

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**PROPOSIÇÃO DE UM PROJETO PARA INSERÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS
NAS MÍDIAS SOCIAIS**

RODRIGO MENEZES DE SOUZA

São Paulo

2019

Rodrigo Menezes de Souza

**PROPOSIÇÃO DE UM PROJETO PARA INSERÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS
NAS MÍDIAS SOCIAIS**

A PROJECT FOR INCLUDING SMALL BUSINESS INTO SOCIAL MEDIA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador(a): Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari
Co-orientador(a): Prof. Dr. Marcos Rogerio Mazieri

São Paulo

2019

Rodrigo Menezes de Souza

**PROPOSIÇÃO DE UM PROJETO PARA INSERÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS
NAS MÍDIAS SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 15 de março de 2019

Presidente: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – Coorientador, UNINOVE

Membro: Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron – UNINOVE

Membro: Prof. Dr. César Augusto Biancolino – ANHEMBI MORUMBI

Souza, Rodrigo Menezes de.

Proposição de um projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais. / Rodrigo Menezes de Souza. 2019.

106 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari.

1. Gerenciamento de projetos em PME`s. 2. Mídias sociais para PME`s. 3. Estratégias online para pequenas empresas.

I. Maccari, Emerson Antonio. II. Titulo.

CDU 658.012.2

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes.”

(Albert Einstein)

“A lei da mente é implacável. O que você pensa, você cria. O que você sente, você atrai. O que você acredita, torna-se realidade.”

(Buda)

“Você nunca sabe que resultados virão de sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”

(Mahatma Gandhi)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais: Elaine Menezes da Silva e Wlamir Cannavan.
Nosso amor é a fonte geradora de tudo isso.
Igualmente dedico este trabalho a minha irmã: Maiara Menezes de Souza
Minha eterna parceira de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos pais: Elaine Menezes da Silva e Wlamir Cannavan. A mamãe toda a minha gratidão pelas inúmeras conversas inspiradoras e motivadoras de vida. Ao Wlamir todo o meu agradecimento por tantos esforços para me ajudar a seguir sempre firme e confiante.

A minha irmã Maiara pelas incontáveis conversas tão profundas, carinhosas e com tanto aprendizado ao longo deste período de mestrado. Te amo!

Ao meu irmão, amigo e sócio David Timóteo Carrilho pelo conselho e convite a ingressar nesta etapa de mestrado. E claro pela oportunidade de trabalharmos juntos na realização do sonho de empreender em algo que começou a partir desse projeto de pesquisa.

Aos meus colegas de turma do mestrado, com quem convivi intensamente por dois anos, principalmente aos amigos do grupo Friends: Junior Candia, Nadia Pedrosa e Tainá Alves por tudo o que vivi e pude aprender dentro da história de cada um. Nunca poderia imaginar que daquela escolha de grupo no primeiro dia de aula, tanta afinidade e amizade aflorariam em prol do desenvolvimento mútuo. Obrigado por tudo amigos!

Agradeço em memória a minha avó Delsuina Ferreira que partiu no dia da inscrição do mestrado e que sempre foi uma apoiadora ferrenha de todas as aventuras pelas quais escolhi passar.

A companheira e amiga Erika Yamamoto que me incentivou a cada passo dado com compreensão, carinho e amor aos quais serei eternamente grato. Te amo!

Obrigado aos empreendedores entrevistados na pesquisa pela generosidade em dedicar seu tempo para me auxiliar.

Agradeço aos meus professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Uninove pelos ensinamentos, convívio e apoio. E, de modo especial, aos orientadores professor Dr. Emerson Maccari e professor Dr. Marcos Mazieri pela orientação durante toda esta jornada.

E por último, meus sinceros agradecimentos ao FAP UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa.

RESUMO

Os estudos acerca de pequenas empresas sempre foram pautas de destaque na academia, pela importância que este tipo de organização traz para a economia dos países e para geração de empregos. Com o advento do uso de mídias sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* entre outras, tais organizações têm buscado inserirem-se nestes canais em busca de maior contato com seus consumidores e alcance de mercados anteriormente não explorados por questões de limitação geográfica no universo *offline*. A partir deste fenômeno, estudos acadêmicos vêm buscando explicar os motivadores que levam este tipo de organização a utilizar as mídias sociais e como fazer para viabilizar ações de inserção nestes canais. Tais estudos encontram-se em estágios iniciais e ainda sem um consenso claro sobre formas de uso das mídias sociais dentro do universo de pequenas empresas. O presente trabalho buscou endereçar tal lacuna apresentando como o gerenciamento de projetos adequado ao contexto de pequenas empresas pode contribuir no processo para inserção destas organizações nas mídias sociais de forma estruturada e capaz de atender aos motivadores e objetivos estratégicos dos empreendedores. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com o método *Design Science Research* a qual desenvolveu e validou um artefato para proposição de um projeto com o objetivo de inserir pequenas empresas nas mídias sociais. Durante a etapa de levantamento dos problemas a serem solucionados pela pesquisa, foram realizadas entrevistas com três pequenas empresas brasileiras já com presença nas mídias sociais e com estratégias de negócio voltadas ao mundo digital. Para construção do artefato, estudos bibliométricos de co-citação e análises lexical foram realizados e para validação do artefato foi conduzida uma análise estatística Mann-Whitney das postagens em mídias sociais realizadas pelas três empresas e ações de engajamento dos seus seguidores, além de novas entrevistas com os três empreendedores. Como resultado apresentou-se um artefato com motivadores direcionados para inovação, aumento de mercado e receita, além da definição de que um projeto para mídias sociais em pequenas empresas deve considerar como objetivos ações de publicidade e chamada para ação voltadas aos produtos das empresas.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos em PME`s, Mídias sociais para PME`s, Estratégias online para pequenas empresas

ABSTRACT

The studies about small companies have always been prominent in the academy because of the importance that this kind of organization brings to the economy of the countries and for job's generation. Because the popularization of social medias such as Facebook, Instagram, Twitter and others, these organizations have sought to insert themselves into these channels in search of greater contact with their consumers and reach previously untapped markets due to geographical limitation in the offline universe. From this phenomenon, academic studies have been trying to explain the causes of this kind of organization to use social media and how they can do to enable actions of insertion in these channels. Such studies are in the early stages and still do not have a clear consensus on ways of using social media especially in the small business universe. The present work aims to address this gap presented as the project management appropriate to the context of small companies can contribute to the process of insertion of these organizations into the social media in a structured way and able to meet the motivators and strategic objectives of the entrepreneurs. For this, a qualitative research was conducted with the Design Science Research method, which developed and validated an artifact for including small companies into social media. At the stage of discovery the problems to be solved by the research, interviews were conducted with three small Brazilian companies with a presence in social media and with business strategies focused on the digital world. In order to build the artifact, bibliometric co-citation and lexical analyzes were performed and for the validation of the artifact a Mann-Whitney statistical analysis of the social media posts carried out by the three companies and response actions of their followers, also new interviews with the entrepreneurs were conducted. As a result, an artifact was presented with motivators focused on innovation, market growth and revenue and the definition that a project for social media in small companies should consider advertising and call to action focused at the product.

Keywords: Project management in SMEs, social media in SMEs, Online strategy for SMEs

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PME`s – Pequenas e Médias empresas

PIB – Produto interno bruto

DSR – Design Science Research

CHD – Classificação hierárquica descendente

WOS – Web of Science

GP – Gestão de projetos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Motivadores uso mídias sociais.....	34
Figura 2. Corte lei de Lotka para Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas.....	44
Figura 3. Estudo bibliométrico e lexical para gerenciamento de projetos na <i>Web of Science</i>	45
Figura 4. Estudo bibliométrico e lexical para gerenciamento de projetos no <i>Google Scholar</i>	46
Figura 5. Corte lei de Lotka para diretrizes para mídias sociais em pequenas empresas.....	47
Figura 6. Estudo bibliométrico e lexical para diretrizes e utilização das mídias sociais.....	48
Figura 7. Roteiro entrevista para avaliação do artefato da pesquisa.....	51
Figura 8. Resultado análise lexical para classe de problema 1.....	58
Figura 9. Artefato proposto para gerenciamento de projetos em PME a partir da análise lexical.....	59
Figura 10. Artefato proposto para diretrizes para utilização das mídias sociais a partir da análise lexical.....	62
Figura 11. Projeto do Artefato para gerenciamento de projetos em PME`s.....	63
Figura 12. Projeto do Artefato com diretrizes para utilização das mídias sociais por pequenas empresas.....	64
Figura 13. Artefato único da pesquisa para validação.....	66
Figura 14. Classificação hierárquica descendente da entrevista com a empresa 1.....	74
Figura 15. Classificação hierárquica descendente da entrevista com a empresa 2.....	77
Figura 16. Classificação hierárquica descendente da entrevista com a empresa 3.....	79
Figura 17. Artefato método para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais.....	82
Figura 18. Fases do projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais.....	93
Figura 19. Formulário de inicio do projeto para definição dos motivadores.....	94
Figura 20. Fase 1 do projeto – Características do projeto.....	94
Figura 21. Fase 2 do projeto – Etapas de gerenciamento.....	95
Figura 22. Fase 3 do projeto – Diretriz.....	95
Figura 23. Fase 4 do projeto – Objetivos.....	96
Figura 24. Fase 5 do projeto – Ações para utilização das mídias sociais.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classes de problemas e artefatos pré-existentes da pesquisa.....	23
Tabela 2. Perspectivas de estudo sobre crescimento das pequenas empresas.....	27
Tabela 3. Artefato pré-existente para gerenciamento de projetos em pequenas empresas.....	31
Tabela 4. Artefato pré-existente para utilização de mídias sociais por pequenas empresas....	35
Tabela 5. Etapas DSR da pesquisa.	40
Tabela 6. Roteiro entrevista para identificação dos problemas de pesquisa.....	41
Tabela 7. Dados consolidados da entrevista para identificação dos problemas.	52
Tabela 8. Dados análise comunidade <i>online</i> das três empresas.	67
Tabela 9. Teste Mann-Whitney para Publicidade x Chamada para ação.	67
Tabela 10. Teste Mann-Whitney para Publicidade x Conteúdo.	68
Tabela 11. Teste Mann-Whitney para Publicidade x Relacionamento.....	68
Tabela 12. Teste Mann-Whitney para Chamada ação x Conteúdo.	69
Tabela 13. Teste Mann-Whitney para Chamada ação x Relacionamento.	69
Tabela 14. Dados consolidados das entrevistas.....	70

SUMÁRIO

RESUMO.....	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE TABELAS.....	XII
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	19
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 GERAL	21
1.3.2 ESPECÍFICOS	21
1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE PME'S	25
2.1.1 Características de gestão nas PME's	28
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS.....	29
2.3 UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS PELAS ORGANIZAÇÕES.....	32
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	36
3.1. UNIDADE DE ANÁLISE	36
3.2. DELINÉAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	41
3.2.1 Coleta de dados Etapa 1 - Identificação dos problemas	41

