BARREIRAS NA ADOÇÃO DE INICIATIVAS DE MARKETING DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS DA CIDADE DE SÃO PAULO/SP

Barriers to the Adoption of Digital Marketing Initiatives by Small Businesses in the City of São Paulo, SP

FABIANA RIZZI
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

GISELA CONSOLMAGNO PELEGRINI
MBA USP/ESALQ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

BARREIRAS NA ADOÇÃO DE INICIATIVAS DE MARKETING DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS DA CIDADE DE SÃO PAULO/SP

Objetivo do estudo
Identificar as barreiras percebidas por gestores de pequenos negócios da cidade de São Paulo na adoção de iniciativas de marketing digital, subsidiando recomendações para o desenvolvimento de futuros serviços digitais voltados a esse público identificar as barreiras percebidas na adoção de iniciativas

Relevância/originalidade
O estudo une barreiras práticas relatadas por gestores à discussão teórica sobre jornadas de consumo contemporâneas, como o modelo 4S Behaviors, conectando percepções operacionais de pequenos negócios a modelos atuais de comportamento do consumidor digital.

Metodologia/abordagem
Pesquisa exploratória de abordagem quantitativa, tipo survey, aplicada a 52 gestores de pequenos negócios de São Paulo por meio de questionário estruturado com lógica condicional, analisado de forma descritiva e complementado por testes de associação estatística.

Principais resultados
A maioria dos gestores reconhece a importância do marketing digital, mas enfrenta dificuldades de mensuração de resultados, gestão centralizada no proprietário e restrições de tempo e orçamento, limitando a transição da percepção positiva para a implementação efetiva.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo articula a literatura sobre marketing em pequenos negócios com modelos contemporâneos de jornada de consumo, propondo um instrumento de coleta replicável que operacionaliza construtos teóricos relevantes à adoção do marketing digital por pequenas empresas.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados oferecem subsídios práticos para o desenho de serviços de marketing digital mais acessíveis, simplificados e apoiados por IA, capazes de reduzir barreiras técnicas, financeiras e de tempo enfrentadas por pequenos empreendedores.

Palavras-chave: marketing digital, empreendedorismo, transformação digital

Barriers to the Adoption of Digital Marketing Initiatives by Small Businesses in the City of São Paulo, SP

Study purpose
To identify the barriers perceived by small business managers in the city of São Paulo regarding the adoption of digital marketing initiatives, supporting recommendations for the development of future digital services aimed at this audience.

Relevance / originality
The study links practical barriers reported by managers to the theoretical discussion on contemporary consumer journeys, such as the 4S Behaviors model, connecting operational perceptions of small businesses to current digital consumer behavior models.

Methodology / approach
Exploratory research with a quantitative approach, survey type, applied to 52 small business managers in São Paulo through a structured questionnaire with conditional logic, analyzed descriptively and complemented by statistical association tests.

Main results
Most managers recognize the importance of digital marketing, but face difficulties measuring results, owner-centered management, and time and budget constraints, limiting the shift from positive perception to effective implementation.

Theoretical / methodological contributions
The study links the literature on small business marketing with contemporary consumer journey models, proposing a replicable data collection instrument that operationalizes theoretical constructs relevant to digital marketing adoption by small businesses.

Social / management contributions
The findings offer practical input for designing digital marketing services that are more accessible, simplified, and AI-supported, capable of reducing the technical, financial, and time barriers faced by small business owners.

Keywords: digital marketing, entrepreneurship, digital transformation

BARREIRAS NA ADOÇÃO DE INICIATIVAS DE MARKETING DIGITAL POR PEQUENOS NEGÓCIOS DA CIDADE DE SÃO PAULO/SP

1. Introdução

A cidade de São Paulo concentra mais de dois milhões de micro e pequenas empresas ativas, representando mais de 95% do total de empresas ativas na cidade. A maioria desses pequenos negócios não sobrevive até seu quinto ano de atividade. A taxa de mortalidade acumulada de pequenas empresas é de aproximadamente 62% em 5 anos no Estado de São Paulo (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços [MDIC], 2024); (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2024).

Os fatores mais associados a essa mortalidade são predominantemente de natureza estratégica, com destaque para a dificuldade na aquisição de uma carteira de clientes, estratégia competitiva inadequada e pouca capacidade de diferenciação (Ferreira et al., 2012; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014).

O ambiente digital democratizou o acesso ao marketing e consolidou-se como um dos principais instrumentos para aquisição de novos clientes, permitindo segmentações refinadas, alta mensurabilidade e interação direta com o consumidor por múltiplos canais (Ryan, 2016); (Kotler et al., 2017). Esse arsenal de ferramentas deu a pequenas empresas acesso a recursos antes exclusivos de grandes companhias — mas usufruir efetivamente dele pode ser um grande desafio para seus gestores. O marketing em pequenos negócios está intrinsecamente ligado ao comportamento do empreendedor, que tende a ser um generalista, e é frequentemente informal, simples e desorganizado, em razão do pequeno porte, da influência do gestor e da falta de estruturas organizacionais formais (Jones & Rowley, 2011).

Essa resistência ao planejamento estruturado revela uma barreira cultural e educacional: o desafio não é apenas o acesso às ferramentas, mas transformar uma mentalidade que valoriza o improviso e a ação individual em detrimento de uma estratégia integrada. A gestão baseada na experiência prática e direta com o cliente tende a limitar o crescimento dos negócios no longo prazo, restringindo o aprendizado a vivências pontuais e não replicáveis (Rodrigues, 2025). A dificuldade de mensurar resultados é outro entrave relevante: um estudo qualitativo com 24 microempresários em Bournemouth, Inglaterra, mostrou que a adoção de tecnologias de marketing depende fortemente do conhecimento técnico e da capacidade de medir o retorno sobre o investimento, tema que representa tanto aspiração quanto frustração para os proprietários-gerentes entrevistados (Alford & Page, 2015).

O fator financeiro, associado à percepção de risco, também aparece como entrave importante à adoção de estratégias digitais por micro e pequenas empresas (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014). Apesar dessas dificuldades, a literatura aponta que a adoção de estratégias de marketing digital pode representar um diferencial competitivo essencial para o crescimento e a sustentabilidade de pequenos empreendimentos em um ambiente cada vez mais digital e dinâmico (Kotler et al., 2017).

Este estudo tem o objetivo de identificar as barreiras percebidas na adoção de iniciativas de marketing digital por pequenos negócios na cidade de São Paulo. Por fim, a pesquisa foi organizada em: Referencial teórico (Capítulo 2); Metodologia (Capítulo 3); Análise dos resultados e discussões (Capítulo 4); Considerações finais (Capítulo 5), seguido das Referências.

2. Referencial teórico

Visando alcançar o objetivo desta pesquisa, o referencial teórico foi subdividido em: 2.1 O marketing digital e a nova jornada de consumo como uma oportunidade para pequenos negócios e 2.2 A jornada contemporânea do consumidor.

