

**AS ORIENTAÇÕES DE MARKETING EMPREENDEDOR EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA ASSISTIDA
POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

*ENTREPRENEURIAL MARKETING GUIDELINES IN BRAZILIAN SMALL AND MEDIUM-
SIZED ENTERPRISES: A QUALITATIVE ANALYSIS ASSISTED BY ARTIFICIAL
INTELLIGENCE*

LEANDRO APARECIDO DA SILVA

FACULDADE CAICOENSE SANTA TERESINHA – FCST

TIAGO DOUGLAS CAVALCANTE CARNEIRO

FACULDADE CAICOENSE SANTA TERESINHA – FCST

HELOÍSA LUCENA DE SOUZA

FACULDADE CAICOENSE SANTA TERESINHA – FCST

MAILTON CIRNE DE AZEVEDO

FACULDADE CAICOENSE SANTA TERESINHA – FCST

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

AS ORIENTAÇÕES DE MARKETING EMPREENDEDOR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA ASSISTIDA POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Objetivo do estudo

Analisar como as orientações do Marketing Empreendedor se manifestam na prática de gestores de PMEs brasileiras, identificando a sinergia entre a Orientação ao Cliente e a Orientação à Inovação para a criação de valor

Relevância/originalidade

O estudo aborda a lacuna entre a teoria de ferramentas sofisticadas de IA e a realidade prática de gestores de PMEs em mercados emergentes, que utilizam ferramentas digitais mais simples

Metodologia/abordagem

Foi adotada uma abordagem qualitativa exploratória e descritiva, com dados coletados por meio de questionários abertos aplicados a 19 gestores de PMEs brasileiras. A análise de conteúdo foi assistida por IA Generativa Gemini 2.5 Pro

Principais resultados

A Orientação ao Cliente é vista como a mais crucial, sendo o principal catalisador para a inovação. Os gestores utilizam ferramentas como Instagram e WhatsApp para o "atendimento humanizado no digital" e baseiam suas decisões no feedback direto dos clientes e na

Contribuições teóricas/metodológicas

A pesquisa valida empiricamente a teoria do Marketing Empreendedor em um contexto emergente, estabelecendo a interdependência entre a Orientação ao Cliente e à Inovação. Metodologicamente, a análise de conteúdo assistida por IA é apresentada como um modelo eficiente e replicável

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo oferece uma base para gestores compreenderem as mudanças do mercado e a instabilidade econômica. Também ajuda a entender o fosso tecnológico entre a teoria e a prática do empreendedorismo no Brasil

Palavras-chave: Marketing Empreendedor, Pequenas e Médias Empresas, Inovação, Inteligência Artificial, Orientação ao Cliente

ENTREPRENEURIAL MARKETING GUIDELINES IN BRAZILIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A QUALITATIVE ANALYSIS ASSISTED BY ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Study purpose

To analyze how Entrepreneurial Marketing guidelines manifest in the practices of Brazilian SME managers, identifying the synergy between Customer Orientation and Innovation Orientation for value creation

Relevance / originality

The study addresses the gap between the theory of sophisticated AI tools and the practical reality of SME managers in emerging markets, who use simpler digital tools

Methodology / approach

A qualitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, with data collected through open-ended questionnaires applied to 19 Brazilian SME managers. The content analysis was assisted by the Generative AI Gemini 2.5 Pro

Main results

Customer Orientation is seen as the most crucial, acting as the main catalyst for innovation. Managers use tools like Instagram and WhatsApp for "humanized digital service" and base their decisions on direct customer feedback and competitor observation

Theoretical / methodological contributions

The research empirically validates the theory of Entrepreneurial Marketing in an emerging context, establishing the interdependence between Customer Orientation and Innovation Orientation. Methodologically, AI-assisted content analysis is presented as an efficient and replicable model

Social / management contributions

The study provides a basis for managers to understand market changes and economic instability. It also helps to understand the technological gap between theory and entrepreneurial practice in Brazil

Keywords: Entrepreneurial Marketing, Small and Medium-sized Enterprises, Innovation, Artificial Intelligence, Customer Orientation

AS ORIENTAÇÕES DE MARKETING EMPREENDEDOR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA ASSISTIDA POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

1 Introdução

A dinâmica da economia global é atualmente definida por um cenário de intensa competitividade, aceleradas mudanças tecnológicas e a ascensão de novas formas de consumo (Chukwuka & Abude, 2025). Neste ambiente, a capacidade de adaptação e a agilidade estratégica se tornaram imperativos para a sobrevivência e o crescimento dos negócios. O empreendedorismo, em particular o setor de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), emerge como um vetor fundamental de crescimento econômico e inovação social. No entanto, para prosperar, essas empresas não podem se basear em abordagens de marketing tradicionais, que muitas vezes dependem de orçamentos vultosos e estruturas rígidas.

A resposta a esse desafio tem sido a consolidação de um novo paradigma: o Marketing Empreendedor (ME). Esta abordagem transcende as funções clássicas do marketing, integrando os princípios de proatividade, inovação e gestão de risco do empreendedorismo. Estudos recentes têm demonstrado o impacto positivo do ME no desempenho empresarial e na capacidade de transformar a experiência e a satisfação do cliente, o que é vital para a fidelização e a criação de valor a longo prazo. A literatura caracteriza o ME por dimensões específicas, como a propensão a assumir riscos, a proatividade na identificação de oportunidades e a inovação aplicada a produtos e processos (Zahra & Nambisan, 2023; Chen, 2024; Chukwuka & Abude, 2025).

Apesar do crescente interesse acadêmico na intersecção entre IA e empreendedorismo, a literatura ainda não explora de forma aprofundada o hiato entre a teoria que discute ferramentas sofisticadas de IA e a realidade prática dos gestores de PMEs em mercados emergentes, que utilizam ferramentas digitais mais simples e intuitivas. Compreender essa lacuna é fundamental para contextualizar a aplicação dos conceitos teóricos e identificar as tendências e desafios enfrentados no dia a dia. Dessa forma, o presente estudo busca analisar como as orientações do ME se manifestam na prática de gestores de PMEs brasileiras, identificar a sinergia entre a Orientação ao Cliente e a Orientação à Inovação para a criação de valor e, por fim, examinar a discrepância entre o uso de tecnologias de IA na pesquisa e a adoção de ferramentas digitais pelos gestores na prática, contribuindo para o preenchimento de uma lacuna na literatura.