3.2.2	Coleta de dados. Etapa 2 - Conscientização do problema Revisão de literatura Identificação dos artefatos e configuração classe de problemas	42
3.2.3	Coleta de dados Etapa 3 - Proposição de artefatos para resolução de problemas	42
3.2.3.1	Estudo bibliométrico e análise lexical para Gerenciamento de projetos em pequenas empresas	43
3.2.3.2	Estudo bibliométrico e análise lexical para diretrizes e utilização de mídias sociais, por pequenas empresas	46
3.2.4	Coleta de dados Etapa 4 - Projeto do artefato	48
3.2.5	Coleta de dados Etapa 5 - Desenvolvimento do artefato.....	49
3.2.6	Coleta de dados Etapa 6 - Avaliação do artefato.....	49
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.2.1	Resultados da Etapa 1 - Identificação dos problemas	52
4.2.2	Resultados da Etapa 2 - Conscientização do problema Revisão de literatura Identificação dos artefatos e configuração classe de problemas	55
4.2.3	Resultados da Etapa 3 - Proposição de artefatos para resolução de problemas	56
4.2.3.1	Resultados análise lexical para Gerenciamento de projetos em pequenas empresas .	56
4.2.3.2	Resultados análise lexical para diretrizes, com utilização de mídias sociais por pequenas empresas	59
4.2.4	Resultados da Etapa 4 - Projeto do Artefato	62
4.2.4.1	Resultados do projeto artefato para Gerenciamento de projetos em pequenas empresas	62
4.2.4.2	Resultados projeto artefato para diretrizes, com a utilização de mídias sociais em pequenas empresas	63
4.2.5	Resultados da Etapa 5 - Desenvolvimento do artefato.....	64
4.2.6	Resultados da Etapa 6 - Avaliação do artefato.....	67

4.2.6.1	Avaliação comunidades <i>online</i>	67
4.2.6.2	Avaliação empresários pequenas empresas.....	69
4.2.6.2.1	Resultados entrevista Empresa 1	70
4.2.6.2.2	Resultados entrevista Empresa 2	74
4.2.6.2.3	Resultados entrevista Empresa 3	77
4.2.7	Resultados da Etapa 7 - Explicação das aprendizagens e conclusão	80
4.2.8	Resultados da Etapa 8 - Generalização para uma classe de problemas e comunicação dos resultados	83
5	DISCUSSÃO	84
5.2.1	Discussões da etapa Identificação dos problemas	84
5.2.2	Discussão da etapa Conscientização do problema Revisão de literatura Identificação dos artefatos e configuração classe de problemas	85
5.2.3	Discussão sobre o projeto, desenvolvimento e avaliação do artefato	85
6	CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA.....	89
6.1	Motivadores para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais	89
6.2	Detalhamento do plano de projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais 90	
6.2.1	Características	90
6.2.2	Etapas a serem gerenciadas	91
6.2.3	Diretriz do projeto	91
6.2.4	Objetivos do projeto	91
6.2.5	Resultados esperados do projeto	92
6.2.6	Ações para utilização das mídias sociais a serem desenvolvidas pelo projeto	92
6.2.7	Processo Kanban para implementação do projeto.....	93
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98

7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA ACADEMIA.....	99
7.2	LIMITAÇÕES	100
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	101
	REFERÊNCIAS	102

1 INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas (PME's) antecedem o surgimento das grandes corporações na história, sendo que os estudos ao seu respeito tiveram início pela área de economia (Leone, 1991). Desde então, especialmente a partir da década de 1990, o impacto na geração de empregos e reconhecimento do papel das PME's na geração de novos produtos para economia global têm atraído a atenção e competitividade para estas organizações (Subrahmany, 2004; Turner, Ledwith, & Kelly, 2010). No Brasil, as PME's representam parcela significativa da geração de empregos (Dutra, 1983), respondendo por 44% dos empregos formais gerados no país e, ao menos, 27% do produto interno bruto (PIB) (SEBRAE, 2014).

PME's são organizações mais sensíveis aos abalos econômicos (Dutra, 1983), pois atuam em mercados de tamanho limitado, com forte concorrência e em constante instabilidade financeira (Köksal & Orman, 2014; Serrasqueiro & Caetano, 2015), ocasionando limitações em termos da sua capacidade de investimento (Cohen & Levinthal, 2009; Dobbs & Hamilton, 2007). Por estas razões, os gestores das organizações, constantemente, experimentam preocupações quanto ao retorno dos investimentos realizados e fluxo de caixa (Adair & Adaskou, 2015; Dobbs & Hamilton, 2007; Dutra, 1983; Kozlowski & Matejun, 2016; Leone, 1991; Subrahmany, 2004). Neste contexto, qualquer decisão de investimento em uma nova iniciativa dentro das PME's necessita que seus líderes entendam de forma racionalizada e clara os benefícios econômicos a serem alcançados, incorrendo no risco da não implantação, caso tais motivações não sejam atendidas (Jenkins, 2009; Jenkins, 2006).

O gerenciamento de projetos voltados para PME's se propõem a endereçar tal lacuna, existente no entendimento dos líderes destas empresas, com relação aos benefícios a serem alcançados, em novas iniciativas, por meio do gerenciamento de escopo adequado às complexidades e dinamismo dos ambientes aos quais PME's estão inseridas (Kozlowski & Matejun, 2016). Contudo, são poucos os estudos que exploram as habilidades das PME's em gerenciar projetos e tão pouco aqueles que relacionam este gerenciamento à lucratividade envolvida (Pollack & Adler, 2016). Desta forma, pesquisas que conectem as atividades funcionais das pequenas empresas com as diversas áreas de gerenciamento ainda não foram amplamente exploradas (Kozlowski & Matejun, 2016).

Quando usam gerenciamento de projetos existe a tendência de que 10% a mais dos líderes de PME's percebam algum aumento em sua receita e que 5% menos relacionem

decréscimo da lucratividade em virtude deste gerenciamento (Pollack & Adler, 2016). Tal fato corrobora com o papel determinante da gestão de projetos (GP) como meio de atender as motivações e o engajamento dos proprietários destas organizações a partir de suas perspectivas econômicas. Além disso, apesar das pequenas empresas terem a necessidade de obter recursos financeiros para investimento como um de seus problemas mais recorrentes (Serrasqueiro & Caetano, 2015), sem técnicas de gerenciamento adequadas ao seu porte, estas empresas, mesmo que captêm os recursos, podem utilizá-los de forma inadequada, incorrendo no risco de necessitarem de novos investimentos, o que gera um ciclo de restrições financeiras que não se fecha (Dutra, 1983).

Em um contexto mais abrangente, decisões de investimentos dentro das organizações levam em conta o objetivo de desenvolver estratégias que permitam o aumento da receita e a geração de fluxo de caixa (Reznakova, Svoboda & Polednakova, 2010). Neste sentido, a popularização da *world wide web* trouxe consigo novos modelos de negócio digitais, onde organizações agora vendem seus produtos para clientes em locais antes não alcançados e com benefícios, como a segmentação de suas estratégias de marketing de acordo com seu público alvo (Joshi, Pathan & Khan, 2014). Assim, a decisão de investir em canais digitais, como as mídias sociais, parece endereçar a oportunidade de que PME's reduzam de alguma forma a limitação de seu mercado por meio de um canal que supra sua limitação financeira e que exija menor investimento para entrada (Braojos-Gomez, Benitez-Amado & Javier Llorens-Montes, 2015).

Até o ano 2011, 83% das 500 maiores empresas do mundo já utilizavam mídias sociais no relacionamento com consumidores (Naylor, Lamberton, & West, 2012). Este avanço pode ser explicado, pois a utilização das mídias sociais como Facebook, Twitter, Linkedin e etc, além de afetar a vida das pessoas, também cria novas oportunidades de negócios, tanto para empresas originalmente digitais, quanto fora da *web* (Xu, Ryan, Prybutok & Wen, 2012). Isso facilita o contato das organizações com seus consumidores, abrindo a possibilidade da criação de comunidades e redes sociais que geram valor para o negócio em termos de marca, produtos e/ou lealdade dos clientes (Braojos-Gomez et al., 2015; Culnan, McHugh & Zubillaga, 2010; Xu et al., 2012). Apesar das vantagens em utilizar estes canais, as mídias sociais são um fenômeno recente com estudos ainda em estágios iniciais (Braojos-Gomez et al., 2015). Além disso, boas práticas para sua utilização pelas organizações ainda não foram amplamente abordadas nos estudos acadêmicos e demandam maiores esforços de pesquisa (Labrecque, 2014).

Braojos-Gomez et al. (2015) explicam as motivações das PME's para o desenvolvimento de competências nas mídias sociais por meio de cinco variáveis, representadas pela **influência dos competidores** que já utilizam estes canais e portanto legitimam a entrada, a **infraestrutura tecnológica disponível** para implementar tais canais, a orientação ao mercado em busca de novas soluções para chegar aos consumidores que fomentam a **gestão da inovação e marketing** e por fim, a busca pela visibilidade em canais que demandem **baixo investimento**.

Neste contexto de possibilidades e causas, parece coerente aceitar as mídias sociais como canais capazes de fomentar o crescimento do mercado das PME's. Porém, demandam um esforço de gerenciamento de projetos para que alcancem o engajamento dos líderes, considerando o contexto de limitações de recursos e influências existentes nestas empresas. A partir deste entendimento, essa pesquisa propôs um projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais por meio do método *Design Science Research (DSR)*. Tal método foi escolhido devido sua adequação a pesquisas com o objetivo de solucionar problemas práticos por meio da identificação de classes de problemas e artefatos que os solucionam (Dresch & Júnior, 2015).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando o cenário de utilização das mídias sociais como canais que permitem o crescimento de PME's, esse trabalho propôs um projeto para inserção de pequenas empresas nestas mídias. Para tanto, três pequenas empresas brasileiras, com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, foram designadas como unidades de análise. Tais organizações têm as mídias sociais como pilar estratégico do negócio, porém anseiam em compreender de forma estruturada o retorno sobre os investimentos realizados nestes canais.

A primeira empresa utiliza as mídias sociais desde sua fundação e tem como objetivo o aumento de seu mercado por meio do relacionamento com seus clientes. Para tanto, a empresa realiza três postagens semanais com foco em seus produtos, fornecendo especificações técnicas, fotos de produtos aplicados e instruções de uso. Apesar dos sete anos utilizando mídias sociais e, aparentemente, uma estratégia de posicionamento bem definida, os sócios experimentam certa falta de visibilidade quanto ao retorno de investimento que este tipo de mídia traz para organização. Eles anseiam por utilizar estes canais como meio de atrair novos clientes para compra em sua loja virtual.

