmentação e atuação no mercado das MPES.

Segmento	Anos/mercado	Atuação	Mercado
Padaria e Pizzaria	33 anos	Atua no setor de fabricação de produtos de panificação e pizzaria, com predominância de produção própria.	Pessoa Física
Varejo	2 anos	Atua como loja de roupas de <i>shopping</i> para atividades físicas	Pessoa Física
Park	11 anos	Atua como <i>Park</i> de diversão e eventos para crianças e adolescentes.	Pessoa Física
Comunicação Visual	10 anos	Atua entregando produtos e serviços personalizados, desde a produção à instalação.	Pessoa Jurídica
Segurança Eletrônica	2 anos	Atua no segmento de segurança eletrônica, informática e manutenção predial.	Pessoa Jurídica

Comércio Varejista de Vidros	14 anos	Atua no segmento de comércio, revenda e serviços com vidros temperados.	Pessoa Física
Clínica de Estética	2 anos	Atua no segmento de estética corporal, desportiva e facial.	Pessoa Física
Indústria e Comércio de Inox	3 anos	Atua no segmento de beneficiamento e produção de produtos de aço inoxidável.	Pessoa Jurídica
Imobiliária e Incorporadora	24 anos	Atua no segmento de imobiliária e incorporadora com foco em aluguéis e empreendimentos.	Pessoas Física e Jurídica
Comércio de Canecas	2 anos	Atua como franquia no segmento de canecas personalizadas com caricaturas exclusivas.	Pessoa Física
Assessoria e Consultoria de Segurança no Trabalho	2 anos	Atua como um escritório de segurança no trabalho e consultoria jurídica.	Pessoa Jurídica
Hotel	24 anos	Atua como hotel de alto padrão no segmento de turismo em Alter do Chão.	Pessoa Física
Indústria de Embalagens	5 anos	Atua no setor de embalagens de papel e papelão, oferecendo soluções de embalagens ecológicas, personalizadas e exclusivas.	Pessoa Jurídica
Revenda de Máquina de Costura	11 anos	Atua como fornecedor de máquinas para confecção e auxiliares.	Pessoa Física
Comércio de EPI's	13 anos	Atua como revenda de equipamentos de proteção individual e coletivos.	Pessoa Jurídica
Revenda de comunicação visual	26 anos	Atua como indústria de confecção de uniformes e revenda de materiais para comunicação visual.	Pessoa Física
Doceria	7 anos	Atua no segmento de doceria e eventos.	Pessoa Física
Cursos profissionalizantes	21 anos	Atua como franquia de escola de ensino profissionalizante, focados em informática e tecnologia, inglês e cursos profissionalizantes administrativos.	Pessoa Física

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

7.3.2 Análise de SWOT

Na revisão da análise da matriz *SWOT* realizada com o CONJOVE, foi gerada uma comparação entre os principais pontos indicado na literatura com os que as empresas apresentaram como pontos fortes e fracos. Houve pontos positivos e barreiras negativas importantes para avaliação de adequação ao *marketing digital*. A Tabela 3 demonstra os resultados coletados na análise de *SWOT* e descreve os principais pontos fortes e fracos abordados.

TABELA 3 – Matriz SWOT: Aderência ao digital das empresas analisadas - Internos.

Pontos abordados	Pontos Fortes		Pontos Fracos	
	Total em Números	Total em %	Total em Números	Total em %
a) Negócio				
Conhecimento do negócio	14	93%	1	7%
Referência onde está localizado	12	80%	3	20%
Conforto e comodidade adequados ao público	11	73%	4	27%
b) Uso da tecnologia				
Uso do <i>WhatsApp</i> para negociação	15	100%	0	0%
Conta no <i>Instagram</i> comercial já criada	13	87%	2	13%
c) Quanto ao suporte da gestão				
Gestor disposto a buscar por melhorias	14	93%	1	7%
Gestor tem tempo para buscar por melhorias	9	60%	6	40%
Gestor gosta/usa com frequência mídias digitais pessoalmente	6	40%	9	60%
d) Recursos disponíveis				
Há tempo para executar as funções de mídias digitais	7	47%	8	53%
Há possibilidade de valor para investimento em comunicação digital	14	93%	1	7%
Sabe quanto pode investir em mídias alinhado aos custos da empresa	10	67%	5	33%
Há pessoas que podem atuar na comunicação digital	8	53%	7	47%
e) Tamanho da empresa				
Flexibilidade e rapidez em mudanças	11	73%	4	27%
f) Grau de centralização/ elo entre os colaboradores				
Funcionários estão alinhados para trabalhar juntos	3	20%	12	80%
g) Estrutura				
<i>Internet</i>	15	100%	0	0%
Celular empresarial	11	73%	4	27%
Computador/ EPR	13	87%	2	13%
h) Habilidade técnica				
Conhecimento sobre o uso de mídias digitais e ferramentas	5	33%	10	67%
Já tira foto dos produtos/serviços entregues	8	53%	7	47%
Uso do sistema/ERP para estratégias de comunicação com o cliente	0	0%	15	100%
Conhecimento das estratégias para atuar nas mídias	1	7%	14	93%

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Dentre os pontos a se destacar observa-se os principais pontos abaixo correlacionados:

Quanto ao suporte da alta gestão, foi notado que em 14 empresas (93%), o gestor estava disposto a buscar por melhorias, porém, apenas 9 deles (60%) têm tempo para isso. É importante destacar que 9 dos gestores (60%) não usa as mídias digitais com frequência para cunho pessoal.

Quanto ao tamanho da empresa, 11 MPEs (73%) apresentaram flexibilidade para mudar seus processos e se adequar às tecnologias. Quanto ao elo entre os colaboradores para executar no seu setor as diversas funções relacionadas ao trabalho com mídia digital, observou-se que somente 3 MPEs (20%) estão alinhados para trabalhar juntos.

Quanto à estrutura, foi constatado que 13 empresas (87%), a maioria delas, possui um sistema integrado de Gestão Empresarial, o *Enterprise Resource Planning* (ERP), com informações de vendas. No entanto, nenhuma das empresas usa os dados para criar estratégias de comunicação em mídias digitais. Em relação às habilidades técnicas, já existem, materiais como, fotos de produtos e catálogos que podem ser utilizados em mídias digitais. Todavia, 14 empresas (93%) afirmaram não ter conhecimento de como criar estratégias para atuar em mídias digitais.

Quanto à análise do ambiente externo, dos pontos externos à empresa, foi pesquisado quais poderiam ser as principais oportunidades de mercado e ameaças. A Tabela 4 demonstra quais foram as principais questões mencionadas.

TABELA 4 – Matriz SWOT: Aderência ao digital das empresas analisadas - Externos.

Pontos abordados	Oportunidades		Ameaças	
	Total em Números	Total em %	Total em Números	Total em %
a) Negócio				
Crescimento do segmento	13	87%	2	13%
Pressão da Concorrência	12	80%	3	20%
b) Clientes				
Aderência às mídias digitais dos clientes	15	100%	0	0%
c) Fornecedores				
Crescimento do mercado de empresas de entregas	3	20%	12	80%
Crescimento do e-commerce e app de intermediação	4	27%	11	73%
d) Leis e apoio governamental				
Cursos realizados pelos órgãos governamentais	9	60%	6	40%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dentre os pontos a se destacar, observa-se que quanto ao negócio, 13 empresas (87%) demonstraram ter um potencial crescimento, e o fato de terem sido pressionados pela concorrência para atuar no digital. Quanto aos fornecedores, foi percebido que dependentemente do segmento há influência na aderência ao digital, como por exemplo o setor de alimentos. Isto porque as 3 empresas (20%) que destacaram ser importante os crescimentos de serviços de entregas estão ligados ao setor de alimentação e comércio de materiais leves. O crescimento do *e-commerce* e dos aplicativos de intermediação, como OLX, Mercado Livre e Elo 07, foram indicados como oportunidades por 4 empresas (27%). Quanto ao apoio governamental com cursos e treinamentos, 9 empresas (60%) afirmaram ter participado de algum tipo de curso relacionado a práticas em mídias digitais. Porém 6 empresas (40%) não recebeu esse tipo de treinamento considerando como ameaça ao negócio. É importante destacar que quando o participante não destacou como oportunidade o item foi descrito como ameaça.

Além disso, alguns pontos foram demonstrados como possibilidades de implementação tais como: realidade virtual, aumento do potencial de clientes com treinamentos e consultorias *online*, *Qr Codes* em embalagens inteligentes. Além de fornecimento de serviços fazendo o uso do *Help Desk*, aumento da digitalização e empregos com cursos de *Excel e marketing digital*. Indicou-se também visitas guiadas por vídeo com uso de plataformas como *Google Meet* e Agenda do Google para marcar reuniões. Como ameaça, destacou-se a dificuldade de o cliente entender como funciona o serviço e a necessidade da ida ao local para tirar dúvidas.

7.3.3 Planejamento estratégico digital

A partir da entrega dos produtos, criou-se os seguintes norteamentos para segmentos de clientes e proposta de valor. O Quadro 11 demonstra uma parte do planejamento estratégico digital entregue na etapa aprovação do plano de ação:

QUADRO 11 – Planejamento estratégico digital entregue às MPEs parte 01.

Empresa	Quem somos	Clientes
Padaria	Panificadora e pizzaria, com ambiente aconchegante e familiar, com sabores exclusivos, por um preço justo.	Famílias da classe D e C em Santarém, buscando por uma saída com os amigos ou um tempo com a família. Escolhem um lugar para comer com preço justo e sabores exclusivos.
	Loja de roupas para atividades físicas, buscando levar seus clientes a terem qualidade de vida e conforto,	Homens e mulheres da classe C, entre 35 a 65 anos, buscando por qualidade de vida com a ajuda de

Varejo	venda de trajes exclusivos para natação, academia e <i>ballet</i> infantil no Oeste do Pará.	exercícios físicos, por isso, gostam de roupas leves e confortáveis para se sentir bem em atividades como natação e academia. Mães de 35 a 49 anos que matriculam suas filhas de 3 a 7 anos no <i>ballet</i> e gostam de vê-las como princesas.
Park	<i>Park</i> de diversão para crianças e adolescentes, focados na experiência do cliente, lugar seguro para compartilhar momentos inesquecíveis com seus filhos e criar memórias de diversão.	Mães de 28 a 38 anos da classe B, que gostam de curtir um tempo com a família e com seus filhos, precisam levar seus filhos para se desestressar um pouco, pois durante a semana é bem corrido. Em caso de aniversário, querem compartilhar com os amigos os aniversários dos filhos. Trazem os filhos no <i>shopping</i> e podem ir às compras. Crianças a partir de 9 meses e adolescentes, estudantes de escolas particulares em Santarém-Pa.
Comunicação Visual	Somos uma empresa de comunicação visual, ajudamos nossos clientes a construir uma marca forte e confiável, transmitindo credibilidade ao público e ajudando-os a crescer no seu negócio por meio da identidade visual, oferecendo soluções personalizadas para atender às necessidades de cada cliente, desde o projeto até a produção e instalação de materiais	pequenas, médias e grandes empresas, como lojas de varejo, empresas de serviço, restaurantes e bares, instituições de ensino, hospitais e clínicas. Agências de marketing Santarém e Oeste do Pará Buscando por maneiras de se destacar/ ajudar no mercado e construir uma marca confiável e com credibilidade. PF, homens e mulheres, empresários a partir de 25 anos, com família, da classe A, B e C, residentes em Santarém
Segurança Eletrônica	Somos uma empresa que oferece serviços completos de segurança eletrônica, informática e manutenção predial para garantir a segurança e manutenção adequada de residências e prédios comerciais de forma preventiva e corretiva. Ajudamos nosso cliente a tranquilidade de saber que estão protegidos e a cuidar do seu patrimônio, com foco em tecnologia temos soluções personalizadas e inovadoras para cada cliente, viabilizando segurança, eficiência e redução de custos com garantia nos serviços prestados.	Pequenas e médias empresas que possuem prédios comerciais e empresariais, como indústrias, shoppings, hospitais, escolas, condomínios residenciais e empresariais, casa de show Santarém e Oeste do Pará. Homens, empresários ou com renda estável, donos de imóveis de pelo menos médio padrão ou rural, de 30 a 65 anos, da classe A, B e C.
Comércio Varejista de Vidros	Somos uma empresa de vidros temperados e aço inox e ajudamos nossos clientes a realizar o sonho de ter um ambiente elegante, seguro e sofisticado. Oferecemos atendimento	PF ou cliente final da construtora, Homens de 25 a 45 anos, com família Santarém e proximidades Classe A, B e C Construindo ou reformando Arquitetos,

	personalizado e preço justo com parcelamento alongado, além de produtos de alta durabilidade, que podem transformar completamente qualquer espaço, combinando a elegância do aço inox com a segurança e sofisticação dos vidros temperados	engenheiros, donos de construtoras, decoração de interiores e donos de PM empresas, Clientes finais como moradores de edifícios, condomínios, casas de médio padrão, donos de resorts, hotéis e restaurantes, Pequenas e médias empresas, Construção civil
Clínica de Estética	Somos uma clínica focada em saúde e bem-estar comprometida em ajudar nossos clientes a sentir-se bem consigo mesmo por meio de um atendimento personalizado e um ambiente confortável e elegante.	Mulheres de 35 a 60 anos, da classe A, B e C, residentes em Santarém Pará. Geralmente tem filhos, são casadas e gostam de se cuidar e manter o corpo em forma.
Indústria e Comércio de Inox	Somos uma empresa de aço inoxidável de alta qualidade que oferece para pequenas e médias indústrias produtos com garantia, sofisticados, duráveis e fáceis de higienizar, comprometidos com a necessidade dos clientes e contribuindo para o seu crescimento por meio de consultoria na indicação de produtos adequados atendendo às necessidades específicas de cada um.	Pequenas e médias indústrias, Construção civil, alimentícia, vidraçarias e hospitalar. Arquitetos, engenheiros, vidraceiros e donos de obras, donos de PM Indústrias. PF ou cliente final da construtora, homens de 30 a 45 anos, com família, construindo ou reformando sua casa, da classe A, B e C. Oeste do Pará Buscando por sofisticação, durabilidade e status (ambiente mais bonito ou mais aconchegante) geralmente costuma receber clientes ou amigos e familiares. Opções: Eng. Naval, óleo e Gás, mineradora
Imobiliária e Incorporadora	Somos uma imobiliária e incorporadora comprometida em ajudar nossos clientes finais a realizar e construir seus sonhos de ter um imóvel desejado e locatários a fazer uma transação de confiança, segura, rápida e tranquila, por meio da transparência, desde a escolha do imóvel até o fechamento do negócio por meio de assessoria jurídica especializada, ampla carteira de imóveis e financiamento próprio com taxas competitivas e condições especiais	Grandes e médias empresas: transportadoras, distribuidoras, empresas de agronegócio e indústrias em gerais. PF, adultos, entre 20 e 60 anos, classe B, renda fixa e estável; Universitários ou concursados; Casais jovens começando a vida juntos; Famílias de 4 a 5 pessoas; Investidores De Santarém ou que querem se instalar/morar em Santarém PF ou PJ, que desejam obter uma renda adicional, investidores que buscam obter retorno financeiro com a locação ou pessoas que receberam como herança
Assessoria e Consultoria de Segurança no Trabalho	Somos uma empresa comprometida com a saúde e segurança do trabalhador, como também do empregador ajudando-o a evitar problemas processuais por meio da assessoria de segurança e jurídica.	Pequenas e médias empresas, acima de 10 colaboradores atuantes no estado do Pará. Geralmente empreendedores e empresas como madeireiras, construtoras e distribuidoras.
Indústria de Embalagens	Uma empresa de embalagens de papel e papelão com base na sustentabilidade, oferecendo soluções de embalagens ecológicas, personalizadas e exclusivas aos nossos clientes, trabalhando em parceria ajudamos a desenvolver soluções sob medida que atendam às	Micro e pequenas empresas, Docerias, pizzarias, clínicas de estética, empresas de cosméticos, produtos farmacêuticos e eletrônicos. Mulheres, empreendedoras, autônomas, de 25 a 65 anos, no Brasil. Buscando por proteger e transportar o produto por