2 Referencial Teórico

A revisão de literatura a seguir tem como objetivo estabelecer o embasamento teórico para este estudo. O referencial explora os fundamentos do Marketing Empreendedor (ME) como uma abordagem estratégica que combina princípios de marketing e empreendedorismo para a criação de novos mercados e oportunidades. Ele também aborda a relação crucial entre o ME e a melhoria da experiência e satisfação do cliente, além de analisar o papel transformador da Inteligência Artificial (IA) em marketing. O objetivo é fornecer uma base conceitual robusta que permita a análise e a contextualização dos dados qualitativos coletados na pesquisa (Zahra & Nambisan, 2023; Chen, 2024; Chukwuka & Abude, 2025; Giuggioli & Pellegrini, 2023; Kraus et al., 2023; Faustino et al., 2020; Dantas et al., 2025; Nobre et al., 2023; Sales et al., 2024; Silva & Araújo, 2023a; Silva & Araújo, 2023b; Campos et al., 2017; Nobre et al., 2019; Medeiros et al., 2025a).

2.1. Fundamentos do Marketing Empreendedor e suas Orientações

O Marketing Empreendedor (ME) é uma abordagem estratégica dinâmica que surge da intersecção entre os campos de marketing e empreendedorismo. Em contraste com o marketing tradicional, que foca na manutenção de mercados existentes e na alocação de recursos abundantes, o ME busca a criação de novos mercados e oportunidades, pautado pela agilidade e adaptabilidade. Ele é caracterizado por ser mais criativo e focado no cliente, usando dados e análise de necessidades para antecipar tendências e desenvolver um mix de marketing personalizado. A literatura também enfatiza que o ME envolve atividades inovadoras e de assunção de risco com o objetivo de criar valor para os clientes e parceiros (Zahra & Nambisan, 2023; Vieira et al., 2025; Chukwuka & Abude, 2025).

A literatura acadêmica identifica quatro orientações principais que definem o Marketing Empreendedor. A primeira delas é a Orientação Empreendedora, que se refere à propensão da empresa e de seus gestores a assumir riscos calculados. Ela envolve a busca proativa por novas oportunidades e a ousadia necessária para entrar em mercados inexplorados ou lançar produtos inovadores, mesmo diante de incertezas. A segunda é a Orientação ao Cliente, com foco em construir e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes, entendendo suas necessidades, desejos e feedbacks para cocriar valor. A comunicação e o engajamento contínuo são centrais para esta orientação, que busca a fidelização e a satisfação (Roppelt et al., 2023).

A Orientação à Inovação, o terceiro pilar do ME, refere-se à busca constante por novas ideias, produtos, serviços e processos que possam diferenciar a empresa no mercado. O ME envolve atividades inovadoras e de assunção de risco para criar valor para os clientes e parceiros. Por fim, a Orientação de Mercado implica na análise contínua do ambiente competitivo e das tendências do setor. Diferentemente de uma análise puramente reativa, a orientação de mercado no contexto empreendedor busca informações para agir de forma proativa e ajustar as estratégias, ganhando uma vantagem competitiva temporária (Zahra & Nambisan, 2023; Chukwuka & Abude, 2025).

2.2. O Papel do Marketing Empreendedor na Experiência e Satisfação do Cliente

A literatura recente estabelece uma conexão direta e robusta entre o Marketing Empreendedor e a melhoria da experiência, do valor e da satisfação do cliente. O ME, com sua natureza mais adaptável e criativa, tem uma influência mais significativa no ambiente externo que molda a percepção do cliente do que o marketing convencional. A capacidade de uma empresa orientada para o empreendedorismo de ser ágil e responsiva permite que ela crie táticas de comunicação inovadoras, promova o envolvimento dos clientes e, como resultado, aumente a felicidade e a lealdade (Chukwuka & Abude, 2025).

Um dos mecanismos-chave para essa transformação é a escuta ativa das necessidades do cliente. Ao utilizar *data* e *social listening*, as empresas podem antecipar desejos e criar um mix de marketing mais relevante para seu público. Essa personalização e o foco em criar valor para o cliente são o que distinguem o Marketing Empreendedor e o tornam uma estratégia essencial em um cenário de forte concorrência. A escuta ativa é um processo contínuo que alimenta a inovação, gerando novas ofertas e aprimorando processos que ressoam diretamente com as demandas identificadas (Chukwuka & Abude, 2025; Chen, 2024; Dantas et al., 2025; Faustino et al., 2020; Sales et al., 2024).

2.3. Inteligência Artificial e a Transformação do Marketing Empreendedor

A Inteligência Artificial (IA) tem emergido como uma tecnologia disruptiva no campo do marketing empreendedor, com o potencial de otimizar esforços, personalizar a experiência do cliente e embasar a tomada de decisão estratégica. A adoção de ferramentas de IA pode aumentar significativamente a eficiência operacional, aprimorar a capacidade de análise de dados e fomentar a inovação, proporcionando uma vantagem competitiva para PMEs. A democratização da IA, por meio de soluções escaláveis e plataformas de "AI-as-a-Service", torna essa tecnologia acessível mesmo para negócios com orçamentos limitados, permitindo que concorram de forma mais eficaz com empresas maiores (Giuggioli & Pellegrini, 2023).

Além de sua aplicação direta no marketing, a IA também se consolidou como uma poderosa ferramenta para a pesquisa qualitativa. Ferramentas baseadas em Processamento de Linguagem Natural (NLP) e machine learning podem auxiliar na codificação de dados, na identificação de temas e padrões e na sumarização de grandes volumes de texto, acelerando a análise de forma substancial. Um estudo comparativo de 2025 demonstrou que um modelo de IA pode realizar uma análise temática em 20 minutos, enquanto um analista humano levaria cerca de 9,5 horas para a mesma tarefa. Isso permite que os pesquisadores foquem nas partes mais interpretativas do trabalho, como a atribuição de significado e a contextualização dos resultados (Giuggioli & Pellegrini, 2023; Roppelt et al., 2023).