2.1. O marketing digital e a nova jornada de consumo como uma oportunidade para pequenos negócios

O marketing digital apresenta uma de suas maiores contribuições ao atual ambiente de negócios: a democratização do acesso a ferramentas de marketing, permitindo que empresas de qualquer porte participem ativamente do mercado. Evidências recentes reforçam esse potencial mesmo em contextos de recursos limitados: em mercados emergentes, a adoção do marketing digital tem se mostrado positivamente associada ao desempenho de pequenas e médias empresas, favorecendo o relacionamento com clientes e ganhos de competitividade nessas organizações (Deku, et al., 2024). A força do marketing digital está justamente em sua capacidade de combinar acessibilidade, baixo custo, alto grau de segmentação e mensuração e possibilidade de relacionamento contínuo. Além disso, é importante mencionar que a visão moderna de aquisição de clientes e jornada de compra pode beneficiar muito os pequenos negócios.

O conceito de jornada sequencial de compra, adotado durante muitos anos, se apresentava com etapas bem definidas e classificadas como reconhecimento, consideração, compra, retenção e defesa, mostrando um avanço sequencial no relacionamento do consumidor com a marca, com diferentes pontos de contato físicos e digitais distribuídos ao longo de cada etapa. Isso exigia das marcas estratégias robustas e alto investimento para estarem presentes em cada etapa da jornada. No entanto, revisões recentes da literatura sobre jornada do consumidor indicam que esse modelo sequencial vem sendo substituído por uma compreensão mais dinâmica e fragmentada do comportamento do consumidor, caracterizada por múltiplos pontos de contato físicos e digitais que se combinam de forma não linear — o que parte da literatura recente já denomina jornadas "phygital" (Mele et al., 2025).

Nesse novo contexto, a jornada do consumidor passa a ser influenciada por muitos estímulos simultâneos, como recomendações de outros consumidores, avaliações online, interações em redes sociais e pesquisas realizadas em mecanismos de busca. Esse ambiente cria oportunidades para pequenos negócios, que podem se inserir em diferentes momentos da jornada. A presença estratégica em canais digitais, a construção de reputação online e a proximidade no relacionamento com o cliente tornam-se elementos capazes de equilibrar as diferenças de recursos entre grandes e pequenos competidores. Essa transformação na dinâmica da jornada de compra levou também ao surgimento de novos modelos conceituais capazes de explicar o comportamento contemporâneo do consumidor em ambientes digitais.

2.2. A jornada contemporânea do consumidor

O estudo 4S *Behaviors*, realizado pelo Google em parceria com o Boston Consulting Group (2023), propõe uma visão moderna da jornada de compra. No modelo 4S, os consumidores se alternam entre quatro comportamentos — *Streaming, Scrolling, Searching e Shopping* — sem uma ordem pré-definida, guiados por micro momentos digitais que ocorrem espontaneamente ao longo do dia. O *Streaming*, refere-se ao consumo contínuo e personalizado de conteúdos em vídeo ou áudio, distribuídos em diversas plataformas, que ampliam as oportunidades de descoberta de marcas. Já o comportamento *Scrolling*, diz respeito à navegação exploratória e não intencional nas redes sociais, na qual o consumidor percorre conteúdo

capazes de gerar inspiração, reconhecimento de necessidades e interesse espontâneo. O *Searching* abrange a busca ativa por informações, realizada por meio de mecanismos de busca e ferramentas de IA permitindo ao consumidor comparar alternativas e aprofundar seu entendimento do produto. Por fim, o comportamento de *Shopping* representa o ato de compra, que ocorre de maneira fluida e distribuída em múltiplos pontos de contato — como e-commerce, redes sociais, aplicativos, marketplaces ou lojas físicas — sem seguir uma sequência previsível.

Para os pequenos negócios, essa nova dinâmica representa uma oportunidade estratégica significativa já que permite que eles participem da jornada em pontos específicos e acessíveis. Conteúdos simples e orgânicos, produzidos inclusive de maneira caseira e amadora que aparecem durante o *Scrolling*. Vídeos curtos, demonstrações e conteúdos educativos consumidos durante o *Streaming*, enquanto presença no Google e em buscas locais, capturando intenção no *Searching* com baixos investimentos. Ofertas e compras facilitadas por WhatsApp, Instagram ou marketplaces, amplamente disponíveis e acessíveis, configuram o *Shopping*. Assim, esse novo modelo democratiza a atenção do consumidor, permitindo que pequenos negócios influenciem decisões de compra mesmo com presença digital modesta, mas bem executada.

3. Metodologia

O estudo propôs uma pesquisa com objetivo exploratório e os dados foram obtidos através de pesquisa quantitativa. O delineamento foi um estudo de campo do tipo *Survey*, conduzido de forma estruturada. Conforme elucidado por Gil (2017), para elaboração do instrumento de coleta de dados foram consideradas algumas variáveis quanto a percepção do marketing digital: grau de importância, percepção de eficácia, conhecimento técnico e compreensão de métricas, orçamento, tempo e iniciativas preferidas.

O questionário, que foi construído utilizando regras práticas propostas por Gil (2017), contou com 9 perguntas fechadas de resposta única, com exceção da última, que permitiu a seleção de até três alternativas. Além disso, contou com utilização de lógica condicional pela necessidade de garantir maior relevância das respostas, direcionando os respondentes a diferentes blocos de perguntas conforme sua resposta prévia. Na pergunta 3, somente os respondentes que escolheram a alternativa “sim” puderam responder as perguntas 4 e 5. Já os respondentes que escolheram a alternativa “não” foram diretamente direcionados para as perguntas 6 e 7. As perguntas 8 e 9 foram respondidas por todos.

Além da estrutura metodológica proposta por Gil (2017), o conteúdo do instrumento de coleta foi ancorado nas dimensões discutidas na literatura sobre marketing em pequenos negócios. A pergunta sobre a crença na contribuição do marketing digital para o crescimento do negócio dialoga com a perspectiva de Kotler et al. (2017) e Ryan (2016) sobre o potencial competitivo das ferramentas digitais, enquanto o cruzamento entre essa crença e o uso efetivo opera a divergência entre reconhecimento e aplicação prática já discutida por Pompeu e Carvalho (2020). As perguntas sobre a forma de execução das iniciativas refletem o perfil de gestão centralizada e informal descrito por Jones & Rowley (2011), Valença (2021) e Rodrigues (2025), enquanto as perguntas sobre percepção de resultado e mensuração se apoiam nas dificuldades de atribuição de retorno identificadas por Alford & Page (2015) e Freitas et al. (2025). Por fim, as barreiras investigadas junto aos não usuários — tempo, orçamento e receio de investir — correspondem aos entraves financeiros e operacionais apontados pelo SEBRAE (2014) e Valença (2021). Dessa forma, o instrumento buscou não apenas seguir boas práticas de elaboração de questionários, mas também operacionalizar, em suas perguntas, os principais

construtos discutidos na literatura sobre barreiras à adoção do marketing digital por pequenos negócios.