	suas necessidades e expectativas, contribuindo para a credibilidade de sua marca. Por meio da nossa abordagem sustentável e personalizada, estamos construindo uma marca forte e confiável, diferenciando-nos da concorrência e ajudando nossos clientes a destacarem-se no mercado	meio de uma embalagem exclusiva e ecologicamente sustentável, com foco da identidade visual e na credibilidade da marca como diferencial no mercado. Pessoa Física, geralmente mulheres, entre 25 a 65 anos, no Brasil que realizam eventos e casamentos.
Revenda de Máquina de Costura	Somos fornecedores de máquinas para confecção e auxiliares, procurando desenvolver o mercado, por um preço acessível, forma de pagamento diferenciada e assistência técnica especializada.	Costureiras, confeccionistas e fabricantes no Pará. Pessoas físicas, geralmente mulheres, da classe C e D, buscando subsistência para sua família.
Comércio de EPI's	Somos uma empresa de revenda de epis, buscando ajudar o empregador com a saúde e segurança do trabalhador, por meio de atendimento personalizado, avaliação das necessidades do cliente apoiada à um preço justo.	Pessoas jurídicas, atuando no Pará, acima de 30 colaboradores. Geralmente construtoras, distribuidoras e hospitais. Contratante geralmente é técnico de segurança ou comprador buscando pelo saúde e segurança do trabalhador.
Comércio de materiais para comunicação visual	Somos fornecedora de produtos para comunicação visual, buscando ajudar nossos clientes a se desenvolver no mercado a partir de uma variedade de produtos e atendimento personalizado à um preço justo.	Pessoas físicas, atuando no Oeste do Pará, geralmente homens da classe C E D, prestadores de serviços ou autônomos, buscando atender mais clientes no seu mercado.
Cursos profissionalizantes	Somos uma escola de ensino profissionalizante, focados em informática e tecnologia, inglês e cursos profissionalizantes administrativos, que busca transformar os sonhos dos nossos alunos em realidade por meio da educação, formação profissional e orientação ao mercado de trabalho apoiado pela excelência no atendimento à um preço justo.	Crianças a partir de 8 anos Adolescentes Homens e mulheres adultos entre 18 a 30 anos Adultos entre 50 e 60 anos Pais de crianças e adolescentes Classe C Pequenas e médias empresas Santarém - Pará Realocação Desenvolvimento pessoal

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quando se analisou as mídias digitais das MPEs foram observados os seguintes pontos:

Em relação ao Instagram, as empresas Padaria, Comércio de Inox e Segurança Eletrônica afirmaram ter parado de usa-lo, essas MPEs ainda estavam adequando seus processos internos e as mídias digitais não eram a principal preocupação. Quanto às postagens, as empresas Cursos profissionalizantes, Indústria de Embalagens, Comércio de EPIs, Comércio Varejista de Vidros e Imobiliária afirmaram realizar. No que tange ao programador de conteúdo, as empresas Indústria de Embalagem e Comércio de EPIs relataram já fazer uso, porém sem assiduidade. Referente à criação de campanhas, a Comércio de EPIs afirma a falta, causada pela

ausência de reuniões entre os gestores. A Imobiliária relatou que cria campanhas e alinha com o terceirizado, todavia, foi observado a falta de humanização da marca.

Quanto ao *WhatsApp*, é usado por todas as empresas para a comunicação com o cliente. No entanto, o catálogo era usado apenas pelas empresas do segmento de Comunicação Visual, Comércio de Canecas, Indústria de Embalagens, Comércio de EPIs e Cursos profissionalizantes. A etiqueta, pelas empresas Comércio de EPIs e Doceria, a primeira empresa usa para categorizar seus clientes e a segunda para organizar as cotações recebidas. Quanto ao envio de mensagens em busca de novos clientes ou para os clientes atuais, a linha de transmissão é forma mais conhecida.

Em relação as informações do sistema, como orçamentos não convertidos ou periodicidade de venda para atuar no *WhatsApp*, apenas a empresa Comércio de EPIs utilizava. Em relação à padronização de mensagens, como atalhos ou *chatbots*, a maioria dos colaboradores descreveram não gostar de usar. Somente nas empresas Comércio de EPIs, Revenda de Máquinas de Costura e Indústria de embalagem essa ferramenta já era utilizada. Sendo assim, a maioria das MPEs não usa todas ferramentas que o aplicativo proporciona.

Quanto ao *site* empresarial, foi observado que as empresas não reconhecem a importância, apenas a empresa Comércio de EPIs o movimentava, as outras empresas tinham *site*, porém, estavam desatualizados. Quanto à mídias *LinkedIn* e *TikTok* e aplicativos de intermediação como OLX, Mercado Livre e Elo 7 eram pouco conhecidos, apenas a empresa Imobiliária citou postar na OLX de forma eventual. Após este projeto houve implementação do aplicativo na Padaria e Pizzaria. Quanto ao Youtube, apenas a empresa Imobiliária apontou já ter apenas criado a conta.

Quando analisadas como barreiras, a falta das *soft skill* liderança e organização do tempo, que são habilidades imprescindíveis para que as empresas se tornem competitivas com as mídias digitais. Ademais, foi percebido ociosidade entre atendentes e colaboradores envolvidos nos setores comerciais, principalmente naquelas MPEs com mais tempo de mercado. Neste ponto percebe-se que não são exploradas todas as habilidades dos profissionais alocados nos setores descritos. Por isso, treinamentos envolvendo os temas e avaliação das habilidades no ato da contratação são importantes para que as estratégias sejam implementadas.

Com relação às etapas de vendas, foi percebido que o setor de alimentação, têm uma cadeia de vendas rápida, os clientes usam o aplicativo de mensagens para

solicitar e já conhecem o produto. Porém, quando há pedidos de novos clientes, o atendimento torna-se lento, pois não havia padronização do serviço, mensagens rápidas, *menus on-line*, pedidos por aplicativos ou sistema de gestão integrado. A cadeia muda nas MPEs de Comércio e Varejo, onde cliente sabe que precisa de um produto, mas precisa escolher entre os disponíveis. Todavia, apenas a empresa Comércio de EPIs tinha um catálogo completo digital.

Após o agrupamento das informações acima, foram construídos relatórios com sugestões de tarefas para adequação digital. O Quadro 12 apresenta as informações fusionadas para as empresas da AETA contidas no relatório que foram apresentados para validação das soluções.

QUADRO 12 – Plano estratégico para mídias digitais (Empresas AETA)

Padaria	Varejo	Park
Gerais	Gerais	Gerais
Verificar quantas mensagens recebem por dia no <i>WhatsApp</i> .	Fazer calendário de postagens conforme calendário de datas comemorativas <i>Instagram/Facebook/Google/WhatsApp</i>	Selecionar escolas e creches – criar promoção e realizar apresentação.
Definir pessoa responsável pela comunicação nas mídias.	Tirar fotos por segmentos.	Fazer treinamento da equipe sobre clientes, e empresa.
Montar calendário de datas comemorativas.	Avaliar contratação de Influenciadores Digitais.	Verificar quantas mensagens recebeu no <i>WhatsApp</i> .
Aprovar brinde/ presente para datas comemorativas.	Determinar segmentos e quais as roupas ideais por segmento.	Providenciar celular para o <i>park</i> .
Testar cardápios e programas de pedidos digitais.	Fazer parceria com segmentos parecidos – Fotos no local.	Fazer calendário de postagens.
Marcar dia para treinamento /acompanhamento.	Determinar responsável por cada atividade.	Gravar depoimento nos aniversários.
Avaliar possibilidade de gratificação após 10 pedidos/ dia do aniversário.	Definir campanhas anuais.	Criar calendário de datas comemorativas.
Fazer fotos das pizzas.	Organizar as campanhas anuais.	Treinar equipe sobre fotos e vídeos diários.
Construir calendário de temas – 30 dias.		Criar catálogo de planos – <i>Linktree</i> Conheça os nossos planos.
Criar <i>Linktree</i> e interligar as mídias.		Definir responsável por cada atividade.
		Criar planilha ou colocar no sistema a data do aniversário. Verificar sistemas de cadastros.
WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp
Corrigir <i>WhatsApp</i> (<i>link</i> do cardápio).	Padronizar cadastro de clientes para envio de promoções, pesquisa de	Profissionalizar o <i>WhatsApp</i> .

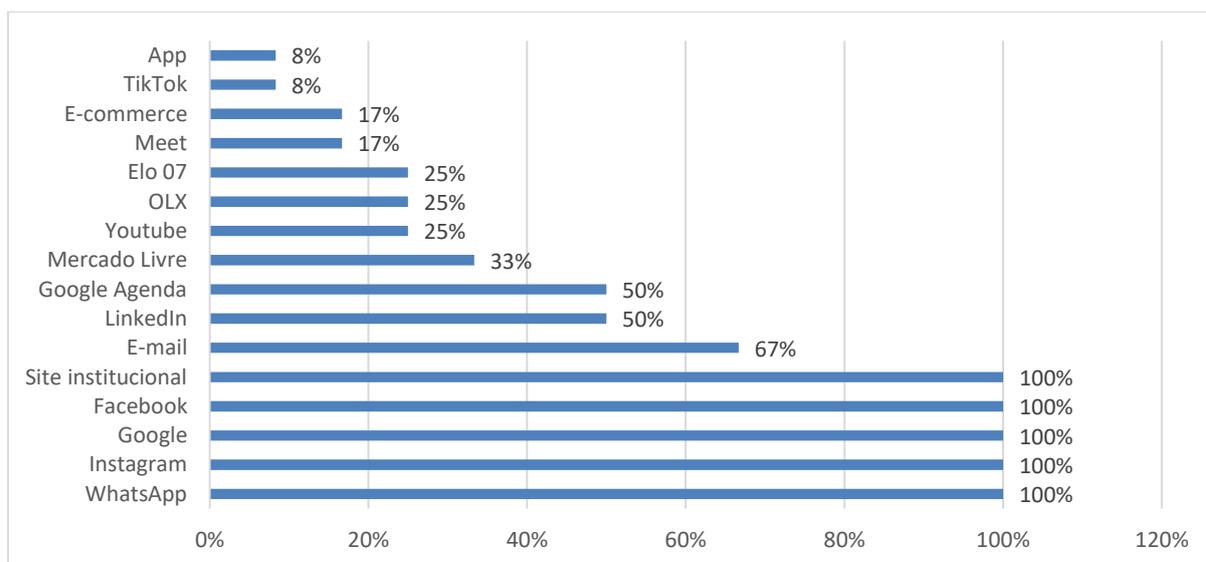
	satisfação e novidades.	
Realizar treinamento de etiquetas para cadastro.	Postagens no status 1 x no dia.	Configurar mensagem de orçamentos: adicionar solicitação da data de aniversário.
Definir passo a passo da venda e do pós-venda.	Padronizar <i>WhatsApp</i> comercial.	Criar catálogos por segmento.
	Criar catálogo de produtos.	Fazer cadastro no <i>WhatsApp</i> de solicitações e orçamentos e boas vindas ao <i>park</i> , enviar mensagem 1x semana.
	Fazer pesquisa de satisfação.	Configurar pesquisa de satisfação para clientes de festas.
	Criar processo para mensagem de agradecimento da compra.	
Google	Google	Google
Configurar <i>site</i> do <i>google</i> .	Escrever postagens.	Configurar o perfil e realizar treinamento.
	Postar fotos diariamente – fotos 1x dia pelo menos.	Escrever postagens 1x por semana.
	Postar e revisar 3 x por semana escrito.	Realizar postagens 3x por semana.
	Atualizar produtos 1 x no mês por segmento.	
Instagram/Facebook	Instagram/Facebook	Instagram/Facebook
Definir valor pra tráfego pago no Instagram.	Postar 3 x por semana, sendo 1 <i>reels</i> e 2 fotos.	Profissionalizar o <i>Instagram</i> e treinamento <i>Instagram</i> e tráfego pago.
Adicionar número do <i>WhatsApp</i> no Instagram.	Postar 3 <i>Stories</i> por dia.	Definir valor para tráfego pago-indicação iniciar 300,00R\$.
Avaliar parceria com influenciadoras digitais.	<i>Colocar link</i> do <i>WhatsApp</i> no <i>feed</i> .	Realizar postagem 3x por semana.
Colocar <i>link</i> do cardápio no <i>Instagram</i> .	Realizar treinamento Canvas, Bussines <i>Suit</i> e <i>Reels</i> e tráfego pago e <i>WhatsApp</i> .	Postar fotos de aniversários para criar indicações.
Avaliar inserção em mídias como grupos de <i>Facebook</i> .	Criar loja no <i>Instagram</i> .	
	Investir em tráfego pago 300,00 R\$.	
	Definir campanhas de tráfego pago.	
	Avaliar inserção em mídias como grupos de <i>Facebook</i> .	
Ifood	OLX	
Verificar taxas no <i>Ifood</i> .	Postar produtos com descrições – atualizar 1 x no mês.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 13 demonstra as mídias mais indicadas no planejamento estratégico digital, são elas *WhatsApp*, *Google*, *Instagram* e *site* institucional. Foi percebido que o e-mail também é uma ferramenta importante para a venda de empresa para empresa ou até mesmo para clientes de maior classe social. O *LinkedIn* foi indicado nas empresas ligadas ao mercado de profissionalização, carreira ou vendas

empresariais. O Google Agenda foi indicado para empresas que frequentemente precisam realizar reuniões com seus clientes. O Mercado Livre foi indicado geralmente para empresas de itens personalizados, comércio de varejo. O Youtube foi indicado para empresas que podem ganhar vantagem competitiva a partir de criação de conteúdo de vídeo, como no segmento de Imobiliária, a Assessoria, a Revenda de Máquinas e a Cursos Profissionalizantes. A OLX geralmente é indicada para empresas de varejo e para Imobiliárias. A Elo 7 foi indicada para empresas de personalizados e a ligação por *Google Meet* para empresas que precisam atender clientes de outras cidades, com necessidade de maior interação. Já o *E-commerce* foi indicado para empresas com vendas menos complexas, onde todo o processo pode ser feito *online*. O *TikTok* foi indicado para empresas com público infanto-juvenil e o App para a Imobiliária.