No entanto, é crucial que o uso da IA na pesquisa seja conduzido com cautela. A literatura acadêmica ressalta a importância da supervisão humana para interpretar os resultados, corrigir alucinações (informações falsas geradas pela IA) e evitar vieses algorítmicos. O pesquisador, com seu julgamento e compreensão do contexto cultural, permanece como o significador final dos dados. Neste estudo, o uso da IA para análise qualitativa de dados de gestores brasileiros evidencia um contraste notável: enquanto a teoria acadêmica de 2023-2025 discute a IA como uma ferramenta de marketing sofisticada para PMEs, a prática dos gestores pesquisados ainda é dominada por ferramentas digitais básicas (Instagram, WhatsApp) e esforços manuais. Esta discrepância destaca uma lacuna na adoção tecnológica e no conhecimento prático da IA por parte das empresas brasileiras, o que justifica a relevância de um estudo que use a IA como ferramenta de análise para entender essa realidade (Roppelt et al., 2023).

3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem de pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionários abertos aplicados a 19 gestores de PMEs, e a análise de conteúdo foi realizada de forma assistida por inteligência artificial. Para preservar a identidade dos participantes, todos os nomes de empresas mencionados nas respostas originais foram substituídos por pseudônimos descritivos. Essa medida garante a confidencialidade e a ética da pesquisa, sem comprometer a fidelidade das informações e dos contextos apresentados (Smith & Brown, 2024).

3.1. Abordagem e Instrumento de Pesquisa

A escolha por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva é justificada pela necessidade de aprofundar a compreensão das experiências, percepções e estratégias de marketing empreendedor de gestores de PMEs, em vez de focar na quantificação de dados ou na generalização estatística dos resultados (Yin, 2016; Moreira et al., 2025; Medeiros et al., 2025b). Essa metodologia é particularmente eficaz para investigar fenômenos complexos e em contextos variados, como é o caso das PMEs em diferentes ramos de atividade e localidades

geográficas (Medeiros et al., 2025b; Campos et al., 2017). A natureza descritiva do estudo busca retratar as práticas observadas, enquanto o caráter exploratório permite identificar novos padrões e temas emergentes que podem ser utilizados para embasar pesquisas futuras (Yin, 2016; Medeiros et al., 2025b; Vieira et al., 2025).

A opção pelo uso de questionários abertos, em substituição a entrevistas semiestruturadas, demonstrou ser uma adaptação pragmática para contornar a dispersão geográfica da amostra de 19 participantes, que se localizam em estados como Ceará, Paraíba, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Maranhão, Bahia e Minas Gerais (Medeiros et al., 2025a; Medeiros et al., 2025b; Vieira et al., 2025). Essa estratégia possibilitou a coleta de narrativas ricas e detalhadas, essenciais para a profundidade da análise qualitativa, sem os desafios logísticos e temporais de se realizar entrevistas presenciais com um grupo tão diversificado. A documentação dos questionários e das respostas em si constitui uma fonte de dados valiosa que permite uma análise aprofundada das práticas, como a observada em estudos sobre a gestão da qualidade em empresas ou as dinâmicas de arranjos produtivos locais (Dantas et al., 2025; Campos et al., 2017).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de fevereiro e junho de 2025, com a colaboração dos alunos da Faculdade Caicoense Santa Teresinha (FCST) e da Faculdade Sucesso (FACSU). Para garantir a qualidade e a padronização do processo, os alunos foram devidamente treinados para a aplicação dos questionários junto aos gestores.

3.2. Caracterização da Amostra

A amostra do estudo é composta por 19 gestores que responderam aos questionários. A diversidade da amostra, que inclui comércios, serviços e indústria, bem como diferentes portes e tempos de atuação no mercado, proporciona uma base multifacetada para a análise, embora não permita a generalização dos resultados. O Quadro 1 apresenta a caracterização das empresas que participaram da pesquisa.

Quadro 1

Caracterização das Empresas da Amostra

Ramo Empresarial	Localidade	Segmento	Enquadramento	Tempo de Atuação no Mercado
Supermercado	Brasil/Ceará/Aurora	Comércio	MEI	Entre 3 e 5 anos
Distribuidora de Alimentos	Brasil/Minas Gerais/Uberlândia	Comércio	EPP	Entre 5 e 7 anos
Distribuidora de medicamentos	Brasil/Rio Grande do Norte/Caicó	Comércio	Médio porte	Acima de 10 anos
Educacional	Brasil/Rio Grande do Norte/Natal	Serviços	EPP	Entre 3 e 5 anos

Supermercado	Brasil/Ceará/Fortaleza	Comércio	Médio porte	Entre 5 e 7 anos
Indústria Têxtil	Brasil/Paraíba/São Bento	Indústria	Grande porte	Acima de 10 anos
Deca	Brasil/Ceará/Fortaleza	Comércio	Grande porte	Acima de 10 anos
Academia	Brasil/Paraíba/Pombal	Serviços	MEI	Entre 3 e 5 anos
Farmácia	Brasil/Paraíba/Campina Grande	Comércio	Médio porte	Entre 3 e 5 anos
Padaria	Brasil/Rio Grande do Norte/Pendências	Comércio	Médio porte	Entre 7 e 10 anos
Padaria / Confeitaria Artesanal	Brasil/Paraíba/São Bento	Comércio	ME	Entre 3 e 5 anos
Salão de beleza	Brasil/Ceará/Lavras da Mangabeira	Serviços	MEI	Entre 1 e 3 anos
Farmácia	Brasil/Ceará/Fortaleza	Comércio	Médio porte	Entre 3 e 5 anos
Padaria artesanal	Brasil/Pernambuco/Caruaru	Comércio	ME	Acima de 10 anos
Comércio Varejista	Brasil/Maranhão/Grajaú	Comércio	Médio porte	Acima de 10 anos
Turismo	Brasil/RN/Natal	Serviços	EPP	Acima de 10 anos
Distribuidora de Combustível	Brasil/Bahia/Feira de Santana	Indústria	EPP	Acima de 10 anos
Cursos Profissionalizantes	Brasil/Maranhão/São Luís	Serviços	Grande porte	Acima de 10 anos
Ótica	Brasil/Paraíba/São Bento	Serviços	Grande porte	Entre 7 e 10 anos

3.3. Procedimento de Análise Qualitativa Assistida por IA

A análise dos dados qualitativos foi conduzida por meio de um processo assistido por IA. A justificativa para o uso dessa tecnologia foi a necessidade de processar as respostas de forma sistemática e eficiente, uma vez que a IA é capaz de identificar padrões e temas em grandes volumes de texto com velocidade e consistência superiores à análise manual (Roppelt et al., 2023; Giuggioli & Pellegrini, 2023). Para esta pesquisa, foi utilizada a IA Generativa Gemini 2.5 Pro como ferramenta de análise de conteúdo. Estudos como os de Giuggioli e Pellegrini (2023) e Roppelt et al. (2023) corroboram o uso de ferramentas de IA no auxílio da pesquisa qualitativa, destacando sua capacidade de agilizar a identificação de padrões e temas em dados textuais.

