

MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Alline Fernanda da Nóbrega Silva (UFCG)
Mateus Guedes de Moura (UFCG)
Vorster Queiroga Alves (UFCG)
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa (UFCG)

RESUMO: Pequenas empresas contribuem na geração de empregos, enfrentando desafios na adoção de práticas de marketing. Com o objetivo de analisar as publicações sobre as práticas de marketing utilizadas nas pequenas empresas brasileiras no período de 2010 a 2025, a pesquisa é uma revisão sistemática, utilizando a Análise de Conteúdo de Bardin e uma análise bibliométrica com corpus de 12 artigos analisados. Os resultados evidenciam concentração em marketing digital e *Social Media Marketing*, com ênfase em adoção e determinantes do uso; presença robusta de estudos sobre gestão/estratégias e práticas de marketing em MPEs, marcadas por informalidade e centralização no empreendedor; relevância estrutural de mecanismos relacionais (boca a boca e marketing de relacionamento) e emergência de sustentabilidade/green marketing como eixo de diferenciação condicionado por coerência e viabilidade operacional. A discussão integra capacidade (sustentação de rotinas e aprendizagem), reputação (confiança e relacionamento) e legitimidade (coerência entre discurso e prática, especialmente no eixo sustentável).

Palavras-chave: Pequenas empresas. Marketing. Social Media Marketing. Revisão sistemática.

1 INTRODUÇÃO

Em 1980, 24.645 pequenas indústrias eram responsáveis por 44,8% das ofertas de emprego no Brasil (Dutra; Guagliardi, 1984). Com cerca de 9 milhões de empreendedores em 2014 e responsáveis por 27% do PIB brasileiro, as empresas de pequeno porte representam uma parcela significativa da economia brasileira e contribuem para o desenvolvimento nacional (Lepre Santos, 2016). Logo, o marketing nessas empresas não pode ser compreendido como uma “versão reduzida” do marketing corporativo. O que a literatura nacional evidencia é um campo marcado por condições específicas de gestão: centralização decisória no empreendedor, baixa formalização de rotinas, restrições de recursos financeiros e humanos e necessidade de respostas rápidas ao mercado, o que frequentemente desloca o marketing de um planejamento sistemático para um conjunto de práticas pragmáticas, ajustadas ao cotidiano e à sobrevivência competitiva (Coelho et al., 2015; Cavazza et al., 2014; Cittadin et al., 2020).

O marketing tende a operar simultaneamente como orientação estratégica e como prática operacional, com maior peso do segundo polo quando a empresa carece de processos internos mínimos para diagnosticar mercado, estruturar posicionamento e mensurar resultados (Nascimento; Teixeira, 2012; Coelho et al., 2015).

No recorte mais recente, observa-se que a digitalização reconfigura o problema de recursos, sem eliminá-lo. A presença em mídias sociais e a adoção de Social Media Marketing (SMM)

aparecem como alternativas acessíveis para comunicação e relacionamento, porém condicionadas por tempo gerencial, competências do empreendedor, continuidade de produção de conteúdo e capacidade de gestão do relacionamento em ambiente público, onde reputação e responsividade se tornam dimensões estratégicas (Gouveia; Aguiar e Vieira, 2024; Gouveia; Aguiar, 2023). Em paralelo, há fortalecimento de temas que articulam marketing a outros eixos de valor, como sustentabilidade e green marketing, sugerindo que, mesmo em estruturas enxutas, pequenas empresas buscam diferenciação por atributos simbólicos e práticos, desde que consigam sustentar coerência entre operação e comunicação (Teixeira; Veiga, 2025).

Além disso, a literatura demonstra que mecanismos relacionais seguem centrais no desempenho mercadológico de pequenos negócios, especialmente em mercados locais e nichos em que confiança e reputação funcionam como “ativos” decisivos. Nessa perspectiva, comunicação “boca a boca” e estratégias de relacionamento não são apenas complementos do mix, mas alavancas estruturantes do processo de aquisição e retenção de clientes (Uchôa; Coelho; Silva, 2021; Claro et al., 2011). Somam-se a isso abordagens que interpretam marketing como capacidade organizacional, isto é, como conjunto de rotinas e competências que sustentam consistência de ação e aprendizado com o mercado, com reflexos sobre desempenho percebido (Reis Neto et al., 2013).

Apesar da relevância e do crescimento do tema, o campo apresenta dispersão: há estudos empíricos focados em fenômenos específicos e estudos de consolidação (estado da arte) que apontam tendências e lacunas, sobretudo quanto à mensuração de resultados e à comparabilidade entre setores e contextos (Sarquis et al., 2016; Ensslin et al., 2015). Diante do exposto, o presente trabalho busca responder à seguinte questão problema: **Qual a abordagem na literatura sobre as práticas do marketing no contexto das pequenas empresas no período de 2010 a 2025?** Para responder à questão principal, o objetivo geral é analisar as publicações sobre as práticas de marketing utilizadas nas pequenas empresas brasileiras no período de 2010 a 2025.

A relevância deste estudo justifica-se pelo papel vital das pequenas empresas na estrutura socioeconômica brasileira, responsáveis por parcela significativa do emprego e do PIB, mas enfrentando elevada taxa de mortalidade devido a limitações gerenciais, incluindo práticas de marketing predominantemente intuitivas e pouco mensuráveis (Lepre Santos, 2016; Coelho et al., 2015).