FIGURA 13 – Mídias digitais mais indicadas para os projetos.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As indicações foram feitas observando o público alvo, as estratégias da concorrência e a avaliação da adequação das empresas, desde avaliação de pessoas, valor para investimento e tempo. Observa-se que as mídias Aplicativo e Elo 7 não foram aceitas para implementação, a primeira por que o empreendedor considerou importante o contato direto com o vendedor e a segunda pelo percentual de comissões.

Apesar das outras mídias terem sido aceitas para implementação observou-se que houve dificuldades para a implementação do *Site* institucional, *E-mail*, *LinkedIn*,

Youtube o E-commerce e o TikTok. As outras ferramentas foram muito bem aceitas e estão sendo implementadas nas MPEs, porém, com ressalvas nos tópicos a fazer.

Foi observado também que o *WhatsApp* demonstrou ser a mídia mais usada tanto pelos clientes quanto pela empresa, por isso, destacou-se abaixo as principais ações recomendadas para mídia nas empresas do CONJOVE. O Quadro 13 demonstra que os principais custos para implementar as atividades é a contratação de pessoas e o valor disponível para tal. Foi percebido também que o elo entre os colaboradores é um fator importante para execução das atividades que envolvem diversos setores.

QUADRO 13 – Plano de ação – *WhatsApp*.

<i>WhatsApp</i>						
	Definir passo a passo da venda Realizar treinamento vendas	Etiquetar clientes por segmento	Definir e criar calendário para <i>WhatsApp</i>	Configurar <i>WhatsApp</i>	Postar nos <i>Stories</i> 1 x ao dia 3 postagens - conforme for entregue os produtos	Prospectar clientes
Tipo de custo	Sem custos	Pessoal	Pessoal	Pessoal	Pessoal	Pessoal
Empresa	Responsável					
1	Pesquisadora	Vendedor	Gerente	Gerente	Atendentes	Gerente
2		Vendedor	Dono	Gerente	Dono	Dono
3		Vendedor	Atendentes	Atendentes e Dono	Atendentes e Dono	N/a
4		Recepção	Recepção	Recepção	Atendentes e Dono	N/a
5		Vendedor/Dono	Dono	Dono	Atendentes e Dono	Dono
6		Recepção	Recepção	Recepção	Recepção e vendedores	Dono
7		Gerente comercial	Gerente comercial	Gerente comercial	Gerente comercial e técnicos de segurança	Gerente
8		Dono	Dono	Dono	Dono	Dono
9		Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	N/a
10		Gerente comercial	Gerente comercial	Gerente comercial	Setor comercial e em todos os celulares empresariais	Gerente comercial
11		Vendedor/caixa	Gerente e vendedor	Gerente	Vendedor/Caixa	N/a
12		N/a	Setor comercial	Setor comercial	Setor comercial e em todos os celulares	Setor empregado já

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Observa-se que nem todos os pontos mencionados foram aprovados ou

realizados, o Quadro 14 relaciona a taxa de aprovação da tarefa e o percentual de execução:

QUADRO 14 – Taxa de aprovação versus execução dos projetos.

Tarefa	Aprovação %	Execução %
Definir passo a passo da venda desde a prospecção, entrada até o fechamento	100%	92%
Realizar treinamento do passo a passo da venda	67%	75%
Etiquetar clientes por seguimento na entrada	67%	13%
Definir e criar calendário de mensagens	67%	25%
Profissionalizar o <i>WhatsApp</i> - atualizar catálogos por seguimento, mensagens de entrada, saudação, ausência, rápidas e links	75%	67%
Postar nos <i>Stories</i> 1 x ao dia 3 postagens - conforme for entregue os produtos	83%	60%
Prospectar clientes	58%	29%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Percebe-se que a menor taxa de aprovação foi de prospectar clientes de forma ativa pelo *WhatsApp*. Neste ponto, foi notado que as MPEs ainda não sabiam como criar uma mensagem desse tipo, iniciar uma conversa ou até mesmo onde procurar base de dados para iniciar as apresentações. Quanto ao percentual de execução versus aprovação, foi percebido que a menor taxa foi de definir um calendário de mensagens para manter relacionamento contínuo com os clientes.

As barreiras para implementação aconteceram apesar do plano conter os tópicos indicados para as mensagens e de ter sido realizado treinamento em como as Inteligências Artificiais como o *Chat GPT* podem ajudar nesta tarefa. O Quadro 15 demonstra a relação entre a tarefa e a barreira destacada, observou-se que a falta de tempo foi a principal barreira destaca pelos empreendedores. Além disso a falta de pessoas nos processos é um ponto dificulta a implementação das mídias.

QUADRO 15 – Barreiras para execução de ações no *WhatsApp*.

Tarefa	Barreira	Quantidade de empresas
Definir passo a passo da venda desde a prospecção, entrada até o fechamento	Não colocado em prática	2
	Falta de tempo	1
Realizar treinamento do passo a passo da venda	Falta de tempo para o treinamento	2
	Dificuldade de aceitação	1

Etiquetar clientes por seguimento na entrada	Falta de pessoas executar, empresa decidiu contratar auxiliar administrativa	2
	Falta de tempo	1
Definir e criar calendário de mensagens	Falta de pessoas executar, empresa decidiu contratar auxiliar administrativa	2
	Falta de tempo	1
	Falta de tempo e dinheiro para contratação	1
	Dificuldades pois não cadastravam todos no sistema	1
Configurar <i>WhatsApp</i> - atualizar catálogos por seguimento, mensagens de entrada, saudação, ausência, rápidas e links	Falta de tempo para execução dos treinamentos	2
	Sem retorno para saber se está usando as mensagens rápidas	1
Postar nos Stories 1 x ao dia 3 postagens - conforme for entregue os produtos	Falta de tempo para o treinamento	1
	Falta de tempo e dinheiro para contratar mais pessoas	1
Prospectar clientes	Falta de tempo	3
	Falta de tempo e pessoas	2
	Falta de organização dos processos internos	1

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

7.3.4 Avaliação das competências

Para avaliação das competências, utilizou-se o quadro de competências digitais. No Quadro 16, apresenta-se as indicações de adequações para empresas avaliadas.

QUADRO 16 – Resultados das medições de competências baseados no DigComp.

Informações e dados, comunicação e criação de conteúdo			
Competências	Nível	Autonomia	Habilidades
Nível I - Competência digital básica (conhecimento de conceitos, abordagens, atitudes)			
Informações, dados e comunicação	Básico 1	Lembrar - com orientação	Compartilhamento das mídias com ajuda.
	Empresas	Observações	
	Padaria	Terceirizar - Falta de pessoas e de tempo para treinamento e desenvolvimento.	
	Segurança eletrônica		
	Indústria e Comércio de Inox.		
	Assessoria e Consultoria de Segurança no Trabalho	Capacitar e terceirizar – Falta de conhecimento.	
	Básico 2	Lembrar - com autonomia	Compartilhamento de mídias com autonomia
	Empresas	Observações	
	Park	Indicar responsável e definir calendário para treinamento e desenvolvimento.	
	Nível II - Uso digital (profissional, disciplina, aplicação)		

	Intermediário 3	Compreender - executar tarefas simples	Compartilhamento de informação e conteúdo
	Empresas	Observações	
	Comunicação visual	Terceirizar o Instagram e o Google por conta da falta de pessoas no processo.	
	Imobiliária e Incorporadora		
	Revenda de comunicação visual	Capacitar.	
	Intermediário 4	Compreender - executar de acordo com suas próprias necessidades	Gestão da identidade digital
	Empresas	Observações	
	Varejo	Terceirizar Google.	
	Comércio Varejista de Vidros		
	Revenda de Máquina de Costura		
	Cursos profissionalizantes		
	Nível III - transformação digital (criatividade/inação)		
Criação do conteúdo	Avançado 5	Aplicar - orientar outros	Plano de ação das campanhas anuais
	Empresas	Observações	
	Clínica de Estética	Terceirizar Instagram e capacitar.	
	Altamente especializado 8	Criar- propor novas ideias e processos	Posicionamento da empresa no mercado
	Empresas	Observações	
	Indústria de Embalagens	Capacitar.	
	Comércio de EPI's	Capacitar.	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Observou-se que 4 empresas estavam no nível básico 1, onde conseguem compartilhar nas Mídias já criadas em diversos canais digitais com auxílio, como por exemplo, textos, legendas e imagens prontas. Em três delas observou-se falta de pessoas para atuar nos processos e falta de tempo para realizar treinamento e desenvolvimento. Nas quatro empresas indica-se terceirizar, porém, em uma delas não será possível por conta de falta de valores para investimento. Para a Consultoria indica-se a capacitação para atuar nas Mídias internas como as ferramentas do *WhatsApp*. Porém, também terceirizar o Google e Instagram pela falta de conhecimento e de habilidade para atuar no digital.

No básico 2, onde as empresas além das atividades acima, conseguem criar conteúdo digital usando ferramentas básicas digitais. Como por exemplo fazer fotos e vídeos sem edição destaca-se a empresa Park. Porém, precisou indicar responsável para funções como pesquisa de satisfação, fotos dos eventos e postagens.

No intermediário 3, destacam-se três empresas, na qual além das atividades acima mencionadas, a Comunicação Visual e a Imobiliária demonstraram conseguir atuar com compartilhamento de Mídias pré prontas em diversos canais digitais.

Porém, usando o plano de ação gerado por terceiro. Como por exemplo, conseguem criar legendas, interagir online conforme o plano de ação. No entanto, apesar do conhecimento, há falta de tempo e de pessoas nos processos, por isso, decidiram investir em terceirização. Já a revenda de Comunicação Visual decidiu executar as tarefas dividindo entre os próprios colaboradores e foi percebido a necessidade de capacitação e treinamentos.

No intermediário 4, destacam-se três empresas, avaliou-se que além das atividades acima mencionadas, já editam conteúdos digitais para diferentes formatos e ambientes, além de criar estratégia para construção da identidade digital. Como por exemplo conseguem usar fotos, vídeos para editar Mídias usando a estratégia digital. As empresas dos segmentos de Comércio Varejista de Vidros e Cursos profissionalizantes já realizavam terceirização de suas Mídias, uma das empresas decidiu por mudar de agência, pois informou não estar satisfeita com os serviços e a outra informou que iria alinhar os serviços. Na empresa Revenda de Máquina de Costura, apesar do conhecimento para atuação, devido às tarefas de compra, venda e cobranças decidiu-se terceirizar o Google. Na empresa Varejo decidiu-se por capacitar, pois havia tempo e pessoas para treinamento.

No avançado 5, onde as empresas, além das tarefas acima mencionadas, já conseguem definir quais Mídias digitais e ferramentas usar para as campanhas e estratégias selecionadas, destaca-se a empresa Clínica de Estética. Porém, decidiu-se por terceirizar pelo tempo em outras atividades. Duas empresas se caracterizaram no altamente especializado 8, onde, além das atividades acima mencionadas já conseguem entender seu mercado, seus concorrentes, fornecedores, tendências, construir posicionamento.

7.3.5 Análise de dados após implementação

Neste quesito, houve dificuldades na obtenção dos retornos, tanto por que as MPEs precisaram contratar colaboradores para as atividades propostas, quando por não completarem os treinamentos, ou até mesmo pela falta de dados internos. Os resultados são demonstrados conforme a informação de cada empresa. Dentre os resultados mensagens e faturamento, não foram bem recebidos, o primeiro, por que a informação levaria tempo dos colaboradores e a segunda pois as empresas demonstraram não se sentir à vontade para compartilhar esse tipo de dado.

- a) Quanto ao aumento do faturamento, apenas a empresa Varejo decidiu

compartilhar os dados. Pôde-se observar antes da implementação junho com faturamento de R\$ 6.963,55, julho com R\$ 6.737,20 e após a implementação em agosto R\$ 12.573,40, sequencialmente em setembro R\$ 11.551,71, representando um aumento de 86,62% no faturamento da empresa;

b) Quanto à avaliação de quantidade de mensagens recebidas no *WhatsApp*, foi possível recolher apenas das empresas dos segmentos de Cursos Profissionalizantes e Varejo, antes e após à pesquisa. A empresa Cursos indicou um aumento de 28% na quantidade de mensagens recebidas entre abril e maio no aplicativo. A empresa Varejo apontou um aumento de 75% entre dois meses antes e após a implementação;

c) Quanto aos resultados de insights das Mídias, pôde-se registrar das empresas dos segmentos de Padaria, Park e Cursos dados do Instagram e da empresa Curso Profissionalizante dados do Google. É importante mencionar o crescimento da métrica toque nos links externos (link do WhatsApp que foi adicionado ao perfil). Porém, em nenhuma das empresas há grande quantidade de pessoas clicando para ligação. Sendo assim, foi observado que os usuários do Instagram costumam fazer contatos a partir de links, o que indica o aumento de clientes para essas MPEs. Outra métrica, é a quantidade de postagens no mês, a constância levou as empresas a alçarem números maiores na rede social, como aumento de visitas no perfil e engajamento;

d) Quanto aos dados relacionados do Google, menciona-se que apenas as empresas de Comunicação Visual, Segurança Eletrônica e Indústria e Comércio de Inox não receberam treinamento. Entretanto, foi possível criar uma campanha de tráfego pago nos treinamentos com as empresas Comércio Varejistas de Vidros, Imobiliária e Indústria de Embalagens, porém, não se teve retorno dos resultados em números das campanhas. A empresa do segmento de Cursos Profissionalizantes decidiu contratar uma agência para cuidar da Mídia e alinhou as estratégias indicadas no projeto, tais como postagens semanais e de fotos;

e) Para avaliar o feedback dos participantes foi realizado uma pesquisa de satisfação com acesso disponível pelo link: <https://forms.gle/BZ7LKq4JcN3FESqD7>. Das 14 respostas recebidas, a maioria declarou como muito satisfeita e satisfeita com o projeto de pesquisa aplicada e acredita que contribuiu para o conhecimento e compreensão das Mídias digitais. Além disso, todas as empresas indicaram que os

treinamentos e os produtos entregues ajudaram no crescimento e competitividade do negócio e se aplicado resultam no aumento das vendas.

A Tabela 5 demonstra os resultados no Instagram das três empresas mencionadas no ponto c, os dados são de diferentes momentos por conta das datas de implementações:

TABELA 5 –Insights Instagram após a implementação do projeto nas empresas.

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

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Tabela 6 demonstra os resultados da quantidade de cliques no *WhatsApp* da empresa Cursos Profissionalizantes no Google e há indícios de aumento de contatos, vendas e busca também por essa rede. Destacam-se também os comentários de clientes, a empresa estava há dois meses sem nenhum *feedback*, após implementação do projeto foram recebidos 10 comentários 5 estrelas para MPE. Esse resultado foi possível por causa do trabalho em grupo dos colaboradores, onde a pedagoga e o comercial e a liderança empenharam-se em realizar a atividade.