A pesquisa foi realizada de forma anônima, através de formulário online estruturado na plataforma Google Forms. O formulário foi aplicado com o Termo de Livre Consentimento Esclarecido, cujo aceite do participante foi obtido na primeira pergunta do formulário. Para aplicação da pesquisa quantitativa foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, por julgamento. Ou seja, as autoras do estudo selecionaram elementos da população que fossem representativos e fizessem parte da população alvo da pesquisa. Justifica-se essa opção por se tratar de população de difícil listagem e pela necessidade de selecionar respondentes que atendessem critérios específicos (gestores de pequenos negócios ativos na cidade de São Paulo).

A escolha do público alvo foi realizada pelas autoras visando coerência a adequação ao objetivo do estudo, ou seja: gestores de pequenos negócios da cidade de São Paulo/SP, atuantes nos setores de prestação de serviços, comércio e varejo, alimentação e bebidas, produção e manufatura, além de profissionais liberais e autônomos.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2025 e alcançou 52 respondentes. Os resultados são apresentados através de uma análise essencialmente descritiva. A amostragem por julgamento limitou a generalização dos resultados e os dados coletados foram tratados com cautela ao extrapolar conclusões para além do conjunto estudado. Contudo, complementando as análises descritivas, foram conduzidas análises de associação entre variáveis categóricas selecionadas, priorizando o teste exato de Fisher para tabelas de contingência pequenas ou com frequências esperadas reduzidas, dado o tamanho da amostra (N=52) e, especialmente, do subgrupo de respondentes que não utilizam marketing digital (n=10). O teste qui-quadrado de independência não foi utilizado nos casos em que as frequências esperadas violavam os pressupostos mínimos do teste. Um teste binomial exato foi aplicado a uma hipótese pontual sobre a razão predominante de não adoção. Nas relações em que o tamanho amostral ou a estrutura das variáveis não permitiam inferência estatisticamente defensável — como o cruzamento interno entre razões de não uso e condições que estimulariam a adoção, restrito a apenas 10 casos —, optou-se por manter a análise em nível exclusivamente descritivo, com percentuais por grupo e diferença percentual, sem teste de hipótese associado.

Ressalta-se que a amostragem não probabilística por julgamento, adotada por razões práticas de acesso à população-alvo, impede a generalização estatística dos resultados — inclusive dos testes de associação — para o conjunto de pequenos negócios da cidade de São Paulo, de modo que todos os achados quantitativos complementares devem ser interpretados como exploratórios e circunscritos à amostra estudada.

Durante a preparação deste trabalho, as autoras utilizaram as ferramentas de Inteligência Artificial Chat GPT e Notebook LM para finalidade de levantamento de fontes, apoio na revisão de texto, resumo de documentos e artigos e auxílio na formatação. Após o uso, a pesquisa foi revisada e editada, sendo que as autoras assumem total responsabilidade pelo texto final.

4. Análise dos resultados e discussões

A seguir, a apresentação de resultados é realizada, iniciando-se com o questionamento sobre a percepção dos respondentes sobre a contribuição do marketing digital para o crescimento do negócio. Os gráficos foram organizados para apresentar os dados de forma decrescente.

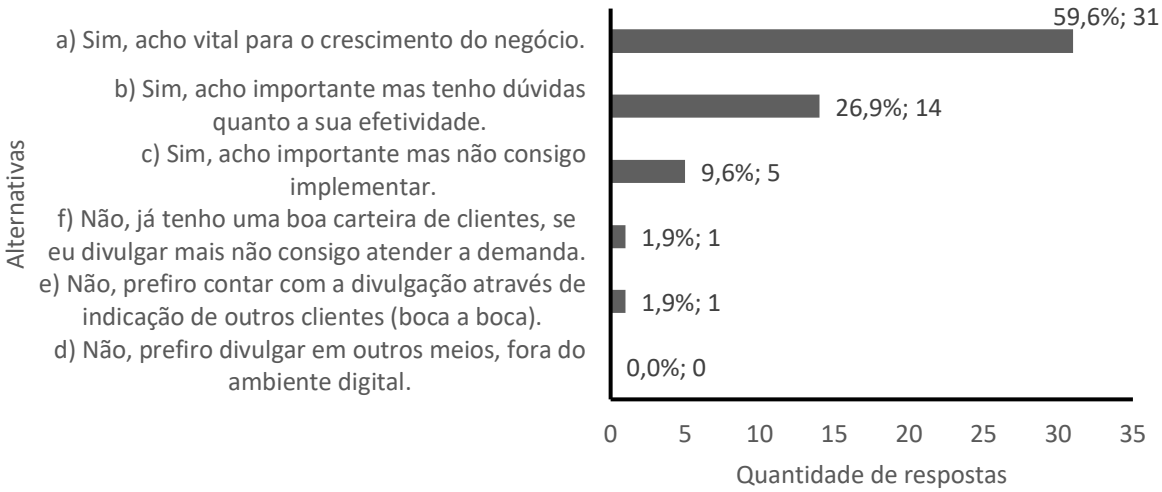


Figura 1. Você acredita que o marketing digital pode contribuir para o crescimento de seu negócio?
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 1 traz os seguintes resultados: Dos 52 respondentes da pesquisa, 31 gestores afirmaram que o marketing digital é vital para o crescimento do negócio; 14 gestores consideram o marketing digital importante, mas demonstram dúvidas quanto à sua efetividade; 5 gestores acreditam que o marketing digital é importante, porém relatam dificuldades em sua implementação; 1 gestor prefere a divulgação por indicação e 1 gestor afirma já possuir uma base de clientes suficiente e receio de não conseguir atender a uma demanda maior. Esse resultado revela que mais de 96% dos respondentes reconhecem a importância do marketing digital, o que evidencia uma ampla conscientização sobre o potencial dessas iniciativas para impulsionar os negócios.

No entanto, 36% dos respondentes acreditam que o marketing digital pode contribuir, mas expressam dúvidas ou dificuldades indicando que essa conscientização não se traduz, necessariamente, em adoção efetiva. Apenas 2 respondentes não acreditam no marketing digital possa contribuir, dando preferência a outros meios.

Esse cenário sugere um desalinhamento entre percepção da importância e capacidade de implementação. Os resultados evidenciam um ponto central da pesquisa: embora a grande maioria dos gestores reconheça a importância do marketing digital, essa percepção não se traduz, necessariamente, em implementação dessas iniciativas. Esse achado revela um desalinhamento entre consciência estratégica e capacidade operacional.

Tal fenômeno é amplamente discutido na literatura sobre pequenas empresas. Estudos indicam que, embora o marketing seja reconhecido como fundamental para o crescimento e sustentação das pequenas empresas, sua aplicação prática ainda é limitada, especialmente em empresas de menor porte, que enfrentam restrições de recursos e baixa formalização estratégica (Pompeu & Carvalho, 2020).

Além disso, a literatura aponta que muitos pequenos negócios não incorporam o marketing como uma função estruturada, mas sim como uma atividade pontual e reativa, o que reduz sua eficácia no longo prazo (Pompeu & Carvalho, 2020). Nesse sentido, os dados desta pesquisa reforçam que o problema não está na falta de reconhecimento da importância do marketing digital, mas na dificuldade de incorporação de práticas estratégicas consistentes e contínuas.