O uso de estratégias de marketing se tornou uma ferramenta importante, na propaganda dos produtos/serviços da empresa, permitindo uma melhor comunicação com seus clientes (Martins et al., 2025), aliada com o marketing digital, ocorre uma evolução das empresas contemporâneas que buscam atualização contínua, inovando diante da concorrência nas redes sociais. Essa nova dinâmica faz com que as empresas necessitem de assertivas para conquistar o público, transmitindo conhecimento e valor para garantir a satisfação do cliente (Larsen, 2022). Ao organizar e analisar as publicações sobre o tema, este trabalho busca consolidar o conhecimento existente, identificar lacunas, oferecendo clareza sobre os caminhos que fortalecem esses negócios, servindo como um guia para a teoria e a prática caminharem juntas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura sobre pequenas empresas tem sustentado que o marketing não pode ser tratado como simples transposição de modelos concebidos para organizações com estrutura departamental, orçamento dedicado e sistemas de informação consolidados. Pequenas empresas operam com centralização decisória, acúmulo de funções pelo empreendedor e restrições recorrentes de tempo, pessoal e recursos financeiros, o que tende a produzir um marketing mais situado,

pragmático e orientado ao cotidiano. Esse caráter situado não significa ausência de estratégia, mas uma estratégia frequentemente implícita, construída por tentativa e erro e por respostas rápidas às pressões do mercado. Estudos que descrevem práticas e estratégias de marketing em MPEs indicam que as decisões, quando pouco formalizadas, podem gerar ações fragmentadas e baixa mensuração de resultados; em contrapartida, rotinas simples de planejamento e consistência de posicionamento favorecem coerência competitiva, mesmo com estrutura enxuta (Coelho et al., 2015; Cavazza et al., 2014; Cittadin et al., 2020).

Outro ponto é o sentido atribuído ao marketing por empresários, quando o marketing é compreendido predominantemente como divulgação e venda, tende a haver menor articulação com análise de mercado, segmentação e proposta de valor, o que reforça práticas intuitivas e reativas. Essa distância entre a concepção acadêmica e a concepção prática do empreendedor aparece como um fator explicativo relevante para a persistência de informalidade, não apenas por limitações materiais, mas também por limitações cognitivas e culturais sobre o que conta como marketing e como ele deve ser gerido (Nascimento; Teixeira, 2012).

Parte do debate sobre marketing em pequenas empresas concentra-se em como ações e rotinas são organizadas, isto é, na passagem do repertório disperso de iniciativas para algum nível de coerência estratégica. A literatura do corpus sugere que pequenas empresas realizam marketing com frequência, mas nem sempre o reconhecem como tal ou o sistematizam em processos decisórios. Assim, a ideia não é marketing versus não marketing, mas marketing como uma ação pontual versus marketing como rotina sustentada. Em estudos de múltiplos casos e de descrição de práticas contemporâneas, observa-se que a coerência estratégica mínima aparece quando há definição mais clara de público, consistência de posicionamento e integração entre comunicação e entrega. Mesmo sem instrumentos sofisticados, esses elementos tendem a reduzir a dispersão de esforços e elevar o retorno do tempo investido pelo empreendedor (Cavazza et al., 2014; Cittadin et al., 2020; Coelho et al., 2015).

Esse debate recoloca a ideia de profissionalização em termos adequados às MPEs, pois, profissionalizar, nesse contexto, não significa necessariamente criar estruturas formais, mas estabilizar rotinas, organizar prioridades e construir métricas viáveis. Essa interpretação será fundamental para ler os achados sobre digitalização, relacionamento e sustentabilidade.

A literatura recente tem reposicionado o digital como eixo central do marketing em pequenas empresas, sobretudo pela acessibilidade das mídias sociais e pela possibilidade de comunicação direta com consumidores. Contudo, os estudos do corpus indicam que a adoção do Social Media Marketing não se reduz ao ato de “entrar” em plataformas. A efetividade do SMM depende de determinantes internos e individuais, como objetivos mercadológicos, competências digitais, disponibilidade de tempo e capacidade de manter regularidade de conteúdo e interação. Em síntese, o digital reduz custos financeiros de entrada, mas eleva exigências de trabalho comunicacional contínuo, responsividade e gestão de reputação, o que torna o marketing digital fortemente dependente de capacidade gerencial (Gouveia; Aguiar; Vieira, 2024; Gouveia; Aguiar, 2023).

Nesse cenário, a desintermediação nos canais digitais torna a fronteira entre comunicação mercadológica e suporte ao cliente cada vez mais porosa e simbiótica. A visibilidade das interações exige uma gestão estratégica da experiência, dado que o impacto das interações públicas sobre a credibilidade institucional é imediato. Esse panorama antecipa a convergência entre os eixos tecnológico e relacional, alinhando-se aos pressupostos teóricos sobre o impacto do boca a boca eletrônico na jornada de decisão de compra.

Em pequenas empresas, confiança e reputação aparecem como mecanismos estruturantes do desempenho mercadológico, especialmente em mercados locais, nichos e

atividades de serviço. A comunicação “boca a boca” se destaca como instrumento de marketing por operar como recomendação social, reduzindo a incerteza do consumidor e influenciando decisões de compra. Sua eficácia, entretanto, depende de consistência na experiência entregue e na qualidade percebida, reforçando que marketing, para pequenos negócios, é inseparável do que é efetivamente entregue no cotidiano. Quando essa lógica se projeta em redes digitais, o “boca a boca” ganha escala, mas também aumenta a exposição ao risco reputacional, exigindo respostas rápidas e coerência relacional (Uchôa; Coelho; Silva, 2021).

O marketing de relacionamento, por sua vez, aparece como estratégia de competitividade para pequenas empresas e consultores, especialmente quando fidelização e continuidade relacional substituem “campanhas” como principal motor de desempenho. Isso reforça a tese de que, em pequenos negócios, marketing é frequentemente menos persuasão e mais manutenção de vínculos, confiança e recorrência (Claro et al., 2011).

3 METODOLOGIA

O artigo consiste em uma revisão sistemática da literatura, de natureza exploratória e descritiva, complementada por análise bibliométrica, conduzida e reportada conforme as recomendações do PRISMA 2020 que orienta para garantir que o processo de busca e seleção de estudos seja descrito de forma transparente e completa, permitindo que os motivos da revisão e seus métodos sejam compreendidos com clareza (Page et al., 2021).

A pesquisa exploratória fornece detalhes sobre o tema em estudo, permitindo a sua delimitação, definição e contribuindo na construção de hipóteses para trabalhos futuros (Gil, 2011; Prodanov; Freitas, 2013), enquanto a pesquisa descritiva objetiva a descrição de um determinado grupo, população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2011). A análise bibliométrica, por sua vez, permite mapear quantitativamente a estrutura intelectual do campo, identificando padrões de colaboração entre autores e clusters temáticos por meio de redes bibliométricas (Donthu et al., 2021).

