



USO DO MARKETING DIGITAL: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS DE UM PARQUE TECNOLÓGICO

¹ Karoline Victorino

² Jefferson Dobner Sordi

³ Manuela Albornoz Gonçalves

⁴ Luis Henrique Rauber

⁵ Nivia Maria Jahn

Resumo

Objetivo: entender como as pequenas empresas, localizadas em um parque tecnológico, fazem uso de ações estratégicas e de ferramentas de marketing digital para promover seus negócios.

Metodologia/abordagem: sistematizou-se uma coleta de dados exploratória, com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com empresários do parque tecnológico.

Principais resultados: a pesquisa demonstrou que os empreendedores apresentam dificuldades na formação e na execução de estratégias de marketing digital. O conhecimento que eles retêm sobre cada ferramenta reflete a sua utilização.

Contribuições teóricas/metodológicas: construiu-se um *framework*, demonstrando de que forma as pequenas empresas executam suas estratégias de marketing digital, juntamente com o papel do conhecimento das ferramentas e de suas métricas, no uso e nas ações executadas pelas organizações.

Relevância/originalidade: entender como empresas inseridas em ambientes de inovação utilizam as diversas ações estratégicas que o marketing digital oferece e como elas realizam o devido monitoramento dessas ações.

Contribuições sociais/para a gestão: a partir do trabalho, os gestores de pequenos negócios podem reconhecer quais são as barreiras encontradas para a execução de estratégias de marketing digital, buscando soluções para superar esses desafios, à luz do seu conhecimento e dos potenciais reflexos nos negócios.

Palavras-chave: Marketing Digital. Ações Estratégicas de Marketing Digital. Métricas.

Recebido: 10/10/2019 / Aprovado: 24/03/2020
 Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif
 Processo de avaliação: Double Blind Review
 Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1748>

¹Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: karollvictorino@gmail.com

²Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: jefferson@feevale.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-5807-3796>

³Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: manuelaag@feevale.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-1536-6377>

⁴Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: luishenrique@feevale.br Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-6316-9792>

⁵Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: nivijahn@hotmail.com



THE USE OF DIGITAL MARKETING: AN ANALYSIS OF COMPANIES IN A TECHNOLOGICAL PARK

Abstract

Purpose: to understand how small companies located in a technology park make use of strategic actions and digital marketing tools to promote their business.

Methodology/approach: an exploratory data collection was systematized, with a qualitative approach, through in-depth interviews with entrepreneurs in the technology park.

Main results: the research demonstrated that entrepreneurs have difficulties in the formation and execution of digital marketing strategies. The knowledge they retain about each tool reflects their use.

Theoretical/Methodological contributions: a framework was built, demonstrating how small companies execute their digital marketing strategies, together with the role of knowledge of the tools and their metrics, in the use and actions performed by organizations.

Relevance/originality: to understand how companies inserted in innovation environments use the different strategic actions that digital marketing offers and how they perform the proper monitoring of these actions.

Social/management contributions: from work, small business managers can recognize what are the barriers encountered in the execution of digital marketing strategies, seeking solutions to overcome these challenges, in the light of their knowledge and the potential impacts on business.

Keywords: Marketing Digital. Marketing Digital Strategic Actions. Metrics.



USO DE MARKETING DIGITAL: UN ANÁLISIS DE EMPRESAS DE UN PARQUE TECNOLÓGICO

Resumen

Objetivo: Comprender cómo las pequeñas empresas, ubicadas en un parque tecnológico, utilizan acciones estratégicas y herramientas de marketing digital para promover su negocio.

Metodología/enfoque: Se sistematizó una recolección de datos exploratoria, con enfoque cualitativo, a través de entrevistas en profundidad a emprendedores del parque tecnológico.

Resultados principales: la investigación demostró que los emprendedores tienen dificultades en la formación y ejecución de estrategias de marketing digital. El conocimiento que conservan sobre cada herramienta refleja su uso.

Contribuciones teóricas/metodológicas: Se construyó un framework, demostrando cómo las pequeñas empresas ejecutan sus estrategias de marketing digital, junto con el rol del conocimiento de las herramientas y sus métricas, en el uso y acciones que realizan las organizaciones.

Relevancia/originalidad: comprender cómo las empresas insertadas en entornos de innovación utilizan las diferentes acciones estratégicas que ofrece el marketing digital y cómo realizan el adecuado seguimiento de estas acciones.

Contribuciones sociales/de gestión: Desde el trabajo, los gerentes de pequeñas empresas pueden reconocer cuáles son las barreras encontradas en la ejecución de estrategias de marketing digital, buscando soluciones para superar estos desafíos, a la luz de sus conocimientos y los impactos potenciales en los negocios.

Palabras clave: Marketing digital. Acciones estratégicas de marketing digital. Métricas.



1 INTRODUÇÃO

O aumento no número de pessoas com acesso à internet e a sua rápida expansão têm mudado o comportamento do consumidor em relação à busca de referências de uma empresa – fator que influencia a sua decisão de compra (Winer, 2009). Essa alteração também vem causando grandes impactos no mundo corporativo, justamente porque a velocidade e a facilidade de acesso à informação fizeram com que as organizações repensassem suas estratégias de abordagem e de promoção, utilizando o marketing digital para estabelecer um relacionamento mais estreito e dinâmico com clientes e fornecedores (Chaffey & Patron, 2012).

O ambiente digital possibilita às empresas o uso de inúmeras estratégias para atingir seus objetivos, tanto no tange ao aumento de vendas quanto à divulgação da marca (Crescitelli & Freundt, 2013). Por se tratar de algo dinâmico, o marketing digital possibilita a alternância, em tempo real, das ações estratégicas organizacionais, adaptando seu direcionamento conforme o engajamento do público-alvo nas campanhas executadas (Wymbs, 2011). Contudo, mais importante do que entender o comportamento do consumidor e acertar na escolha da estratégia a ser utilizada, é averiguar se a mensagem enviada está atingindo o consumidor da forma que a empresa espera (Felix, Rauschnabel, & Hinsch, 2017).

Além das novas oportunidades na venda de produtos e de serviços, a tecnologia digital gerou mudanças na dinâmica do marketing, concedendo a clientes e consumidores um certo tipo de “controle” (Wymbs, 2011) e um protagonismo sobre a marca, que antes pertencia à organização. Com isso, a fim de nortear suas iniciativas, as empresas começaram a observar e a monitorar a sua presença digital, tendo em vista o poder dos comentários e das reações do público-alvo, deixados nas plataformas digitais. Isso lhes permitiu fomentar e incentivar interações positivas, bem como reagir às negativas, a tempo solucioná-las (Ryan & Jones, 2016). Por isso, saber qual métrica utilizar para a estratégia escolhida e fazer o devido monitoramento das ações realizadas é de extrema importância, pois, somente dessa forma, a empresa conseguirá mensurar a resposta do público em relação ao que está sendo proposto e executado (Leeflang, Verhoef, Dahlström, & Freundt, 2014; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Diante do exposto, com a finalidade de contribuir para a abordagem do marketing digital, aplicado a um contexto atual de empreendedor, este estudo propôs-se a verificar e a entender como pequenas empresas, inseridas em um ambiente de inovação (parque tecnológico), utilizam e monitoram suas ações estratégicas e as ferramentas de marketing digital (Ryan & Jones, 2016; Winer, 2009; Okada & Souza, 2011; Felix *et al.*, 2017).