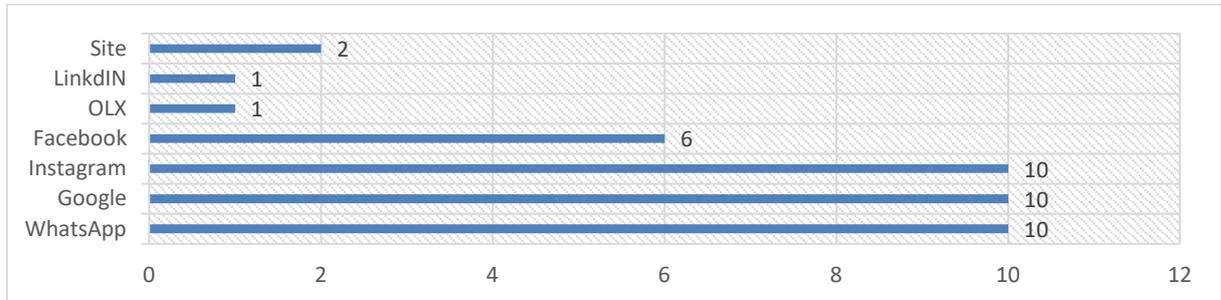
TABELA 6- Relatório Google Meu negócio – antes/ após implementação na empresa do segmento de Cursos Profissionalizantes.

Índices	Antes Abril	Após Maio	Aumento em %
Interação	98	134	+21%
chamadas	25	46	+54%
Maps	53	55	+4%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Entre os resultados de feedback dos participantes, as Mídias que eles consideraram como mais importantes para o seu negócio após o projeto foram o *WhatsApp*, Instagram e o Google. A Figura 14 demonstra os resultados:

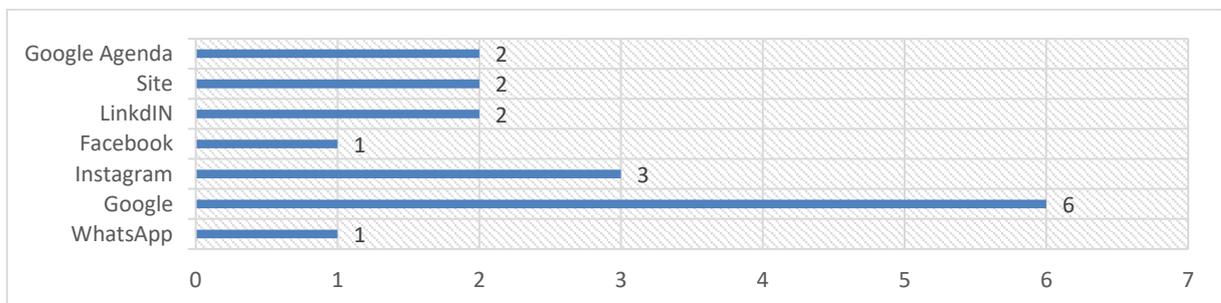
FIGURA 14 – Mídias consideradas pelas MPEs como mais relevante para o negócio.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Porém, a Figura 15 demonstra que o Google apareceu também como a Mídia que as empresas tiveram mais dificuldade de implementar. Há indícios que o resultado seja por que essa Mídia exige maior grau de conhecimento sobre criação de conteúdo e seja menos intuitiva que o Instagram e o *WhatsApp*.

FIGURA 15 – Mídias consideradas pelas MPEs com maior dificuldade para implementar.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto aos desafios para implementação, as barreiras mais mencionadas foram falta de tempo e de pessoas qualificadas. A Figura 16 demonstra os resultados:

FIGURA 16 – Barreiras para implementação das mídias digitais nos projetos.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quando perguntamos sobre a recomendação do projeto em uma escala de 1 a 5 a maioria marcou a maior pontuação e escreveu comentários positivos. Vale a pena mencioná-los na Figura 17:

FIGURA 17 – Comentário ou sugestão sobre o projeto de pesquisa aplicada.

O Projeto é incrível principalmente para mídias digitais, conseguir segmentar e organizar melhor, tornar mais profissional e funcional.

Mesmo com tempo curto, e corrido estamos implementando o planejamento e cronograma que foi passado, e já podemos ver resultados positivos as nossas plataformas de vendas. Agradeço pra oportunidade e pelo trabalho realizado.

Projeto super bem elaborado com vários segmentos da mídia sociais, no qual me possibilito amplo conhecimento e qualificação na área, super indico

E de suma importancia para o crescimento das empresas

Super indicaria a Alessandra é uma ótima profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

8 DISCUSSÃO

A partir dos resultados, é possível obter a seguinte discussão usando a ferramenta TOE. Quanto à tecnologia, observou-se que as mídias digitais são tecnologias com diversas ferramentas gratuitas que auxiliam no aumento de vendas e competitividade. No entanto, embora as empresas já utilizem e reconheçam sua importância, não sabem aproveitar suas ferramentas como estratégia para aumentar vendas e gerenciar clientes (LEONE; LEONE, 2012). Em convergência, a OCDE (2017) destaca a importância das MPEs para o desenvolvimento dos países e da adequação das empresas, gestores e colaboradores à tecnologia digital. É importante destacar a importância da utilização de duas mídias digitais: *WhatsApp* e *Google*. O *WhatsApp* é uma mídia gratuita, que pode ser utilizada para criar um banco de dados para realizar campanhas, fazendo uso da ferramenta etiquetas, mensagens rápidas e padronizadas para agilizar o processo de vendas. Além do catálogo, para otimizar demonstração de produtos ou serviços.

Quanto aos fatores organizacionais, visualizou-se que os gestores possuem conhecimento sobre o negócio e buscam aperfeiçoamento ao aceitarem participar da pesquisa. Porém, estão sufocados pelas tarefas cotidianas, deixando a mídia de lado como estratégia competitiva, coadunando com Solomon (2018). Corroboram-se também a pesquisa de Effendi (2020), com 250 MPEs, que também utilizou a metodologia TOE para avaliar intenção comportamental de adoção de mídias sociais em MPEs. Outra barreira que as MPEs enfrentam é quanto à fase da empresa, algumas delas ainda estão nos primeiros anos de fundação, onde o empresário está buscando sobreviver no mercado, pagar seus custos e vender e entregar produtos ou serviços. Por isso, as mídias digitais acabam em segundo plano, entretanto, se empreendedores pensassem nas mídias digitais de forma mais estratégica, conseguiriam cumprir um dos propósitos dessa fase, ter resultados usando o digital.

Quanto aos recursos, vale também ressaltar que, embora as empresas apontem que possuíam valores financeiros para investir no *marketing digital*, não é um valor separado que foi avaliado junto com estratégias de *marketing* ou mesmo custos. Isso porque as empresas relataram não ter seus custos organizados. Dessa forma, era difícil descrever o valor correto para investimento em *marketing digital*, ou mesmo para promoções ou descontos, o que dificulta o desenvolvimento de um plano de *marketing* eficaz, conforme apontado na pesquisa de Alford, P. e Page, S.J. (2015).

Outro ponto importante a ser ressaltado é a integração das mídias digitais, como por exemplo algumas das empresas não possuíam catálogos digitais de seus produtos ou serviços. Tais como, portfólio, cardápio em mídia, *on-line*, aplicativo *delivery* e o uso e envio aos clientes ainda era uma foto manual do cardápio ou das promoções da empresa. Assim, foi percebido que a adequação às mídias digitais não está ligada apenas às redes sociais, mas também ao uso correto das ferramentas digitais.

Além disso, também está ligada às habilidades de usar essas ferramentas, mesmo as conhecendo. Tais como habilidades de criar *layouts*, saber tirar fotos, fazer vídeos que chamem a atenção do cliente e padronização de mensagens para uma interação adequada (ABED, 2020). Por isso, a importância de treinar e desenvolver pessoas para o uso de ferramentas digitais, bem como fotos adequadas para mídia, enquadramento, tipo de diálogo e tipos de interação com o cliente. Sendo assim, este trabalho reforça os resultados de Oliver (2021), ao demonstrar a importância da transferência de conhecimento realizada por promoção de treinamento, como o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas ao crescimento do negócio. Nota-se que treinamento e desenvolvimento são fatores que impedem as empresas de se adequarem ao digital.

Também é importante mencionar que as descrições dos seus diferenciais, de cada serviço oferecido ou entre peças e coleções vendidas não eram descritas, isto dificulta a transição para o digital. Posto isto, é possível perceber que para que ocorra a transferência do manual para o digital, os processos e estratégias precisam estar alinhados tal como apontado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

Quanto aos fatores ambientais, observou-se que a pressão da concorrência, apesar de ser uma ameaça, também é um fator impulsionador à adaptação, pois as empresas mencionaram observar seus concorrentes obtendo resultados com a mídia. Foi avaliado também que as políticas relacionadas à inovação foram importantes, porque as empresas indicaram que participaram de projetos relacionados ao *marketing digital*, promovidos por sistemas governamentais e/ou faculdades. Isto evidenciou a importância para MPEs da Lei de Promoção da Inovação, LT 13.243 e da triplice hélice.

Quanto à proteção da marca, observou-se que as empresas ainda não viam o registro de marca como uma forma de obter competitividade. Entretanto, após

assimilação das informações, algumas delas demonstraram interesse em buscar formas de proteção como o registro. Observa-se que o conceito de vantagem competitiva a partir de proteção de marca ainda precisa ter maior difusão entre esse porte empresarial.

Ademais, os resultados do trabalho constata as avaliações da OCDE (2019) na identificação de soluções para usuários de tecnologia e validação de novos modelos de negócios por intervenção estratégica. Nesse sentido, foi possível realizar conexão da empresa com o mercado, consumidores, parceiros e novos modelos de negócios e construção de confiança e credibilidade da marca mediante a criação da proposta de valor com a ferramenta *Canvas*. Com isso, há indícios que foram obtidos resultados positivos de faturamento, relacionamento com o cliente e na competitividade após a implementação das ações e da transferência de *Know-how*. Isto denotou assertividade nos serviços de consultoria e mentoria empresarial para o aumento da competitividade, por meio da adequação da tecnologia de comunicação digital das MPEs. Os resultados corroboram as descrições sobre transferência de *know-how* do PROFNIT (2019).

Por fim, este trabalho integra-se à metodologia e os artigos supracitados relacionados ao TOE e ratifica que conforme apontado por Oliver (2021) é fundamental analisar a assimilação da tecnologia pelos atores e avaliar os papéis e posições dos consumidores, empresas, funcionários, fornecedores e todos os envolvidos. Para haver resultados positivos do planejamento estratégico digital, deve ser realizado em conjunto com a empresa. Os fatores organizacionais, ambientais e tecnológicos devem ser observados para aplicar estratégias dentro das possibilidades da empresa e do mercado. Caso contrário, os planos descritos podem estar fora da realidade empresarial e não serem passíveis de serem implementados.

9 IMPACTOS

O presente trabalho gerou diversos impactos para os diferentes atores do ecossistema em que as MPEs fazem parte. Neste cenário os gestores atuam como os criadores da estratégia da marca a partir dos *insights* extraídos pelas métricas das mídias digitais para conduzir a empresa de forma competitiva. Os colaboradores, por conseguinte, consolidam essa estratégia por meio da execução eficaz das atividades e da integração e elo entre os colaboradores. Enquanto isso, os consumidores recebem o avanço da proposta de valor das MPEs, desde atendimento, à serviços e produtos entregues e assim têm uma melhor experiência em compra. Tudo isso, impulsionado pelo uso correta das MPEs nas mídias digitais. Sendo assim, foi observado que esse ecossistema é interdependente e constatado a importância da adoção estratégicas das mídias digitais para atingir competitividade em um ambiente digital e dinâmico. Cada um desses atores foram impactos conforme descrição abaixo:

- MPEs: Ao se adequarem à comunicação digital, puderam expandir, melhorar relacionamento com o cliente, diversificar suas formas de entrega do produto, ou serviço, e atualizar o modelo de negócio para o ambiente digital com custos reduzidos. Dessa forma, aumentaram sua competitividade e sustentabilidade organizacional;
- Colaboradores e gestores: Melhorou quanto ao nível de qualificação e aderência à tecnologia em relação à demanda do mercado de trabalho. Diante disso, pessoalmente se diferenciaram no mercado de outros profissionais. Ademais, os gestores foram beneficiados ao poder tomar decisões estratégicas permitindo a melhor alocação de recursos e compreensão das oportunidades;
- Consultoria de Marketing e agências: Ao se adequarem a realizarem projetos de forma estratégica, avaliando os objetivos e modelos e negócio do cliente podem se destacar no mercado oferecendo expertise digital. A demanda das marcas por orientação eficaz na adoção das mídias digitais é um novo mercado para as agências, que podem aumentar sua carteira de cliente;
- Novos consumidores: Por meio das implementações comunicacionais digitais é atendida a nova demanda de consumidores altamente aderentes à tecnologia.

10 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO ESTUDO

Além dos entregáveis obrigatórios, foram entregues os produtos técnico-tecnológicos os seguintes itens:

a) Material didático, dirigido a um público específico e sobre Propriedade Intelectual, e/ou Transferência de Tecnologia para inovação Tecnológica;

b) Relatório Técnico para transferência de Tecnologia e Inovação;

Neste sentido, foram entregues para a empresa os seguintes produtos:

✓ Planejamento estratégico digital, descrevendo as estratégias da empresa para o meio digital, e as mídias indicadas para utilização a partir das seguintes ferramentas:

- *Business Model Canvas*;
- Análise de *SWOT*;
- Análise de concorrentes no digital;
- Análise das mídias no digital;
- Funil de vendas digital.

✓ Plano de ação, baseado no modelo 5W2H com as diretrizes de padronização dos processos comunicacionais, no campo da gestão empresarial e para cada mídia indicada;

✓ Treinamento e desenvolvimento individual dos processos e das mídias descritas no plano de ação.

c) Artigo submetido em periódico com Qualis A4 em administração;

d) A presente dissertação;

e) Publicação no simposio nacional de inovação e desenvolvimento regional – Sinbrasil 2021: Estratégias para a digitalização de pequenas e médias empresas como promotoras da inovação e competitividade, com acesso pelo link: <https://www.even3.com.br/anais/sinbrasil/439242-estrategias-para-a-digitalizacao-de-pequenas-e-medias-empresas-como-promotoras-da-inovacao-e-competitividade/>;

f) Publicação no Workshop iCRM na 21ª Conferência Internacional IEEE/WIC/ACM sobre Inteligência Web e Tecnologia de Agentes Inteligentes: Technology transfer in e-communication for small and medium enterprises as promoters of innovation and competitiveness, com acesso pelo link: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10102072>.

11 CONCLUSÃO

A adoção da mídia exige uma mudança de mentalidade dos líderes e a busca de estratégias para identificar oportunidades e papéis de atores, como academia e sociedade, para promover a adequação tecnológica. O estudo das capacidades tecnológicas, barreiras e fatores que influenciam a adequação e a alfabetização em mídia digital são impulsionadores do crescimento digital e facilitadores da inovação e do desempenho dos negócios. Este estudo desenvolveu uma estratégia para digitalização das MPEs, usando a estrutura TOE como base teórica e metodológica. O objetivo dessas análises foi responder às seguintes perguntas: “Q1: *Quais fatores impedem a digitalização comunicacional das MPEs?*” e “Q2: *Quais as estratégias digitais podem ajudar a aumentar a competitividade das MPEs?*”.