Nesta empresa, percebeu-se o problema a partir da declaração de um dos empresários afirmando que “[...] a intenção de utilizar o Instagram é mais para despertar curiosidade para as pessoas entrarem no site e comprarem os produtos, o foco está em vendas buscando aumentar o fluxo no site para consequentemente aumentar as vendas.” Tal declaração alinha-se com o conceito de que mídias sociais podem servir como meio de prover o aumento de mercado e receita para organização (Braojos-Gomez et al., 2015).

Apesar de utilizar as mídias sociais, também percebeu-se uma lacuna de gerenciamento. Este problema impede que estes canais atendam as expectativas dos sócios de apresentar os retornos financeiros e impactos no fluxo de caixa da organização. O gerenciamento de projetos em pequenas empresas se propõe a suprir esta lacuna (Kozlowski & Matejun, 2016).

A segunda empresa utiliza as mídias sociais desde sua fundação e tem como objetivo o contato com seus clientes. Apesar disso, não existe uma estratégia definida de atuação, sendo que as postagens tem sido elaboradas de forma artesanal. Este problema foi identificado conforme relato de um dos sócios ao dizer que “[...] a empresa cresceu muito rápido e então a gente ficou uma boa parte desse tempo focados na captação de clientes que já vinham espontaneamente pelo marketplace, desta forma, não foi possível uma atuação estruturada nas mídias sociais, pois já conseguíamos captar clientes sem muito esforço em mídias sociais [...] agora é o momento de focar em mídias sociais pois são fundamentais para o negócio”.

Nesta organização percebeu-se a necessidade de técnicas de gerenciamento, para que possa utilizar as mídias sociais de forma estruturada. Sendo assim, o gerenciamento de projetos parece ser o caminho para implementar novas iniciativas nesta pequena empresa, de forma que ela se alinhe as expectativas dos sócios (Kozlowski & Matejun, 2016).

A terceira empresa está presente nas mídias sociais há 8 anos e, desde então, vem buscando uma forma de aumentar as vendas de seus produtos por este canal. O proprietário relatou que “[...] nunca tive uma atuação boa nas mídias sociais tanto Facebook quanto site, eu tenho certeza que é um canal muito bom mas que eu não soube aproveitar, a gente não aproveitou legal ainda [...] exatamente isso que eu preciso, uma estrutura boa para eu saber como usar propaganda no Google, propaganda no Facebook, isso aí que eu preciso aprender”.

Esta pequena empresa enxerga as mídias sociais como canais de potencial aumento de publicidade para seus produtos. Porém, igualmente às outras duas empresas, não conhece os meios para implementar uma estratégia alinhadas aos objetivos desejados pelos sócios. Considerando as expectativas e contexto destas três pequenas organizações, o presente estudo

buscou atender a problemática da pesquisa de como adequar um plano de projeto capaz de inserir pequenas organizações nas mídias sociais.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Com base na problemática apresentada, a questão de pesquisa definida para essa dissertação é: como propor um projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

O objetivo geral desse trabalho foi propor um projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais.

1.3.2 Específicos

Como objetivos específicos, esse estudo pretende:

- (a) Identificar métodos de gerenciamento de projetos adequados ao contexto de pequenas empresas;
- (b) Identificar diretrizes para utilização das mídias sociais, por pequenas empresas;
- (c) Desenvolver um artefato único, com o método para implantação de mídias sociais em pequenas empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O processo de globalização trouxe impactos na economia de PME's localizadas em países em desenvolvimento, indicando que estas organizações precisam se modernizar para buscar competitividade em termos de tecnologia e processos (Subrahmanyam, 2004). As pequenas empresas têm papel fundamental dentro de uma economia industrializada, pois

preenchem lacunas deixadas pelas grandes (Dutra, 1983). Assim, não basta uma orientação ao consumo como único direcionador; também faz-se necessário entender as soluções tecnológicas aderentes a pequenas empresas, que utilizam produtos de forma não escalável (Schumacher, 1983).

Mídias sociais, como Facebook e Twitter, oferecem maiores oportunidades para as empresas quanto ao aumento do relacionamento dos consumidores com suas marcas por meio de sentimentos positivos (Smith, Fischer, & Yongjian, 2012). Estas empresas conseguem adquirir vantagens competitivas, em termos de atração de novos clientes ou aprendizado para melhoria de produtos, quando constroem comunidades *online* que compartilham e comentam suas postagens (Wang, Yu & Wei, 2012).

As ações realizadas pelos usuários dentro da comunidade *online* da empresa são classificadas como engajamento em níveis (Ji, Li, North & Liu, 2017). Comentários e avaliações estão em níveis de engajamento mais profundo, pois estão relacionados com o aumento de receita (Yoon et al., 2018) e reputação (Ji et al., 2017) da empresa dentro das mídias digitais. Por outro lado, ações de curtidas podem não representar tais relacionamentos (Yoon et al., 2018).

Neste cenário, as campanhas digitais nas mídias sociais ganham maior peso, pois servem para criar, modificar, compartilhar e discutir experiências dos usuários, obrigando as empresas a não negligenciarem estes comportamentos em rede devido ao comprometimento da imagem (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Por esta razão, estas empresas devem monitorar ativamente estas comunidades, auditando a eficácia da comunicação entre pares até a intenção de compra e tomando cuidados com qualquer comentário negativo que envolva os produtos e serviços (Wang et al., 2012).

Toda esta diversidade de conceitos acerca da utilização das mídias sociais e seus caminhos de alinhamento com os negócios demandam a necessidade de entender quais são os aspectos motivadores e diretrizes que levam PME's a utilizarem as mídias sociais (Braojos-Gomez et al., 2015). Neste aspecto, esse trabalho endereçou de forma qualitativa os motivadores e diretrizes que levam pequenas empresas a se inserirem nas mídias sociais.

Os resultados dos projetos focam no sucesso multidimensional envolvendo eficiência, efetividade, inovação e *performance* alinhados à estratégias capazes de fomentar vantagens competitivas nas organizações (Jugdev, Thomas & Delisle, 2001). Tais resultados do gerenciamento de projetos geram efeito positivo sobre o total de vendas e lucratividade em

empresas de pequeno porte (Pollack & Adler, 2016). Desta forma, a pesquisa se valeu de um plano de projetos para inserção deste tipo de organização nas mídias sociais, uma vez que estudos associando gerenciamento de projetos às pequenas empresas ainda não foram amplamente explorados (Kozlowski & Matejun, 2016). A pesquisa também contribuiu com o entendimento de como desenvolver habilidades de gerenciamento de projetos em pequenas organizações e como estas habilidades podem auxiliar na compreensão da relação da entrega dos projetos com a lucratividade (Kozlowski & Matejun, 2016; Pollack & Adler, 2016).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho está estruturado em cinco seções. A seção 1 apresenta a pesquisa, seu contexto e seus objetivos. O trabalho foi estruturado a partir de duas classes de problemas definidas com base no objetivo geral da pesquisa, que são o gerenciamento de projetos para pequenas empresas e as diretrizes para utilização de mídias sociais por pequenas empresas. A seção 2 apresenta o referencial teórico para o entendimento quanto aos artefatos explorados no estudo. A seção 3 apresenta a metodologia proposta para o desenvolvimento do projeto de pesquisa onde, a partir das duas classes de problemas, três artefatos foram selecionados como base do trabalho (Quadro 1). Para a classe gerenciamento de projetos em pequenas empresas foi selecionado o artigo proposto por Kozlowski & Matejun (2016), para as diretrizes de utilização de mídias sociais foram escolhidos o artigos proposto por Braojos-Gomez et al. (2015) e Culnan et al. (2010).

Tabela 1. Classes de problemas e artefatos pré-existentes da pesquisa

CLASSES DE PROBLEMAS	ARTEFATOS PRÉ-EXISTENTES	AUTORES
Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas	1. Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises	1. Kozlowski & Matejun (2016)
Diretrizes para utilização de mídias sociais por pequenas empresas	1. How do small firms learn to develop a social media competence? 2. How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business	1. Braojos-Gomez, J., Benitez-Amado, J., & Javier Llorens-Montes, F. (2015) 2. Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010)

Fonte: Adaptado de Dresch, Proença, Antonio, & Antunes (2013).

A seção 4 apresenta os resultados e suas respectivas análises, enquanto a seção 5 apresenta a discussão dos resultados extraídos da pesquisa de campo frente à literatura. A seção 6 traz as contribuições para os praticantes. Por fim, a seção 7 apresenta as contribuições para a academia, as limitações, sugestões de futuros estudos e as considerações finais obtidas com a realização desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são apresentadas as características gerais de PME's, o gerenciamento de projetos no contexto de pequenas empresas e as diretrizes para utilização de mídias sociais que podem se encaixar nestas organizações por meio da literatura.

2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE PME'S

A partir de uma revisão de literatura sobre os estudos que explicam o crescimento das pequenas empresas, Dobbs & Hamilton (2007) propõem uma visão em seis perspectivas, ilustradas no Quadro 2. Estas perspectivas são conhecidas como estocástica, descritiva, evolucionária, visão baseada em recursos (RBV), aprendizado e determinista. Tais vertentes auxiliam no entendimento dos diversos contextos que envolvem as organizações de pequeno porte.

A primeira perspectiva diz respeito ao caráter estocástico das PME's, onde a premissa dos estudos se concetra em explicar o conjunto de variáveis que afetam o crescimento da empresas e que não tem relação alguma com o seu tamanho ao longo de sua história (Dobbs & Hamilton, 2007). Sob esta perspectiva fica claro que, devido a diversidade de pequenas empresas existentes (Dutra, 1983; Kozlowski & Matejun, 2016; Leone, 1991), muitos fatores podem explicar as causas de seu crescimento e provavelmente nenhum deles tenha relação com o tamanho que possuam no começo de sua trajetória (Dobbs & Hamilton, 2007).

A segunda perspectiva se relaciona ao caráter descritivo das pequenas organizações e como elas fazem para rearranjar seus processos internos, de forma a se adaptarem às crises e manterem-se em crescimento (Dobbs & Hamilton, 2007). Nesta visão, a questão central de uma pequena empresa está relacionada à sua capacidade de competir (Subrahmanya, 2004). Desta forma, seu sucesso se dará por meio de fatores como a gestão dos recursos financeiros, de pessoal, de sistemas, metas pessoais do proprietário, habilidade operacional, capacidade de gerenciamento das demandas existentes e estratégias futuras (Lewis, Virginia & Churchill, 1983).

A terceira perspectiva apresenta as questões evolucionárias das pequenas organizações, mostrando como as influências internas e externas podem ser causas que afetam suas capacidade de crescer (Dobbs & Hamilton, 2007). Nesta linha, percebe-se que pequenas

empresas atuam em pequenos mercados ou com produtos de nicho para mercados específicos e não é concebível que este tipo de organização atue em mercados amplos, em termos geográficos e econômicos (Leone, 1991).