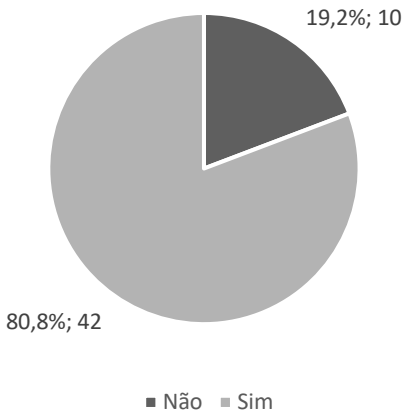


Figura 2. Você costuma fazer ou já fez uso de iniciativas de marketing digital para divulgar seu negócio?
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 2 mostra que, dos 52 respondentes, mais de 80% afirmaram que fazem ou já fizeram uso de iniciativas e 19% declararam não utilizar esse tipo de iniciativa. Esse resultado reforça a ampla consciência da importância do marketing digital e mostra que a grande maioria aposta ou já apostou nessas iniciativas. Por outro lado, o fato de aproximadamente 20% dos respondentes ainda não adotar essas iniciativas é estatisticamente relevante. Isso indica que, mesmo diante da ampla difusão das ferramentas digitais e do discurso predominante sobre sua importância, existem obstáculos que dificultam a transformação da percepção positiva em ação concreta. Nas questões a seguir foi aprofundada a compreensão a respeito desses dois grupos de respostas.

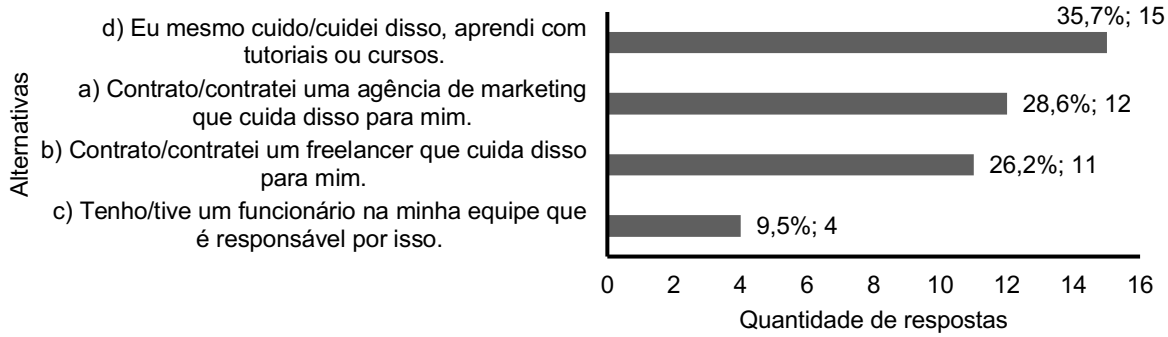


Figura 3. Você que faz ou já fez uso de marketing digital em seu negócio, escolha uma (01) alternativa que mais se aproxima de sua experiência com essas iniciativas
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 3 mostra os resultados das respostas de 42 participantes, que foram os que na questão anterior disseram que utilizam ou já utilizaram marketing digital. Nesse grupo, 15 gestores disseram que cuidam ou cuidaram pessoalmente das iniciativas, aprendendo por meio de tutoriais ou cursos; 12 gestores contrataram ou contratam uma agência de marketing digital; 11 gestores recorreram à contratação de freelances; 4 gestores contam ou contaram com um funcionário dedicado à atividade. A predominância da autogestão revela um padrão característico dos pequenos negócios: a centralização das funções estratégicas na figura do próprio gestor. No entanto, embora a aprendizagem autônoma demonstre iniciativa e interesse,

ela nem sempre assegura domínio técnico suficiente para a execução e mensuração. Esse cenário pode limitar a eficácia das ações, além de contribuir para percepções incorretas quanto aos resultados obtidos. Esse resultado está de acordo com relatos evidenciados no artigo Inovação e Empreendedorismo: A importância do plano de marketing para micro e pequenos empreendedores (Rodrigues, 2025). O artigo evidencia uma prática recorrente entre pequenos empreendedores: a gestão baseada em experiência prática e direta com o cliente. Essa predominância da gestão experimental revela um padrão de informalidade que tende a limitar o crescimento e consolidação dos negócios a longo prazo, restringindo o aprendizado a experiências pontuais e não replicáveis ou escaláveis.

Esse achado também é coerente com estudos sobre micro empreendimentos no Brasil, que destacam que pequenas empresas operam com forte dependência do proprietário, o que impacta diretamente a adoção de práticas mais sofisticadas de gestão (Valença, 2021). Além disso, a literatura mostra que a prática de marketing em pequenas empresas tende a ser menos formalizada e com menor nível de sofisticação, justamente em função da limitação de recursos e da centralização das decisões (Pompeu & Carvalho, 2020). Isso ajuda a explicar por que, mesmo quando há esforço por parte dos gestores, os resultados nem sempre são consistentes. Assim, a predominância da autogestão observada nos dados não apenas caracteriza o perfil dos pequenos negócios, mas também contribui para uma possível baixa eficácia das estratégias implementadas.

A contratação de agências e freelances, que somadas representam parcela significativa das respostas, indica o reconhecimento da necessidade de apoio especializado. Contudo, a diferença entre esses dois formatos também é relevante: agências atuam com uma visão estratégica mais ampla e integrada, freelances podem representar soluções mais acessíveis, porém mais pontuais. Já o número reduzido de empresas com profissional interno dedicado sugere que o marketing digital ainda não é percebido, na maioria dos casos, como uma função estratégica permanente dentro da estrutura organizacional.

Esses resultados revelam um cenário em que o marketing digital é frequentemente tratado de forma pontual ou experimental. A centralização das atividades no próprio gestor e a adoção de soluções externas pontuais revelam um estágio de maturidade digital ainda primário, no qual o marketing digital não está plenamente integrado à estratégia organizacional.

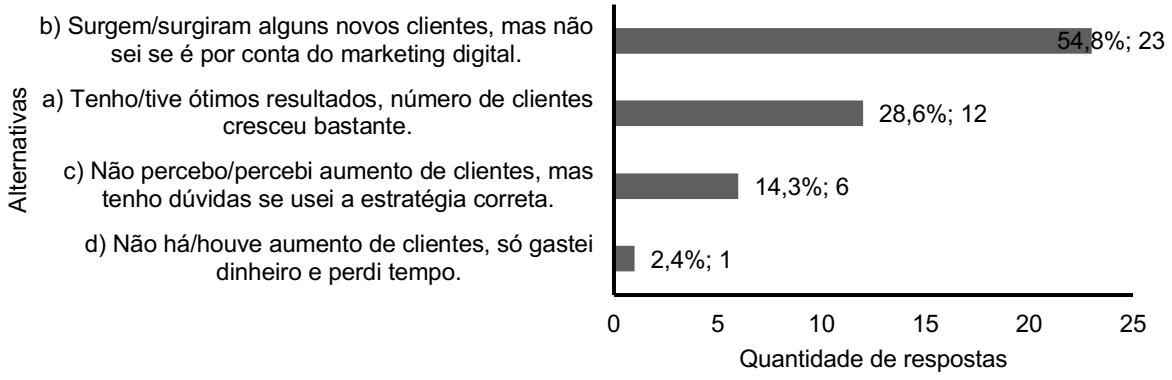


Figura 4. Com base em sua experiência escolha uma (01) alternativa que mais se aproxima de sua opinião quanto aos resultados que obteve.
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 4 traz as respostas obtidas pelas mesmas 42 pessoas que responderam que fazem ou já fizeram uso de marketing digital. Nos resultados coletados 23 gestores afirmaram que surgiram alguns novos clientes, mas não sabem afirmar se isso ocorreu em decorrência direta do marketing digital; 12 gestores relataram resultados positivos claros, com crescimento

significativo no número de clientes; 6 gestores não perceberam aumento de clientes, mas reconhecem que podem não ter utilizado a estratégia adequada e 1 gestor declarou não ter obtido resultados positivos.