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DIGITAL

Sendo ainda um conceito em evolução (Wymbbs, 2011), o marketing digital, por meio dos rápidos avanços da tecnologia e do surgimento de novas plataformas, é visto como uma ferramenta detentora de grande diversificação de ações promocionais, característica que se reflete na revolução da sua prática empresarial, e no crescimento e evolução, nas últimas duas décadas, da pesquisa acadêmica sobre o assunto (Lamberton & Stephen, 2016; Kim, Kang, & Lee, 2020). Para Day (2011). O grande desafio das empresas é saber aproveitar, em seu favor, as rápidas mudanças que ocorrem no meio digital, tendo em vista que a possibilidade de mensurar resultados em menor tempo faz com que o marketing digital tenha vantagem sobre o marketing tradicional.

Um dos objetivos do marketing digital é fazer com que o cliente consiga buscar inúmeros fornecedores, facilitando, assim, o processo de compra e de venda de diversos produtos e/ou serviços. As mídias sociais contribuem para que as empresas consigam acompanhar as tendências de mercado, buscar novas formas de atingir o público-alvo, promover ações para fidelizar seus clientes, além de possibilitar o acompanhamento de sua imagem na internet (Trainini & Torres, 2014). Reforçando essa afirmação, Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) destacam que, com a utilização das plataformas digitais, é possível às organizações interagir de modo mais próximo com os consumidores, procurando entender seu comportamento do ambiente virtual. Isso desperta o interesse no usuário e, conseqüentemente, atinge um número maior de pessoas; e o processo ocorre, inclusive, com menor custo, se comparado às práticas do marketing tradicional. No entanto, para expandir a marca, é necessário ter uma estratégia bem elaborada e um posicionamento adequado.

De acordo com Ogden e Crescitelli (2011), o marketing digital possui inúmeras vantagens sobre o tradicional e, por conta disso, investimentos financeiros e ações de marketing digital são indispensáveis, independente da estrutura ou do ramo de atuação, pois permitem às empresas atingir um número maior de usuários e facilitam o contato com o público-alvo – fatores fundamentais ao crescimento das empresas e à sua manutenção em um mercado bastante competitivo.

2.2 MÉTRICAS DO MARKETING DIGITAL

Métricas são métodos utilizados para medir, avaliar, comparar, analisar quantitativamente e compreender os resultados de determinada ação de marketing



(Pelsmacker, Tilburg, & Holthof, 2018). Compreender as métricas de marketing já são fonte de atenção da literatura (Knowles & Ambler, 2009); todavia, estudá-las em relação às performances digitais constitui com um novo campo de pesquisa (Leeflang *et al.*, 2014; Järvinen & Karjaluoto, 2015).

O uso de métricas de marketing é fundamental para analisar o comportamento on-line do consumidor, medir suas respostas aos estímulos de marketing digital e otimizar as ações futuras da organização (Nakatani & Chuang, 2011). Kannan e Li (2017) sustentam que as empresas buscam aprimorar suas métricas, objetivando assegurar um retorno sobre o investimento feito com as ações por elas propostas.

Järvinen & Karjaluoto (2015), por sua vez, sintetizam o processo de mensuração on-line, nas seguintes fases: (1) coleta de dados – capturar dados por meio de múltiplos métodos, tendo como desafio que eles sejam precisos, padronizados e objetivos; (2) análise e interpretação de dados, para transformá-los em ações razoáveis; (3) relatório de resultados – documento com as principais ideias alcançadas, a partir da análise; e, para encerrar o processo, (4) ação e atualização do sistema de métricas – tomada de decisão para uma ação e sua retroalimentação, com fins de melhorar o sistema de métricas.

Nesse sentido, Chaffey e Patron (2012) salientam que, para cada tipo de ação utilizada, tem-se uma estratégia de monitoramento específica. Independente de qual for, o monitoramento das ações de marketing é imprescindível para a empresa entender quais ações estão trazendo o retorno desejado e, também, para otimizar as ações promocionais, alocando o investimento nas melhores ações de marketing digital.

É necessário que a empresa saiba escolher a métrica adequada, conforme seu tipo de negócio e enfoque. Além disso, é essencial agrupar e categorizar as métricas, de forma que os dados sejam utilizados para impulsionar o desempenho dos negócios (Chaffey & Patron, 2012). Em algumas situações, pode-se não buscar a efetivação de vendas, mas divulgar a marca, sendo necessário, portanto, definir a periodicidade das análises e do monitoramento, para que possa haver correções das estratégias em tempo hábil (Rappaport, 2014).

3 MARKETING DIGITAL EM PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Leeflang *et al.* (2014), a interação entre os consumidores e a presença digital das empresas resulta em um grande volume de dados a serem analisados, para transformá-los em informação útil à tomada de decisão – processo que, todavia, ainda



não é dominado por muitas organizações (Järvinen & Karjaluoto, 2015; Pelsmacker *et al.* 2018).

De acordo com Fernandes e Rosa (2013), o avanço da internet viabilizou que as empresas de pequeno porte estimem os resultados das ações de marketing realizadas, possibilitando-lhes uma melhor gestão e profissionalização, o que, conseqüentemente, favorece uma maior visibilidade, a fidelização de clientes e o aumento dos lucros.

O Web Analytics, conforme Järvinen e Karjaluoto (2015), é eficaz para medir os resultados das estratégias de marketing das organizações; por isso, Okada (2011) defende que a correta aplicação dessa ferramenta pode se transformar em um diferencial competitivo para as empresas.

A ferramenta possibilita verificar o número de acessos ao site, o horário, as páginas acessadas e o tempo de permanência do visitante na interação. Porém, somente esses dados não são suficientes para uma análise detalhada desses resultados (Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Apesar do avanço das plataformas digitais e da facilidade de comunicação, oferecida pela utilização das ferramentas de mídias sociais, em que o próprio internauta é gerador de mídia, compartilhando informações e gerando conteúdo, algumas empresas (principalmente os microempreendedores individuais, devido às barreiras existentes), ainda enfrentam dificuldades na sua utilização em seu favor, deixando de investir nessas ferramentas para divulgação (Calais & Santos, 2016).

Segundo Mazzinghy (2014), mesmo buscando utilizar estratégias de marketing digital, as empresas de pequeno porte enfrentam dificuldades, em função dos restritos investimentos financeiros e de mão de obra especializada. Nesse sentido, Royle e Laing (2014) destacam, entre as diversas dificuldades, a questão de as organizações não realizarem, normalmente, um planejamento de marketing digital, em virtude da falta de profissional qualificado dentro para fazer isso.

Conforme Leeflang *et al.* (2014), é perceptível que as pequenas empresas ainda não se adequaram ao marketing digital, estando entre as maiores dificuldades dos seus gestores a falta de conhecimento e de interesse em aprender sobre novas estratégias e ferramentas de marketing, e de tempo, para planejar a sua utilização.