A quarta perspectiva apresenta estudos direcionados a visão baseada em recursos (RBV) em pequenas empresas, para que estas possam repensar suas estratégias de negócio, bem como seus recursos em busca da lucratividade e posição de vantagem competitiva frente aos concorrentes (Barney, 1991; Dobbs & Hamilton, 2007). Nesta linha, a empresa busca realizar adaptações para possibilitar o seu contínuo crescimento em longo prazo (Dobbs & Hamilton, 2007).

A quinta perspectiva trata dos processos de aprendizagem dos proprietários de pequenas empresas e suas capacidades de tomarem decisões alinhadas diretamente ao crescimento da organização (Dobbs & Hamilton, 2007). Neste contexto, percebe-se que proprietários de PME`s estão sempre próximos a operação, tomando decisões que levam muito daquilo que representa seus valores pessoais e crenças (Bos-Brouwers, 2010; Dutra, 1983; Jamali, Zanhour & Keshishian, 2009; Leone, 1991).

Por último, a sexta perspectiva trata de uma visão determinista sobre como os estudos estatísticos têm buscado responder as causas de crescimento das pequenas empresas de forma generalista (Dobbs & Hamilton, 2007).

Ressalta-se que essa pesquisa se enquadrou na perspectiva descritiva ao propor o rearranjo dos processos de gerenciamento de mídias sociais em pequenas empresas, apresentando um artefato para inserção destas pequenas organizações nestes canais.

Tabela 2. Perspectivas de estudo sobre crescimento das pequenas empresas.

	Estocástica	Descritiva	Evolucionária	RBV	Aprendizado	Determinista
Premissas	Crescimento da empresa depende de um conjunto de variáveis não relacionadas ao tempo	Como as pequenas empresas se organizam internamente para manter o crescimento	Crescimento da organização é resultado de influências internas e externas	Crescimento da pequena empresa depende da forma como seus recursos são gerenciados para manter a operação ao longo do tempo	Crescimento da organização é influenciado pela capacidade de aprendizado e da tomada de decisão de seus gestores	Visão quantitativa dos fatores relacionados ao ambiente que explicam o crescimento da pequena empresa
Objeto do estudo	Causas do crescimento	Adaptação para manter o crescimento	Causas do crescimento	Adaptação para manter o crescimento	Adaptação para manter o crescimento	Causas do crescimento
Variáveis crescimento	Qualidade do gerenciamento Consumidores Políticas organizacionais Outras forças	Modificações e crises internas que impedem a continuidade do crescimento Rearranjo dos processos internos	Influências internas Influências externas	Estratégias de negócio Recursos Lucratividade	Crises no processo de aprendizagem Tomada de Decisão	Variáveis internas Variáveis externas Validação estatística

Fonte: Adaptado de Dobbs & Hamilton (2007).

Ao longo do seu ciclo de crescimento, pequenas organizações podem percorrer um processo que se inicia pela busca de angariar clientes e termina na demonstração de sua capacidade de permanecerem ativas (Lewis, Virginia & Churchill, 1983). Para estes autores, a viabilidade de recursos financeiros tem papel crucial até alcançarem um estágio onde suas metas são atingidas e os proprietários precisam decidir pela expansão do negócio ou manutenção do tamanho atingido. Durante este caminho, nota-se que a implantação de novas estratégias sofrem constantes influências das aspirações pessoais e experiências dos proprietários (Dobbs & Hamilton, 2007). Desta forma, quaisquer novas iniciativas em PME's precisam ser realizadas de forma racionalizada para seus proprietários visando seu entendimento sobre o que será desenvolvido (Jenkins, 2009; Jenkins, 2006; Simpson, Taylor & Barker, 2004).

Recursos financeiros são fatores cruciais para PME's (Dutra, 1983; Subrahmanya, 2004), gerando constantes preocupações sobre despesas e lucro (Kozlowski & Matejun, 2016) o que limita a capacidade de investimento em novas soluções (Dobbs & Hamilton, 2007). Muitas vezes, este cenário de limitação de recursos demanda que estas organizações realizem processos de cooperação com outros negócios (Breu, Guggenbichler & Wollmann, 2008; Cohen & Levinthal, 2009) e flexibilização de suas estratégias (Dobbs & Hamilton, 2007) em busca de responder as pressões do mercado.

2.1.1 Características de gestão nas PME's

Em pequenas empresas, as inovações são mais constantes, pois não têm escala para competir dentro de uma estratégia de preços no mercado (Dobbs & Hamilton, 2007). Sendo assim, o desenvolvimento de produtos precisa utilizar soluções baratas e que sejam de fácil compreensão aos envolvidos (Schumacher, 1983). Nestas organizações os produtos são desenvolvidos e testados em contato direto com a operação (Dutra, 1983), demandando a necessidade de técnicas de gerenciamento que facilitem a gestão dos recursos envolvidos (Kozlowski & Matejun, 2016). Porém, não há tanta preocupação com os riscos envolvidos, pois o desenvolvimento de produtos acontece em ambientes menores (Dutra, 1983).

Perspectivas a respeito das características de gestão dos proprietários das PME's são importantes de serem estudadas, pois eles têm relação próxima com a operação e portanto, têm influência direta sobre as estratégias e tomadas de decisão (Dobbs & Hamilton, 2007; Dutra, 1983; Leone, 1991). As motivações pessoais dos proprietários de pequenas empresas e suas

lideranças pautadas em decisões de cunho pessoal fazem com que eles, por vezes, não invistam no crescimento da empresa, quando percebem que ela já atingiu tamanho e valores que eram esperados (Dobbs & Hamilton, 2007; Spence, 1999). Por outro lado, essa mesma motivação faz com que os líderes estejam sempre próximos dos funcionários, influenciando os processos e estratégias (Dobbs & Hamilton, 2007; Dutra, 1983; Leone, 1991). Isso facilita a tomada de decisão e geração de resultados, que definem muitas das características comportamentais das organizações (Jamali et al., 2009; Leone, 1991).

O nível de educação dos empreendedores deve ser considerado, uma vez que, quanto maior a escolaridade, maior a relação que terão com o resultado e busca pela eficiência do negócio (Dobbs & Hamilton, 2007). Aliado a isso, a experiência na gestão do negócio representa ganhos em termos de desenvolvimento operacional e permite avanços no modelo de negócios da empresa (Dobbs & Hamilton, 2007).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS

Os estudos acadêmicos sobre o gerenciamento de projetos têm atraído especial atenção, quando relacionadas a como os projetos se alinham aos direcionamentos estratégicos das empresas e como estes projetos são conduzidos para o desenvolvimento de soluções inovadoras (Kwak & Anbari, 2009). Desta forma, estes estudos apresentam novas abordagens visando adequar-se as complexidades inerentes aos novos ambientes de negócios e relações corporativas (Svejvig & Andersen, 2015).

Conforme ilustrado no Quadro 3, a implantação de projetos em ambientes de pequenas empresas possui peculiaridades que necessitam ser endereçadas em busca de adequação do gerenciamento ao contexto (Kozlowski & Matejun, 2016). Assim, apesar de amplamente utilizado em PME's, o gerenciamento de projetos para pequenas organizações exige versões simplificadas de maior agilidade e menor custo de implantação, que possuam maior foco nas pessoas e menos processos burocráticos (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014; Turner, Ledwith & Kelly, 2012).

Os motivadores e objetivos relacionados ao gerenciamento de projetos em pequenas empresas se relacionam à busca do aumento de receita ou aumento de mercado visando atender as expectativas de seus proprietários (Kozlowski & Matejun, 2016). Isso leva os projetos a se direcionarem para uma visão de expectativas, ações e aprendizado, além dos conceitos tradicionais de planejamento, controle e validação (Packendorff, 1995). Neste cenário, o

empreendedor é quem faz o papel de gerente de projeto e possui atuação fundamental, quanto a implementação de técnicas simples para coleta de dados e tomadas de decisão (Júnior, da Silva, Conforto & Amaral, 2010). Como resultado, é possível identificar nos processos de gerenciamento de projetos em PME's a influência do empreendedor no gerenciamento e nos resultados (Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014).

A execução de projetos em pequenas empresas está relacionada a restrição de recursos humanos que demandam cooperação limitada, não utilização de *softwares* avançados e comunicação informal (Kozlowski & Matejun, 2016). Os recursos humanos limitados ocasionam em projetos gerenciados por equipes de profissionais não especialistas (Turner, Ledwith & Kelly, 2010). Apesar desta carência de especialização dos profissionais em projetos, as outras habilidades destes profissionais representam favorecimento às atividades de comunicação (Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014), fundamentais para garantir o apoio dos sócios fundadores do negócio ao projeto (Turner, Ledwith & Kelly, 2010).

O gerenciamento de projetos permite que as ações sejam implementadas de forma flexível, racionalizada e atendam as necessidades das pequenas empresas (Kozlowski & Matejun, 2016; Turner, Ledwith & Kelly, 2012). Uma vez que identifica-se o foco nos resultados dos projetos em si ao invés dos impactos que seu gerenciamento podem ocasionar nos negócios destas organizações (Pollack & Adler, 2016). Desta forma, seu uso tem como objetivo permitir que pequenas empresas consigam desenvolver novos produtos e soluções adequadas as suas necessidades, cada vez mais dinâmicas, em busca de uma vantagem competitiva (Kozlowski & Matejun, 2016).

Existe uma tendência de que os estudos em gerenciamento foquem mais em mega projetos devido aos investimentos e resultados maiores entregues (Pollack & Adler, 2016). Apesar disto, entre as vantagens do gerenciamento de projetos em pequenas empresas, estão a melhoria da qualidade, a maior eficiência e a implantação rápida de novas demandas que desenvolvem novos produtos e trazem retorno financeiro (Kozlowski & Matejun, 2016), além do auxílio estratégico aos processos de gestão (Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014; Oliveira & Figueiredo, 2016; Sella & Grzybowski, 2011; Silva & Matamoros, 2015).

Tabela 3. Artefato pré-existente para gerenciamento de projetos em pequenas empresas.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS		
FASES DO PROJETO	CARACTERÍSTICAS DE GERENCIAMENTO	
PLANEJAMENTO	1. MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de Mercado - Aumento de Receita
	2. GESTOR DO PROJETO	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário da empresa que possui controle total sobre as fases de implementação
EXECUÇÃO E CONTROLE	3. GESTÃO RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Depende plenamente dos recursos financeiros alocados ao projeto
		<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação limitada, prezando pela ação independente
ENCERRAMENTO	4. FERRAMENTAS E SOFTWARES DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Não utilização de <i>softwares</i> complexos - Utilização de ferramentas limitadas
	5. COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação próxima e informal - Baixo nível de formalização - Utilização de celular
ENCERRAMENTO	6. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grau de engajamento do proprietário com os objetivos e resultados do projeto - Baixo grau de avaliação quantitativa da <i>performance</i> do projeto - Avaliação do escopo e aprendizagem limitada

Fonte: Adaptado de Kozlowski & Matejun (2016)

2.3 UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS PELAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de *marketing* é uma preocupação sempre presente em organizações e pode ser considerada a disciplina que trata do relacionamento que envolve o processo de troca entre empresas e seus consumidores e como estes satisfazem suas necessidades a partir destas interações (Bagozzi, 1975). Tais interações podem ir, desde o desenvolvimento de produtos e serviços, até ações que buscam otimizar a vida do cliente (Cavusgil & Knight, 2015). Neste contexto, o *marketing* da era digital precisa estabelecer estratégias para relacionamento entre marca e clientes, tendo como base as relações sociais que podem se estabelecer nas mídias sociais (Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt, 2014).