O dado mais importante está no grupo maior, que percebe algum movimento positivo, mas não consegue estabelecer uma relação de causa e efeito entre as ações de marketing digital e a geração de novos clientes. Esse resultado sugere uma fragilidade no processo de mensuração e acompanhamento de indicadores de desempenho. A ausência de métricas claras, como número de acessos, cliques, custo de aquisição de clientes, taxa de conversão ou origem dos leads, dificulta a avaliação objetiva do retorno sobre o investimento e transforma a análise de resultados em uma percepção subjetiva.

Por outro lado, há um grupo de 12 gestores que identificou crescimento significativo e isso demonstra que, se bem estruturadas e monitoradas, é possível adotar iniciativas que podem gerar impactos concretos no crescimento de clientes. Os 6 gestores que não observaram aumento de clientes, mas reconhecem limitações na estratégia adotada, parecem demonstrar que há consciência de que os resultados dependem da adequação das ações implementadas e da correta mensuração.

Um dos achados mais relevantes da pesquisa é a dificuldade dos gestores em estabelecer relação entre as ações de marketing digital e os resultados obtidos. A dificuldade em estabelecer relações claras entre investimento e retorno compromete a percepção de efetividade das ações digitais. Essa incerteza tende a dificultar decisões de continuidade, ampliação ou ajuste das estratégias.

Esse resultado encontra forte respaldo na literatura. Estudos indicam que, embora o marketing digital ofereça alta capacidade de mensuração, sua efetividade depende do domínio técnico para análise de indicadores, o que ainda é uma limitação significativa para pequenas empresas (Freitas et al., 2025). Os dados coletados nessa questão indicam forte abertura para aprendizado e grande oportunidade para capacitação técnica. Esse padrão também foi identificado por Setkute & Dibb (2022) em pequenas empresas B2B, cujos gestores mantinham expectativas de que o marketing digital deveria gerar vendas diretamente mensuráveis e, ao não perceberem essa relação de forma clara, passavam a duvidar de sua efetividade — um paralelo relevante com a incerteza atributiva observada nesta pesquisa.

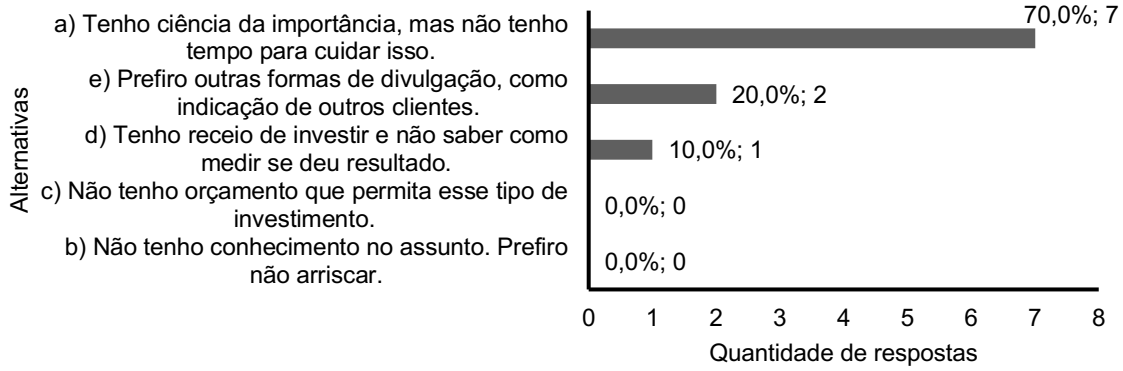


Figura 5. Indique uma (01) principal razão de não fazer uso de iniciativas de marketing digital em seu negócio:
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 5 mostra as respostas de apenas 10 pessoas que disseram não utilizar marketing digital. Entre elas: 7 apontaram a falta de tempo como principal razão; 2 preferem outras formas

de divulgação, como a indicação de clientes e 1 tem receio de investir sem conseguir medir resultados.

Embora o número de respondentes seja reduzido nesse caso, a distribuição das respostas revela a predominância da falta de tempo como justificativa que evidencia uma limitação estrutural típica dos pequenos negócios, nos quais o gestor acumula múltiplas funções operacionais, administrativas e comerciais. Nesse contexto, o marketing digital tende a ser percebido como uma atividade adicional, que exige dedicação contínua, planejamento e acompanhamento, competindo com demandas consideradas mais urgentes no dia a dia da empresa. Aqui, a barreira não parece estar associada à descrença, mas à escassez de recursos gerenciais para implementá-la de forma consistente.

A falta de tempo aparece como principal barreira entre os gestores que não utilizam marketing digital, evidenciando uma limitação estrutural dos pequenos negócios. Tal resultado pode ser interpretado segundo as características do micro empreendimentos, nos quais o gestor acumula múltiplas funções operacionais e estratégicas (Valença, 2021). Nesse contexto, atividades como o marketing digital tendem a ser postergadas, por não serem percebidas como urgentes, ainda que sejam estratégicas.

As respostas daqueles que preferem a indicação de clientes sugerem a valorização de canais tradicionais de aquisição, baseados em redes de relacionamento. Esse comportamento pode refletir modelos de negócio sustentados pelo boca-a-boca, especialmente em mercados locais, reduzindo o potencial de expansão da base de clientes.