Apesar das dificuldades, as ferramentas de marketing digital e as redes sociais são indispensáveis, tanto para o aumento das vendas como para estreitar o relacionamento com o cliente. Para tanto e a fim de obter melhores resultados, é imprescindível traçar estratégias, de acordo com o público-alvo da empresa, buscando adequar a ele o



conteúdo das redes sociais, o que permitirá entender como se dá a sua interação e de acompanhar as estratégias utilizadas (Calais & Santos, 2016).

Complementando essa ideia, Ferreira, Campos, Naves, Silva e Fernandes (2019) afirmam que é de suma importância para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas utilizar as redes sociais de forma estratégica, divulgando sua imagem e de seus produtos, e anunciando promoções.

Santos, Silva, Frade e Souza (2019) corroboram as percepções anteriores, destacando que os gestores das pequenas empresas reconhecem os benefícios e a importância do marketing digital, porém, enfrentam diversos problemas, dentre os quais estão, sobretudo, as restrições financeiras, e a falta de tempo e de profissionais preparados para exercer a função. Há, nesse sentido, dificuldade em encontrar profissionais com amplo conhecimento de planejamento estratégico; por esse motivo, é preciso desenvolver as habilidades e as principais qualidades necessárias a quem trabalha com o marketing digital. A carência desses profissionais, no mercado, faz com que as empresas criem estratégias, sem ter certeza de que elas serão eficazes para o negócio.

Outro ponto a ser levado em consideração é a necessidade de analisar, avaliar e mensurar os resultados obtidos pelas ações realizadas, principalmente para analisar o retorno dos investimentos. Dentre as habilidades necessárias, são destacadas: a comunicação, as habilidades de escrita, o relacionamento adequado com o cliente, a ética, a legislação, o monitoramento e a avaliação da métricas (Royle & Laing, 2014).

4 METODOLOGIA

Quanto à natureza, este artigo constitui uma pesquisa aplicada, exploratória e com abordagem qualitativa, sendo que, por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado, foram coletados dados com empreendedores de micro e de pequenas empresas, localizadas em um parque tecnológico. A seleção das organizações aconteceu a partir das seguintes fases (Figura 1): busca por empresas com site institucional, verificando se nele havia indicações para as redes sociais (Fase 1); observação de suas movimentações nas redes sociais, conforme o volume de postagens, com a finalidade de entender o porquê de algumas terem muitas publicações e outras, praticamente nenhuma, selecionando, por esse critério, aquelas que participariam da entrevista (Fase 2); e realização das entrevistas (Fase 3).

Vale ressaltar que somente as micro e pequenas empresas do parque foram consideradas para a coleta de dados deste artigo. Considerou-se, como ponto de corte,



o número de funcionários (até 49, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae).

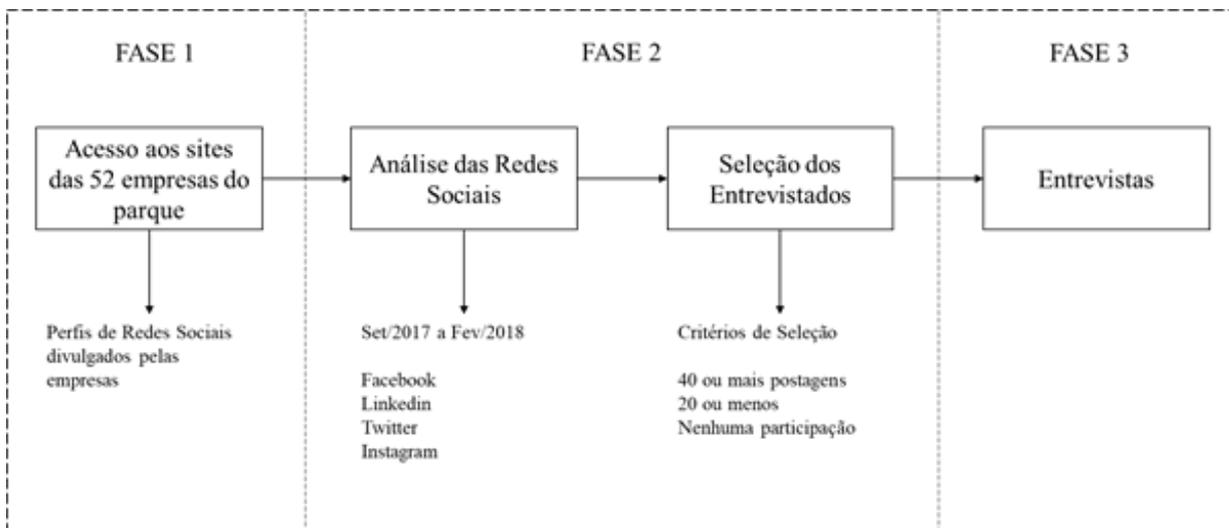


Figura 1. Desenho da pesquisa
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

O roteiro semiestruturado foi adotado, abordando a importância do marketing digital, as ações estratégicas utilizadas, o conteúdo produzido, as redes sociais, bem como o monitoramento, a mensuração e a avaliações de tais ações.

As entrevistas aconteceram no próprio parque, no período de 23 de março a 6 de abril de 2018, tendo duração de, aproximadamente, 15 a 25 minutos cada. Elas foram gravadas pelo smartphone dos pesquisadores, com a exceção de duas, conduzidas na sede da Universidade que abriga o parque, e de uma, realizada via Skype. O critério de saturação dos dados foi utilizado para determinar o número de entrevistas realizadas (Glaser & Strauss, 1967), dada a homogeneidade dos entrevistados. Os dados coletados nas entrevistas e as informações das empresas estão ilustrados a seguir (Figura 2).



Empre- sa	Área atuação	Facebook	Instagram	LinkedIn	Twitter	Funcioná- rios	Tempo no Parque	Tempo de Mercado antes do Parque	Entrevis- tado	Envolvi- mento Marketing	Função / cargo
A	Ciências Ambientais e Energias Renováveis	17 posts	Não encontrado	1 post	Não encontrado	2	1 ano	0	EA	Não	Diretor
B	Ciências da Saúde e Biotecnologia	5 posts	Não encontrado	0 posts	Não encontrado	12	8 meses	1,8 anos	EB	Sim	CEO
C	Indústria Criativa	24 posts	Não encontrado	16 posts	Não encontrado	9	3 meses	3 anos	EC	Sim	Comercial / Diretor de Estratégia
D	Indústria Criativa	Não encontrado	Sem publicações	Não encontrado	Não encontrado	1	2 meses	0	ED	Sim	Designer
E	Materiais e Nanotecnologia	Não encontrado	Não encontrado	Página não empresarial	Não encontrado	5	3 anos (residente)	5 anos	EE	Sim	Diretor
F	Materiais e Nanotecnologia	2 posts	Não encontrado	1 post	Não encontrado	27	8 anos (residente)	13 anos	EF	Sim	Diretor
G	Tecnologia da Informação e Comunicação	5 posts	1 publicação	1 post	1 tweet	15	1 ano	4 anos	EG	Sim	Diretor Comercial
H	Tecnologia da Informação e Comunicação	Não encontrado	0 publicações	Página não empresarial	89 tweets	2	1 ano	0	EH	Sim	CEO
I	Tecnologia da Informação e Comunicação	Não encontrado	0 publicações	Não encontrado	Não encontrado	4	8 meses	2 anos	EI1	Sim	Sócio fundador
									EI2	Sim	Sócio fundador
J	Tecnologia da Informação e Comunicação	0 posts	41 publicações	12 posts	81 tweets	22	2 meses	10 meses	EJ	Sim	Administrativo de Novos negócios