As mídias sociais são vistas como potencializadoras das atividades das empresas e criação de valores contudo, não existem estudos que relacionem os motivadores e causas pelas quais as pequenas empresas aprendem a utilizar tais mídias (Braojos-Gomez et al., 2015). Dentro deste novo contexto de negócios digitais, as organizações, cada vez mais, se vêm forçadas a uma avaliação rotineira dos clientes e suas necessidades para identificação de novas possibilidades tecnológicas (Wirtz, Schilke & Ullrich, 2010). Os clientes agora são parte de uma comunidade *online* na qual são considerados criadores e agentes de mudança do contexto organizacional. Desta forma, envolvê-los no processo de mudança torna-se uma necessidade cada vez maior (Sashi, 2012), pois gera benefícios de ideias mais criativas, que futuramente serão mais valorizadas por eles e por novos consumidores (Kristensson, Matthing & Johansson, 2008).

Os consumidores, quando respondem conteúdos postados *online*, não somente o fazem pelos conteúdos, mas também pela consideração em relação as fontes da informação (Goh, Heng, & Lin, 2013). Desta forma, as empresas podem utilizar as mídias sociais para que sua comunidade *online* possa compartilhar informações, difundir opiniões e avaliações bem como melhorar sua relação com a marca (Wang et al., 2012), além de oferecer maior oportunidade de criação de vínculos e interesses nos produtos (Bickart & Schindler, 2001; Goh, Heng & Lin, 2013).

As empresas podem alocar profissionais para cuidar das mídias sociais de forma que monitorem e ajam sobre os efeitos de comunicações negativas, bem como reativem aqueles consumidores sem tantas interações com a comunidade *online* (Smith et al., 2012; Wang et al., 2012). Como resultado, estes profissionais podem utilizar as informações geradas pelos meios

sociais para melhor entender quem são seus consumidores (Xiang & Gretzel, 2010). Este entendimento faz com que a empresa disponibilize em suas mídias somente informações uteis com impacto significante na adoção do conteúdo *online* (Cheung, Lee & Rabjohn, 2008), gerando maior engajamento e aumento na intenção de compra (Goh et al., 2013).

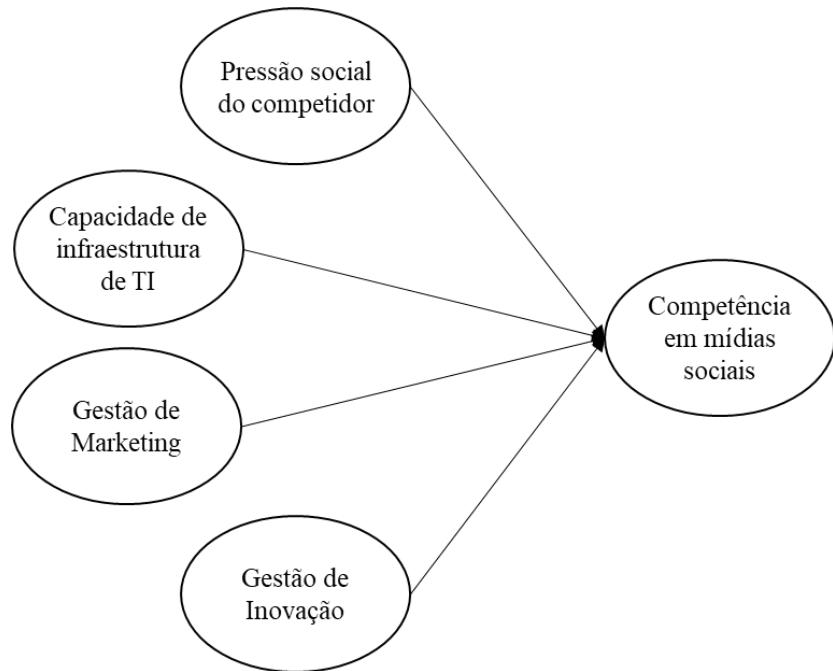
Dentre os processos que motivam a utilização das mídias sociais por pequenas empresas, estão: i) a pressão de concorrentes que já utilizam estes canais e passam legitimidade para as organizações; ii) a capacidade tecnológica da empresa em disponibilizar estes recursos; iii) as ações de *marketing* e inovação que necessitam do apoio de mercado para conseguirem ser viabilizadas; e iv) o tamanho da empresa, sendo que pequenas empresas tendem a utilizar as mídias sociais de forma mais constante pois encontram nestes canais uma forma de se relacionar com seu mercado, sem grandes investimentos (Braojos-Gomez et al., 2015). Estes motivadores foram apresentados na Figura 1.

Para auxiliar no processo de implantação das mídias sociais, atividades de consciência sobre a adoção destas mídias são necessárias, onde a empresa poderá decidir quais ações, plataforma, responsáveis, métricas de mensuração e comunidades serão atendidas com a iniciativa (Culnan et al., 2010). Neste sentido, a organização precisa considerar o papel dos consumidores no processo de criação de valor da empresa (Vargo & Lusch, 2004).

Outro processo inerente as atividades de implantação de mídias sociais são as atividades da empresa para construção de comunidades onde seus conteúdos serão distribuídos buscando a interação cliente-empresa (Culnan et al., 2010). Assim, o relacionamento tem como objetivos, engajar e gerar a intenção de compra (Senecal & Nantel, 2004). Outra perspectiva deste relacionamento está ligada às avaliações que podem ser geradas nas mídias sociais e que aumentam a reputação da empresa (Ji et al., 2017).

Por fim, a organização precisa exercer atividades de capacidade absorativas para monitorar e avaliar os conteúdos que são gerados em suas mídias as quais permitem que ela consiga responder aos estímulos e utilizar os comentários em proveito próprio, seja para desenvolvimento de produtos ou melhorias de processos (Culnan et al., 2010). Nesta linha, o aprendizado por meio da análise dos conteúdos gerados não precisa estar relacionado somente a rede social da empresa, mas também aos comentários e variáveis dos concorrentes (He, Zha & Li, 2013). Todo esse processo de relacionamento entre motivadores, objetivos estratégicos, ações, geração de valor e atividades das organizações foram apresentados no Quadro 4.

Figura 1. Motivadores uso mídias sociais.



Fonte: Adaptado de Braojos-Gomez et al. (2015).

Tabela 4. Artefato pré-existente para utilização de mídias sociais por pequenas empresas.

MÍDIAS SOCIAIS SOB PERSPECTIVA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM AMBIENTES VIRTUALIZADOS DE CLIENTES						
VARIÁVEIS MOTIVADORAS PARA UTILIZAÇÃO MÍDIAS SOCIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS (Braojos-Gomez, J., Benitez-Amado, J., & Llorens-Montes, F. J., 2015)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I., 2010)	AÇÕES (Culnan, M. J. et al., 2010)	GERAÇÃO DE VALOR (Culnan, M. J. et al., 2010)	ATIVIDADES DE CONSCIÊNCIA SOBRE A ADOÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS (Culnan, M. J. et al., 2010)	ATIVIDADES DE CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADES (Culnan, M. J. et al., 2010)	ATIVIDADES DE CAPACIDADE ABSORTIVAS DA ORGANIZAÇÃO (Culnan, M. J. et al., 2010)
1. Pressão concorrentes 2. Capacidade de infraestrutura TI 3. Gerenciamento de Marketing 4. Gerenciamento de Inovação	BRANDING	1. PUBLICIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de tráfego - <i>Marketing</i> Viral - Lealdade dos clientes - Retenção de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual ação será implementada pela organização? - Qual a melhor plataforma a utilizar? - Como a plataforma será utilizada? - Quem será o responsável por esta operação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de conteúdo constantemente - Oportunidade dos clientes interagirem com a empresa - Reconhecimento das contribuições dos membros da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar os conteúdos gerados - Desenvolver processo formal de coleta e respostas formais aos conteúdos gerados
		2. RELACIONAMENTO				
		3. CONTEÚDO				
	VENDAS	1. CHAMADA PARA UMA AÇÃO DE COMPRA	- Receita	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos - Receita - Satisfação clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver políticas de acompanhamento dos conteúdos gerados pelos clientes e funcionários nas redes sociais da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver reportes sobre os conteúdos gerados para os decisores da organização
	SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR	1. ATENDIMENTO VIA MÍDIAS SOCIAIS				
	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	1. DESENVOLVIMENTO EM COOPERAÇÃO COM CLIENTES	- Receita	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar riscos 		

Fonte: Adaptado de Braojos-Gomez et al., (2015) e Culman et al. (2010)

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Nesta seção são apresentados a abordagem da pesquisa, seu paradigma, bem como o método, justificativas e racional adotado para as escolhas das unidades de análise, coleta de dados e análises realizadas.

3.1. UNIDADE DE ANÁLISE

Pequenas e médias empresas possuem heterogeneidade em suas estruturas, desta forma, suas questões de gestão, atividades e aspectos comportamentais são diferentes (Brammer, Hoejmos, & Marchant, 2012; Kozlowski & Matejun, 2016). Considerando esta realidade, a importância de estratificar sob algum critério PME's representa uma forma válida de conseguir entender suas características particulares e assim propor melhores soluções para suas necessidades (Leone, 1991). Neste contexto, os estudos sobre estas organizações se direcionam para criação de constructos que distinguam estas diversas realidades e tipos de organização (Kozlowski & Matejun, 2016). Partindo do entendimento base sobre as peculiaridades das pequenas empresas, essa pesquisa considerou, como unidade de análise, três pequenas empresas brasileiras que atuam no segmento de varejo e utilizam as mídias sociais em seu contexto estratégico.

A primeira empresa é uma sociedade empresarial limitada, com atuação em São Paulo, no segmento de comércio varejista de alimentos. A estrutura é composta por quatro funcionários, possui oito anos de atividade e seu quadro societário é formado por três sócios, todos especialistas certificados na sua área de atuação. Do total de vendas da empresa, 90% das operações comerciais são realizadas por meio de uma loja virtual, tendo sido construído um *showroom*, para exposição dos produtos, na cidade de São Paulo. A estrutura administrativa da empresa é enxuta, composta por dois dos sócios, dos quais um é responsável pela área de *marketing* e vendas e o outro pela área administrativa e financeira. A estrutura operacional onde os funcionários estão alocados está subdividida entre atendimento e logística.