O procedimento seguiu uma abordagem de *human-in-the-loop*, onde a IA atuou como uma assistente para a codificação inicial e a sumarização, enquanto a interpretação, a validação e a contextualização dos resultados permaneceram sob a responsabilidade do pesquisador. O processo foi dividido nas seguintes etapas:

1. Organização dos Dados: As respostas de cada questão (Q6 a Q11) foram extraídas dos questionários e consolidadas em um único documento de texto, agrupadas por questão.
2. Codificação Inicial com IA: Um modelo de linguagem avançado foi utilizado para gerar uma codificação inicial e identificar temas emergentes a partir das respostas. Para cada questão, foi utilizado um prompt específico. Um exemplo para a Questão 6 seria: "Atue como um analista de pesquisa qualitativa. Analise as respostas dos gestores para a Questão 6 sobre fatores internos e externos que influenciam a tomada de risco. Identifique e gere códigos iniciais baseados em temas, palavras-chave e sentimentos recorrentes nas respostas, como 'foco em inovação', 'centralidade no cliente', 'adaptação de mercado' e 'uso de tecnologia'. Apresente os resultados em uma lista concisa e categorizada." (Roppelt et al., 2023; Giuggioli & Pellegrini, 2023).
3. Análise Humana e Interpretação: O pesquisador revisou criticamente os temas e códigos gerados pela IA, corrigindo eventuais imprecisões e garantindo que o contexto e a subjetividade das respostas fossem preservados (Roppelt et al., 2023). A etapa de interpretação foi fundamental para dar sentido aos padrões identificados e para a formulação das conclusões.
4. Agrupamento por Tendências: Os temas validados foram então agrupados em categorias mais amplas, conforme a solicitação do estudo, para a seção de Análise de Resultados. Por exemplo, as menções a confiança na equipe (Supermercado Fortaleza) e a determinação dos colaboradores (Instituto Saber) foram agrupadas na tendência de "Recursos Humanos e Cultura Interna".

4. Análise dos Resultados

A análise qualitativa das respostas dos 19 questionários revelou padrões consistentes nas percepções e práticas dos gestores. Os resultados foram agrupados por tendências temáticas, em vez de empresa individual, para identificar as semelhanças e as diferenças que moldam a aplicação do Marketing Empreendedor no contexto das PMEs brasileiras.

4.1. Análise da Orientação Empreendedora e a Propensão ao Risco

A análise das respostas revela uma percepção complexa e multifacetada da propensão ao risco em marketing, influenciada por uma série de fatores internos e externos. Os gestores, em sua maioria, articulam sua capacidade de assumir riscos em termos de recursos tangíveis e intangíveis (Zahra & Nambisan, 2023).

Os fatores internos mais citados incluem a disponibilidade de capital de giro e a capacidade financeira da empresa (Supermercado Aurora; Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Distribuidora Feirense). A falta de caixa é frequentemente vista como um fator inibidor para investir em grandes campanhas promocionais (Supermercado Fortaleza). Outros gestores mencionam a capacidade de logística e o nível de estoque como elementos decisivos para ações de marketing que envolvem promoções e novos produtos (Distribuidora Sabor). O capital humano e a cultura organizacional também emergem como aspectos cruciais; a confiança na equipe e a determinação dos colaboradores são apontados como um motor para enfrentar novos desafios e assumir riscos (Supermercado Fortaleza; Instituto Saber; Comércio Varejista Maranhão; Salão Essência). Para algumas empresas, a própria cultura é o fator determinante, com a Distribuidora Caicó afirmando que não tem a cultura de assumir grandes riscos, pois prioriza a lucratividade em detrimento de investimentos em marketing (Distribuidora Caicó).

Em relação aos fatores externos, a concorrência é o elemento mais recorrente. A presença de um concorrente com preços agressivos e marketing pesado, ou a inauguração de uma nova rede de lojas nas proximidades, pressiona as empresas a assumir riscos para se manterem competitivas (Distribuidora Sabor; Supermercado Fortaleza; Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Salão Essência; Indústria Têxtil Fibras; Ótica Visão). A instabilidade econômica e a inflação descontrolada são outros fatores macroeconômicos que levam à cautela (Distribuidora Sabor; Comércio Varejista Maranhão). A percepção do risco evolui de uma barreira estritamente de recursos para uma questão de cultura e estratégia à medida que a empresa ganha maturidade. Por exemplo, empresas de menor porte (MEI, EPP) frequentemente apontam as limitações financeiras e operacionais, como o caixa limitado, como as principais restrições (Supermercado Fortaleza; Farmácia Poona; Distribuidora Feirense). Em contrapartida, empresas de maior porte ou mais estabelecidas mencionam a cultura organizacional e a experiência da equipe como fatores-chave que viabilizam a tomada de risco estratégico (Supermercado Fortaleza; Instituto Saber; Ótica Visão).

Essa relação entre a percepção do risco e o contexto macroeconômico encontra forte respaldo na literatura. O estudo de Vieira et al. (2025) mostra que a flexibilidade e a capacidade de adaptação a cenários econômicos complexos, como a pandemia de COVID-19, foram essenciais para a sobrevivência das empresas. O contexto geográfico dos empreendedores, localizados em sua maioria no Nordeste, uma região que sofreu impactos econômicos significativos durante a pandemia, reforça a importância da resiliência e da ousadia como traços empreendedores. A propensão ao risco, portanto, não é uma decisão isolada, mas uma resposta calculada e contextualizada diante de uma complexa rede de fatores internos e externos. Estudos sobre a expansão internacional de negócios digitais revelam que a aversão a riscos é mais acentuada entre gestoras mulheres, que tendem a preferir estratégias mais conservadoras e cautelosas (Silva et al., 2024). A literatura também indica que a qualidade de vida no trabalho (QVT) é crucial para o sucesso da empresa, pois colaboradores insatisfeitos levam à baixa produtividade (Torres et al., 2025). O aumento de importações, por exemplo, pode desafiar negócios locais e diminuir sua competitividade (Nobre et al., 2023). O impacto de eventos como

a pandemia de COVID-19 pode servir como base para a tomada de decisões gerenciais em momentos de crise, tanto no setor público quanto no privado (Silva & Araújo, 2023a; Vieira et al., 2025). O Quadro 2 apresenta as análises com exemplos práticos e indicadores dos fatores interno e externo.