Figura 2. Entrevista com empresas do parque tecnológico
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

As perguntas foram elaboradas com base nas teorias estudadas, e validadas, previamente, por um especialista da área de marketing digital. Para analisar o conteúdo das entrevistas, os áudios gravados foram transcritos e, na sequência, houve o destaque dos pontos-chave das falas dos entrevistados, sendo feita a sua codificação pela representação de conteúdo. A partir dessa codificação, criou-se categorias, para agrupar os códigos em comum, visto que a categorização permite ao pesquisador classificar os códigos e os reagrupar por temas, além de possibilitar a exploração e a investigação do que há de comum entre seus elementos componentes (Bardin, 2009). Para auxiliar a análise e avançar na compreensão dos achados, foi utilizada, também, a técnica de contagem (Hannah & Lautsch, 2011).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As seções, a seguir, apresentam as análises de conteúdo, realizadas a partir das transcrições das entrevistas, da codificação e da categorização, apontando três grandes dimensões, no que tange ao uso do marketing digital pelas micro e pequenas empresas do parque tecnológico estudado.

A primeira delas é o **conhecimento**, dimensão é composta por duas categorias: a **importância**, em que se revela o saber dos empreendedores sobre a necessidade e a relevância da presença digital, mesmo que isso não se traduza em uma utilização maior



das ações estratégicas de marketing digital; e as **métricas**, que correspondem aos códigos, advindos do conhecimento dos empreendedores, para mensurar as ações e estratégias.

A segunda dimensão identificada foi o **uso**, que engloba duas categorias: as **barreiras**, isto é, as dificuldades de tempo e de habilidade dos empreendedores em desenvolver ações de marketing digital; e a **produção de conteúdo**, que revelou a dificuldade dos empreendedores em relação à criação de material publicável.

A terceira e última dimensão recebeu a denominação de **reflexo**, sendo composta por três categorias: as **ações on-line** e as **ações off-line**, que trazem à tona aquilo que já é realizado pelos empreendedores; e as **ações estratégicas futuras**, concernentes ao que é vislumbrado pelos pequenos empresários como “os próximos passos”, no que se refere à sua presença digital.

Além desses pontos, houve um achado interessante, mas que não foi elencado como categoria: um possível impacto que o tipo de negócio pode trazer, tanto para o **uso** quanto para o **reflexo** do marketing digital. Notou-se que determinados produtos (ou empresas) não precisam estar presentes digitalmente para ter boa performance de marketing – algo que contrasta com diversos tópicos da literatura (Winer, 2009; Wymbbs, 2011; Pelsmacker *et al.*, 2018). Uma síntese desses códigos, categorias e dimensões está ilustrada a seguir (Figura 3).

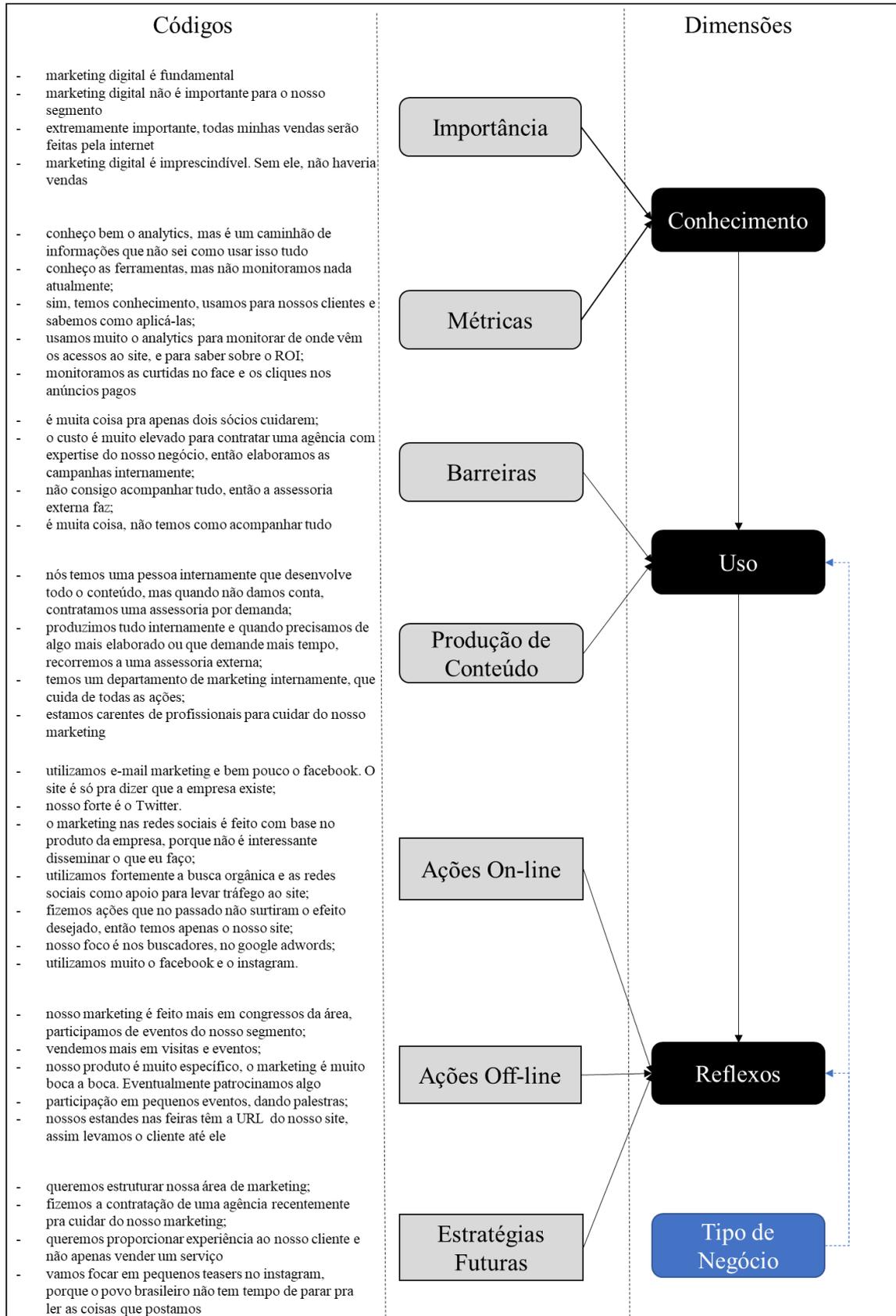


Figura 3. Framework de marketing digital – micro e pequenas empresas tecnológicas (códigos, categorias e dimensões da pesquisa)
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).