A revisão da literatura constitui a base qualitativa do estudo, com caráter sistematizado, visando sintetizar, analisar criticamente e integrar conhecimentos existentes sobre a temática do marketing em MPEs (Souza et al., 2010), possibilitando uma análise crítica das concepções e perspectivas sobre determinado tema ou problema (Richardson, 2017), discutindo proposições, leis, princípios e resultados de pesquisas, consistindo na identificação e análise do que foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa (Siena et al, 2024).

O escopo deste trabalho foi definido para contemplar pequenas empresas como unidade de análise e marketing como fenômeno principal, abrangendo estratégias e práticas mercadológicas, orientação para mercado, relacionamento com clientes, comunicação, marca, canais e marketing digital, entre temas relacionados.

O contexto do estudo foi limitado a artigos científicos indexados na base de dados da Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*), e o período de extração dos dados foi realizado entre os meses de dezembro de 2025 e janeiro de 2026. Utilizou-se o operador booleano AND e restringiu-se o campo de busca ao título do documento, empregando a combinação Marketing AND Pequenas empresas. Foram utilizados filtros por áreas (Administração, Administração Pública, Contabilidade e Economia) e por período de publicação entre 2010 e 2025.

Com a fase de identificação da estratégia de pesquisa, foram selecionados 17 registros de artigos, incluindo artigos completos, com foco no marketing e no contexto de pequenas empresas, de forma substantiva, verificável no título e confirmável no resumo e/ou no texto completo, demonstrando aderência ao tema. Com essa estratégia foram excluídos 5 registros por ausência de afinidade temática. Na fase de elegibilidade, os 12 registros remanescentes foram

avaliados em texto completo para confirmação do enquadramento nos critérios e para extração padronizada dos dados, permanecendo 12 artigos como amostra do estudo.

Com os artigos selecionados, foi realizada avaliação crítica da qualidade metodológica com ferramentas compatíveis ao tipo de estudo, de modo a qualificar a interpretação das evidências. Estudos qualitativos foram apreciados por critérios de rigor, coerência metodológica e sustentação interpretativa; estudos quantitativos observacionais foram avaliados quanto à clareza do desenho, adequação amostral, validade de medidas e consistência analítica; e estudos de métodos mistos, quando presentes, foram analisados quanto à integração entre componentes qualitativos e quantitativos (Gil, 2011).

A extração de dados foi realizada por meio de protocolo padronizado em planilha, registrando informações bibliográficas e características essenciais dos estudos, incluindo autor, ano, título, periódico, objetivo, metodologia, unidade de análise, conceitos de marketing abordados, procedimentos de coleta e análise e principais resultados e contribuições, facilitando a comparação entre os estudos e as categorias de análise, seguindo as orientações de Bardin (2015).

As categorias foram analisadas quanto à recorrência no corpus e à densidade de evidência, integrando os achados por categoria, especialmente em termos de mensuração de resultados, formalização das práticas e limitações típicas de pequenas empresas.

Para a análise bibliométrica, empregou-se o software *VOSviewer* (van Eck; Waltman, 2010), permitindo quantificar aspectos da produção científica, mapear relações entre os artigos por meio de redes de coautoria e coocorrência de palavras-chave, e identificar clusters temáticos e padrões de colaboração no corpus dos 12 artigos selecionados. Os resultados foram apresentados por meio de duas figuras: a primeira ilustrando a rede de coautoria entre autores (Figura 1), e a segunda exibindo a rede de coocorrência de palavras-chave (Figura 2), com clusters diferenciados por cores e posicionamento espacial conforme o algoritmo do software.

4 RESULTADOS

Com a revisão sistemática da literatura e os artigos relacionados, foi possível obter 12 (doze) trabalhos (Quadros 1 e 2), com a concentração temática em marketing digital/Social Media Marketing (SMM) e em gestão/estratégias de marketing, com presença consistente de estudos sobre relacionamento (incluindo boca a boca) e um eixo emergente sobre sustentabilidade/green marketing.

Quadro 1 – Artigos com Foco temático e categoria

ID	Foco temático predominante no artigo	Categoria final	Subcategoria
A1	Sustentabilidade e green marketing em micro e pequenas empresas	Sustentabilidade e green marketing	Práticas sustentáveis; estratégia de comunicação verde
A2	Adoção de Social Media Marketing por MPEs	Marketing digital e SMM	Adoção e uso; motivadores e obstáculos

A3	Antecedentes da adoção de SMM por MPEs	Marketing digital e SMM	Determinantes/antecedentes; fatores organizacionais/individuais
A4	Comunicação boca a boca em MPEs	Comunicação e relacionamento	Boca a boca; confiança e reputação
A5	Práticas contemporâneas de marketing em pequenas empresas	Gestão e práticas de marketing	Rotinas e instrumentos; atualização contemporânea
A6	Estado da arte / bibliometria sobre marketing e pequenas empresas	Produção científica e estado da arte	Tendências e lacunas; evolução do campo
A7	Evidenciação do estado da arte (produção internacional)	Produção científica e estado da arte	Revisão/mapeamento internacional; agenda
A8	Gestão do marketing em micro e pequenas empresas	Gestão e estratégias de marketing	Planejamento e organização; informalidade/rotina
A9	Estratégias de marketing em MPEs de varejo (casos)	Gestão e estratégias de marketing	Estratégias no varejo; múltiplos casos
A10	Orientação empreendedora e capacidade de marketing	Capacidades e competências de marketing	Capacidade de marketing; orientação e desempenho
A11	Concepções de marketing em pequenas empresas (visão de empresários)	Perspectivas conceituais e sentidos do marketing	Concepções dos empreendedores; teoriaprática
A12	Marketing de relacionamento em consultoria (pequenas empresas)	Comunicação e relacionamento	Marketing de relacionamento; fidelização

Fonte: Pesquisa documental, 2026.

Foram identificados estudos de consolidação (estado da arte), que situam tendências, métodos e lacunas do campo, além de um estudo que explicita a distância entre o sentido acadêmico de marketing e a compreensão prática do empreendedor (Sarquis et al., 2016; Ensslin et al., 2015; Nascimento; Teixeira, 2012).