Os resultados referentes à Q1 demonstraram que os principais fatores são a falta de conhecimento das ferramentas e da importância da mídia, falta de tempo e treinamento das equipes responsáveis e falta de estratégias empresariais para adequação nas mídias digitais. Em relação ao Q2, observou-se que as estratégias devem ser criadas com base na estrutura total da organização, a partir da adesão dos proprietários, funcionários e clientes.

Observa-se também a importância da integração dos canais físicos com os canais *online* para MPEs, uma vez que essas empresas finalizam seus processos de vendas de forma física. Assim, as estratégias de *marketing* não podem abandonar o físico, mas agregar o tradicional ao digital para promover a competitividade. Pontos de venda e estratégias de atendimento ao cliente.

Diante do supracitado, este trabalho contribuiu para a visualização das principais lacunas no setor de gestão de relacionamento com o cliente, por meio de ferramentas de informação e automação, possibilitadas pelos meios digitais.

Conclui-se que o planejamento estratégico digital ainda é pouco visualizado como fonte de competitividade e visibilidade da marca. As lições mencionadas têm o potencial de orientar os profissionais da área a criar estratégias apropriadas, estudando desde a proteção da marca, estágio empresarial e recursos disponíveis. Bem como, unindo tais fatores com os objetivos e modelo de negócio empresarial, além de observar o mercado. Logo, buscando não só números em mídias digitais, como também buscando resultados de vendas. Além disso, observar as necessidades empresariais, como treinamentos e conhecimentos a serem repassados.

12 PERSPECTIVAS FUTURAS

Em trabalhos futuros, indica-se que sejam avaliadas maior quantidade de empresas dos diversos segmentos e aplicados os produtos entregues para equiparar os resultados. Bem como, a verificação da adequação ao digital do setor empresarial em outras tecnologias, como *softwares* e sistemas integrados de gestão. Do mesmo modo, em de que maneira essas tecnologias podem ajudar na criação de estratégias para o negócio e na melhoria da comunicação digital, por meio de base de dados e relatórios. Além disso, direciona-se para que os trabalhos avaliem a relação das entregas de consultorias das agências atuais com a expectativa do cliente.

REFERÊNCIAS

- ABED, S. S. Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMEs. **International Journal of Information Management**, v. 53, n. October 2019, 2020.
- ABRANET, A. Comércio eletrônico gerou R \$ 169 , 6 bilhões em vendas em 2022. p. 2022–2024, 2023.
- ADS, G. Atualização : nova política de transparência de anúncios (junho de 2023). p. 1–2, 2023.
- AGÊNCIA UNESP DE INOVAÇÃO. **Guia prático de Inovação**. [s.l: s.n.].
- ALBONICO, M.; MLADENOV, Z.; SHARMA, R. How the COVID-19 crisis is affecting UK small and medium-size enterprises. **McKinsey & Company**, n. June, p. 5, 2020.
- ALMEIDA, F.; DUARTE SANTOS, J.; AUGUSTO MONTEIRO, J. The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 3, p. 97–103, 2020.
- ALTO, A.-. Portal agência Santarém. p. 1–6, 2020.
- AUDITA. **Conflito entre marca registrada e domínio na**.
- BELLATO, R. L. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO TECNOLÓGICO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO Rita Lucia Bellato Percepções sobre as competências digitais para os profissionais da área de Contabilidade : um estudo de caso Flor. 2021.
- BRUNNER. **USO INDEVIDO DE MARCAS E AS CONDENAÇÕES**. [s.l: s.n.].
- CAMPOMAR, MARCOS CORTEZ; IKEDA, A. A. **O Planejamento de marketing e a confecção de planos. Dos conceitos a um novo modelo**. 3. ed. [s.l.] Editora Saraiva, 2012.
- CAMPOS, J. G. F.; NISHIMURA, A. T.; RAMOS, H. R.; CHEREZ, R. L.; SCALFI, V. B. As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa. XI SEMEAD: Empreendedorismo em organizações. n. December 2014, 2008.
- CARRETERO, S.; VUORIKARI, R.; PUNIE, Y. **DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens. With eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN**. [s.l: s.n.].
- CETINDAMAR KOZANOGLU, D.; ABEDIN, B. Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 34, n. 6, p. 1649–1672, 2021.
- CHENG, C. C. J.; SHIU, E. C. How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 37, n. 1, p. 22–42, 2019.
- CIVIL, C. **Presidência da República**.
- COLOMBO, A. P. **DISTINTIVIDADE E GESTÃO DE MARCAS COMO FATOR ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE BLUMENAU/SC**. 2019.
- COMISSÃO EUROPEIA. **Plano de Ação para a Educação Digital 2021-2027 Reconfigurar a educação e a formação para a era digital**. Disponível em: <<https://www.bing.com/search?q=COMISSÃO+EUROPEIA.+Plano+de+Ação+para+a+educação+digital+2021-2027%3A+reconfigurar+a+educação+e+a+formação+para+a+era+digital.+Comunicação+da+Comissão+ao+Parlamento+Europeu%2C+ao+Conselho%2C+ao+Comitê+Econômico+e+Social+Europ>>.

- CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. Recomendação do Conselho de 22 de maio de 2018 sobre as Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida. **Jornal Oficial da União Europeia**, v. 189, n. 1, p. 1–13, 2018.
- DE SOUSA, F. L.; ALVARES, L. M. A. DE R.; NUNES, R. R. Elementos-chave da Transformação Digital que influenciam na Curadoria Digital: Uma Revisão Sistemática de Literatura sob o método TEMAC. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E46, p. 463–476, 2021.
- DWIVEDI, Y. K.; WADE, M. R.; SCHNEBERGER, S. L. The technology-organization-environment framework. **Informations Systems Theory: Vol.2**, v. 28, n. November, p. 461, 2012.
- EFFENDI, M. I.; SUGANDINI, D.; INSTANTO, Y. Social Media Adoption in SMEs Impacted by COVID-19: The TOE Model*. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 11, p. 915–925, 2020.
- EMBRAPA. Trabalho decente e crescimento econômico: contribuições da Embrapa. p. 1–6, 2018.
- ENAP. Índice de cidades empreendedoras: Brasil 2023 / Escola Nacional de Administração Pública; apoio de Endeavor. -- Brasília: Enap, 2023. 152 p.: il. 2023.
- GEHLOT, N. A study of domain name & risk management of online business in context of trademark issues in cyberspace. v. 14, n. 1, p. 61–71, 2021.
- GLAUCE, V. et al. a Importância Do Turismo Para O Desenvolvimento Economico Local : Um Estudo Em Alter Do Chão (Caribe Amazônico), Santarém , Pará , Brasil the Importance of Tourism for Local Economic Development : Study in Alter Do Chão (Amazon Caribbean),. v. 12, 2019.
- GLOBALWEBINDEX (GWI). Global Web Index's flagship report on the latest trends in social media. **2020**, p. 38, 2020.
- GUARDIAN, T. **As 10 melhores praias do Brasil.**
- GUIDO, G. **Digital skills : você tem as habilidades do futuro ?**
- GUIMARÃES, S.; SOUSA, G. N. DE; JUNIOR, A. J. Social CRM as a business strategy : developing dynamic capabilities of Micro and Small Enterprises. n. January, p. 1–13, 2021.
- GUO, H. et al. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, p. 1–25, 2020.
- HOSSAIN, M. Business model innovation: past research, current debates, and future directions. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n. 3, p. 342–359, 21 ago. 2017.
- IACONO, A.; LEANDRO, F. R. Sanchez-ocampo-2019-Gestao-da-inovacao-em-empresas-de-b. p. 71–84, 2019.
- INPI. 02 O que é marca - Manual de Marcas. p. 1–9, 2019.
- JAMES POTTER W. **Media literacy**. 9. ed. [s.l.] SAGE Publishing, 2018.
- JUS BRASIL. **jusbrasil.com.br 11.**
- KHAN, M. L. Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? **Computers in Human Behavior**, v. 66, p. 236–247, jan. 2017.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 Do tradicional ao digital**. 1. ed. [s.l.] GMT Editores Ltda, 2017.
- LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. DE C. P. G. Pequenas e médias empresas : contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RaUnP**, v. Ano IV, n. 1, p. 67–83, 2012.
- LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. P. Aplicação do Método 5W2H no Processo Produtivo

- do Produto: A Joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32–47, 2012.
- MAKAME, W. H.; KANG, J.; PARK, S. **Factors influencing electronic commerce adoption in developing countries: The case of Tanzania** **South African Journal of Business Management**, 2014.
- MCCANN, M.; BARLOW, A. Use and measurement of social media for SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 2, p. 273–287, 2015.
- MORAIS, N.; ARAÚJO, M. Marketing digital através da ferramenta Instagram. **E-Acadêmica**, v. 1, n. 1, p. 1–5, 2020.
- MUSSO, F. Inovação em canais de marketing. 2010.
- NORTH, K.; ARAMBURU, N.; LORENZO, O. J. Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 33, n. 1, p. 238–262, 2020.
- OCDE. Measuring the Digital Transformation. **Measuring the Digital Transformation**, 2019.
- OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. [s.l: s.n.].
- OECD. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. **Meeting of the OECD Council at Ministerial Level**, n. 1, p. 7–8, 2017.
- OLIVER, P. Acadêmicos marketing. p. 11–12, 2021.
- PITTAWAY, J. J.; MONTAZEMI, A. R. Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 101474, out. 2020.
- PROFNIT. **CONCEITOS E APLICAÇÕES DE PROPRIEDADE INTELECTUAL**. [s.l: s.n.]. v. I
- PROFNIT. **Conceitos E APLICAÇÕES DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA**. [s.l: s.n.]. v. 12
- RACHINGER, M. et al. Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143–1160, 2019.
- RITTER, T.; PEDERSEN, C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 86, n. December 2019, p. 180–190, 2020.
- SANTOS, L.; AMADEU, I. S.; SOBRAL, N. V. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA A GESTÃO INOVADORA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO. **Suparyanto dan Rosad (2018)**, v. 5, n. 3, p. 248–253, 2018.
- SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; p. 284, 2013.
- SEBRAE, D. 08/05/2023. p. 2–3, 2023.
- SILVA, S. M. S. DA. SANDRA MARIA SOUSA DA SILVA TURISMO , SUSTENTABILIDADE E CAPITAL SOCIAL EM UMA VILA AMAZÔNICA : O CASO DE ALTER DO CHÃO (SANTARÉM , PARÁ , BRASIL) SANDRA MARIA SOUSA DA SILVA TURISMO , SUSTENTABILIDADE E CAPITAL SOCIAL EM UMA VILA AMAZÔNICA : O CASO DE. 2018.
- SOLOMON, B. Application of the Toe (Technology, Organization, Environment) Framework To Assess the Adoption and Use of Social Media As a n. June, 2018.
- SORRI, K. et al. Business Model Innovation with Platform Canvas. **Journal of Business Models**, v. 7, n. 2, p. 1–13, 2019.
- STJ. Quarta Turma vê concorrência desleal no uso de marca alheia em link

patrocinado do Google. p. 1–3, 2022.

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

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. [s.l.: s.n.].

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

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

TUCCI, A. Restaurantes e serviços de entrega usam a criatividade para diminuir os impactos da pandemia. p. 1–8, 2021.

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

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

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

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

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	<p>FORÇAS: Aderência ao tema TT; Facilidade de acesso à MPEs devido à profissão; Experiência na área de mídias digitais; Utilização da ferramenta Tecnologia- Organização-Ambiente (TOE), largamente usada para indicar aderência à tecnologia, como diferencial na inserção de MPEs no meio digital.</p>	<p>FRAQUEZAS: Dificuldades em encontrar estudos de implementação da ferramenta de medição do nível das competências digitais; Alinhar etapas metodológicas com o tempo e disponibilidade das MPEs.</p>
EXTERNA (Ambiente)	<p>OPORTUNIDADES: Necessidade de adequação comunicacional digital devido à pandemia; Possibilidade de expansão territorial devido ao aumento de compras pelos meios digitais; Empoderamento do consumidor possibilitando aumento da competitividade para MPEs aderentes às novas tecnologias; Digitalização comunicacional por meio de mídias digitais como parte da transformação digital e oportunidade de melhoria no relacionamento com o cliente.</p>	<p>AMENÇAS: Aceitação das empresas por não entenderem sobre comunicação digital; Baixa habilidade técnica dos gestores de mídias digitais; Falta de planejamento, tempo e dedicação para implementação da digitalização comunicacional; Falta de conhecimento sobre a importância de medir resultados de competitividade a partir da digitalização comunicacional.</p>

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

<p>Parcerias Chave: Associações comerciais Universidades Sebrae</p>	<p>Atividades Chave: Análise das competências digitais; Análise das barreiras e fatores que influenciam o uso da tecnologia; Análise das estratégias de digitalização comunicacional; Plano de ação 5W2H; Avaliação dos resultados.</p>	<p>Propostas de Valor: Promover a digitalização e adequação comunicacional de MPEs como estratégia competitiva; Promover a fortalecimento da marca, expansão territorial e melhoria do relacionamento com o cliente por meio das mídias digitais.</p>	<p>Relacionamento: Capacitação; Mapeamento das competências digitais; Plano de ação comunicacional digital.</p>	<p>Segmentos de Clientes: MPEs em Santarém Pará.</p>
<p>Estrutura de Custos: Salários; Custos de TIC; Transporte; Material de escritório.</p>	<p>Recursos Chave: Recursos de TIC Responsáveis pelas mídias digitais das MPEs</p>		<p>Canais: E-mail <i>WhatsApp</i> Presencial Ofício</p>	<p>Fontes de Receita: Consultoria de adequação de comunicação digital focada em dois módulos: a) Entrega do mapeamento das competências e estratégias e plano 5w2h; b) Consultoria completa com implementação e acompanhamento. Cursos de capacitação.</p>

APÊNDICE C – Produto técnico-tecnológico – Resultados parciais versão 3
Planejamento estratégico Digital.

Planejamento estratégico Digital CRIATIVAS EMBALAGENS

Este Manual tem como objetivo o planejamento das ações de comunicação da empresa, buscando alcançar e definir seus objetivos. O marketing envolve todos os setores da empresa, desde o cliente perceber que a empresa existe até o momento da entrega e pós-venda, assim iniciando o ciclo novamente.

(KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)

Expediente

PROFNIT® Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para a Inovação.



Título:

Planejamento estratégico Digital.

Autoria:

Alessandra Batista.

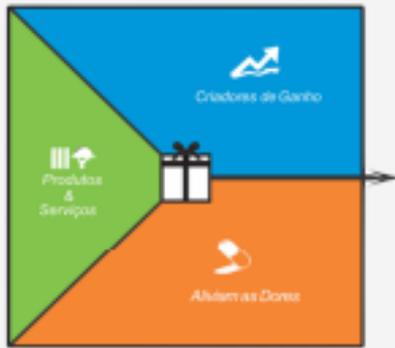
Reitor:

Aldenize Xavier.