5.1 CONHECIMENTO

Na dimensão conhecimento, o objetivo era investigar se os entrevistados sabiam o que é marketing digital, se conheciam as métricas de monitoramento e, principalmente, se tinham ciência da importância do marketing digital para o seu negócio.

Percebeu-se que as empresas entrevistadas têm algum tipo de conhecimento referente ao marketing digital e às suas ações estratégicas; porém, para algumas delas, estar presente digitalmente não é importante, devido ao seu tipo de negócio não requerer a presença digital. O Entrevistado EF, por exemplo, afirma que não é importante ser digital, por conta de seu segmento de atuação, argumentando que: “como a gente trabalha muito pontual em soluções que as empresas têm, em determinadas situações, não vejo como uma coisa [marketing digital] importante para nós”. Sua empresa conta apenas com um site, em que faz a divulgação de notícias e de eventos dos quais ela participa, e não vê a presença digital como uma oportunidade de fazer novos negócios ou de prospectar o mercado. Dessa forma, o que foi analisado e constatado na entrevista com a Empresa F contradiz a teoria de Torres (2009) e de Turchi (2012), que afirma ser fundamental à empresa estar presente digitalmente. Reforçando essa linha de raciocínio, Pelsmacker *et al.* (2018) apresentam dados que comprovam o quanto a presença digital é efetiva para o sucesso e o crescimento dos negócios.

Em contrapartida, há empresas que julgam o marketing digital extremamente importante, mas que, no atual momento, não é parte do seu foco, pois o contato com os clientes é totalmente presencial e eles não demonstram sentir falta de ações digitais. Além disso, seus recursos estão limitados a vender e a divulgar produtos, não em promover a marca, como afirma o Entrevistado EB: “É importante, mas não é o foco nosso hoje como empresa. É que a gente está trabalhando as operações um pouco divididas né, entre a empresa e o nosso produto”.

Diferente do que foi até aqui apresentado, para outras empresas, o marketing digital é a peça fundamental de seus negócios, tornando-se extremamente importante para a divulgação, a prospecção e o fechamento de novos negócios. Isso confirma a afirmação de Torres (2009), sobre o cliente se tornar o centro da empresa, que passa a visar à satisfação das suas necessidades e à criação de relacionamentos mais estreitos com eles. Além disso, nas mídias digitais, a interação entre cliente e empresa é imediata – ideia que pode ser confirmada pela afirmação do Entrevistado EJ sobre o marketing digital: “Fundamental. É o primeiro canal que nós utilizamos para captação de parceiros, e clientes nas cidades... o primeiro contato é através das redes sociais. Facebook e Instagram”; ou pela fala do Entrevistado EC: “Para nós é fundamental, sem nenhuma ferramenta a gente não conseguiria fazer nenhuma venda”.



A partir dessas análises, constatou-se que a relevância da presença digital depende do segmento do negócio, de seu setor de atuação, da necessidade do cliente em ter a empresa em plataforma on-line e, em alguns casos, de contratos de confidencialidade, em que não é permitida a divulgação dos produtos. Dentre as empresas analisadas, as classificadas como indústrias criativas ou de tecnologia da informação e da comunicação, fazem mais uso do marketing digital do que aquelas que lidam com materiais e nanotecnologia, por exemplo.

As métricas foram divididas em duas abordagens: (1) conhecimento sobre a sua existência – e se constatou que todas as empresas entrevistadas detêm conhecimento acerca das métricas e das ferramentas que auxiliam no monitoramento das ações realizadas, sendo conscientes do quão importante é realizar esse monitoramento; e (2) como aplicá-las – e grande parte dos respondentes afirmou não saber utilizá-las, tampouco fazer seu devido monitoramento.

Essa maioria vai contra a teoria de que a empresa precisa fazer o monitoramento de suas ações, para saber quais delas surtem mais efeito, se estão atingindo o objetivo proposto e se o investimento está sendo bem aplicado, no que diz respeito ao retorno obtido (Pelsmacker *et al.*, 2018). Nesse sentido, Moorman e Day (2016) ressaltam a importância, para a organização, de uma análise competente das métricas de marketing. Os relatos mostraram-se, contudo, contrários a esse discernimento, com empresas optando por pouco avançar sobre o tema das métricas de suas ações estratégicas, cuja atitude pode trazer malefícios à organização (Knowles & Ambler, 2009). Relatos que conduzem a essa impressão foram colhidos da Empresa H, que há comentários sobre o número excessivo de métricas e a incapacidade de gerenciá-las; e da Empresa B, que deixa o monitoramento das métricas digitais nas mãos de uma agência externa. Além disso, as Empresas A, E e F afirmaram não fazer nenhum tipo de monitoramento nas mídias digitais, optando somente por olhar os números de acesso ao site da empresa.

Ao contrário desse cenário, existem empresas atentas às métricas de suas ações digitais. Nesse sentido, o Entrevistado EJ, responsável pela Empresa J, comentou que:

“Todo o final de mês a gente faz essa análise de como foi o mês anterior e a gente analisa para fazer as próximas campanhas para o mês seguinte. E até para questões de investimentos. Se vamos investir mais no Facebook ou vamos investir mais na mídia impressa.” (Entrevistado J, Empresa J)

Conforme Turchi (2012) salienta, é fundamental que se faça tal mensuração, para aferir se os investimentos realizados estão trazendo à empresa o retorno esperado. Além disto, conforme Farris (2012), o monitoramento é fundamental, visto que, somente dessa forma, a organização consegue transformar em números as ações feitas, sendo capaz, então, de efetivar a devida mensuração, como descrito na preocupação do Entrevistado EG, sobre saber quantos cadastros seu site conseguiu, durante determinada campanha.



Diante do exposto nas falas dos entrevistados, poucas das empresas pesquisadas fazem o efetivo monitoramento de suas ações estratégicas de marketing digital e verificam se o retorno obtido está de acordo com os investimentos realizados. Tal situação contraria os pressupostos de Torres (2009), Farris (2012), Järvinen e Karjaluoto (2015) e Moorman e Day (2016), quando eles enfatizam que a escolha das métricas para as ações realizadas é essencial, devido ao enfoque da organização, seja para vendas, seja apenas com fins de divulgação; e que ela ficaria sem rumo, sem saber o que, de fato, está dando certo e atraindo novos clientes, sem esse controle.

5.2 USO

O objetivo da dimensão “uso” é compreender como as empresas montavam seus conteúdos e quais barreiras eram encontradas em sua construção. Foi constatado, durante as entrevistas, que as principais barreiras à utilização do marketing digital são o tempo e o investimento necessário para a sua efetivação. A maioria dos entrevistados alegou não ter tempo para acompanhar devidamente seu marketing digital; e o fato de muitas empresas serem *startups*, com poucos funcionários (em geral, apenas os sócios), corrobora essas conclusões (Calais & Santos, 2016)

O Entrevistado EH traduz claramente essa questão, quando afirma que:

“... eu acho que é um “caminhão” de coisas para as vezes um ou dois sócios no modo startup e não ter tempo para isso, é uma discrepância, ou o ‘cara’ pega de uma forma rasa, ou o cara pega sem saber muita coisa, ou o cara simplesmente abandona né?”