Em análise mais detalhadas, em termos de recorrência no corpus, as categorias se distribuíram do seguinte modo: marketing digital e SMM (2 estudos), gestão/estratégias e práticas de marketing (3 estudos), comunicação e relacionamento (2 estudos), produção científica/estado da arte (2 estudos), capacidades e competências de marketing (1 estudo), sustentabilidade e green marketing (1 estudo) e perspectivas conceituais do marketing (1

estudo). Essa distribuição sinaliza que a literatura recente tem privilegiado tanto a reconfiguração digital do marketing em pequenos negócios quanto a descrição de práticas e estratégias sob condições de informalidade e restrição (Coelho et al., 2015; Cavazza et al., 2014; Cittadin et al., 2020; Gouveia; Aguiar e Vieira, 2024; Gouveia; Aguiar, 2023).

A distribuição dos artigos, contendo a identificação dos artigos por autores, ano, títulos e métodos de pesquisa aplicados nas respectivas pesquisas, é melhor caracterizada por meio do Quadro 2.

Quadro 2 – Artigos com autor, ano, título e métodos de pesquisa

ID	Autores	Ano	Título	Métodos de pesquisa
A1	Teixeira; Veiga	2025	Influência de ações sustentáveis nas estratégias de green marketing em micro e pequenas empresas: uma análise baseada em casos múltiplos	Múltiplos casos; qualitativo; descritivo
A2	Gouveia; Aguiar	2024	Adoção de Social Media Marketing por Micro e Pequenas Empresas: Estudo exploratório no contexto brasileiro	Exploratório; qualitativo
A3	Gouveia; Aguiar	2023	Antecedentes da adoção de Social Media Marketing por micro e pequenas empresas	Survey; transversal-correlacional
A4	Uchôa; Coelho; Silva	2021	Comunicação boca a boca como instrumento de marketing para micro e pequenas empresas	Exploratório; survey
A5	Cittadin et al.	2020	Práticas contemporâneas de marketing: o caso de pequenas empresas de confecção de vestuários	Descritivo; qualitativo; múltiplos casos
A6	Sarquis et al.	2016	O estado da arte do tema marketing para pequenas empresas: um estudo bibliométrico da produção científica nacional	Mista; descritiva; bibliométrico
A7	Ensslin et al.	2015	Evidenciação do Estado da Arte sobre Marketing para Pequenas Empresas: Levantamento e Análise da Produção Internacional no Período 2003 – 2013.	Exploratório-descritivo; teórico/ilustrativo; indutivo.
A8	Coelho et al.	2015	Gestão do marketing em micro e pequenas empresas	Exploratório; qualitativo-quantitativo

A9	Cavazza et al.	2014	Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais	Exploratório-descriptivo; qualitativo; múltiplos casos
A10	Reis et al.	2013	As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas	Quantitativo; exploratório
A11	Nascimento; Teixeira	2012	O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de minas gerais	Qualitativo
A12	Claro et al.	2011	Consultoria organizacional: Utilização do marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade	Exploratório; bibliográfico; qualitativo

Fonte: Pesquisa documental, 2026.

Os trabalhos constantes no Quadro 2 revelam um interesse acadêmico nos últimos 15 anos de publicações, demonstrando maturidade com estudos seminais no início da década de 2010, como os trabalhos de Claro et al. (2011), Nascimento e Teixeira (2012) e Reis et al. (2013). Mais recentemente, observa-se uma atualização temática necessária para o cenário pós-pandemia, com contribuições de Gouveia e Aguiar (2023, 2024) e Teixeira e Veiga (2025).

Ao analisar os métodos de pesquisa observa uma predominância de abordagens que buscam compreender o fenômeno dos quais ocorrem estudos de Caso e Qualitativos que são utilizados para explorar realidades específicas, como visto em Cavazza et al. (2014), Cittadin et al. (2020) e Teixeira e Veiga (2025); acontecem abordagens Quantitativas e Surveys, que são focadas em mensuração e tendências de mercado, exemplificadas por Uchôa, Coelho e Silva (2021) e Reis et al. (2013); assim como, revisões e Bibliometria com esforços para consolidar o conhecimento da área, realizados por Ensslin et al. (2015) e Sarquis et al. (2016); e são utilizados métodos Mistos e Exploratórios, empregados para diagnosticar a gestão e o uso de ferramentas, conforme Coelho et al. (2015) e Gouveia e Aguiar (2024).