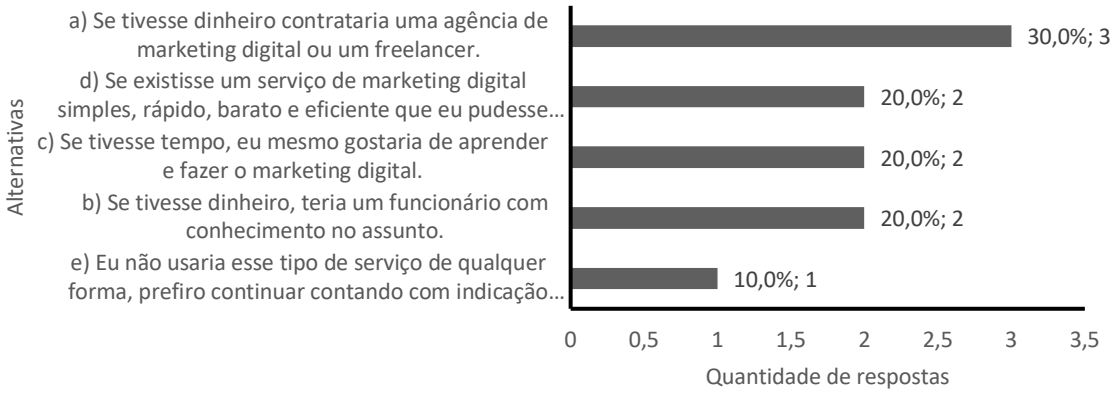


Figura 6. Qual das situações abaixo o faria repensar e passar a usar serviços de marketing digital?
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 6 traz os resultados das respostas das mesmas 10 pessoas que responderam que não usam o marketing digital. De acordo com os dados coletados, 3 gestores adotariam se pudessem contratar uma agência; 2 utilizariam se existisse um serviço simples e fácil de contratar; 2 optariam por contratar um funcionário especializado; 2 aprenderiam a executar as ações caso tivessem tempo e 1 afirmou que não utilizaria marketing digital em nenhuma circunstância.

Os resultados reforçam percepções obtidas nas questões anteriores de que a resistência à adoção não é ideológica. Ao contrário, 9 dos 10 respondentes demonstram abertura à utilização do marketing digital, desde que algumas condições sejam atendidas. Estas condições dizem respeito a apoio especializado, seja por meio de agências, funcionários ou serviços mais simplificados. Esse dado nos mostra que uma barreira importante está na dificuldade técnica para executar as iniciativas.

Esse achado está alinhado com estudos que demonstram a baixa alfabetização digital como um obstáculo importante para pequenos negócios no Brasil (Freitas et al., 2025). Segundo os autores, a falta de conhecimento técnico impede que pequenos negócios utilizem de forma plena as ferramentas digitais, mesmo quando têm acesso a elas. Além disso, o estudo destaca que a ausência de planejamento estratégico e capacitação compromete o resultado das ações, reforçando a necessidade de aprendizado e suporte especializado (Freitas et al., 2025).

A demanda por serviços simples e fáceis de contratar também aponta para uma distância entre a oferta tradicional de serviços de marketing digital — muitas vezes percebida como complexa ou cara — e as necessidades práticas dos pequenos negócios. Esse grupo mostra preferência por soluções acessíveis e processos mais simples.

Da mesma forma, os respondentes que condicionam a adoção à disponibilidade de tempo reforçam o resultado identificado anteriormente: a sobrecarga gerencial. O único gestor que declarou não utilizar marketing digital em nenhuma hipótese parece representar uma exceção, sugerindo uma crença em modelos tradicionais de captação de clientes.

Em resumo, os resultados dessa questão demonstram não apenas barreiras, mas oportunidades. Há demanda por apoio técnico, simplificação de serviços e soluções que reduzam a percepção de risco. Para serviços de marketing digital voltados a pequenos negócios, isso indica potencial para modelos mais flexíveis, educativos e capazes de combinar orientação estratégica, facilidade de contratação, baixo custo e apoio no acompanhamento de resultados.

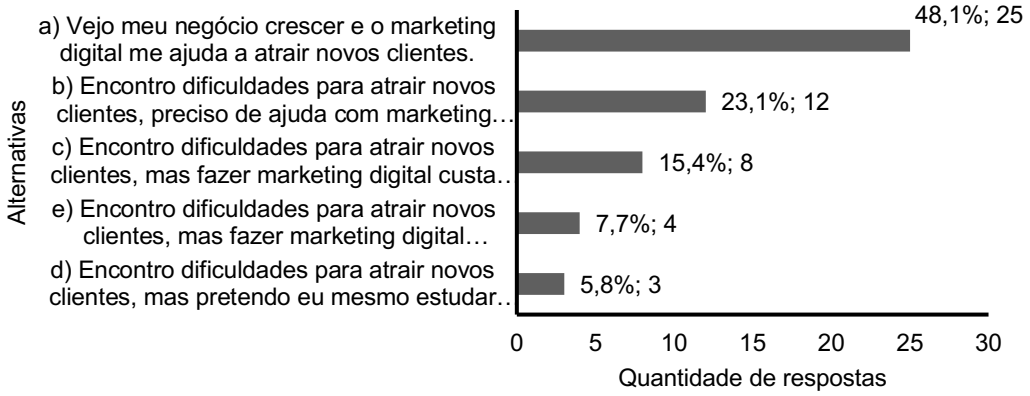


Figura 7. Escolha uma (01) alternativa que mais reflete seu sentimento em relação a serviços de marketing digital
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A figura 7 traz resultados de questão respondida por todos os 52 participantes da pesquisa, independente de usarem ou não o marketing digital. Os dados obtidos mostraram que: 25 gestores percebem crescimento e veem o marketing digital como apoio relevante; 12 têm dificuldades para atrair clientes e consideram contratar esses serviços; 8 acham os serviços caros; 4 afirmam não ter tempo para se dedicar ao tema e 3 preferem aprender para aplicar por conta própria.

A predominância de respostas positivas (25 que já reconhecem que o marketing digital ajuda a atrair novos clientes e 12 que consideram contratar esses serviços) revela que o marketing digital realmente tem importância para os gestores pesquisados. Mesmo entre aqueles que ainda enfrentam dificuldades de atração de clientes, observa-se que estão abertos para recorrer a soluções digitais como alternativa de crescimento, o que reforça a percepção de algo útil e relevante.

Por outro lado, os 8 gestores que consideram os serviços caros evidenciam uma sensibilidade ao fator preço, que aqui aparece novamente. Esse dado sugere que o custo percebido pode funcionar como barreira à contratação. Importante notar que essa percepção de custo pode estar relacionada não apenas ao preço em si, mas também à dificuldade de mensurar o retorno — aspecto já identificado anteriormente — o que amplia a sensação de risco do investimento. Essa percepção já é consolidada há mais de uma década e foi evidenciada em estudo realizado pelo SEBRAE (2014), a respeito do sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Ou seja, o fator financeiro, associado à percepção de risco, já se revelava como um importante obstáculo à adoção de estratégias digitais por micro e pequenas empresas.

Os 4 respondentes que mencionam falta de tempo e os 3 que preferem aprender para aplicar por conta própria reforçam o padrão já observado: centralização das atividades na figura do gestor. O sentimento predominante é de reconhecimento e alta capacidade de adesão, mas condicionado a fatores práticos. Esses resultados reforçam a ideia de que o desafio maior não é convencer os gestores sobre a importância do marketing digital, mas criar condições operacionais, técnicas e financeiras que viabilizem seu uso de maneira consistente.