Nesse caso, o respondente reconhece a importância do marketing digital para o seu negócio, mas nem ele, que depende seu tempo cuidando da produção e da criação do produto ofertado, tampouco seu sócio, cujo trabalho é focado na área comercial, conseguem dar a devida atenção a essa questão. O ambiente das *startups*, iniciativas empreendedoras que tentam criar produtos ou serviços em ambientes de incerteza (Ries, 2012), propicia essa tensão na aplicação de ferramentas de marketing. Como muitas seguem um ciclo rápido de construção, medição e aprendizado, o desenvolvimento da oferta é priorizado, deixando outras atividades organizacionais em segundo plano. As empresas, inseridas nesses cenários, percebem as ações de marketing digital como um investimento valioso, em termos de custo e benefício (Taveira, 2018); no entanto, o tempo parece ser um dos grandes obstáculos enfrentados para colocá-lo em prática. Com relação a isso, o Entrevistado EA comenta que muitas *startups* realizam as ações da forma que conseguem, não como gostariam, justamente pelo fato de os sócios serem responsáveis por tudo na empresa, já que o custo de contratação de uma assessoria externa, para auxiliá-los na criação e na manutenção de seus conteúdos, é inviável.



Além desse entrevistado, o EC menciona a alta demanda de trabalho e as inúmeras informações acerca do marketing para justificar a falta de tempo em acompanhar as ações realizadas: “a questão é que a gente trabalha com volume tão grande de informação que é complicado de a gente estar o tempo todo em cima de cada uma delas [ações]. A gente vai aos poucos fazendo o trabalho.”

Mesmo as organizações que contam com o auxílio de uma assessoria externa, enfrentam a dificuldade relacionada ao tempo para dar a devida atenção ao prestador de serviço, como salienta o Entrevistado EB: “Eu realmente não tenho tido tempo de acompanhar mais de perto como que tá... Não tenho conseguido acompanhar de perto esse processo. Infelizmente.”

Em virtude do que foi verificado, afirma-se que o negócio, no formato de *startup*, requer muita atenção de seus sócios, que preferem dedicar seu tempo para acompanhar o produto/serviço e a parte comercial, a demandá-lo às ações marketing da empresa, mesmo cientes da sua importância. Essa constatação, infelizmente, foge do que seria a equipe ideal de marketing digital, apresentada por Royle e Laing (2014). Além disto, a *startup*, na sua criação, não tem capital inicial para realizar os investimentos necessários na área de marketing; por isso, muitas empresas fazem as suas ações, conforme há tempo e disponibilidade (Calais & Santos, 2016). Outro ponto, surgido na análise do uso de ferramentas digitais de comunicação, refere-se ao teor das mensagens. A produção de conteúdo foi uma das categorias identificadas para entender se as empresas, situadas no parque, produzem internamente o conteúdo utilizado nas ações de marketing digital ou se contam com o auxílio de uma assessoria externa, conforme a ideia de Kannan e Li (2017). Vale ressaltar que a produção de conteúdo deve ser realizada de forma relevante ao consumidor, fazendo com que ele encontre a empresa, por intermédio das diversas mídias digitais existentes.

Devido ao investimento em assessoria externa, muitas vezes alto, algumas empresas cuidam sozinhas de seu marketing digital, optando por produzir internamente conteúdos mais simples, recorrendo a terceiros apenas quando há a necessidade de algo mais elaborado, ou que demande mais tempo na sua construção, como explica o Entrevistado EG: “É compartilhado, algumas coisas são feitas dentro da equipe e outras são terceirizadas”. Além disso, a empresa afirma que prefere produzir seu conteúdo internamente, pois, apesar de as assessorias terem um papel fundamental na economia do tempo da equipe interna, muitas não detêm a expertise do negócio, e aquelas que a possuem, pedem um alto investimento, inviável às *startups*. Isso corrobora o salientado por Leeflang *et al.* (2014), sobre a falta de recursos constituir um dos grandes desafios da comunicação na era digital.



Conforme afirma Morais (2015), ter a presença digital vai além de simplesmente alimentar um site ou uma rede social: deve-se estar onde o público-alvo está, e conseguir desenvolver interação com ele. A esse propósito, o Entrevistado EC comenta: “... é muita coisa para tomar conta, cuidar ao mesmo tempo tu tens que gerar conteúdo, tu tens que postar, tem que postar do jeito certo em cada rede.” Devido a esse cuidado, a Empresa C optou em capacitar um funcionário interno para alimentar as plataformas utilizadas; e, quando necessário ou se a demanda for maior do que a capacidade de produção, eles recorrem ao auxílio de agências: “nós temos uma redatora interna e temos redatoras externas também que trabalham para gente quando a gente precisa de mais volume”.

Outras empresas, em virtude da falta de pessoal interno para a realização dessas atividades, acabam delegando à assessoria toda a responsabilidade do marketing digital. O Entrevistado EH aponta a falta de habilidade dos sócios em lidar com marketing digital e a pouca expertise de ambos como justificativa para a utilização de uma assessoria externa; assim como o faz EB, que delega toda a função de elaboração de conteúdo e de manutenção das mídias a terceiros, cabendo a ele apenas aprovar o que será divulgado.

5.3 REFLEXO

Diante do exposto nas dimensões “conhecimento” e “uso”, a dimensão “reflexo” averigua quais são as ações que as empresas entrevistadas efetivamente utilizam, tendo como categorias observáveis as ações on-line ou off-line, e o planejamento para o futuro da organização. Com o intuito de contribuir para a análise, auxiliando a explicação dos achados nas entrevistas, adotou-se o procedimento de contagem suplementar das ações realizadas (Hannah & Lautsch, 2011). Para melhor visualização das ações (e da frequência na qual elas apareceram), informadas durante as entrevistas, foi elaborada a Tabela 1, apresentada e explicada a seguir.

Tabela 1

Contagem de ações de comunicação on-line e off-line

Ações off-line	Ações on-line	Ações estratégicas futuras			
Eventos	4	Redes sociais	26	Redes sociais	16
Feiras	3	Site	15	Experiência ao cliente	6
Palestras	3	SEM/SEO	9	Estruturação área MKT	5
Boca a boca	2	Links patrocinados	4	Crescimento orgânico	1
Patrocínios	2	E-mail	2		
Banner	1	Mobile	1		
Jornais	1				

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).