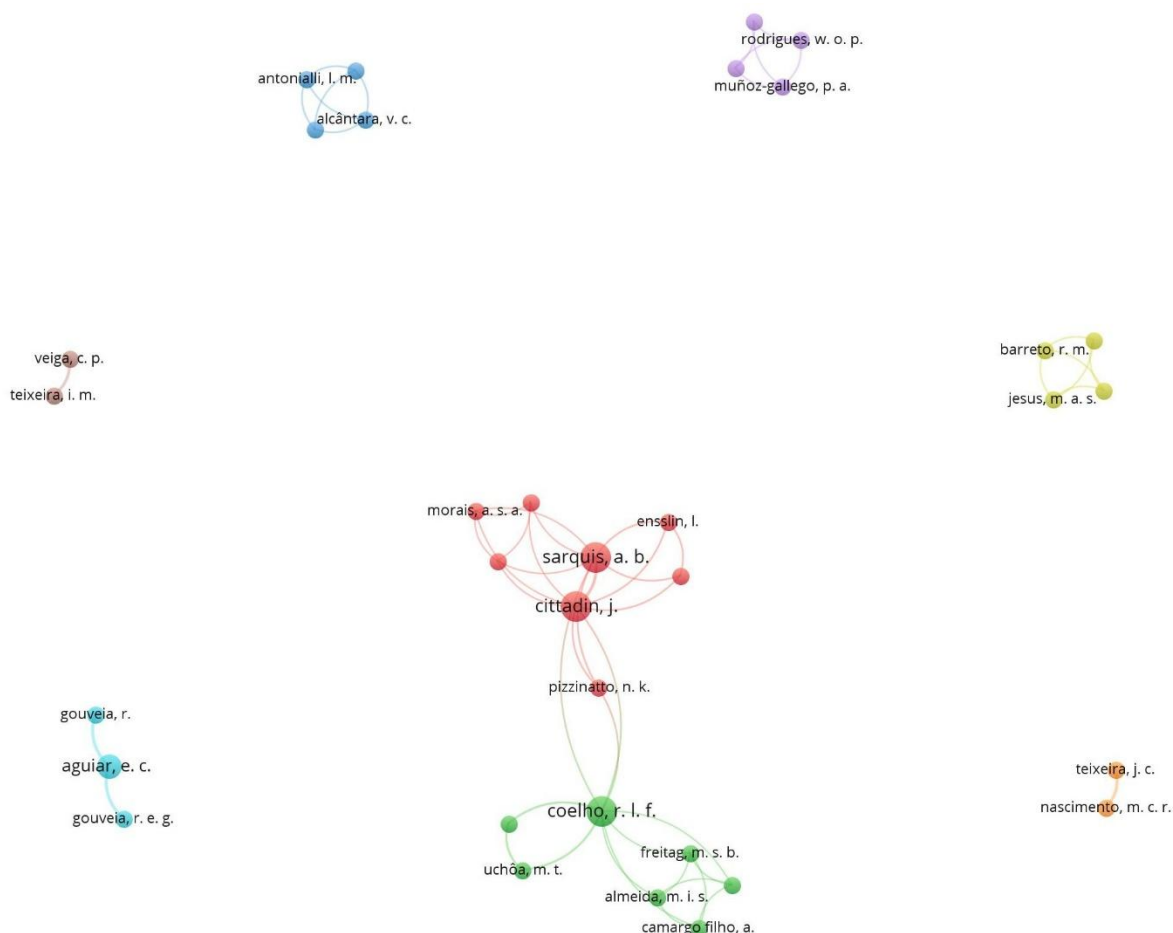
Os estudos também podem ser agrupados em eixos que refletem categorias de abordagens e oportunidades do setor de MPEs, como: Marketing digital e Social média, que destaca o Foco na adoção de mídias sociais e o impacto da transformação digital nas estratégias de comunicação, estudados por Gouveia e Aguiar (2023), Gouveia e Aguiar (2024); Sustentabilidade e estratégia, que abordaram emergência do *green marketing* como diferencial estratégico em microempresas, pesquisado por Teixeira e Veiga (2025); gestão e competitividade envolvendo estudos sobre marketing de relacionamento, consultoria e

orientação empreendedora em pequenas empresas, analisados por Reis et al. (2013); Cavazza et al. (2014), Coelho et al. (2015); estudo da arte e prática, que investiga o descompasso entre a literatura acadêmica de marketing e a realidade das pequenas empresas e empresários, Sarquis et al. (2016); Ensslin et al. (2015); Nascimento e Teixeira (2012), Cittadin et al. (2020); e, comunicação e relacionamento, temas abordados por Uchôa, Coelho e Silva (2021); Claro et al. (2011).

Observa-se que a literatura brasileira tem se movido de uma análise puramente gerencial, como em Coelho et al. (2015), para uma visão mais estratégica e integrada a novos canais de comunicação, como em Gouveia e Aguiar (2023). A crítica central permanece na distância entre o que a literatura descreve e o que os empresários efetivamente aplicam no cotidiano, conforme destacado por Nascimento e Teixeira (2012).

A distribuição e relação dos trabalhos pesquisados é melhor demonstrado por meio do Mapa de rede de coautoria entre autores (Figura 1), demonstrando graficamente a relação de trabalho entre autores.

Figura 1 – Mapa de rede de coautoria entre autores



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da base Spell, processados no VOSviewer, 2026.

A rede demonstrada na Figura 1 revela padrões de colaboração científica no campo de marketing em pequenas empresas, identificando clusters de autores que trabalham em conjunto e a força das conexões entre os autores dos artigos selecionados. São identificados 8 clusters de

autores, mas dentre esses dois clusters (vermelho e verde) se relacionam, demonstrando que os autores pertencentes a esses clusters promovem colaboração em estudos e produção científica.

Nesse contexto, os estudos sobre SMM descrevem a adoção de mídias sociais como alternativa de comunicação e relacionamento, associada a custos de entrada relativamente baixos e potencial de alcance. Contudo, os resultados convergem ao indicar que o uso efetivo é condicionado por fatores organizacionais e individuais, especialmente disponibilidade de tempo gerencial, competências do empreendedor e capacidade de sustentar rotinas de conteúdo e interação. O contexto central deixa de ser a simples presença em plataformas e passa a ser a sustentação do uso como processo contínuo, com objetivos e consistência (Gouveia; Aguiar; Vieira, 2024; Gouveia; Aguiar, 2023).

O bloco que envolve o cluster de estudos sobre gestão e estratégias evidencia que o marketing em micro e pequenas empresas tende a operar com baixa formalização e centralização no empreendedor, favorecendo agilidade, mas elevando o risco de ações fragmentadas e pouco mensuradas. O corpus sugere que rotinas simples, como planejamento mínimo, definição mais clara de público e consistência de posicionamento, podem reduzir dispersão e aumentar coerência estratégica. Adicionalmente, a literatura mostra variações por setor e contexto competitivo, indicando que o fenômeno “marketing em pequenas empresas” não é uniforme e precisa ser interpretado levando em conta o segmento e as condições de mercado (Coelho et al., 2015; Cavazza et al., 2014; Cittadin et al., 2020).