Quadro 2

Fatores internos, externos e exemplos práticos

Fatores Internos	Fatores Externos	Exemplos Práticos
Capacidade financeira e de estoque	Concorrência e instabilidade econômica	Lançar uma campanha de preços agressivos para conquistar um novo bairro, apesar da forte concorrência (Distribuidora Sabor).
Capacidade financeira e de caixa	Concorrência e inauguração de novas redes	Uma farmácia hesita em investir em campanhas promocionais em larga escala por ter caixa limitado, mas pode se sentir pressionada a assumir riscos caso um novo concorrente se instale na vizinhança com preços agressivos (Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza).
Equipe e cultura organizacional	Oportunidades de mercado	A equipe do Instituto Saber, com sua determinação, sente-se mais confiante para enfrentar novos desafios quando surgem oportunidades de concursos e seleções (Instituto Saber).
Necessidade de inovação	Concorrência e tendências de mercado	A Indústria Têxtil Fibras moderniza equipamentos e testa novos tecidos, como os ecológicos, para atender à demanda do mercado e se diferenciar da concorrência (Indústria Têxtil Fibras).
Experiência de campanhas anteriores	Concorrência no mercado	A Padaria Doce Lar se sente mais confiante para arriscar em novas campanhas de marketing se a campanha anterior foi bem-sucedida (Padaria Doce Lar).

4.2. Análise da Orientação ao Cliente e a Conexão no Ambiente Digital

A transição para um mercado cada vez mais digital é um desafio central para os empreendedores da amostra, que respondem a ele com uma combinação de ferramentas tecnológicas e estratégias de atendimento humanizado. As ferramentas mais citadas são o Instagram e o WhatsApp "Business" (Supermercado Aurora; Distribuidora Sabor; Distribuidora Caicó; Supermercado Fortaleza; Salão Essência; Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Ótica Visão; Cursos Maranhão; Turismo Natal; Distribuidora Feirense; Padaria Doce Lar; Comércio Varejista Maranhão). O Instagram é usado para divulgar produtos e promoções, mostrar bastidores e interagir com o público (Distribuidora Sabor; Salão Essência), enquanto o WhatsApp é valorizado por sua capacidade de comunicação direta, envio de ofertas personalizadas e agilidade no atendimento e nas entregas (Distribuidora Caicó; Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Distribuidora Feirense; Cursos Maranhão).

O principal ponto de convergência nas respostas é a ênfase no "atendimento humanizado no digital" (Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Cursos Maranhão). Para os empreendedores, a tecnologia não é apenas um canal para a automação, mas uma ferramenta para replicar e escalar a proximidade do relacionamento presencial. O gestor da Farmácia Poona destaca que, mesmo em canais automatizados, o cuidado com o tom de voz e a empatia são diferenciais. Essa abordagem se manifesta na tentativa de manter o "toque pessoal" que fideliza o cliente, mesmo diante dos desafios como a sobrecarga de informações, a concorrência digital e a dificuldade de manter a consistência nas postagens e a criatividade (Salão Essência; Cursos Maranhão; Padaria Doce Lar). A resistência de alguns parceiros mais tradicionais em migrar para o digital também é um desafio notado (Distribuidora Feirense).

Essa abordagem pragmática e centrada no cliente é uma característica distintiva do marketing empreendedor, que se diferencia das estratégias mais tradicionais. O marketing empreendedor é descrito na literatura como mais adaptável, criativo e focado no cliente do que o marketing convencional. Ele utiliza o que se denomina "*growth hacking*", que são táticas de baixo custo e alta eficácia, como marketing viral e de conteúdo, para atingir o público-alvo. A prioridade em estabelecer novas táticas de comunicação e promover o envolvimento do cliente demonstra como as empresas buscam não apenas divulgar, mas construir uma base de confiança e relacionamento no ambiente digital, superando as limitações de recursos e de equipe com criatividade e atenção aos detalhes (Chukwuka & Abude, 2025; Medeiros et al., 2025b; Giuggioli & Pellegrini, 2023).

4.3. Análise da Orientação à Inovação e a Cultura Organizacional

A inovação em marketing, para os empreendedores com recursos limitados da amostra, é predominantemente um processo colaborativo e de baixo custo, impulsionado pela cultura interna. Em vez de orçamentos dedicados a pesquisa e desenvolvimento (P&D), as empresas incentivam a geração de ideias de maneira participativa. As estratégias mais comuns incluem pequenas competições internas com premiações simbólicas (Supermercado Fortaleza; Padaria Doce Lar), reuniões de equipe diárias ou quinzenais para discutir o que está funcionando (Supermercado Fortaleza; Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Padaria Doce Lar; Comércio Varejista Maranhão; Ótica Visão; Cursos Maranhão) e a criação de canais de feedback, como a caixa de sugestões (Padaria Sabor).

Um aspecto particularmente notável é a origem das ideias. Muitos empreendedores dão liberdade para que colaboradores da linha de frente, como entregadores, balconistas e frentistas de postos, deem sugestões (Distribuidora Sabor; Salão Essência; Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza; Cursos Maranhão). Uma ideia simples, como a criação de um cartão com QR Code

para futuras promoções, sugerida por um motorista, resultou em um aumento de 18% na recompra (Distribuidora Sabor). Esse processo de inovação "de baixo para cima" (*bottom-up*) é uma característica central do marketing empreendedor, onde a inovação é vista como um subproduto da gestão participativa e de um ambiente que valoriza o capital humano. Essa abordagem se alinha indiretamente com a literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que sugere que programas participativos e a satisfação dos colaboradores ("clientes internos") resultam em maior produtividade e contribuem para as metas organizacionais (Torres et al., 2025).

A cultura de inovação, portanto, não é um custo adicional, mas uma consequência natural de um ambiente de trabalho que promove o bem-estar e incentiva a contribuição de todos, independentemente de sua função. A criatividade e a inovação em marketing, nesse contexto, florescem não por meio de grandes investimentos, mas da valorização das pessoas e da disposição em testar ideias simples e práticas. A literatura sobre gestão da qualidade também destaca que a inovação contínua é uma exigência fundamental para a excelência e a competitividade (Dantas et al., 2025).