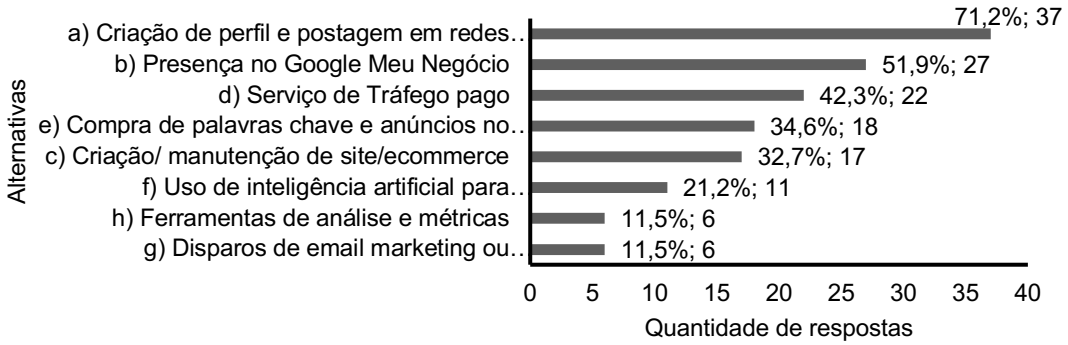


Figura 8. Pensando em marketing digital, indique até três (03) tipos de serviços que você acha mais importante para seu negócio.
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pergunta apresentada na figura 8 foi também respondida por todos os 52 participantes da pesquisa (que puderam escolher até 3 respostas) e mostrou os seguintes percentuais: Redes sociais: 37 respostas; Google Meu Negócio: 27; Tráfego pago: 22; Anúncios no Google: 18; Site ou e-commerce: 17; IA para atendimento: 11; E-mail/WhatsApp marketing: 6; métricas e análise: 6.

Ordenando as 3 alternativas mais votadas temos: Redes sociais, Google Meu Negócio e Tráfego pago respectivamente. Esses resultados mostram que esses gestores atribuem maior importância a serviços diretamente associados à visibilidade, presença online e atração imediata de clientes. A preferência por redes sociais sinaliza que esses canais são percebidos como centrais para divulgação e relacionamento, pois são acessíveis e de baixo custo oferecendo alcance orgânico.

Em segundo lugar, a atenção dada ao Google Meu Negócio reforça a importância do marketing digital local, especialmente para pequenos negócios que dependem de fluxo de pessoas de áreas próximas, no próprio bairro, na própria comunidade. O tráfego pago, em terceiro lugar, indica uma ideia de que o investimento em mídia digital pode acelerar o crescimento. Mas, essa opção aparece atrás de canais orgânicos (sem necessidade de

investimento), sugerindo um comportamento cuidadoso em relação a investimento, possivelmente em função de restrições de orçamento ou incertezas quanto à resultados.

Os serviços que exigem uma implantação digital de médio e longo prazo como site ou e-commerce, aparecem em posição intermediária. São reconhecidos como importantes, mas não são priorizados em relação às iniciativas de impacto mais imediato. Da mesma forma, a baixa incidência de escolhas para análise e métricas e disparos de e-mail marketing e ofertas por WhatsApp mostra que, para esse grupo, ferramentas voltadas à mensuração e relacionamento ainda não ocupam espaço relevante na percepção desses gestores. Dado que se relaciona com análises anteriores, que evidenciaram dificuldades na mensuração.

A presença de IA para atendimento, ainda que com menor número de respostas, é um dado relevante. Indica abertura à automação e percepção de que a IA pode contribuir para ganho de eficiência na operação. Para pequenos negócios, soluções de IA podem representar a possibilidade de manter a operação de marketing contínua e reduzir sobrecarga. Além disso, a menção à IA sugere que parte dos gestores estudados já associa inovação tecnológica a uma vantagem em relação a concorrência. Isso pode mostrar um estágio inicial de maturidade no universo digital, no qual ferramentas voltadas à atração de clientes são vistas como mais urgentes, enquanto soluções de inteligência são percebidas como uma evolução, uma segunda etapa.

Os resultados obtidos nessa questão mostram uma orientação voltada à visibilidade, ou seja, topo do funil de marketing. Esse padrão sugere a necessidade de conteúdos educativos que ampliem o entendimento do marketing digital como uma estratégia mais ampla que possibilita atuação em diferentes momentos com ações integradas e não lineares em diferentes partes da jornada de consumo e não apenas como conjunto de ferramentas pontuais de divulgação.

A literatura destaca o ambiente digital como um espaço acessível e democrático para empresas de diferentes portes onde as tecnologias digitais ampliam significativamente as possibilidades de comunicação entre empresas e consumidores, permitindo que empresas utilizem canais online para alcançar audiências amplas e interagir diretamente com seus consumidores (Ryan, 2016). No entanto, embora essas oportunidades estejam disponíveis, sua efetiva adoção ainda é condicionada a superação dos obstáculos identificados.

Assim, os resultados discutidos neste capítulo indicam que a democratização das ferramentas digitais, amplamente apontada na literatura, não garante por si só sua implementação estratégica pelos pequenos negócios, demonstrando a necessidade de condições que favoreçam sua implementação prática no cotidiano dessas empresas.

Com o objetivo de complementar a análise descritiva já apresentada, foram conduzidos testes de associação e comparações percentuais entre subgrupos, sempre que a estrutura das variáveis e o tamanho amostral disponível permitiram. Entre os usuários de marketing digital (n=42), a forma de execução das iniciativas — terceirizada, por meio de agências ou freelancers, versus interna, por autogestão ou funcionário dedicado — não apresentou associação com a percepção de resultado obtido (teste exato de Fisher, p=1,00; medida de associação phi $\approx$ 0). Esse resultado indica que, nesta amostra, terceirizar a execução do marketing digital não esteve associado a uma percepção de resultados mais favorável do que executar as ações internamente, contrariando a expectativa implícita de que o apoio especializado externo produziria diferenciação perceptível nos resultados relatados.

Quanto ao sentimento predominante em relação a serviços de marketing digital, observou-se uma diferença percentual entre quem usa ou já usou (76% com postura positiva ou de propensão à contratação) e quem nunca usou (50%), mas essa diferença não atingiu significância estatística ao nível de 5% (teste exato de Fisher, p=0,13; phi=0,17, indicando efeito de magnitude pequena). O tamanho reduzido do subgrupo de não usuários (n=10) limita substancialmente o poder do teste para confirmar diferenças dessa ordem, de modo que o

resultado deve ser lido como uma tendência descritiva, não como uma associação estatisticamente estabelecida.

Em relação à crença na contribuição do marketing digital para o crescimento do negócio, os dois únicos respondentes que declararam não acreditar em seu potencial pertencem, ambos, ao grupo que nunca utilizou iniciativas de marketing digital (teste exato de Fisher, p=0,034). Embora esse resultado atinja significância convencional, ele repousa sobre uma célula com apenas duas observações em uma amostra de 52 respondentes, o que o torna estatisticamente frágil e sensível a qualquer variação pontual nos dados; por isso, é apresentado aqui como uma observação pontual coerente com o restante dos achados, e não como evidência robusta de associação. Já a comparação item a item das preferências por tipos de serviço digital entre usuários e não usuários — tratando a questão corretamente como de múltipla resposta — não revelou diferenças estatisticamente relevantes em nenhum dos oito itens avaliados (todos os p>0,30), reforçando a leitura descritiva de que ambos os grupos priorizam de forma semelhante ferramentas de visibilidade e presença digital, independentemente de já terem adotado ou não o marketing digital.