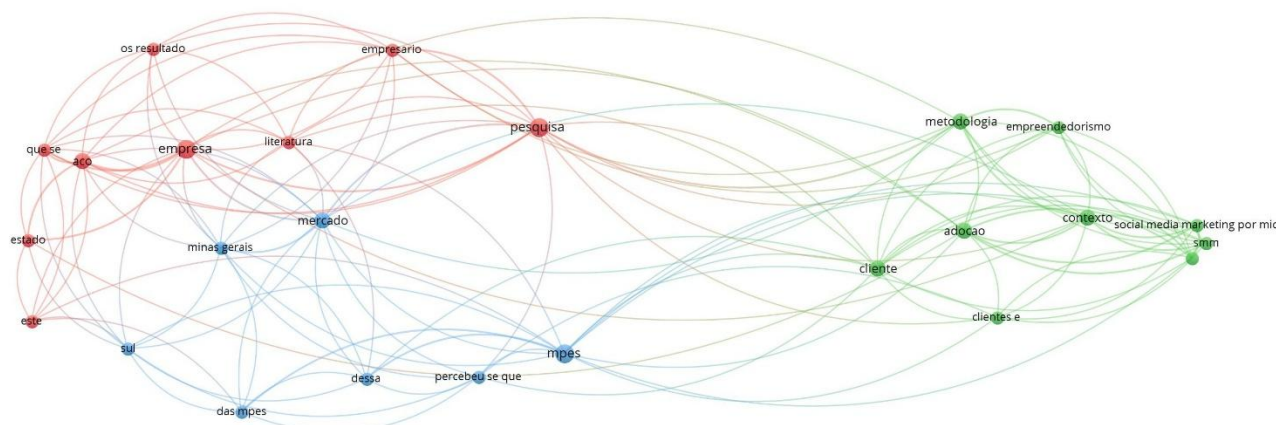
Os achados reforçam que reputação, confiança e relacionamento constituem ativos centrais do marketing em pequenos negócios. A comunicação boca a boca é apresentada como mecanismo de influência social capaz de reduzir a incerteza do consumidor e impulsionar aquisição com baixo custo direto, desde que a experiência entregue sustente a recomendação. O marketing de relacionamento surge como estratégia de competitividade em serviços e consultorias, com ênfase em fidelização e continuidade relacional, sugerindo que, no pequeno negócio, marketing se liga diretamente à experiência e ao atendimento (Uchôa; Coelho; Silva, 2021; Claro et al., 2011).

O eixo sustentabilidade/*green marketing* indica que ações sustentáveis podem ser mobilizadas como diferenciação e construção de valor percebido. No entanto, em micro e pequenas empresas, a viabilidade de ampliar iniciativas e comunicar atributos verdes é condicionada por restrições típicas de recursos. O resultado central é a coerência entre discurso e operação: quando a sustentabilidade é convertida em estratégia de marketing, a credibilidade depende de práticas observáveis e alinhadas às capacidades reais do negócio (Teixeira; Veiga, 2025).

A categoria de capacidade de marketing oferece uma leitura de mecanismo: resultados mercadológicos não decorrem apenas de ações isoladas, mas da integração entre orientação (postura estratégica) e capacidade (rotinas e competências) que sustenta consistência e adaptação. Esse achado funciona como elemento central, pois ajuda a explicar por que a adoção de canais digitais ou relacionais pode produzir efeitos distintos conforme o nível de capacidade organizacional para manter e ajustar práticas ao longo do tempo (Reis Neto et al., 2013).

Com o intuito de demonstrar as categorias de palavras-chaves dos estudos analisados, a Figura 2 destaca a existência de três clusters de palavras-chave inter-relacionados, com termos de maior representatividade e fortes ligações na rede.

Figura 2 – Mapa de rede de coocorrência de palavras-chave no corpus



Fonte: Elaborado pelos autores com o software VosViewer.

A configuração reforça os achados qualitativos anteriores ao evidenciar a centralidade de termos como “mpes”, “smm”, “cliente”, “contexto” e “metodologia”, indicando que a literatura privilegia a integração entre capacidades organizacionais, práticas relacionais e contextos setoriais. Contudo, embora essa articulação temática esteja consolidada, persistem fragilidades quanto à operacionalização e mensuração dos resultados decorrentes dessas interações.

As fragilidades se manifestam nas lacunas e limitações identificadas no corpus quanto à mensuração de resultados de marketing em pequenas empresas, bem como nas dificuldades de comparabilidade entre setores e contextos, associadas às particularidades do pequeno negócio e à diversidade metodológica. Assim, apesar da convergência conceitual observada nos clusters, a agenda do campo demanda modelos e indicadores compatíveis com a realidade informacional das MPEs, além de maior densidade explicativa entre práticas, capacidades e resultados (Sarquis et al., 2016; Ensslin et al., 2015).

Nesse sentido, as próprias concepções de marketing adotadas pelos gestores emergem como um elemento explicativo dessas limitações. O significado atribuído ao marketing influencia diretamente a prática: quando entendido predominantemente como divulgação ou venda, tende a haver menor planejamento, menor mensuração e maior informalidade. Tal perspectiva dialoga com o eixo de gestão/estratégias identificado na rede e contribui para compreender por que a profissionalização do marketing enfrenta barreiras cognitivas, culturais e financeiras nas pequenas empresas (Nascimento; Teixeira, 2012).

4.1 Análise e Discussão

A discussão do corpus permite avançar para além de simplesmente listar os temas e propor uma compreensão mais ampla sobre “como” e “por que” o marketing se materializa em pequenas empresas no recorte Spell. Em síntese, os achados convergem para a ideia de que o marketing, nesse contexto, não é apenas um conjunto de ferramentas: operando como um arranjo sociotécnico de práticas, rotinas e sentidos, condicionado por restrições e, ao mesmo tempo, capaz de produzir vantagem competitiva quando se converte em capacidade organizacional. Essa leitura emerge do cruzamento entre os estudos sobre SMM, gestão e estratégias, relacionamento/boca a boca,

green marketing e capacidade de marketing, bem como do diagnóstico de lacunas apresentado pelos estados da arte (Gouveia; Aguiar; Vieira, 2024; Coelho et al., 2015; Uchôa; Coelho; Silva, 2021; Teixeira; Veiga, 2025; Reis Neto et al., 2013; Sarquis et al., 2016; Ensslin et al., 2015).

O primeiro argumento integrador é que a digitalização reorganiza as possibilidades de marketing em pequenas empresas, mas não elimina o constrangimento estrutural; ela o desloca do plano exclusivamente financeiro para o plano das capacidades. O corpus mostra que a adoção de Social Media Marketing aparece como escolha racional diante do baixo custo de entrada e do potencial de alcance, porém a efetividade depende de fatores internos que as pequenas empresas nem sempre conseguem estabilizar: tempo do empreendedor, regularidade de produção de conteúdo, competências para gerir interação, e sobretudo capacidade de converter sinais do mercado (comentários, engajamento, reclamações, dú-vidas) em aprendizagem e decisão. Em outras palavras, a presença digital é condição inicial; o mecanismo de desempenho é a capacidade de sustentar rotinas e governar o canal como processo contínuo, e não como ação isolada (Gouveia; Aguiar; Vieira, 2024; Gouveia; Aguiar, 2023). Esse ponto dialoga diretamente com a perspectiva de capacidade de marketing, que sugere que resultados mercadológicos são explicados pela integração entre orientação, rotinas e competências, e não pela simples adoção de instrumentos (Reis Neto et al., 2013). Com isso, o corpus desloca a interpretação de “transformação digital” para “maturidade digital”: o desafio não é abrir um canal, mas transformar o canal em uma rotina estratégica minimamente mensurável e ajustável.