Durante as entrevistas, percebeu-se que algumas empresas não fazem ações de marketing digital, vendo no marketing off-line a melhor forma de divulgação, de prospecção e de fechamento de novos negócios. Como muitas das organizações têm como público final outras empresas (venda B2B), a presença em alguns eventos específicos do segmento de atuação, bem como a participação em palestras, feiras e congressos – conforme foi verificado na contagem e na frequência dessas ações – tornaram-se mais efetivas do que o marketing digital. O Entrevistado EB garante que seu negócio não sente falta de ações digitais para ser divulgado, sendo que, atualmente, a empresa conta com um site e uma página no Facebook não muito movimentada. Segundo ele: “A presença nos eventos é muito importante por que é um momento de congregação [dos profissionais da área] é uma forma de divulgação bem específica e que traz um retorno interessante.”

Conforme o que comenta o Respondente EF, o que mais tem surtido efeito é o tradicional marketing boca a boca e a presença em eventos específicos do ramo: “nós temos que continuar fazendo o marketing boca a boca mesmo e eu indo visitar... o que a gente faz é participação quando tem eventos específicos, a gente participa, dar palestras, eventualmente patrocina eventos interessantes da área”. O entrevistado garante que seus clientes não sentem falta de interações de forma digital e alega que muitos deles não permitem o acesso de seus colaboradores a certas plataformas digitais e, por isso, não é realizada nenhuma campanha em mídias sociais, e-mail marketing ou site. Essa ideia auxilia na compreensão de que o segmento de atuação das empresas é o que determina se as ações off-line terão resultados mais satisfatórios do que as ações on-line, conforme justifica Torres (2009), ao sustentar que o consumidor e o seu comportamento determinam as ações da empresa.

A literatura mostra que ações estratégicas e plataformas digitais podem ser utilizadas para aumentar a visibilidade da marca, contribuir para o aumento das vendas ou com qualquer outro objetivo da empresa. Dessa forma, foi questionado, durante as entrevistas, sobre quais ações de marketing digital eram utilizadas pelas organizações e quais delas traziam o retorno esperado. As falas dos entrevistados, aliadas à contagem realizada, evidenciaram que as ações estratégicas mais utilizadas pelas empresas do parque foram as redes sociais, apesar da baixa movimentação de algumas delas, seguidas de seu site. Movimentar redes sociais, site, ou até mesmo um e-mail de marketing, são ações que precisam ser feitas de forma ao público-alvo ter maior interação e engajamento com a marca e, por consequência, passar a disseminá-la.

Torres (2009) explica que as redes sociais têm a capacidade de transmitir conteúdo e informações a um grupo com interesses em comum, contemplando diversas ferramentas



facilitadoras do relacionamento das empresas com seus seguidores, o que envolve trocas de mensagens e demais interações, como grupos e comunidades. Seguindo nessa ótica, Empresa J aproveita a facilidade que as redes sociais proporcionam, no que concerne ao relacionamento, tendo o Facebook e o Instagram como principais canais de comunicação com seus parceiros e clientes, sendo que a segunda rede teve mais publicações no período analisado do que a primeira. A empresa faz uso de uma plataforma específica de gestão de marketing digital, na qual as ações nas redes sociais (de engajamento e anúncios pagos), e-mail marketing, SMS e site são interligadas. Ao contrário da Empresa J, a C adota a busca orgânica como sua principal estratégia, além de trabalhar com o marketing de conteúdo. Atuando no ramo da indústria criativa, a organização fez 24 postagens no Facebook durante o período analisado, e utilizou anúncios pagos na rede social, como forma de gerar tráfego ao seu site, pois, na visão do entrevistado, as redes sociais servem para dar suporte a ele, ambiente que o EC afirma ser o mais importante para a empresa, visto que ele pode ser moldado conforme a sua marca:

“Se tu não tiver tráfego no teu site tu não vai vender para ninguém né. A rede social é um suporte para o site ... acho que todo o canal que tu vai usar vai ser um suporte para o site e o que importa mesmo é o teu site que é onde tu pode estruturar ele do jeito que tu quer.”

No que diz respeito às ações estratégicas futuras, para o Respondente EG, as pessoas, no geral, mas principalmente o povo brasileiro, não têm tempo para ficar lendo anúncios e muitos não estão habituados a ler, sendo que os vídeos e as fotos chamam mais a atenção. Como o Instagram é uma rede social mais visual, diferente do Facebook, que é uma mistura de fotos, vídeos e textos, a Empresa G viu a oportunidade de novos negócios, a partir da publicação de pequenos vídeos (*teasers*) nessa rede social. Ela percebeu um grande potencial para atingir seu público-alvo por intermédio desses *teasers*, fazendo com que seu objetivo maior fosse satisfatoriamente atingido: gerar novos cadastros no site.

A Empresa I, que ainda não tem nada divulgado, além do tradicional site institucional, pretende criar perfis no Facebook e no Instagram e, posteriormente, depois de ficar certo período no mercado, no LinkedIn, não vendo, contudo, vantagem em fazer o mesmo no Twitter. Segundo os entrevistados, o principal objetivo da empresa está em criar novas experiências aos usuários, com uma relação mais voltada à troca, ao envolvimento maior com o cliente, por meio de pequenas ações pessoais, como no caso da RedBull, cujo produto comercializado são as bebidas, mas que patrocina eventos, estimula competições saudáveis entre as pessoas e utiliza propagandas inteligentes para promoção.

Assim como a Empresa I, a D também está na fase de estruturação e, conforme a entrevista realizada, haverá vendas on-line pelo site, pelo Instagram e também pelo Facebook. O Respondente ED tem pleno conhecimento das ações estratégicas digitais e



sobre qual a melhor métrica para as campanhas futuras. Ele acredita que seu principal canal de vendas será o Instagram, pois vê o Facebook como uma rede saturada, sem o dinamismo necessário à divulgação do seu produto – seguindo a mesma lógica do dinamismo de informações percebido pela Empresa G.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização das ações estratégicas de marketing digital vem crescendo à medida que as organizações sentem a necessidade de maior aproximação com o cliente, além de outras opções de canais de divulgação para a sua marca (Felix *et al.*, 2017). O meio digital proporciona uma rápida propagação das informações e do conteúdo divulgado, bem como oferece uma relação mais próxima com os consumidores, promovendo um maior engajamento com ações digitais (Okada & Souza, 2011). Apesar da rapidez ser uma das vantagens do marketing digital, é necessário que a empresa faça o devido monitoramento das ações aplicadas, justamente para garantir que a mensagem divulgada atinja o público-alvo da maneira correta (Chaffey & Patron, 2012). Além disso, a mensuração também se torna necessária, no que diz respeito ao investimento alocado nas campanhas de marketing digital (Kannan & Li, 2017).