Orientador:

Fábio Manoel França Lobato.

Quem somos



[Verbar ao site de negócios](#)

Uma empresa de embalagens de papel e papelão com base na sustentabilidade, oferecendo soluções de embalagens ecológicas, personalizadas e exclusivas aos nossos clientes, trabalhando em parceria ajudamos a desenvolver soluções sob medida que atendam às suas necessidades e expectativas, contribuindo para a credibilidade de sua marca. Através da nossa abordagem sustentável e personalizada, estamos construindo uma marca forte e confiável, diferenciando-nos da concorrência e ajudando nossos clientes a destacarem-se no mercado.

Business Model Canvas

Cliente: Criativas		Feito por : Alessandra e Proprietário		Aplicado em : 10/04/2023			
PRINCIPAIS PARCERIAS <ul style="list-style-type: none"> Aces Lojas de docerias (casa do sorveteiro) Organizadores de eventos Agências publicitárias Colabora Zero Nove Três Ativa <ul style="list-style-type: none"> Influenciadores Digitais (casa) 		ATIVIDADES CHAVES <ul style="list-style-type: none"> Registrar entradas e de qual mídia está vindo; Cadastrar/etiquetar clientes Prospectar clientes Investimento em tráfego pago e patrocínios Crear calendário de datas comemorativas Crear POP Pós venda Crear temas de marketing de conteúdo Atualizar o catálogo por segmento com dimensões Crear programa de fidelidade Avaliar inserção no mercado livre/ Elo 07 Atualizar site Realizar treinamento de tráfego pago ou consultoria externa(google) RECURSOS PRINCIPAIS <ul style="list-style-type: none"> Internet Celular Tempo para criação R\$ tráfego pago 		PROPOSTA DE VALOR <p>Uma empresa de embalagens de papel e papelão com base na sustentabilidade, oferecendo soluções de embalagens ecológicas, personalizadas e exclusivas aos nossos clientes, trabalhando em parceria, ajudamos a desenvolver soluções sob medida que atendam às suas necessidades e expectativas, contribuindo para a credibilidade de sua marca, ajudando nossos clientes a destacarem-se no mercado.</p>		RELACIONAMENTO COM CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> Brindes em datas comemorativas Pesquisa de satisfação Etiquetas no WhatsApp para novidades por seguimento Marketing de conteúdo sobre empreendedorismo e identidade visual. Programa de fidelidade CANAIS Venda/ Distribuição <ul style="list-style-type: none"> Local WhatsApp Mercado livre Elo 07 Site Comunicação <ul style="list-style-type: none"> WhatsApp - Etiquetas Instagram/Facebook- Google/ site - contato. 	
ESTRUTURA DE CUSTOS <ul style="list-style-type: none"> Consultoria (R\$ 800,00) Colaboradores Matéria prima Marketing Digital - patrocínios e tráfego pago 7 a 10% do faturamento Comissões Elo 07 ou Mercado livre 		FONTES DE RECEITA <p>Embalagens de papel e papelão personalizadas e customizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Linha de envio Linha de embrulho Linha presente/brinde Linha customizada Linha delivery Startup - PA- linha Amazônia Linha celebrare e informática 					
		SEGMENTO DE CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> Micro e pequenas empresas, Docerias, pizzarias, clínicas de estética, empresas de cosméticos, produtos farmacêuticos e eletrônicos. Mulheres, empreendedoras, autônomas, de 25 a 65 anos, no Brasil. Buscando por proteger e transportar o produto através de uma embalagem exclusiva e ecologicamente sustentável, com foco na identidade visual e na credibilidade da marca como diferencial no mercado. PF, geralmente mulheres, entre 25 a 65 anos, no Br que realizam eventos e casamentos. 					

Análise de Mercado - Concorrentes

[Verbar ao síde de tópicos](#)

Benchmarking consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante.

01

Empresa	Qual mídia usa?	Onde atua?	Estratégia
Brasil embalagens	Google – sim Instagram – sim WhatsApp – sim Facebook – não Site – não	Santarém e região Público alvo Foco no PI: Empreendedores autônomos	Google: rotas, ligar, horário de funcionamento, 22 comentários, fotos do proprietário. Instagram: Perfil com identidade visual, com link do WhatsApp, reels engraçados, dicas de empreendedorismo, parcerias com influenciadores digitais. WhatsApp: Conta comercial, horário de atendimento, catálogo com fotos de produtos, e-mail e endereço produz plástico personalizados

Registros

[Verbar ao síde de tópicos](#)

Google

Instagram



Análise de Mídias

[Voltar ao slide de tópicos](#)

Benchmarking consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante.

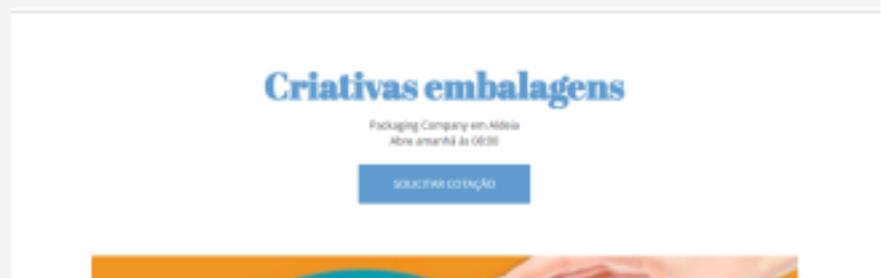
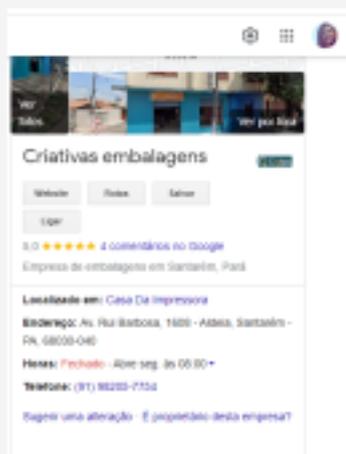
01

Empresa	Qual mídia usa?	Onde atua?	Estratégia
Criativas Embalagens	Google – sim Instagram – sim WhatsApp – sim Facebook- sim Site - sim MercadoLivre e Elo7 não	Br Público alvo Foco no PJ Empreendedores	Google: rotas, site, ligar, horário de funcionamento, 04 comentários, fotos do proprietário. Instagram: Perfil com identidade visual, com link do WhatsApp, reels engraçados, fotos dos serviços realizados WhatsApp: Conta comercial, horário de atendimento, catálogo com fotos de produtos, endereço link facebook e Instagram produz plástico personalizados

Registros

Google

Site



PLANO DE AÇÃO

O QUE	QUANDO	COMO	RESPONSÁVEL	QUANTO	STATUS
Verificar faturamento meses antes e 3 meses depois	15/05	Gerais			
Verificar quantidade de mensagens recebidas no Whatsapp 3 meses antes e 3 meses depois		Resultados anteriores	Camila	-	
Fazer calendário de postagens nas mídias escolhidas		Excel, trello	Camila	-	
Fazer parcerias com agências e organizadores de eventos		Avaliar agências (Colabora Zero Nove Três Ativa) , entrar em contato, enviar mensagem de apresentação com catálogo em busca de indicações. Observar indicação no procedimento abaixo. Pelo Whatsapp	Camila		
Divulgar e avaliar programa de fidelidade		Plano de fidelidade 01. A partir de 10 pedidos de 50 caixas ganhe x% de desconto 02. A partir de um pedido de x caixas ganhe x% de desconto	Criativas	?	Cliente de pizzeria não haveria possibilidade por contade margem de lucro

Criar linktree e atualizar catálogo		Descrição abaixo		-	
Criar calendário de datas comemorativas e avaliar brindes		Avaliar principais datas por mês e criar ações	Criativas	Somente para festas de final do ano	
Descrever produtos por segmentos		Avaliar os principais segmentos e descrever os produtos Algumas sugestões Uso do canvas Em todos colocar o link do Whatsapp Adicionar no linktree Usar datas comemorativas	Criativas		
Criar e-book com marketing de conteúdo		<ol style="list-style-type: none"> Mais de 100 ideias de embalagens Como agregar valor na minha marca com embalagens personalizadas Como escolher as cores certas para suas embalagens: dicas de psicologia das cores para atrair e fidelizar clientes. Embalagens como ferramenta de marketing: como usar as caixas de papelão para promover sua marca. O impacto da embalagem no processo de decisão de compra do consumidor: como otimizar suas caixas para aumentar as vendas. 			

APÊNDICE D – Cartilha oficina



INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE CONECTADAS ÀS MÍDIAS DIGITAIS.

**ESTRATÉGIAS PARA A
DIGITALIZAÇÃO COMO
PROMOTORAS DA INOVAÇÃO E
DA COMPETITIVIDADE PARA
INCENTIVAR A SUSTENTABILIDADE
E BOAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS
EM MÍDIAS DIGITAIS**





EXPEDIENTE

Título:

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE CONECTADAS ÀS MÍDIAS DIGITAIS.

Autoria:

ALESSANDRA BATISTA.

Autoria:

ALESSANDRA BATISTA.

Reitor:

HUGO ALEX DINIZ.

Vice Reitora:

ALDENIZE XAVIER.

Orientador:

FÁBIO MANUEL FRANCA LOBATO.

Colaboração:

GLEICY.

MARLISON

BÁRBARA

Projeto Gráfico:

KELLY FRANCO.

▶ **Alessandra Batista**

- Especialista em administração e marketing
- Gestora comercial Padrão Fardamentos
- Gestora de mídias digitais
- Docente Unama
- Participação no projeto
- CAPACITA UNAMA como facilitadora da oficina de marketing digital

▶ **FÁBIO MANOEL FRANCA LOBATO**

Bolsista de Produtividade Desen. Tec. e Extensão Inovadora do CNPq - Nível 2 - Projeto Gestão de Relacionamento com Clientes Usando Mídias Sociais: aplicações em micro e pequenas empresa

**MESTRADO PROFISSIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO**



Esta cartilha é destinada desenvolvida sob o escopo do projeto da oficina profissional “Estratégias para a digitalização como promotoras da inovação e da competitividade para incentivar a sustentabilidade e boas práticas comunicacionais em mídias digitais”. Foi elaborada com o objetivo à adequação comunicacional das Pequenas e médias empresas, com o público alvo, empresas voltadas para o turismo em Alter do Chão- Pará – Brasil.

Nesta cartilha você vai aprender sobre a importância das mídias digitais, verá tutoriais do uso das mídias digitais para negócios e conseguirá desenvolver a comunicação por meio das mídias digitais através dos exercícios nela contidos.

Aproveite!





▶ POR QUE USAR AS MÍDIAS DIGITAIS

Você sabia que 89,9 % das empresas foram afetadas com a pandemia?

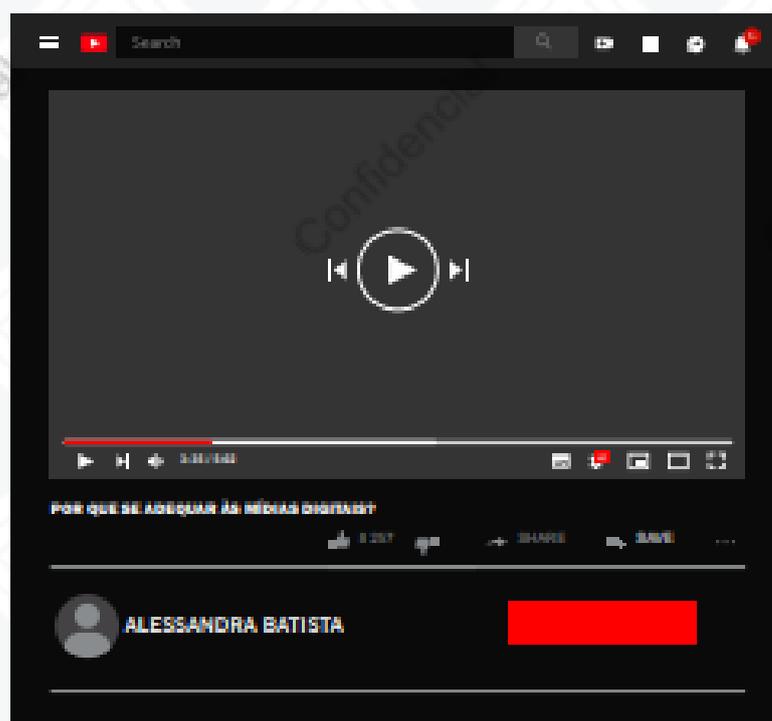
Sabe por que?

Os consumidores foram obrigados a mudar os seus hábitos de compra.

Com isso, as empresas precisaram se ajustar rapidamente ao mercado digital.

Você sabe quais são os benefícios da comunicação digital para o seu negócio?

CLIQUE NO VÍDEO E CONFIRA:

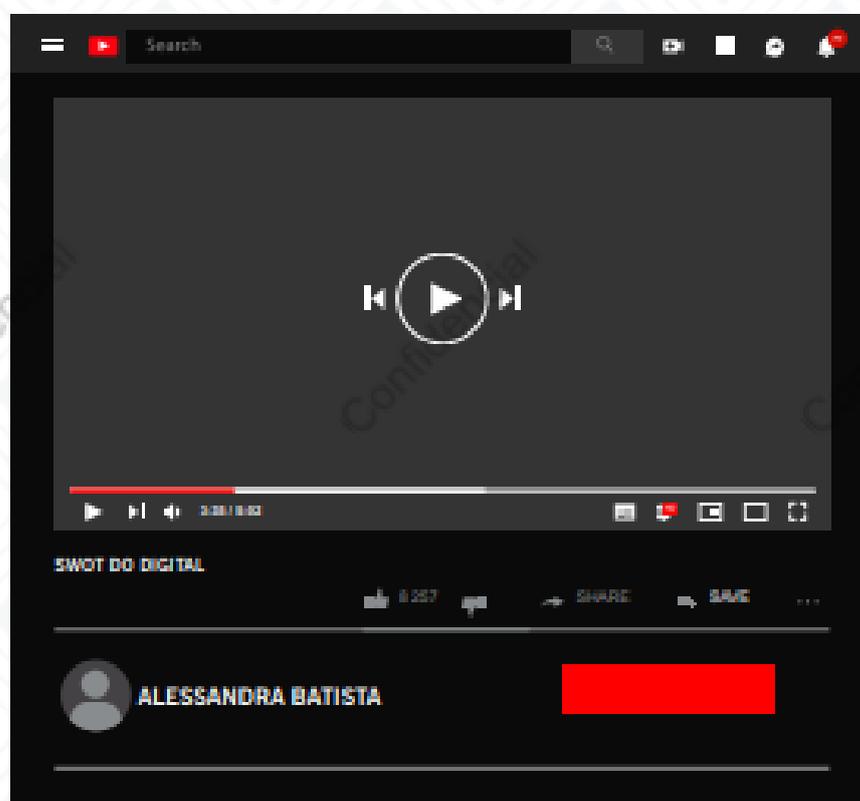


Como nós vimos, muitas são as vantagens ao se adequar ao digital, mas é preciso reconhecer como o ambiente interno e externo interfere na sua adoção, confira:



- ▶ **01. Para isso vamos conhecer a matriz de swot, ela vai ajudar você a entender melhor suas dificuldades e oportunidades no digital.**

**VOCÊ TEM DÚVIDAS EM COMO CONSTRUIR SUA MATRIZ?
CLIQUE NO VÍDEO E SAIBA MAIS!**



Descreva quais são as suas 3 principais dificuldades e oportunidades para se adequar ao digital.