O segundo argumento é que, em pequenos negócios, o marketing opera fortemente como reputação entregue. Aqui, a contribuição do corpus é evidenciar que mecanismos relacionais e reputacionais não são periféricos, mas estruturantes do desempenho mercado- lógico em ambientes de proximidade, serviços e mercados locais. A comunicação boca a boca aparece como vetor de influência por reduzir a incerteza do consumidor e funcionar como selo social de confiança, mas sua força deriva da experiência efetivamente entregue; por isso, marketing se torna inseparável de qualidade percebida, atendimento e consistência do relacionamento (Uchôa; Coelho; Silva, 2021).

Quando esse mecanismo é ampliado por ambientes digitais, seu alcance aumenta e, ao mesmo tempo, cresce a exposição a risco na reputação, pois avaliações, comentários e recomendações passam a circular com velocidade e visibilidade. Assim, a “governança da relação com o cliente” torna-se uma dimensão de gestão, e não apenas de comunicação, aproximando o marketing de processos organizacionais cotidianos. Essa interpretação se reforça quando se observa que práticas de marketing de relacionamento são mobilizadas como estratégia de competitividade por pequenas empresas e consultores, especialmente por meio de fidelização e continuidade relacional, evidenciando que a vantagem competitiva pode residir menos em campanhas e mais em confiança acumulada (Claro et al., 2011; Uchôa; Coelho; Silva, 2021).

O terceiro argumento relaciona a sustentabilidade à diferenciação, porém condicio- nada por coerência e viabilidade operacional. O corpus indica que o green marketing pode gerar valor percebido, melhorar o posicionamento da marca e fortalecer a identidade da empresa, mas, em micro e pequenas empresas, a implementação tende a ser incremental e limitada por recursos. Nessa condição, o elemento decisivo não é a “intenção sustentável”, mas a legitimidade: comunicar sustentabilidade exige evidências práticas compatíveis com a capacidade real do negócio e uma comunicação proporcional, sob pena de fragilização de credibilidade e efeitos negativos na reputação.

O estudo de casos múltiplos sugere que posturas educativas e proativas podem constituir estratégia adequada ao contexto, novamente, dependem de tempo, organização e capacidade mínima de sustentar práticas no cotidiano (Teixeira; Veiga, 2025). A partir disso, a sustentabilidade se conecta ao segundo argumento: em pequenas empresas, green marketing não é apenas diferenciação simbólica; é também governança de reputação, pois o discurso sustentável é

julgado socialmente e pode reforçar ou corroer a confiança.

Um quarto argumento emerge do contraste entre gestão/estratégias e perspectivas conceituais: a limitação não é apenas material, mas também cognitiva e cultural. O corpus evidencia que concepções empresariais de marketing, frequentemente associadas a divulgação e às vendas, podem reduzir planejamento, mensuração e organização de rotinas, reforçando informalidade e decisões intuitivas. Isso não implica ausência de marketing, mas um marketing orientado por senso comum e urgência, o que pode ser funcional no curto prazo, porém frágil para sustentar crescimento e consistência estratégica (Nascimento; Teixeira, 2012; Coelho et al., 2015).

Quando os estudos sobre práticas e estratégias mostram informalidade e centralização no empreendedor, essa característica pode ser interpretada como efeito de restrições e do modo como o marketing é significado e operacionalizado, e não apenas como “falta de profissionalização” (Cavazza et al., 2014; Cittadin et al., 2020; Coelho et al., 2015). Nesse sentido, a contribuição do corpus é mostrar que profissionalização do marketing em pequenas empresas deve ser entendida como construção de rotinas mínimas e coerência decisória, mais do que como adoção de estruturas complexas.

A maturidade do campo ainda é limitada por problemas de mensuração e comparabilidade. A literatura reconhece que as pequenas empresas variam bastante dependendo do setor e da região onde estão situadas. No entanto, muitas vezes ela ainda não dispõe de indicadores confiáveis ou modelos que ajudem a entender melhor como as práticas de marketing funcionam, especialmente quando há poucas informações disponíveis. Por isso, ainda é difícil distinguir o que realmente traz resultados positivos do que apenas é mencionado nos relatos, além de compreender melhor como as ações, as capacidades e o desempenho das empresas estão relacionados. Uma prioridade importante nesse campo é desenvolver métricas viáveis e modelos explicativos que sejam adequados para pequenas empresas, equilibrando uma análise rigorosa com a praticidade de aplicação. Também é fundamental ampliar estudos comparativos entre setores e diferentes níveis de maturidade digital, o que ajudaria a obter conclusões mais confiáveis e a oferecer orientações mais úteis para os gestores (Sarquis et al., 2016; Ensslin et al., 2015; Reis Neto et al., 2013).

O marketing em pequenas empresas, no recorte analisado, se estrutura por três mecanismos principais: capacidade (sustentar rotinas e aprender), reputação (confiança e relacionamento) e legitimidade (coerência entre discurso e prática, especialmente em sustentabilidade). Digitalização, boca a boca e green marketing aparecem como “territórios” onde esses mecanismos se tornam mais visíveis. Essa leitura contribui para reorganizar o debate: menos foco em ferramentas isoladas e mais foco nas condições organizacionais e simbólicas que tornam o marketing efetivo em pequenos negócios (Gouveia; Aguiar; Vieira, 2024; Uchôa; Coelho; Silva, 2021; Teixeira; Veiga, 2025; Reis Neto et al., 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo, o marketing em pequenas empresas não se organiza prioritariamente por ferramentas, mas por condições de sustentação, pois, canais acessíveis, como mídias sociais, não garantem resultados por si só, convertendo em desempenho quando existem capacidades organizacionais mínimas, traduzidas em rotinas, continuidade de execução, competências do empreendedor e aprendizagem a partir do feedback do mercado.