A segunda empresa é uma sociedade empresarial limitada, com atuação em São Paulo, no segmento de comércio varejista de alimentos. A estrutura é composta por até cinquenta funcionários, possui um ano de fundação e quadro societário composto por três sócios, tendo um deles experiência de 17 anos no ramo de atuação da empresa. A loja aberta na cidade de

São Paulo trata-se de um projeto familiar de expansão do negócio já iniciado anos antes em outras cidades do Brasil. Todo o investimento realizado na empresa foi por meio de capital próprio, assim, a organização apresenta recursos limitados para realização de novos projetos (Cohen & Levinthal, 2009; Dobbs & Hamilton, 2007).

A terceira empresa estudada é uma sociedade empresarial limitada com atuação em São Paulo no segmento do comércio varejista de *souvenir*, bijuterias e artesanatos. Trata-se de uma empresa totalmente virtual, que distribui seus produtos por meio de loja virtual há 12 anos. A estrutura é composta pelo casal de sócios, com experiência superior a 20 anos, neste segmento de mercado. Os sócios desta pequena organização dividem as responsabilidades entre atendimento aos consumidores, vendas e logística.

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O paradigma da pesquisa foi o construtivista considerando seu objetivo em construir um plano de projeto contendo levantamentos teóricos e visões empíricas das três pequenas empresas estudadas, para então estabelecer uma resposta a questão proposta. Este paradigma se caracteriza pela busca por visões múltiplas dos participantes da pesquisa, com o objetivo de construir significados que emergem deste processo de interação entre pesquisador e participantes (Creswell, 2010).

Optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que, pretende-se estudar um fenômeno social em busca de respostas para adequar um plano de projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais. Esta busca por respostas utilizando questões de pesquisas contendo o pronome interrogativo “como”, melhor se enquadram neste tipo de abordagem do que na abordagem quantitativa, onde em geral, utilizam pronomes em busca de respostas objetivas e não exploratórias (Silva, Russo & Oliveira, 2017).

Definidos paradigma e abordagem da pesquisa, o método escolhido para atender o presente trabalho foi a *Design Science Research* (DSR), pois ela se propõe como método a solucionar problemas práticos, com o objetivo de projetar ou prescrever uma solução satisfatória que atenda às necessidades dos interessados (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Os problemas identificados na pesquisa foram categorizados em classes, com o objetivo de organizar o desenvolvimento do trabalho e identificar soluções satisfatórias, que possam ser generalizadas para um grupo após apresentado o artefato (Dresch et al., 2013). A generalização dos resultados está ligada ao fato de outros pesquisadores e comunidade prática poderem

utilizar desta solução para outros problemas ou classe de problemas (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015).

As classes de problemas desta pesquisa seguiram a definição de conjunto de problemas para solução de uma questão prática (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Assim, as duas classes de problemas onde a pesquisa atuou foram o gerenciamento de projetos para pequenas empresas e as diretrizes para utilização das mídias sociais por estas organizações.

Os resultados da DSR são apresentados em forma de artefatos, que por definição, correspondem àquilo que é construído pelo homem e não algo já natural (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Os artefatos devem ser construídos com etapas bem definidas e com rigor metodológico, para que a pesquisa possa ser debatida e verificada, tanto no campo acadêmico, quanto na comunidade prática (Dresch et al., 2013). Neste cenário, a pesquisa desenvolveu um artefato classificado como método, no qual foi adequado um plano de projeto de inserção de pequenas empresas nas mídias sociais. Artefatos métodos trazem os passos necessários para implementação de determinado modelo na busca da solução do problema (March & Smith, 1995).

O desenvolvimento do artefato ocorreu com o auxílio de levantamentos teóricos por meio de estudos bibliométricos de co-citação. A bibliometria permite que o pesquisador possa consumir uma quantidade elevada de materiais publicados no campo científico e a partir destas coletas, desenvolver uma visão sistematizada e resumida que auxilia o entendimento a respeito dos trabalhos que compõem o campo de pesquisa (Quevedo-Silva, Santos, Brandão, & Vils, 2016). A bibliometria de co-citação permite ao pesquisador identificar autores e trabalhos citados em pares, dentro de um grupo de artigos que compõem um campo de estudos (Small, 1973). A partir destes levantamentos é possível classificar autores e trabalhos com maior relevância para o campo de estudos (Zupic & Ćater, 2015), uma vez que, o resultado da co-citação identificam os interesses e padrões intelectuais do campo, pelas relações que foram estabelecidas pelos próprios autores citantes (Small, 1973).

Para proposição dos artefatos que desenvolvidos ao longo da pesquisa, os resumos, análises e resultados dos artigos identificados foram submetidos a análise lexical com o auxílio do *software* Alcaceste – Iramuteq. A análise lexical permitiu estudos estatísticos sobre os textos, de forma a encontrar padrões de correspondência entre palavras e frases (segmentos de textos) que, posteriormente, foram submetidos a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) (Camargo & Justo, 2013). Tal análise permitiu ao pesquisador identificar de forma qualitativa as relações de conceitos estabelecidas nos artigos estudados e assim realizar a proposição dos artefatos para as duas classes de problemas designadas.

A avaliação do artefato se deu por meio observacional (Hevner, March, Park & Ram, 2004) em duas etapas. Na primeira etapa foi realizado um levantamento de curtidas, comentários e compartilhamentos realizados pelos usuários das comunidades *online* das três empresas em relação as publicações efetuadas no período de um ano. Essa análise foi realizada, uma vez que, as ações realizadas pelos usuários dentro das mídias sociais são classificadas como engajamento, porém dependendo do quão profunda for a ação, maior será a relação dos resultados com a receita e reputação da empresa (Ji et al., 2017; Yoon et al., 2018).

Na segunda etapa de avaliação do artefato foi realizado um levantamento das percepções dos empreendedores quanto ao gerenciamento de projetos e mídias sociais, por meio de entrevistas. Desta forma, foi possível validar e apresentar o artefato para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais, formalizando a aprendizagem adquirida e respondendo à questão de pesquisa.

O Quadro 5 ilustra as etapas da DSR propostas por Dresch, Lacerda e Júnior (2015), bem como as ações, entradas e saídas de cada uma das etapas que serão exploradas nas seções seguintes.

Tabela 5. Etapas DSR da pesquisa.

ETAPAS DA DESIGN SCIENCE (Dresch et. al, 2015)		Ações	Entrada	Saída
ETAPA 1	IDENTIFICAÇÃO PROBLEMA Levantamento da questão de pesquisa a ser solucionada	<ul style="list-style-type: none"> Definição da questão de pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> Observação dos problemas enfrentados pelas três pequenas empresas com relação ao uso de suas mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Questão de pesquisa formalizada
ETAPA 2	CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA Esforço para compreensão do problema	<ul style="list-style-type: none"> Identificar métodos de gerenciamento de projetos adequados ao contexto de Pequenas Empresas Identificar diretrizes para utilização das mídias sociais por pequenas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Artigos que tragam propostas para gerenciamento de projeto em PME's Artigos com proposta de diretrizes para utilização de mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Formalização das classes de problemas
ETAPA 3	REVISÃO DE LITERATURA Levantamento teórico			
ETAPA 4	IDENTIFICAÇÃO DOS ARTEFATOS E CONFIGURAÇÃO CLASSE DE PROBLEMAS Identificação de artefatos existentes que atendem as classes de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar artefatos pré-existentes que solucionem as classes de problemas de Gerenciamento de projetos e diretrizes para mídias sociais no contexto de PME's 	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de artigos nas bases Web of Science e Google Acadêmico Bibliometria de Co-Citação dos artigos levantados 	<ul style="list-style-type: none"> Artefatos pré-existentes a serem validados posteriormente
ETAPA 5	PROPOSIÇÃO DE ARTEFATOS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Seleção de artefatos que se alinham as classes de problemas da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar os artefatos que podem responder ao contexto de problemas da pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de artefatos para gerenciamento de projetos e Mídias Sociais para pequenas empresas Análise lexical dos resumos, resultados e conclusões dos artigos identificados na bibliometria de co-citação 	<ul style="list-style-type: none"> Formalização de artefatos e classes que atendem aos problemas da pesquisa
ETAPA 6	PROJETO DO ARTEFATO Validação se as soluções de artefatos propostas anteriormente estão aderentes aos problemas da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um plano de desenvolvimento do artefato que solucionará as classes de problemas da pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> Validação dos artefatos elaborados nas etapas anteriores Triangulação dos artefatos entre si para proposta de artefato unificado 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de desenvolvimento do artefato com o método para implantação de um projeto de mídias sociais para pequenas empresas
ETAPA 7	DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO Etapa de desenvolvimento do artefato	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do artefato único com o método para implantação de mídias sociais em pequenas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Artefatos levantados na etapa IDENTIFICAÇÃO DE ARTEFATOS Resultados da análise léxica dos resumos, resultados e conclusões dos artigos levantados na Bibliometria 	<ul style="list-style-type: none"> Artefato pronto para implantação Heurística do artefato
ETAPA 8	AVALIAÇÃO DO ARTEFATO Etapa de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Validar se o artefato desenvolvido soluciona as classes de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação da comunidade online das empresas no período de 1 ano Entrevistas com os empreendedores das 3 empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Artefato validado Ajustes no artefato
ETAPA 9	EXPLICAÇÃO DAS APRENDIZAGENS E CONCLUSÃO Formalização da aprendizagem adquirida	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar as aprendizagens adquiridas ao longo do desenvolvimento do artefato 	<ul style="list-style-type: none"> Artefato validado 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusões e resultados
ETAPA 10	GENERALIZAÇÃO PARA UMA CLASSE DE PROBLEMAS E COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS Resultados da pesquisa exposto para academia	<ul style="list-style-type: none"> Publicar os resultados da pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusões e resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa publicada

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos detalhados de coleta de dados para cada uma das etapas da pesquisa, descritas na seção anterior.

3.2.1 Coleta de dados Etapa 1 - Identificação dos problemas

A etapa inicial da pesquisa consistiu no levantamento das questões empíricas, as quais a DSR se propôs a solucionar (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Para tanto, foram realizadas entrevistas com os sócios proprietários das três empresas e foi possível identificar as razões de utilizarem as mídias sociais, bem como as perspectivas e necessidades futuras para utilização. A pauta da entrevista apresentada no Quadro 6, levou em consideração aspectos financeiros, dada a natureza de restrições econômicas e necessidade de retorno sobre o investimento que caracterizam pequenas organizações.

Tabela 6. Roteiro entrevista para identificação dos problemas de pesquisa.