▶ **MATRIZ SWOT (FOFA)**



▶ **MATRIZ SWOT (FOFA)**

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	1. 2. 3.	1. 2. 3.
EXTERNA (Ambiente)	1. 2. 3.	1. 2. 3.

▶ **ATIVIDADE 01:**

- 1.1** - Como utilizar minhas forças com ênfase?
- 1.2** - Como contornar minhas fraquezas?
- 1.3** - Como aproveitar as oportunidades de mercado?
- 1.4** - Como monitorar as ameaças do mercado?

▶ **COMO GERAR VALOR NO DIGITAL?**

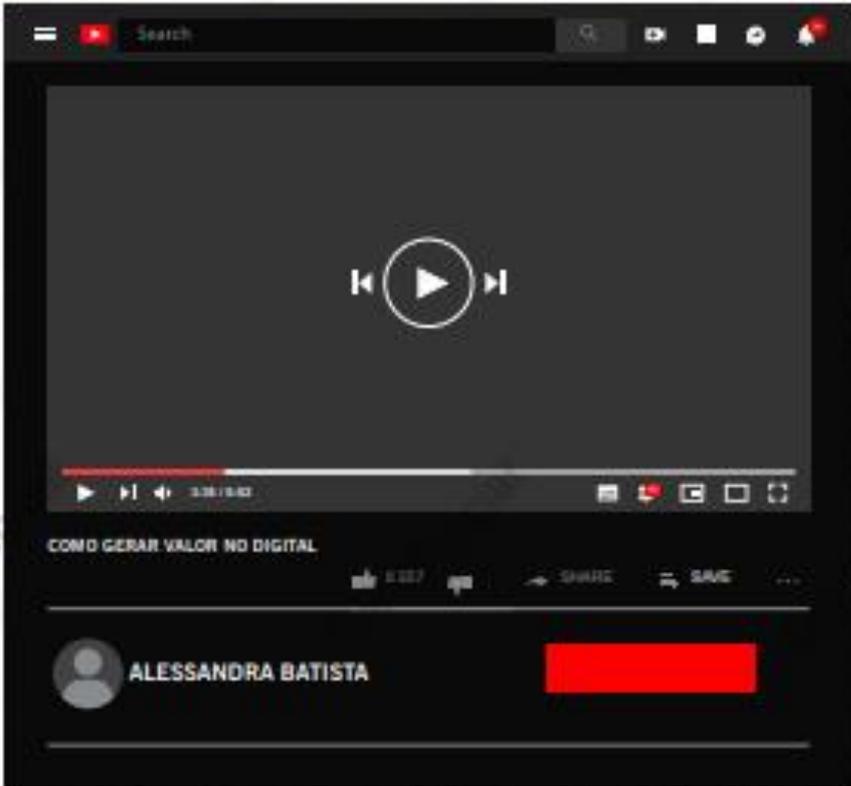
A criação de valor para o seu produto ou serviço é um dos passos mais importantes para impulsionar seu modelo de negócio.

Saber o seu valor e como comunicá-lo ajuda a sua empresa a se diferenciar no mercado competitivo. Entender as demandas mercadológicas, superar expectativas e comunicar a solução para a necessidade do cliente são as estratégias para a criação de valor.

Confidencial



**Mas você sabe como se destacar?
CLIQUE NO VÍDEO E CONFIRA:**



▶ ATIVIDADE 02:

- 2.1** - Quem são seus clientes, o que eles fazem e porquê?
- 2.2** - Quais são seus diferenciais do mercado?
- 2.3** - Que produtos e/ou serviços serão entregues aos seus diferentes segmentos de clientes?
- 2.4** - Que problemas dos clientes está ajudando a resolver?
- 2.5** - Que necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas?

Além de criar o valor, você precisa comunicá-lo no digital e usar esse fator para destaque.

Confidencial



► MAS COMO SE DESTACAR NO DIGITAL? CONFIRA ABAIXO ALGUNS INSIGHTS

Lembre-se que as pessoas estão nas redes sociais para se comunicar.
Não transforme as suas mídias em simples panfletos.

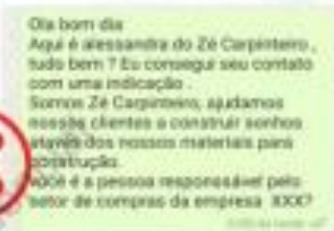
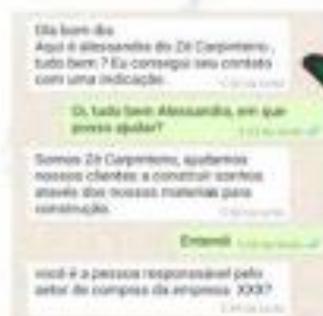
Comunique-se de forma efetiva, se conecte ao seu cliente!

Veja abaixo o que as pessoas mais fazem na internet:



● COMUNICAÇÃO HUMANIZADA

Ninguém quer falar com um robô



@alessandraa.batista

Confidencial

   Confidencial

● SEJA REAL
Mostre a sua realidade

**CREDIBILIDADE
E
PROFISSIONALISMO**



Esta publicação tem um desempenho ruim. Apenas 80% das suas publicações recentes. Para alcançar um público mais amplo, [Promova](#).

👍👎🗨️🔖

👤 Curtido por gisela, franciele e outros 2 pessoas

pedrafiamentos Tudo que o seu uniforme executivo deve transmitir. Dê o lado (zmacedo)engenharia.stm pela confiança. Clique no link na bio e veja mais opções de uniformes.

 restaurantefaperi



● CRIE CONTEÚDO RELEVANTE
Ajude as pessoas com a sua solução para os problemas delas com o seu produto

**COMO ENTREGAR
OS EPIS PARA OS
COLABORADORES**



Confidencial



Mas para fazer isso, você precisa conhecer as mídias digitais, vamos lá?

► CONHECENDO AS MÍDIAS DIGITAIS

AS MÍDIAS DIGITAIS MAIS UTILIZADAS PELOS BRASILEIROS SÃO O WHATSAPP, INSTAGRAM E O GOOGLE.

B WHATSAPP BUSINESS

94% dos brasileiros acessam o aplicativo todos os dias para se comunicar por isso, seu negócio precisa estar nele. use a versão Whatsapp Business para um maior profissionalismo.



O aplicativo profissional tem muitas ferramentas comerciais para sua empresa se destacar no mercado. Vamos aprender mais sobre como usá-las?

CLIQUE NA IMAGEM E CONFIRA O VÍDEO DO PASSO A PASSO:





▶ ATIVIDADE 03:

3.1 - Configure seu perfil comercial:

3.2 - Crie seu catálogo comercial:

3.3 - Crie suas respostas automáticas de saudação e ausência.

3.4 - Para criar seus atalhos de respostas rápidas pense nas 5 indagações frequentes dos clientes e 2 mensagens que você envia com frequência, pode ser pesquisa de satisfação por exemplo, e responda-as.



INSTAGRAM

Você sabia que o Instagram é a segunda rede social mais usada pelos brasileiros? Não fique de fora desta grande vitrine virtual, use o Instagram para negócios!

VEJA TAMBÉM ALGUNS INSIGHTS PARA SE DESTACAR NO APP:

● ATUALIZE O SEU PERFIL



Confidencial

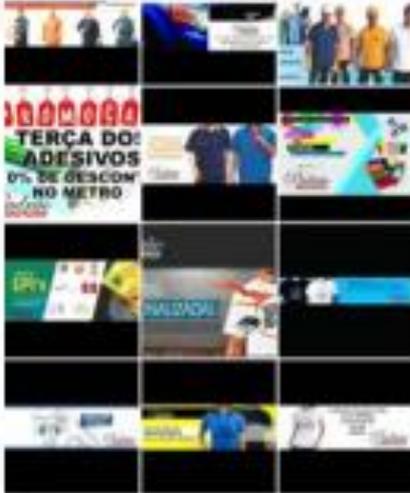




● USE FOTOS SUAS E REAIS

padraofardamentos ▾ ⊕ ☰

padraofardamentos ▾ ⊕ ☰




● Mostre o que você faz por trás das câmeras, seu dia a dia nos stories. Tudo que você fizer no seu negócio, divulgue.

● Use as ferramentas disponíveis e esteja atualizado nas novidades da rede, reels, músicas atuais e até mesmo memes que possa envolver seu negócio.




Confidencial



● CRIE UM DIÁLOGO COM SEU PÚBLICO



► ATIVIDADE 04:

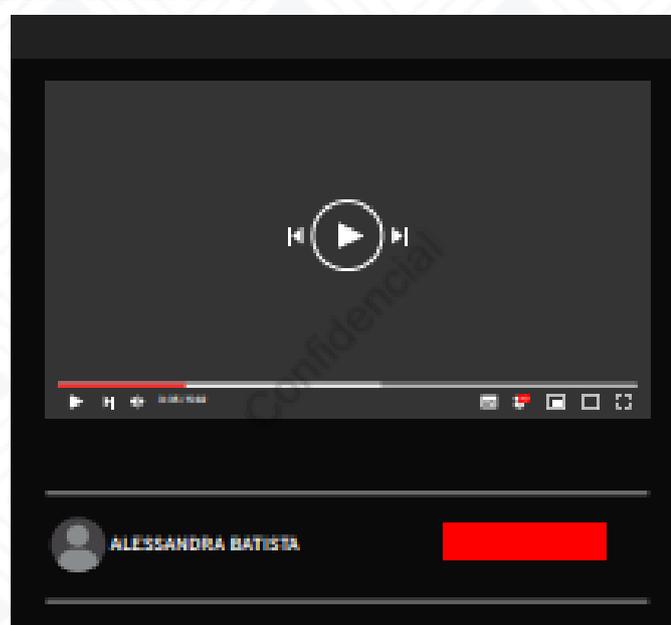
- 4.1** - Grave seu dia a dia e mostre seus bastidores.
- 4.2** - Descreva um calendário de postagens utilizando as principais dúvidas dos seus clientes.
- 4.3** - Utilize um dia para organizar ideias no Trello, outro para edição no Canva e outro para programação de postagens como o business suit para auxiliar.
- 4.4** - Encaixe o seu negócio nas trends do momento.



Outra ferramenta que vai te ajudar muito a vender no seu negócio é o Google.

Você sabia que 80% das pessoas buscam por informações no google?

**CLIQUE NO VÍDEO E SAIBA COMO CRESCER COM
ESSA FERRAMENTA:**



Depois de conhecer mais as mídias digitais, você deve estar pensando, como vou saber se elas irão realmente me trazer resultados?

Por isso eu preparei uma planilha pra você conhecer ver seus resultados por meio da planilha.

CLIQUE AQUI E ACESSE A PLANILHA:





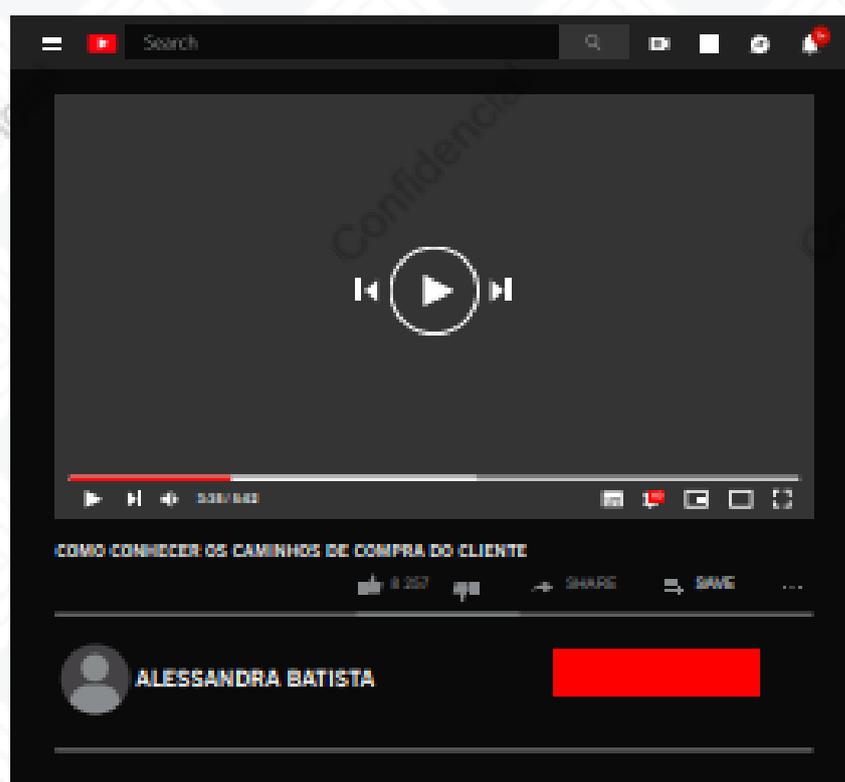
Todas essas mídias são muito importantes, mas atenção, você precisa estar onde seu cliente está. Já pensou onde o seu cliente encontra o seu tipo de negócio?

Onde ele busca?

Ou como ele compra?

Qual o seu papel em cada passo da sua caminhada?

**CLIQUE NO VÍDEO PARA SABER MAIS E
VAMOS SABER MAIS SOBRE ISSO NO PRÓXIMO TÓPICO:**



Vamos descobrir juntos, os caminhos do cliente até você!
A primeira pergunta é onde o cliente encontra o meu negócio e qual o seu ponto de encontro do cliente em cada etapa da venda?



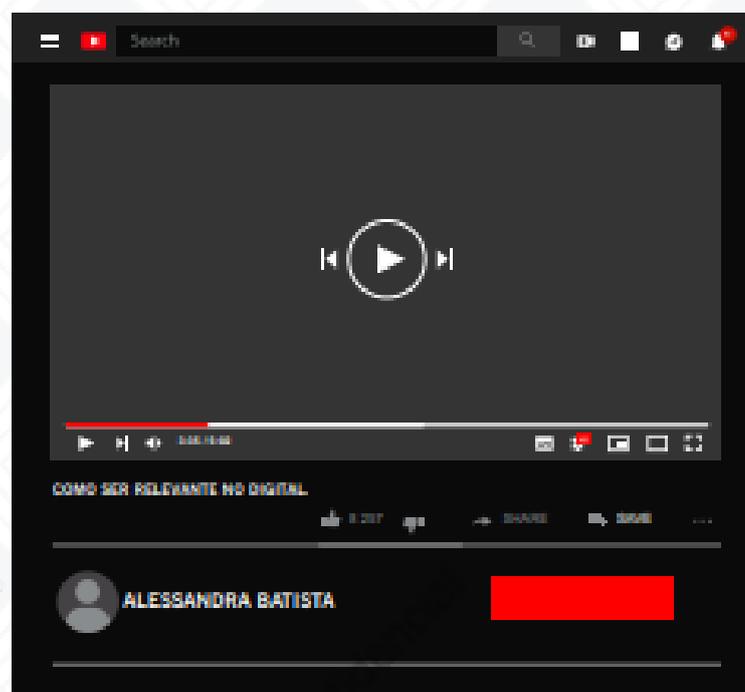


▶ Passo 01 - Assimilação e Atração

Neste ponto, você vai precisar estar presente onde os seus clientes estão, onde eles estão? Você precisa investir em propaganda e fazer o cliente ter consciência sobre a marca de forma planejada. Como você pode fazer isso usando as mídias digitais?