Os achados reforçam que reputação, confiança e relacionamento constituem ativos mercadológicos estruturantes para pequenos negócios. A comunicação boca a boca surge como mecanismo de impacto para reduzir incerteza e opera como validação social, mas sua força

depende da experiência efetivamente entregue, reforçando a compreensão de que, em pequenas empresas, marketing se aproxima da operação: atendimento, qualidade percebida e consistência relacional são componentes da estratégia mercadológica, e não apenas suporte ao marketing. Quando esse mecanismo se projeta no ambiente digital, há potencial de escala, mas também maior exposição a riscos reputacionais, exigindo governança do relacionamento em ritmo acelerado.

No eixo sustentabilidade, o estudo sugere que green marketing pode atuar como diferencial competitivo e valor percebido, porém sob a condição de legitimidade. Em micro e pequenas empresas, a adoção de práticas sustentáveis tende a ser incremental e limitada por recursos, o que torna a coerência entre discurso e prática um requisito crítico. Desse modo, a sustentabilidade, quando comunicada, também se integra ao eixo reputacional: reforça confiança quando alinhada à operação, e fragiliza a credibilidade quando percebida como descolada da prática.

Como contribuição teórica, a pesquisa organiza o campo em categorias rastreáveis e oferece uma interpretação integradora baseada em três mecanismos explicativos recorrentes: capacidade (sustentar rotinas e aprender), reputação (confiança e relacionamento) e legitimidade (coerência entre discurso e prática, especialmente no eixo sustentável). Essa abordagem contribui para reduzir leituras simplificadas que tratam marketing em pequenas empresas como mera ausência de estrutura; ao contrário, evidencia uma racionalidade própria, condicionada por restrições, mas potencialmente estratégica quando convertida em rotinas consistentes.

Como limitações, utilizou a base de dados Spell, restringindo a abrangência a periódicos indexados nesse repositório, além da estratégia de busca limitada ao campo título do documento, o que aumenta precisão, mas reduz sensibilidade para estudos relevantes cujo foco não esteja explicitado no título. Assim como, o corpus analisado inclui delineamentos heterogêneos, o que reforça a necessidade de cautela ao generalizar achados e evidencia a importância de aprimorar padrões de mensuração e comparabilidade.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a sensibilidade da busca, incorporando campos de resumo e palavras-chave e incluindo outras bases, de modo a mapear a produção nacional e internacional. Também sugere aprofundar análises comparativas por setor e território, já que a diversidade dos pequenos negócios influencia práticas e resultados. Uma prioridade importante, alinhada às lacunas existentes na pesquisa, é desenvolver modelos de medição e indicadores acessíveis para micro e pequenas empresas, que possam avaliar os efeitos das estratégias de marketing mesmo em ambientes com poucos dados disponíveis. Por fim, estudos futuros podem aprofundar o entendimento sobre como as pequenas empresas aprendem e incorporam rotinas no marketing digital e relacional, ajudando a entender como passam de ações pontuais para práticas mais consistentes e orientadas a objetivos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.

CAVAZZA, Bruna Habib et al. **Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 3, p. 52-65, 2014.

CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos et al. **Consultoria organizacional**: utilização do marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 3, p. 21-39, 2011.

CITTADIN, Jackson et al. **Práticas contemporâneas de marketing**: o caso de pequenas empresas de confecção de vestuários. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 3, p. 408-442, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1547>.

COELHO, Ricardo Limongi França et al. **Gestão do marketing em micro e pequenas empresas**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 2, 2015.

DONTHU, N. et al. **How to conduct a bibliometric analysis**: An overview and guidelines. Journal of Business Research, v. 133, p. 285–296, set. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321003155>. Acesso em: 24 fev. 2026.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. **As micro e pequenas empresas**: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 4, p. 196-206, 1984.

ENSSLIN, Leonardo et al. **Evidenciação do estado da arte sobre marketing para pequenas empresas**: levantamento e análise da produção internacional no período 2003–2013. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 3, p. 2-21, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOUVEIA, Renata Edvania Costa; AGUIAR, Edvan Cruz. **Antecedentes da adoção de Social Media Marketing por micro e pequenas empresas**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 21, e88631, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.88631>.

GOUVEIA, Renata; AGUIAR, Edvan Cruz; VIEIRA, Renan Araújo. **Adoção de Social Media Marketing por micro e pequenas empresas**: estudo exploratório no contexto brasileiro. Teoria e Prática em Administração, v. 14, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2024v14n2.69427>.

LEPRE, T. R. F.; SANTOS, L. H. G. **Relacionamento de micro e pequenas empresas com o marketing e as estratégias utilizadas para atração de clientes**. South American Development Society Journal, v. 2, n. 6, p. 100-117, 2016.

NASCIMENTO, Marco César Ribeiro; TEIXEIRA, Juliana Cristina. **O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas**: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 229-256, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20M>. Acesso em: 8 fev. 2026.

PAGE, Matthew J. et al. **The PRISMA 2020 statement**: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, n71, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

REIS NETO, José Francisco dos et al. **As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial**: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 236-271, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SARQUIS, Aléssio Bessa et al. **O estado da arte do tema marketing para pequenas empresas**: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 3, n. 3, maio/ago. 2016.

SIENA, Osmar et al. **Metodologia da Pesquisa Científica e Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2024.

SOUZA, Marcela Tavares de et al. **Revisão integrativa**: o que é e como fazer. *Einstein*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, mar. 2010.

TEIXEIRA, Ila Meira; VEIGA, Claudimar Pereira da. **Influência de ações sustentáveis nas estratégias de green marketing em micro e pequenas empresas**: uma análise baseada em casos múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 24, n. 2, p. 302-331, 2025. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2025012>.

UCHÔA, Mariana Torres et al. **Comunicação boca a boca como instrumento de marketing para micro e pequenas empresas**. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 175-193, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3>.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. **Software survey**: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2010. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-009-0146-3>. Acesso em: 24 fev. 2026.