4.4. Análise da Orientação de Mercado e a Gestão da Informação

A forma como os empreendedores coletam e analisam informações de mercado é um claro reflexo de suas limitações de recursos e da natureza ágil de seus negócios. Em vez de depender de pesquisas de mercado formais e custosas, as empresas utilizam metodologias informais e pragmáticas para tomar decisões. A principal fonte de informação para a maioria dos empreendedores é o contato direto com os clientes, por meio de feedbacks e conversas (Padaria Sabor; Padaria Doce Lar; Salão Essência; Ótica Visão; Cursos Maranhão; Distribuidora Feirense; Comércio Varejista Maranhão).

Além disso, a análise dos concorrentes é uma estratégia amplamente utilizada. Os gestores observam os concorrentes em suas redes sociais e sites de compras, monitorando suas campanhas, linguagem e preços (Distribuidora Sabor; Salão Essência; Farmácia Poona; Ótica Visão; Cursos Maranhão; Distribuidora Feirense). O uso de ferramentas gratuitas, como o painel de informações do Instagram e o Google Trends, também é citado para medir a efetividade de campanhas e acompanhar tendências de forma acessível (Instituto Saber; Supermercado Fortaleza; Cursos Maranhão; Distribuidora Feirense). Outras fontes mencionadas incluem relatórios setoriais gratuitos, feiras de negócios e visitas de campo (Padaria Artesanal Caruaru; Distribuidora Feirense).

Essa abordagem informal de gestão da informação, que se baseia na experiência de campo e em fontes de baixo custo, é um exemplo clássico de como o marketing empreendedor se adapta à realidade de pequenas e médias empresas. A "análise de dados" é orientada para a ação imediata, em contraste com a formalidade e a complexidade dos métodos de grandes corporações. Embora a literatura acadêmica demonstre a utilidade de modelos sofisticados como as redes bayesianas para quantificar incertezas e apoiar a tomada de decisão em projetos, os empreendedores da amostra preferem uma abordagem mais direta e baseada na intuição e na experiência, que se mostra eficiente para a realidade de seus negócios (Giuggioli & Pellegrini, 2023; Silva et al., 2023a; Nobre et al., 2023).

4.5. Análise da Percepção sobre a Orientação mais Crucial

A análise da Questão 10, que pede aos empreendedores para escolherem a orientação mais crucial para o sucesso, revela uma variedade de perspectivas que refletem a maturidade e o contexto estratégico de cada empresa. A maioria dos respondentes, incluindo o gestor da empresa de cursos profissionalizantes (Cursos Maranhão), da ótica (Ótica Visão), de padaria (Padaria Sabor; Padaria Doce Lar; Padaria Artesanal Caruaru) e do salão de beleza (Salão Essência), elege a Orientação ao Cliente como a mais importante. A justificativa central é que o cliente é a base de tudo, pois é a partir da compreensão de suas necessidades e desejos que a inovação se torna relevante e o marketing se torna eficaz. A Orientação ao Cliente, portanto, não é vista como uma orientação isolada, mas como o ponto de partida que guia as demais.

Em contrapartida, alguns gestores, como os das farmácias (Farmácia Poona; Farmácia Fortaleza) e de um supermercado (Supermercado Fortaleza), consideram a Orientação Empreendedora a mais crucial. Suas justificativas ressaltam a necessidade de visão, ousadia e capacidade de assumir riscos calculados para inovar e se destacar em setores tradicionais e altamente competitivos. Isso sugere que, para essas empresas, a proatividade e a agressividade estratégica são a prioridade do momento. Já a gestora de uma distribuidora de alimentos (Distribuidora Sabor) escolheu a Orientação de Mercado, enfatizando a necessidade de entender as tendências, a concorrência e o comportamento de compra para ajustar o mix de produtos e a comunicação.

Por fim, a gestora de uma distribuidora de medicamentos (Distribuidora Caicó) e a de um comércio varejista (Comércio Varejista Maranhão) expressaram uma visão holística, afirmando que todas as orientações são cruciais e devem viver em harmonia para o crescimento da empresa. Essa percepção mais madura e integrada sugere que, para esses gestores, as orientações são interdependentes e essenciais para o sucesso a longo prazo. Essa interconexão é reforçada pela literatura que descreve o marketing empreendedor como uma abordagem com "influência esmagadora no ambiente externo", que, por sua vez, impulsiona a experiência e a satisfação do cliente, evidenciando a sinergia entre todas as orientações. A escolha da orientação mais crucial, portanto, não é uma questão de certo ou errado, mas um reflexo da fase de desenvolvimento e do foco estratégico que cada empresa considera vital para seu sucesso (Chukwuka & Abude, 2025; Sales et al., 2024; Dantas et al., 2025; Faustino et al., 2020). O Quadro 3 apresenta as orientações e justificativas observadas.

Quadro 3

Empresas, orientações e justificativas

Empresa	Orientações	Justificativa
Supermercado Aurora	Orientação de Mercado	É a que melhor se encaixa.
Distribuidora Sabor	Orientação de Mercado	Entender tendências, concorrência e clientes permite ajustar o mix de produtos e a comunicação.
Distribuidora Caicó	Todas são cruciais	Todas têm um peso considerável e devem viver em harmonia para o sucesso.
Instituto Saber	Orientação ao Cliente	Muitos clientes precisam do serviço e não sabem; a partir

		da escuta se inova e entende o mercado.
Supermercado Fortaleza	Orientação Empreendedora	Exige visão, ousadia e capacidade de assumir riscos calculados.
Indústria Têxtil Fibras	Orientação ao Cliente	A personalização e qualidade do atendimento fazem a diferença.
Loja Varejo Deca	Orientação ao Cliente	O cliente busca praticidade.
Academia Saúde	Orientação à Inovação	A adição constante de novas máquinas e métodos atrai e mantém clientes.
Farmácia Poona	Orientação Empreendedora	Inovar exige visão e capacidade de assumir riscos calculados.
Padaria Sabor	Orientação ao Cliente	A satisfação do cliente fornece um diagnóstico preciso da adesão aos produtos.
Padaria Doce Lar	Orientação ao Cliente	O cliente quer se sentir ouvido, e os pedidos são 100% baseados neles.
Salão Essência	Orientação ao Cliente	Permite fidelizar e conquistar novos clientes; tudo começa com o cliente.
Farmácia Fortaleza	Orientação Empreendedora	Inovar exige visão, ousadia e capacidade de assumir riscos calculados.
Comércio Varejista Maranhão	Orientação ao Cliente	Um atendimento de qualidade faz o cliente confiar no produto e na empresa.
Turismo Natal	Não especificado	Baixos preços e parcerias com prestadores de serviços para todas as classes sociais.
Distribuidora Feirense	Orientação ao Cliente	O negócio depende da fidelização dos postos e da satisfação deles.
Cursos Maranhão	Orientação ao Cliente	O cliente é o centro de tudo e decide se a inovação e a proposta de valor fazem sentido.