OBJETIVO DA ENTREVISTA	ROTEIRO
Identificar questões empíricas existentes junto as 3 (três) pequenas empresas com relação as necessidades e perspectivas futuras para utilização das mídias sociais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para o quê você utiliza mídias sociais em sua empresa atualmente? 2. É necessário fazer investimento em mídias sociais? Quando? 3. Você possui orçamento para mídias sociais? 4. Você tem ideia do retorno de investimento para o que está sendo alocado em mídias sociais? 5. O que te faria investir 10 vezes o valor que está investindo atualmente em mídia social? 6. Qual a motivação para decidir utilizar as mídias sociais? Para realizar um investimento nestes canais?

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.2 Coleta de dados. Etapa 2 - Conscientização do problema | Revisão de literatura | Identificação dos artefatos e configuração classe de problemas

Para atividade de conscientização do problema foi realizado pelo pesquisador, esforço com o objetivo de compreender os problemas empíricos, detectados na etapa anterior (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Percebeu-se então, a necessidade das pequenas empresas entenderem melhor, como inserirem-se nas mídias sociais e quais resultados financeiros estas mídias podem trazer. Com clareza das necessidades em mãos, as duas classes de problemas da pesquisa voltadas para o gerenciamento de projetos em pequenas empresas e diretrizes para utilização de mídias sociais por pequenas empresas foram declaradas.

A partir das classes de problemas declaradas, a atividade de revisão de literatura iniciou-se pela busca de artigos com a proposta de gerenciamento de projetos em pequenas empresas e diretrizes para utilização das mídias sociais por pequenas empresas. Durante esse processo, localizou-se um artigo pré existente para gerenciamento de projetos e dois artigos voltados para as mídias sociais. Os três artigos foram localizados na base Google Acadêmico e foram considerados para pesquisa, partindo do princípio que esta base de dados vem apresentando, ao longo dos anos, artigos com fator de impacto relevante, porém que não estão presentes em bases de dados mais tradicionais como *Web of Science* por não atenderem a requisitos burocráticos ou de interesses destes locais para publicação (Mugnaini & Strehl, 2008).

Apesar de considerados como artefatos pré-existentes e que trazem propostas aderentes às classes de problemas propostas, as atividades de revisão de literatura e identificação dos artefatos que melhor se adequam como resposta as classes de problemas foram concluídas acrescentando dois levantamentos bibliométricos de co-citação na *Web of Science* para gerenciamento de projetos e mídias sociais em pequenas empresas. Estes estudos foram realizados com o objetivo de melhor compreender os campos de estudo voltados as duas classes de problemas e foi decidido pela utilização da base de dados *Web of Science* devido a sua credibilidade na comunidade científica, como repositório de artigos com elevado fator de impacto (Mugnaini & Strehl, 2008).

3.2.3 Coleta de dados Etapa 3 - Proposição de artefatos para resolução de problemas

Nessa etapa da pesquisa buscou-se alinhar os artefatos identificados na etapa anterior às classes de problemas da pesquisa (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Desta forma, os resumos,

resultados e conclusões dos artigos localizados nos estudos bibliométricos foram submetidos à análise lexical, no qual identificou-se os conceitos explorados pelos autores dos campos de estudo. A decisão pela coleta dos resumos, resultados e conclusões deu-se pois, nestas seções dos artigos é que estão contidas as declarações dos autores sem a necessidade de citações.

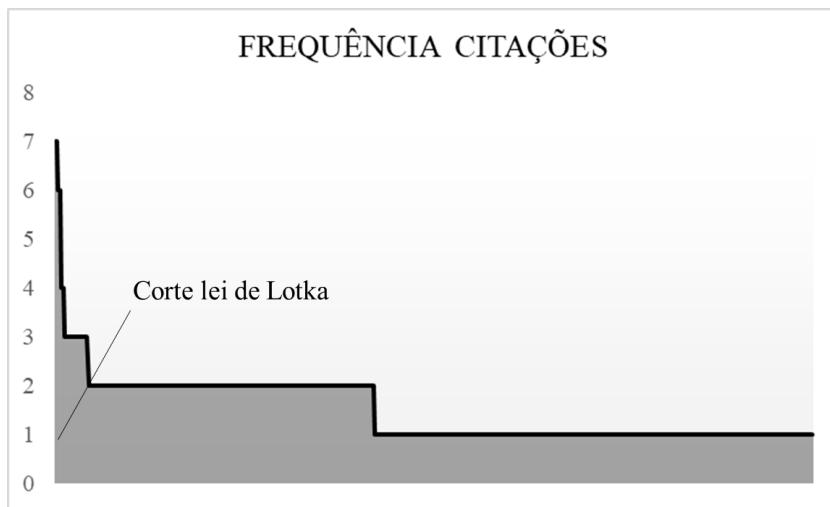
Durante esta etapa, a proposta da pesquisa foi agregar os resultados dos levantamento teóricos sobre gerenciamento de projetos e mídias sociais em pequenas empresas aos três artefatos pré-existentes, identificados anteriormente. Desta forma, buscou-se insumos para que o desenvolvimento do artefato da pesquisa ficasse melhor suportado por conceitos e boas práticas designados pela academia, tanto em bases como o Google Acadêmico quanto *Web Of Science*.

3.2.3.1 Estudo bibliométrico e análise lexical para Gerenciamento de projetos em pequenas empresas

O primeiro passo para levantamento dos dados neste estudo foi o filtro de artigos com o tópico contendo “*Project management and small medium business*”. Com os resultados apresentados, houve o refinamento pelas áreas “*business and management*”, uma vez que são estas as áreas de interesse da pesquisa. Foi realizado outro refinamento somente por artigos. Os artigos identificados foram extraídos da *Web of Science*, em formato .txt, sem formatação e inseridos dentro do *software BibExcell* para continuidade da bibliometria de co-citação.

No BibExcell, a primeira etapa aplicada foi a leitura do arquivo “.txt” e aplicação dos passos necessários para geração dos arquivos em formato “.doc” e “.cit”. Os arquivos foram submetidos a análise de co-ocorrência onde foram selecionados artigos com frequência de citação ≥ 2 , pelo princípio da Lei de Lotka (Figura 2), a qual sugere que poucos artigos, com maior frequência de citação, melhor respondem pelo campo de estudos do que todos os outros (Quevedo-Silva et al., 2016). A partir deste corte, identificou-se os artigos resultantes da co-citação. Na sequência realizou-se o *download* destes trabalhos para extração dos resumos, resultados e conclusões. Durante este passo, vinte cinco trabalhos foram retirados pela impossibilidade de localização para *download*.

Figura 2. Corte lei de Lotka para Gerenciamento de Projetos em pequenas empresas.



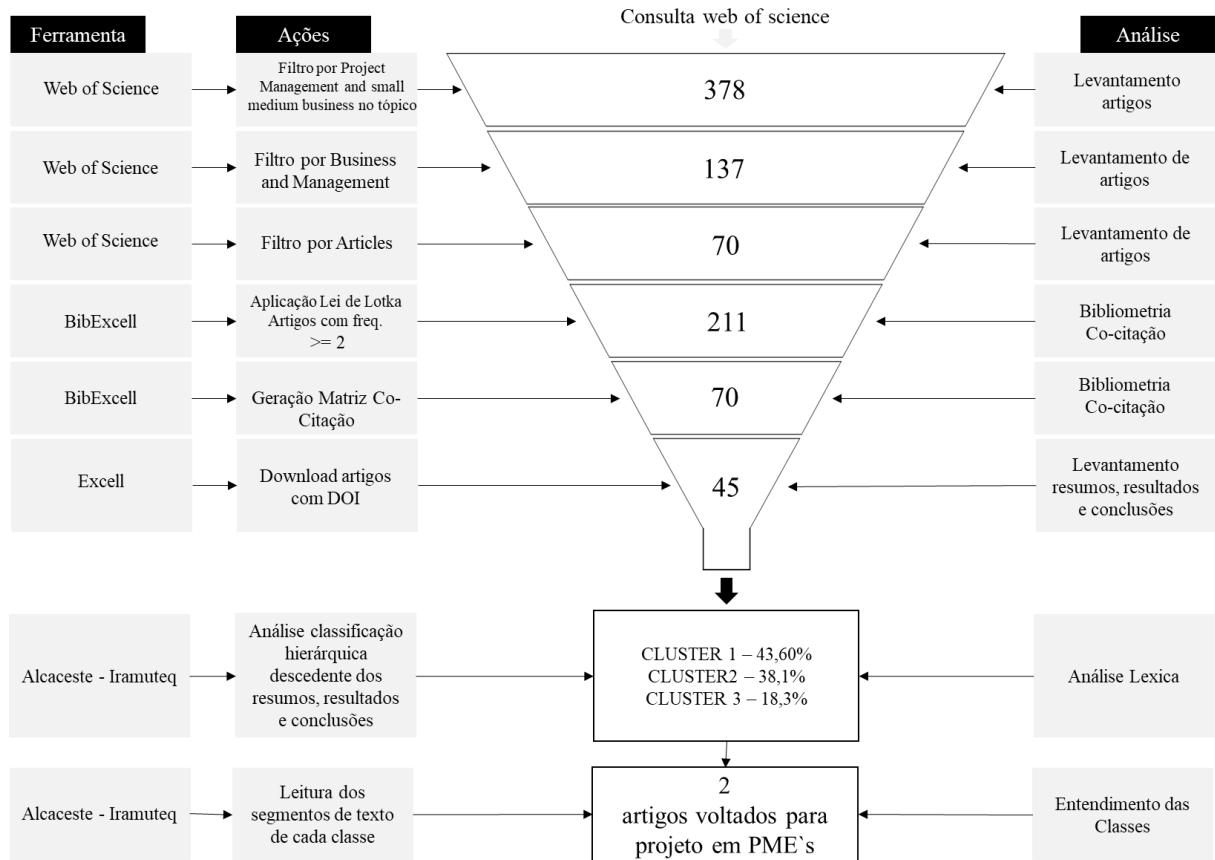
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme mencionado anteriormente, os textos extraídos dos artigos foram submetidos a CHD dentro do *software* Alcaceste – Iramuteq, gerando *clusters* de segmento de textos, as quais foram lidas para encontrar os conceitos necessários para resposta às classes de problema. A partir do resultado da CHD, foi possível extrair apenas dois artigos voltados para gerenciamento de projetos em pequenas empresas.

Como o resultado da análise lexical resultou em apenas dois artigos alinhados à classe de problema, foi realizada uma nova pesquisa de artigos dentro da Base de dados Google Acadêmico, com foco em artigos em português que pudessem melhor descrever o contexto geográfico das três unidades de análise da pesquisa. O novo levantamento utilizou o filtro “Gerenciamento de projetos em PME” excluindo-se do resultado patentes e citações. Dos resultados apresentados, por meio da leitura dos títulos, extraiu-se somente resumo, resultados e conclusões de artigos que apresentaram título contendo gerenciamento de projetos no contexto de pequenas empresas.