É importante ressaltar que todos os resultados aqui apresentados são de natureza exploratória e restritos à amostra estudada, composta por 52 respondentes selecionados por julgamento na cidade de São Paulo. Não se trata de evidência causal, tampouco de resultados generalizáveis à população de pequenos negócios paulistanos; associações estatísticas observadas — quando presentes — devem ser interpretadas como indícios a explorar em pesquisas futuras com amostras maiores e desenho probabilístico, não como conclusões definitivas.

Por fim, a partir das barreiras identificadas na pesquisa, foi possível refletir sobre implicações práticas para o desenvolvimento ou adaptações de serviços de marketing digital voltados a pequenos negócios. O quadro a seguir apresenta recomendações para oferta desses serviços, com o objetivo de reduzir os obstáculos e favorecer uma implementação mais acessível.

Barreira	Recomendação
Autogestão / dependência do proprietário	Conteúdo educativo inicial sobre a importância estratégica do MKT digital; cases que demonstrem ganhos ao terceirizar (agência/funcionário); modelos de serviço com suporte contínuo e execução assistida, reduzindo a dependência do gestor.
Falta de tempo do gestor	Serviços com uso intensivo de IA (geração de conteúdo, atendimento, segmentação, análise), minimizando a demanda de tempo; pacotes com rotinas previsíveis, reduzindo decisões frequentes do gestor.
Falta de conhecimento técnico / baixa compreensão da jornada digital	*Onboarding* guiado e tutoriais práticos sobre indicadores-chave (alcance, engajamento, conversão, ROAS); conteúdo sobre a jornada de consumo multicanal; suporte técnico contínuo.
Dificuldade de mensurar resultados	Dashboards intuitivos integrados ao site/perfil, com indicadores pré-definidos; relatórios que conectem ações a resultados; insights via IA para ajuste de estratégia.
Percepção de custo elevado / aversão a risco	Conteúdo que demonstre a relação custo-retorno das ações; serviços de entrada de baixo custo e testes gratuitos, permitindo validação gradual antes de investimentos maiores.

Quadro 1 – Recomendações para a as barreiras identificadas
Fonte: elaborado pelas autoras.

5. Considerações finais

A partir dos achados e considerando a atual jornada de consumo e o cenário de oportunidades que ela apresenta, as reflexões apontaram para a necessidade de soluções de marketing digital mais alinhadas à realidade dos pequenos negócios, que apresentam características específicas quanto a conhecimento técnico, capacidade de implementação, capacidade de mensuração, gestão de estratégias digitais, orçamento reduzido e outros desafios identificados na pesquisa.

As reflexões a partir dos dados coletados contribuem para futuras pesquisas no campo do marketing digital e gestão de pequenos negócios na cidade de São Paulo. Embora a literatura ressalte a importância do marketing digital como ferramenta de competitividade e crescimento dos pequenos negócios, os achados apresentados evidenciam que sua adoção enfrenta limitações por fatores que vão além do acesso à tecnologia.

Do ponto de vista acadêmico, a principal contribuição deste trabalho está na identificação prática dos obstáculos na adoção das estratégias digitais, a partir da percepção direta de gestores de pequenos negócios. Ao mostrar o que acontece na prática, o estudo ajuda a entender melhor os desafios que esse perfil de empresa enfrenta no dia a dia. Além disso, os achados abrem caminho para pesquisas futuras que explorem outras possibilidades de superação dessas barreiras, bem como avaliem a efetividade das recomendações sugeridas como forma de reduzi-las.

É importante destacar algumas limitações deste estudo. A pesquisa foi realizada com um número limitado de 52 respondentes e concentrada em pequenos negócios localizados na cidade de São Paulo, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos ou regiões. Além disso, por se tratar de uma pesquisa baseada em percepção dos gestores, os resultados refletem interpretações subjetivas sobre o uso e os efeitos do marketing digital. Dessa forma, estudos futuros podem também ampliar a amostra, explorar comparações entre diferentes regiões e investigar a relação entre adoção de marketing digital e desempenho real dos pequenos negócios. Além disso, poderiam investigar se as barreiras identificadas variam entre os diferentes setores que compuseram esta amostra, uma vez que a literatura sugere que a adoção do marketing digital em pequenos negócios é fortemente dependente do contexto setorial, e que abordagens genéricas tendem a não captar essas particularidades (Setkute & Dibb, 2022).

Referências

Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. The Service Industries Journal, 35(11–12), 655–669. https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062884

Deku, W. A., Wang, J., & Preko, A. K. (2024). Digital marketing and small and medium-sized enterprises' business performance in emerging markets. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 18(3), 251–269. https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2022-0069

Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A. G., Grisi, C. C. H., & Lima, A. C. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. Revista Gestão & Produção, 19(4), 811–823. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011

Freitas, D. S., Ramos, M. O., Magalhães, R., Bezerra, D. A., Arguello, L. R., Moraes Filho, J. R. S., & Lima, O. S. F. C. (2025). Estratégias de marketing digital para o crescimento de pequenas e médias empresas no Brasil: Um estudo comparativo. IOSR Journal of Business and Management, 27(1), 49–58. DOI: 10.9790/487X-2701014958

Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa (6ª ed.). Atlas.

Google, & Boston Consulting Group. (2023). 4S behaviors: How people shop today – Streaming, scrolling, searching, shopping. https://business.google.com/br/think/consumer-insights/novo-processo-decisao-de-compra/

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102071.pdf

Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. International Small Business Journal, 29(1), 25–36. https://doi.org/10.1177/0266242610369743

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. Sextante.

Mele, C., Hollebeek, L. D., Di Bernardo, I., & Russo Spena, T. (2025). Unravelling the customer journey: A conceptual framework and research agenda. Technological Forecasting & Social Change, 211, Artigo 123916. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123916

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2024). Mapa de empresas. https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas

Pompeu, T. W. C. B., & Carvalho, M. R. de. (2020). A importância do marketing para pequenas e médias empresas [Trabalho de conclusão de curso, União das Faculdades dos Grandes Lagos].

Rodrigues, K. C. B. T., Cruvinel, I. B., Maciel, L. M., Fonseca, M. P., Silva, A. E. L. da, Paula Junior, G. G. de, Vasconcellos, N. J. F. de, Fontes, S. S. L. G., Santos, G. D. dos, Figueiredo, F. F. S., Uminski, F. C., Gomes, M. O., Bonomo, B., Ribeiro, F. C., Ferraz, A. R. L., & Silva, R. A. (2025). Inovação e empreendedorismo: A importância do plano de marketing para micro e pequenos empreendedores. Caderno Pedagógico, 22(9), Artigo e17970. https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/17970

Ryan, D. (2016). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (4ª ed.). Kogan Page.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf

Setkute, J., & Dibb, S. (2022). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. Industrial Marketing Management, 102, 266–279. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022

Valença, J. V. (2021). Marketing digital como ferramenta estratégica para a sobrevivência dos microempreendimentos [Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Damas da Instrução Cristã].