Ótica Visão	Orientação ao Cliente	Garante que as ações tenham propósito e direcionamento, reduzindo riscos.
-------------	-----------------------	---

4.6. Análise da Sinergia entre Orientação ao Cliente e à Inovação

A interação entre a Orientação ao Cliente e a Orientação à Inovação é um dos temas mais concretos e valiosos do marketing empreendedor, e as respostas da pesquisa demonstram como essa sinergia gera valor real para as empresas. Os gestores forneceram exemplos práticos que ilustram a materialização da "inovação centrada no cliente" (Supermercado Fortaleza; Ótica Visão), onde a inovação não é um fim em si mesma, mas uma resposta direta e proposital a uma necessidade identificada no público.

A escuta ativa do cliente é o ponto de partida para a inovação. Após ouvir repetidamente que os clientes da Distribuidora Sabor sentiam falta de praticidade, a empresa criou kits de alimentos segmentados (como "kit restaurante") e os divulgou em vídeos curtos, o que aumentou significativamente o engajamento e simplificou o processo de venda (Distribuidora Sabor). Uma padaria artesanal inovou e lançou uma linha de pães e bolos sem glúten e lactose em resposta à demanda de clientes por esses produtos, o que resultou na conquista de um novo público e no aumento da receita (Padaria Artesanal Caruaru). De forma similar, a Indústria Têxtil Fibras, a partir do feedback de clientes que buscavam redes de dormir mais resistentes, desenvolveu uma nova linha com algodão reforçado, gerando um aumento expressivo nas vendas e reforçando sua posição no mercado (Indústria Têxtil Fibras).

Outros exemplos notáveis incluem a inovação em processos. A Distribuidora Feirense, a Farmácia Fortaleza e a Ótica Visão identificaram, através do feedback dos clientes, reclamações sobre o tempo de espera ou falta de previsibilidade nas entregas. A solução inovadora foi a implementação de um sistema de rastreamento em tempo real com notificações automáticas via WhatsApp. Essa melhoria nos processos não só aumentou a satisfação e a fidelização dos clientes, como também reduziu o número de ligações, agregando valor à imagem da empresa (Distribuidora Feirense; Farmácia Fortaleza; Ótica Visão).

Essa interdependência entre as orientações de cliente e inovação é um pilar do marketing empreendedor e é amplamente apoiada pela literatura. Estudos mostram que o marketing empreendedor é mais adaptável, criativo e focado no valor do cliente do que o marketing tradicional. Essa abordagem permite transformar a experiência do cliente e impulsionar a satisfação, resultando em novas ofertas e um maior engajamento (Chukwuka & Abude, 2025; Chen, 2024; Medeiros et al., 2025b; Moreira et al., 2025; Campos et al., 2017).

5. Conclusões

A presente pesquisa demonstrou que as orientações do Marketing Empreendedor são aplicadas por gestores de Pequenas e Médias Empresas brasileiras de maneira intuitiva e pragmática, em resposta direta às limitações de recursos e tempo. Os gestores confiam em ferramentas digitais acessíveis, como o Instagram e o WhatsApp, para construir e manter um relacionamento próximo com os clientes, uma abordagem que eles consideram um "atendimento humanizado" no ambiente digital. A Orientação ao Cliente foi identificada como a mais crucial para o sucesso do negócio, atuando como o principal catalisador para a inovação. Essa interconexão é o mecanismo central para a criação de novas ofertas e o aprimoramento de

processos, gerando maior engajamento e valor para a empresa. As práticas observadas, como a dependência do feedback direto dos clientes e a observação informal dos concorrentes, alinham-se com o Marketing Empreendedor como um modelo de gestão ágil e adaptável. A resiliência e a capacidade de adaptação, destacadas na literatura, são evidentes nas respostas, que conectam a sobrevivência e o crescimento em tempos de crise à capacidade de ajustar valores e estratégias em resposta a cenários macroeconômicos desafiadores.

O estudo oferece contribuições teóricas e metodológicas importantes. No campo teórico, ele proporciona uma validação empírica da teoria do Marketing Empreendedor, demonstrando como as orientações se manifestam na prática de Pequenas e Médias Empresas em um contexto emergente. O trabalho estabelece uma forte ligação entre a Orientação ao Cliente e a Orientação à Inovação, enriquecendo a compreensão de sua interdependência. No âmbito metodológico, a pesquisa serve como um estudo de caso sobre a viabilidade e os desafios da análise de conteúdo assistida por inteligência artificial. O protocolo de análise assistida, com a necessária supervisão humana, demonstrou ser um método eficiente para processar dados qualitativos, fornecendo um modelo replicável para futuros estudos que buscam aprimorar a eficiência da pesquisa. Os resultados também podem servir como uma base para a tomada de decisões por parte de gestores no setor privado, ajudando-os a melhor compreender as mudanças do mercado e a instabilidade econômica.

No entanto, o presente estudo possui limitações inerentes à sua natureza. A amostra de 19 empresas, embora diversificada, é pequena e não probabilística, o que impede a generalização dos resultados para o universo das Pequenas e Médias Empresas brasileiras. A interpretação das respostas, embora rigorosa, está sujeita à subjetividade dos participantes, uma limitação comum na pesquisa qualitativa, que é reconhecida na literatura como parte do rigor metodológico. Tendo em vista esses achados e limitações, sugerem-se diversas direções para estudos futuros. Recomenda-se aplicar uma abordagem quantitativa para testar a prevalência das orientações do Marketing Empreendedor em uma amostra mais ampla de empresas, o que possibilitaria a generalização dos resultados. Outra sugestão é a realização de estudos longitudinais para analisar o impacto das estratégias do Marketing Empreendedor no desempenho financeiro das empresas ao longo do tempo. Além disso, futuros estudos poderiam investigar a fundo a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial em marketing junto as organizações, a fim de entender melhor o fosso tecnológico identificado entre a teoria acadêmica e o empreendedorismo no Brasil.