O objetivo deste trabalho foi analisar como as empresas, localizadas em um parque tecnológico, utilizam as ações estratégicas, as ferramentas e as métricas de marketing digital para promover seus negócios. Entre os resultados alcançados, está a percepção de que as ações estratégicas de marketing digital estão presentes no cotidiano das empresas estudadas; todavia, há problemas na sua operacionalização, como as barreiras constituídas pela falta de tempo de habilidades para a elaboração de conteúdos e de monitoramento das ações realizadas no meio digital. Mesmo estando inseridas em um ambiente altamente tecnológico, por serem pequenas e, conseqüentemente, contarem com um número reduzido de funcionários, elas não sabem como ou não conseguem ser digitais. Essa conclusão corrobora os achados de Royle e Laing (2014), sobre os problemas encontrados pelos empreendedores que dirigem empresas iniciantes, como a falta de habilidade e de tempo para o desenvolvimento de ações mais assertivas de marketing digital (Royle & Laing, 2014). O marketing digital é uma realidade presente na sociedade econômica atual e, conforme Pelsmacker *et al.* (2018), grande parte da literatura sobre o tema dá a entender que empresas, inseridas em ambientes de inovação, precisam se comunicar digitalmente, com fins de elevar sua performance. Entretanto, os resultados deste trabalho apontam que há um número considerável de empresas capazes de sobreviver sem usar o marketing digital como forma de comunicação. Nesse ponto, surge uma nova oportunidade para pesquisas futuras, a partir das seguintes questões: (1) Até que ponto uma empresa deve ser digital? (2) Os resultados obtidos por ela se originam de qual prática de comunicação?



A principal contribuição deste estudo é o *framework* inicial de análise sobre o marketing digital, em pequenas empresas inseridas em um parque de base tecnológica. Essa ferramenta apresenta um esquema das variáveis, consideradas ao se analisar as ações estratégicas de marketing digital. No entanto, por ser de cunho exploratório, é necessário testá-la quantitativamente e, para tanto, sugere-se a criação e a testagem de uma escala, a partir do esquema criado.

Além disso, o ambiente de inovação, a pressão e o trabalho dos empreendedores de *startups* é passível de novas pesquisas, uma vez que tais condições têm potencial de inibir o pleno desenvolvimento das atividades da organização, tal como o marketing e, em especial, o digital.

Ainda como oportunidade de pesquisa futura, questiona-se como se dá a formação de marketing desses empreendedores. É sabido que as *startups* são focadas em um pequeno nicho, com poucas pessoas operando, muitas vezes, com apenas um conhecimento técnico mais especializado (Ries, 2012). Por isso, é importante questionar: Como isso se traduz na prática gerencial dessas empresas? O ensino do marketing, em especial o digital, pode auxiliá-los em suas demandas? Sobre isso, Wymbs (2011) e Spiller e Tuten (2015) advogam que o marketing digital deveria estar no coração de currículos de ensino de marketing, dada a sua importância. Vale registrar que não basta ensinar ações corriqueiras; é preciso avançar e passar aos estudantes as questões de monitoramento e de análise das métricas mais importantes para que a efetiva gestão do marketing digital possa acontecer (Chaffey & Patron; 2012; Järvinen & Karjaluo, 2015).

Em relação às limitações encontradas, por se tratar de uma pesquisa com abordagem qualitativa, não é possível generalizar os resultados obtidos, afirmando que todas as empresas do parque não de passar pelas situações relatadas nas entrevistas. Sendo assim, sugere-se, também, a realização de uma pesquisa quantitativa, envolvendo um número maior de organizações do parque analisado, e também de outros parques do Brasil.

Pelos resultados obtidos por esta pesquisa, conclui-se que a aplicação do marketing digital em *startups* tem relação direta com a área de atuação e o tipo de produto ou de serviço ofertado. A importância e a utilização do marketing digital variam, desse modo, conforme as necessidades e o público-alvo das organizações e, conseqüentemente, as métricas e o monitoramento acabam não tendo a devida relevância.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto e A. Pinheiro Trans.). Portugal: Edições 70.
- Calais, I., & Santos, E. G. (2016). Barreiras no uso das mídias sociais como ferramentas de marketing digital pelos microempreendedores individuais. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*. Belo Horizonte, MG, 7.



Chaffey, D., & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 30-45.

Crescitelli, E., & Freundt, V. A. (2013). Métricas de comunicação de marketing offline e online. *Revista FSA (Centro Universitario Santo Agostinho)*, 10(2), 1-25.

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.

Farris, P. W. (2012). *Métricas de marketing: O guia definitivo para medir o desempenho do marketing* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.

Fernandes, B. G., & Rosa, C. O. (2013). As métricas do marketing no século XXI. *Revista Panorama-Revista de Comunicação Social*, 3(1), 180-190.

Ferreira, C., Campos, R. C., Naves, F. M., da Silva, W. B., & Fernandes, G. G. (2019). Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras MG. *Revista Foco*, 12(2), 88-111.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfield & Nicolson.

Hannah, D. R., & Lautsch, B. A. (2011). Counting in qualitative research: Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 14-22.

Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127.

Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.

Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2019). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*. On-line.

Knowles, J., & Ambler, T. (2009). Orientation and marketing metrics. In MACLARAN, P. et al. *The Sage Handbook of Marketing Theory* (pp. 379-396). Los Angeles: Sage.

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.

Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12.

Mazzinghy, A. M. (2014). O uso de ferramentas do marketing digital para o crescimento competitivo das empresas: links patrocinados, facebook, twitter e e-mail marketing. *Temática*, 10(9), 229-251.

Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35.

Morais, F. (2015). *Planejamento estratégico digital*. São Paulo: Saraiva.



Nakatani, K., & Chuang, T. T. (2011). A web analytics tool selection method: an analytical hierarchy process approach. *Internet Research*, 21(2), 171-186.

Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2011). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas* (2a ed.). São Paulo: Pearson.

Okada, S. I., & Souza, E. M. S. (2011). Estratégias de marketing digital na era da busca. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(1), 46-72.

Okada, S. I. (2011). Web analytics: Modelos de métricas de engajamento em mídias emergentes. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 107-126.

Pelsmacker, P., Van Tilburg, & S., Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.

Rappaport, S. D. (2014). Lessons learned from 157 metrics, 150 studies, and 12 essays: a field guide to digital metrics. *Journal of Advertising Research*, 54(1), 110-118.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

Rosa, R., Casagrande, Y. G., & Spinelli, F. E. (2017). A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 6(2) 28-39.

Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.

Ryan, D., & Jones, C. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Santos, J. M., Silva, M. D. S., Frade, C. M., & de Sousa, F. R. L. (2019). Mídias Digitais como Canal de Comunicação em Empresas do Ramo de Vestuário e Moda da Cidade de Santa Luzia/PB. *Conhecimento Interativo*, 13(1), 330-345.

Spiller, L., & Tuten, T. (2015). Integrating metrics across the marketing curriculum: The digital and social media opportunity. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 114-126.

Taveira, S. (2018). Marketing para startups: um estudo sobre as estratégias de marketing digital utilizadas pelas startups participantes da campus party. *e-Revista Facitec*, 8(2), 1-17.

Torres, C. (2009). *A bíblia do marketing digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo, SP: Novatec.

Trainini, M. M., & Torres, J. D. S. (2014). Mídias sociais como ferramentas de estratégias de marketing. *Revista Ciência e Conhecimento*, 9(1), 23-40.

Turchi, S. R. (2012). *Estratégias de marketing digital e e-commerce*. São Paulo: Atlas.

Winer, R. S. (2009). New communications approaches in marketing: Issues and research directions. *Journal of interactive marketing*, 23(2), 108-117.

Wymbbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106.