- **TENHA CONTEÚDO RELEVANTE.**
- **CRIE MEMÓRIAS E MOSTRE SEUS DIFERENCIAIS.**
- **CHAME A ATENÇÃO!**
- **VEJA O QUE O MERCADO ESTÁ FAZENDO.**

QUER SABER MAIS SOBRE ISSO, CLIQUE NO VÍDEO E ACOMPANHE:



Confidencial



ALGUNS SITES GRATUITOS QUE PODEM AJUDAR VOCÊ:

▶ **CLIQUE NA IMAGEM E CONHEÇA O SITE**



Discover what people are asking about..

e.g. chocolate

Search

Confidencial

▶ **CLIQUE NA IMAGEM E CONHEÇA O SITE**



Google

Google Search

Confidencial



▶ AGORA MÃO NA MASSA

▶ ATIVIDADE 05:

5.1 - Descreva onde seu público busca o seu negócio, qual a primeira mídia que ele procura o seu tipo de produto

5.2 - Liste os 10 principais interesses que o seu cliente tem sobre o seu produto ou serviço, crie tópicos sobre eles e escreva-os.

5.3 - Descreva seus 5 principais diferenciais.

5.4 - Escolha a mídia digital para divulgá-los, lembre-se aquela na qual o cliente busca pelo seu negócio.

▶ Arguição

Neste momento o cliente quer saber mais sobre a sua marca, você já chamou atenção, agora precisa estar munido de todas as informações adicionais sobre o seu produto ou serviço.

▶ ALGUMAS DICAS:

- Saiba qual o problema você está resolvendo do seu cliente
- Conheça o seu cliente.
- Tenha Scripts prontos.



- Use catálogos no WhatsApp.
- Atualize sempre seu perfil comercial nas mídias digitais.
- Mostre como outros clientes já se sentiram usando o seu produto.

▶ AGORA MÃO NA MASSA

▶ ATIVIDADE 06:

- 6.1** - Cite 5 informações que precisa para reconhecer a solução que o seu cliente está precisando.
- 6.2** - Cite as 5 principais dúvidas sobre o seu produto ou serviço o seu cliente poderia ter.
- 6.3** - Cite as 5 principais dúvidas sobre o seu produto ou serviço o seu cliente poderia ter.
- 6.4** - Descreva que materiais podem ser usados para enviar a mais para o cliente para demonstrar confiança do seu produto? Catálogos? Fotos? Planilhas?
- 6.5** - Descreva as mídias que irá usar para demonstrar a satisfação dos clientes com seu negócio.





Este é o momento de manter relacionamento com o possível cliente final, afinal o lead já chegou até você. Ele precisa só de uma mãozinha para fechar o negócio. Você investiu tempo e dinheiro para que ele pudesse encontra você, ver suas mídias e se interessar pelo seu produto, agora, mantenha-o por meio de um relacionamento.

➤ **ALGUMAS DICAS QUE PODEM SER USADAS:**

Lembra das etiquetas que falamos no whatsapp? Você pode usa-las para segmentar seus clientes e mante-los sempre a vista. Não se esqueça que para ter as etiquetas precisa cadastra-los com um contato e suas preferências. Por isso, conheça o cliente e segmente seu público.

➤ **AGORA MÃO NA MASSA**

➤ **ATIVIDADE 07:**

- 7.1** - Descreva como você irá manter o cliente que chegou até você? Etiquetas, planilhas?
- 7.2** - Use as informações e construa suas mídias
- 7.3** - Cite as 5 principais dúvidas sobre o seu produto ou serviço o seu cliente poderia ter.
- 7.4** - Segmente seus clientes de acordo com seu negócio e preferência.
- 7.5** - Crie etiquetas para cada segmento.

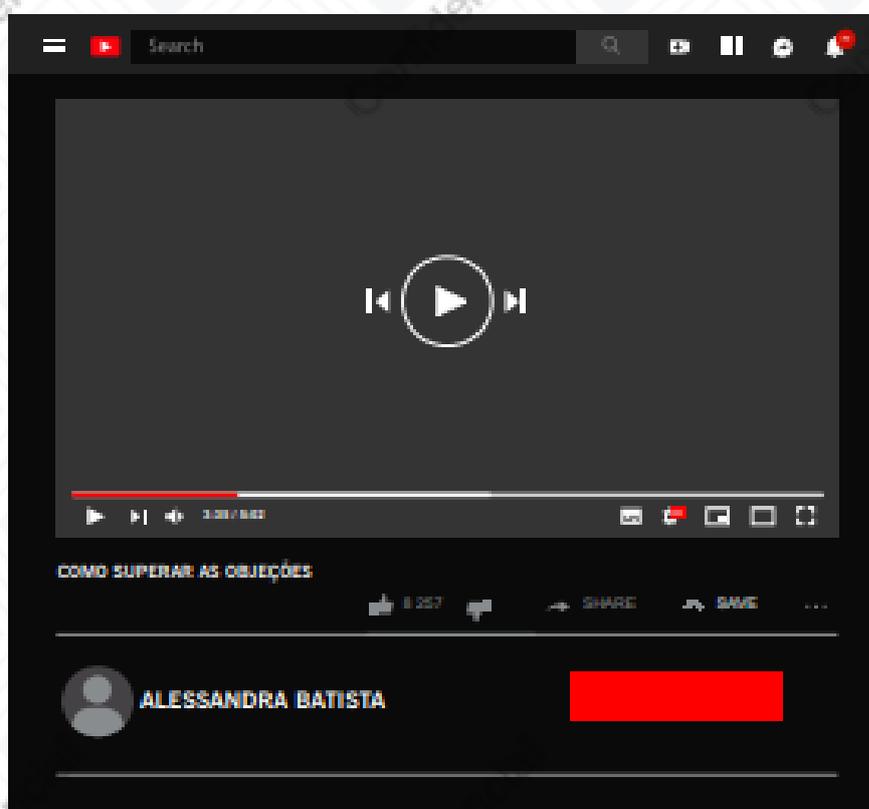




▶ PROPOSTA/ NEGOCIAÇÃO/ AÇÃO

Esse é o momento que o cliente vai até você de forma física ou online para comprar o seu produto, muitas vezes nesse momento ele quer negociar ou poderá ter objeções para fechar o negócio. Nesse momento você precisa demonstrar as vantagens do seu produto.

VÍDEO COM AS PRINCIPAIS OBJEÇÕES DOS CLIENTES:



Confidencial



▶ AGORA MÃO NA MASSA

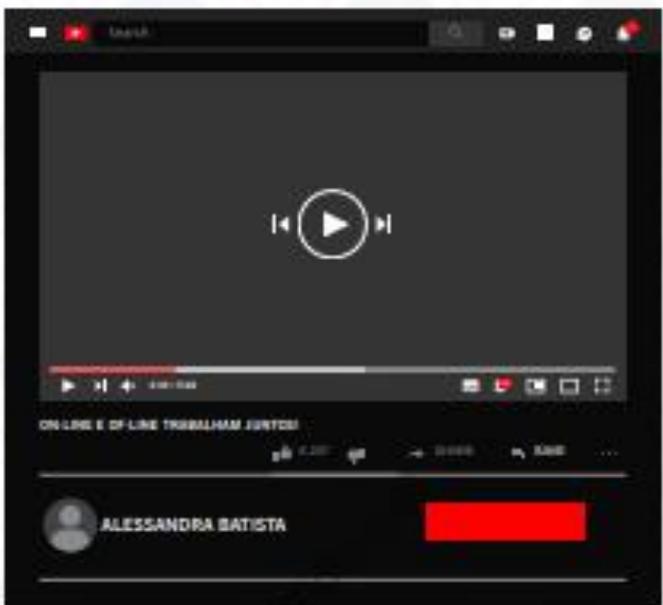
▶ ATIVIDADE 08:

8.1 - Liste 05 principais objeções do cliente?
8.2 - Agora responda demonstrando as vantagens do seu produto.
8.3 - Encontre quais as mídias ele faz as objeções.
8.4 - Crie scripts e mensagens rápidas com as respostas.

▶ IMPORTANTE

Para o cliente chegar até a fase final você precisa entender o seu caminho das mídias e na venda física e interliga-las. Como você pode fazer isso? Por meio de links e trabalhando junto o online com o offline.

SAIBA MAIS NO VÍDEO A SEGUIR



Confidencial



▶ APOLOGIA/ RECOMPRA/ ENCANTAMENTO

Esse é o momento de manter o seu cliente, você quer que ele volte então não deixe ele só passar por você.

- Faça Campanhas,
- Pesquise sua satisfação

▶ ATIVIDADE 09:

9.1 - Descreva 3 tipos de campanhas que irá fazer usando as mídias, quando será feito e por quem.

9.2 - Descreva as 3 principais perguntas sobre pesquisa de satisfação e como ela será executada.

9.3 - Crie 1 campanha que faça o seu cliente satisfeito lhe indicar para mais pessoas.

▶ PARA TRABALHAR NAS MÍDIAS DIGITAIS VOCÊ
PRECISA SE ORGANIZAR E DE UMA AJUDINHA DOS APP GRATUITOS:

- **CANVA** - Para editar fotos e montagens.
- **INSHOT** - Para editar vídeos.
- **BUSSINESS SUIT** - Para organizar as postagens, Organiza o dia a dia das publicações. Você pode usa-lo da seguinte forma:
 - 1 dia para pensar nas idéias;
 - 1 dia para gravações do dia a dia.
 - 1 dia para edição e agendamento.

Confidencial



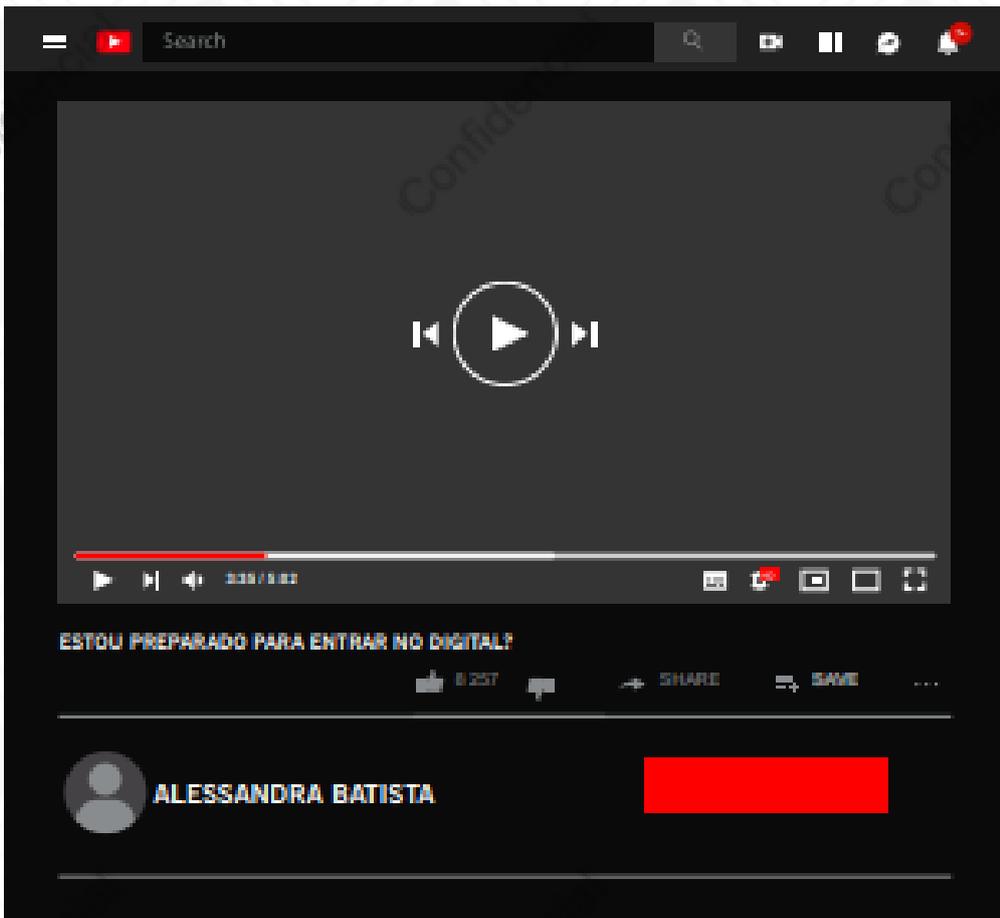
● **TRELLO** – Para organizar clientes ou ideias.

▶ **DESAFIOS:**

- 1 post por dia.
- 2 reels por semana.
- 3 stories por dia.

▶ **ESTOU PREPARADO PARA O MERCADO DIGITAL?
MEUS COLABORADORES ESTÃO?**

▶ **ASSISTA O VÍDEO E SAIBA MAIS:**



ESTOU PREPARADO PARA ENTRAR NO DIGITAL?

ALESSANDRA BATISTA

Confidencial

▶ ALESSANDRA BATISTA



- Gestora comercial há 10 anos, gerenciando e desenvolvendo equipes.
- Consultora de Marketing e Vendas.
- Docente Unama.
- Mestranda em Propriedade Intelectual e transferência de tecnologia para a inovação.
- Contato (93) 99176-1867

ANEXOS

ANEXO A – Comprovante de submissão do artigo dissertação



CAPA SOBRE PÁGINA DO USUÁRIO PESQUISA ATUAL ANTERIORES NOTÍCIAS UNIFACCAMP MESTRADO E DOUTORADO RTA

Capa > Usuário > Autor > **Submissões Ativas**

Submissões Ativas

ATIVO ARQUIVO

ID	MM-DD ENVIADO	SEÇÃO	AUTORES	TÍTULO	SITUAÇÃO
1982	07-20	ART	Batista, Arouca, Lobato	ESTRATÉGIAS DE DIGITALIZAÇÃO COMUNICACIONAL PARA MICRO E...	EM AVALIAÇÃO

1 a 1 de 1 itens

Iniciar nova submissão

[CLIQUE AQUI](#) para iniciar os cinco passos do processo de submissão.

Apontamentos

TODOS NOVO PUBLICADO IGNORADO

DATA DE INCLUSÃO	HITS	URL	ARTIGO	TÍTULO	SITUAÇÃO	AÇÃO
------------------	------	-----	--------	--------	----------	------

Não há apontamentos.

ISSN: 1982-2537