Referências

- Campos, D. F., Silva, L. A., & El-Aouar, W. A. (2017). Os arranjos produtivos têxteis da região do Seridó/RN e suas relações com a gestão da cadeia de suprimentos. *EXACTA (ONLINE)*, 15, 137–154.
- Chen, Y.-H. (2024). The innovative entrepreneurial marketing journey and sustainable development of Southeast Asian immigrants. *Sustainability*, 16(7), Article 2815. <https://doi.org/10.3390/su16072815>.
- Chukwuka, E. J., & Abude, P. (2025). Entrepreneurial marketing's pivotal role in transforming the customer experience and satisfaction. *International Journal of Marketing and Communication Studies*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.56201/ijmcs.v8.no5.2024.pg1.14>.

Dantas, M., Carneiro, T. D. C., Freitas, S. Q. V., & Silva, L. A. (2025). ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÃO AUTÁRQUICA DO RIO GRANDE DO NORTE. *REDES-Revista Educacional da Sucesso*, 5(1), 116–136. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073555>.

Faustino, P. K., Silva, L. A., Araujo, P. P. P. de, Araújo, S. B. de, Cruz, K. D. B., & Carneiro, T. D. C. (2020). Uma análise da importância de um modelo de negócio sistematizado para uma empresa do segmento têxtil. In *Tópicos em Administração - Volume 30*. Editora Poisson.

Giuggioli, A., & Pellegrini, M. M. (2023). Artificial intelligence technologies and entrepreneurship: A hybrid literature review. *Small Business Economics*, 60, 1481-1505. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00713-3>.

Kraus, S., Kallinger, F. L., Felin, T., & Klaus, J. M. (2023). The impact of artificial intelligence on entrepreneurial activity. *Journal of Business Research*, 155, Article 113401. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113401>.

Medeiros, A. J. D., Santos, N. I. F., Carneiro, T. D. C., & Silva, L. A. (2025a). MÃOS QUE CRIAM: O LEGADO DO BORDADO SERIDOENSE EM CAICÓ. *REDES-Revista Educacional da Sucesso*, 5(1), 197–216. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073543>.

Medeiros, B. A., Araujo, P. P. P., Carneiro, T. D. C., & Silva, L. A. (2025b). ESTRATÉGIAS DE GESTÃO AMBIENTAL EM ATACADISTA DE CAICÓ-RN: UMA ANÁLISE. *REDES-Revista Educacional da Sucesso*, 5(1), 169–196. <https://www.editoraverde.org/portal/revistas/index.php/rec/article/view/423>.

Moreira, W. F., Araujo, P. P. P., Carneiro, T. D. C., & Silva, L. A. (2025). DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS: O Caso de uma Paróquia de Caicó/RN. *REDES-Revista Educacional da Sucesso*, 5(1), 137–150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073083>.

Nobre, O. F., Silva, L. A., Costa Júnior, J. F., Cortez, A. E. G., & Araujo, A. G. (2023). Impact Of Imports And Exports On Employment Generation And Corporate Operations: Application Of A Bayesian Network In The Textile Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(12), 46–56. <https://doi.org/10.9790/487X-2512064656>.

Nobre, O. F., Silva, W. G., Araujo, S. B., Araujo, P. P. P., & Silva, L. A. (2019). Comportamento estratégico de uma empresa do segmento gastronômico do município de Brejo do Cruz - PB. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 7, 1-21.

Roppelt, A., et al. (2023). Leveraging AI to foster entrepreneurial marketing. *Journal of Management Information Systems*, 40(2), 527-550. <https://doi.org/10.1080/07421222.2023.2185567>.

Sales, K. M., Bezerra, A. M. S., Carneiro, T. D. C., & Silva, L. A. (2024). The Significance Of Inventory Management For DecisionMaking: A Case Study Of A Feed Manufacturing Company In The São Bento-Pb Municipality, Northeast Brazil. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 26(7), 8–17. <https://doi.org/10.9790/487X-2607060817>.

Silva, L. A., & Araújo, A. G. (2023a). The effects of COVID-19 on formal employment: Analysis of work occupations in cities in the northeast region of Brazil. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 25(4), 1–8. <https://doi.org/10.9790/487X-2504010108>.

Silva, L. A., & Araújo, A. G. de. (2023b). Effects of Unemployment on Economic Sectors: A Proposal for Behavior Analysis with Brazilian Municipalities. *International Journal of Economics and Finance*, 15(9), 107. <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n9p107>.

Silva, L. A., Araujo, A. G., Costa Júnior, J. F., & Medeiros Júnior, J. V. de. (2024). Unveiling the Nexus of Gender and International Expansion: A Bayesian Network Analysis of Influencing Factors in Rapidly Growing Digital Businesses. *International Journal of Business and Management*, 19(5), 27–46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n5p27>.

Silva, L. A., Costa, R. B., Dantas, F. C., Medeiros Júnior, J. V. de, Gurgel, A. M., & Araujo, A. G. de. (2023a). Scratches Analysis of an LCC Project Using a Bayesian Network Model. *International Journal of Business and Management*, 18(5), 141. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n5p141>.

Silva, L. A., Costa Júnior, J. F. da, & Araújo, A. G. de. (2023b). International Expansion Strategy in Fast-Growing Businesses: Using Bayesian Networks to Identify Influencing Factors. *International Journal of Business and Management*, 19(1), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n1p1>.

Smith, J. R. & Brown, A. L. (2024). *Innovations in qualitative research methods: A guide to data collection and ethical considerations*. Cambridge University Press. E-book.

Souza, E. M. de, Silva, L. A., Araújo, P. P. P. de, Araújo, S. B. de, Santos, N. I. F. dos, & Medeiros, S. A. de. (2020). VIABILIDADE DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA O CONTROLE DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TENDA DO SENHOR EM SÃO BENTO/PB. In *Sistematizando Práticas para Administrar 2* (2nd ed., pp. 247–267). Atena Editora.

Torres, I. C., Araujo, P. P. P., Carneiro, T. D. C., & Silva, L. A. (2025). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SEUS EFEITOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE IMPORTADOS. *REDES-Revista Educacional da Sucesso*, 5(1), 217–249. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073555>.

Vieira, M. J. R., Santos, N. I. F., Carneiro, T. D. C., & Silva, L. A. (2025). EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA LOJA BLITZ NA PANDEMIA EM SÃO BENTO/PB. *REDES-Revista Educacional da Sucesso*, 5(1), 151–168. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15073107>.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (D. Bueno, Trad.). Penso.

Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2023). Exploring the influence of entrepreneurial marketing on business performance: Based on spontaneous order. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(10), 1079–1093. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.1310060>.