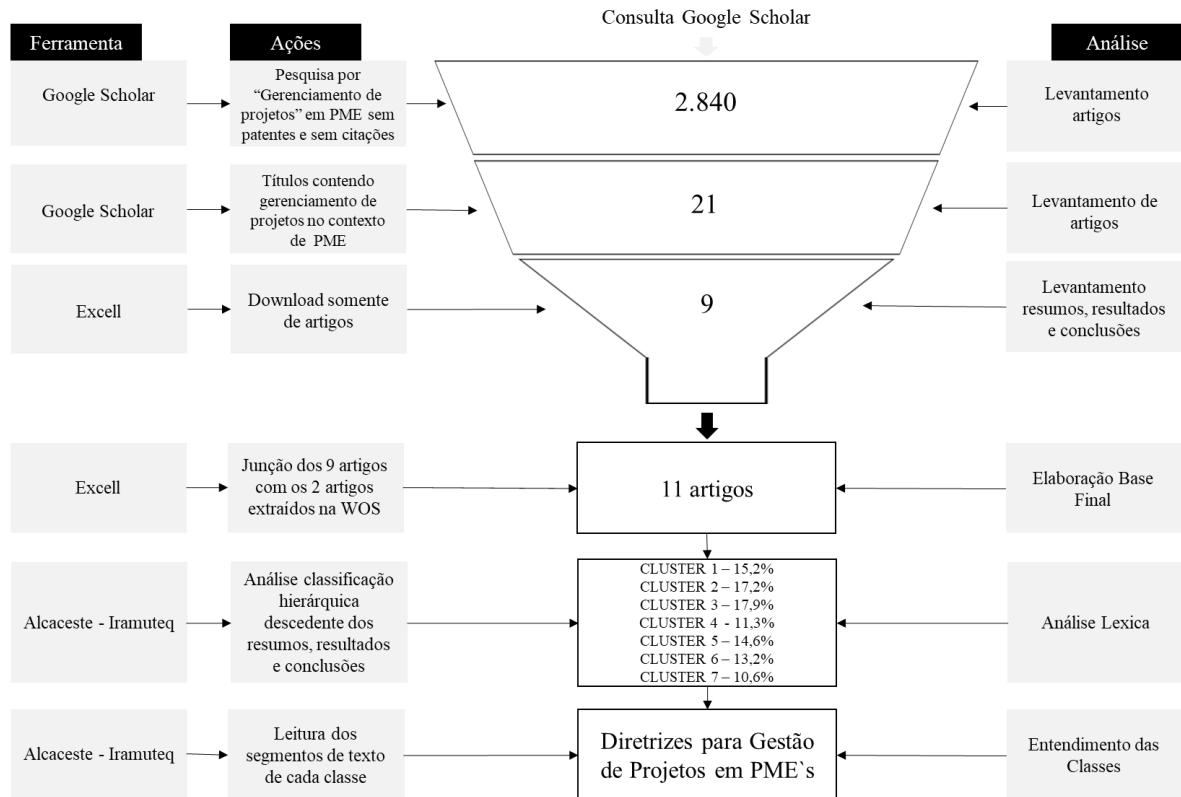
Os textos dos artigos extraídos do Google *Scholar* foram submetidos a nova análise lexical em conjunto com os textos dos dois artigos resultantes da pesquisa na *Web of Science* (WOS). A partir da leitura dos segmentos de textos dos *clusters* resultantes e triangulação com o artefato pré-existente, foi possível propor um artefato único para responder a classe de problema gerenciamento de projetos em pequenas empresas. Estes procedimentos foram representados pelas Figuras 3 e 4.

Figura 3. Estudo bibliométrico e lexical para gerenciamento de projetos na *Web of Science*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4. Estudo bibliométrico e lexical para gerenciamento de projetos no Google Scholar.



Fonte: Elaborado pelo autor.

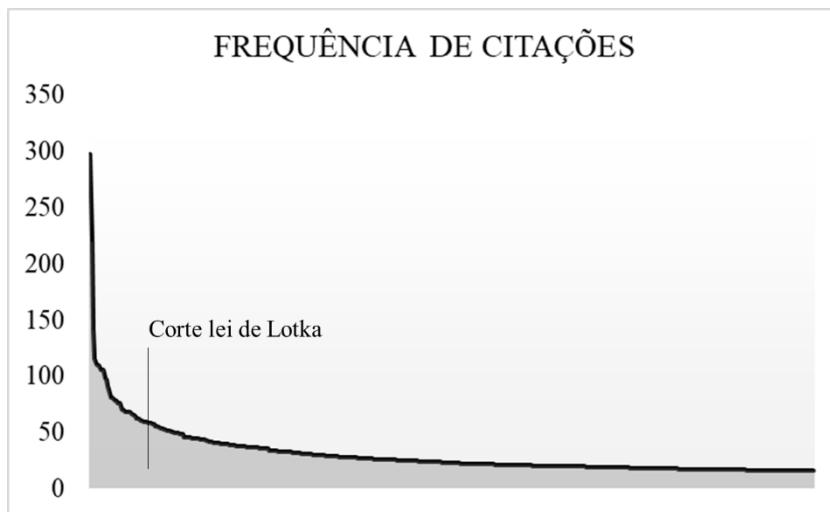
3.2.3.2 Estudo bibliométrico e análise lexical para diretrizes e utilização de mídias sociais, por pequenas empresas

Igualmente a etapa anterior, o primeiro passo para levantamento dos dados foi o filtro de artigos com o tópico contendo “Social Media”. A escolha do termo sem conter “*small and medium business*” se deu, pois, a expressão “*Social Media and small and medium business*” apresentou 1.414 trabalhos, com títulos não aderentes ao objetivo do estudo bibliométrico. Sendo assim, com os resultados apresentados para expressão “*Social Media*”, houve o refinamento pelas áreas “*business and management*”. Foi realizado então outro refinamento somente por artigos. Os artigos identificados foram extraídos da WOS em formato .txt, sem formatação e inseridos dentro do software BibExcell para continuidade da bibliometria de citação.

No BibExcell, os arquivos “.cit” e “.doc” foram submetidos a análise de co-ocorrência, na qual foram selecionados artigos com frequência de citação ≥ 16 pelo princípio da Lei de Lotka (Figura 5). Na sequência realizou-se o *download* destes trabalhos para extração dos

resumos, resultados e conclusões. Neste passo, vinte e cinco trabalhos foram retirados, por não terem sido localizados para *download*.

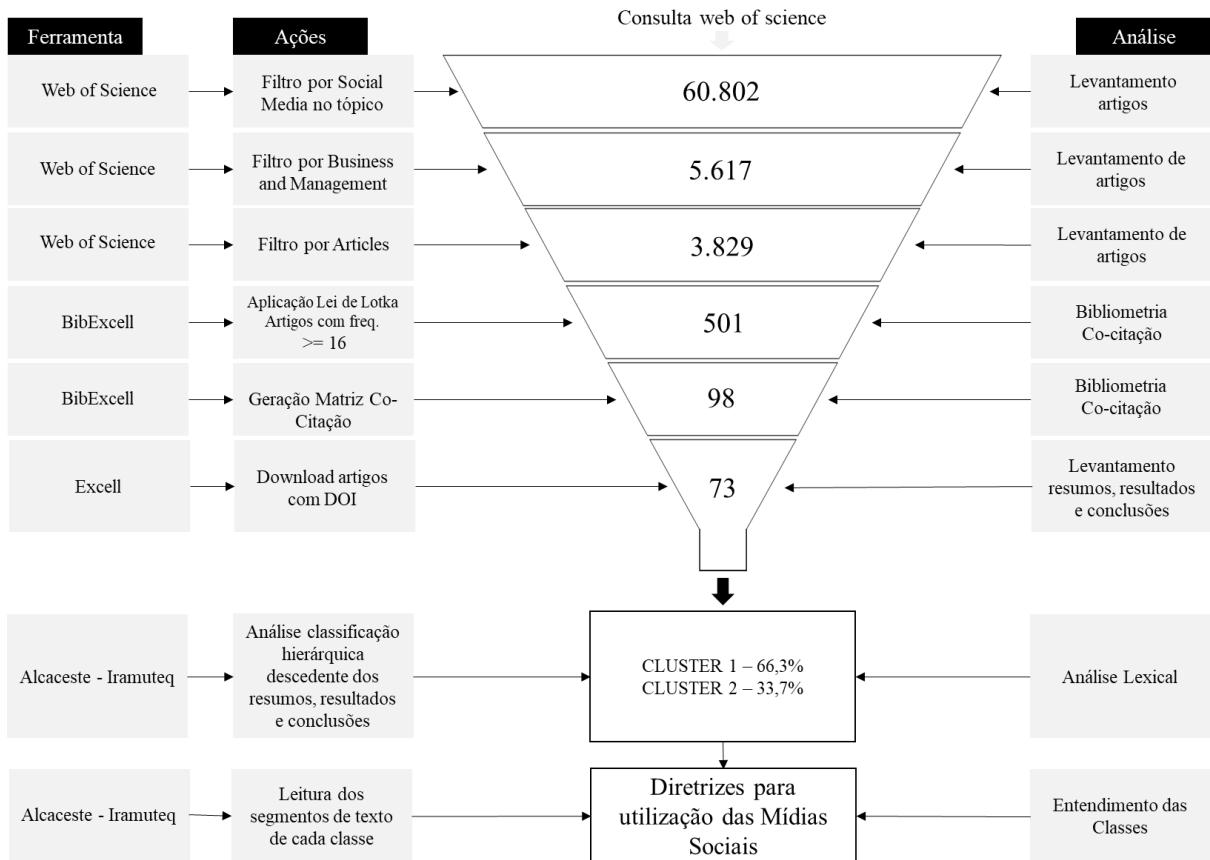
Figura 5. Corte lei de Lotka para diretrizes para mídias sociais em pequenas empresas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os textos extraídos dos artigos submetidos a CHD, dentro do *software* Alcaceste – Iramuteq, geraram classes de segmento de textos que foram lidos com a finalidade de encontrar os conceitos necessários para resposta a classe de problema da pesquisa. Da leitura e entendimento dos dois *clusters* gerados pela análise lexical foi possível entender os direcionadores para utilização das mídias sociais. O procedimento completo para chegar nestes resultados foi apresentado na Figura 6.

Figura 6. Estudo bibliométrico e lexical para diretrizes e utilização das mídias sociais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.4 Coleta de dados Etapa 4 - Projeto do artefato

Nessa etapa buscou-se selecionar, entre os artefatos identificados nas etapas anteriores, aqueles melhores alinhados as soluções da pesquisa (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015). Os resultados das análises lexicais foram triangulados com os artefatos pré-existentes, de forma a propor dois novos artefatos a serem validados no campo. Cada um dos artefatos foi designado para solução de cada uma das classes de problemas declaradas.

O plano para desenvolvimento do projeto do artefato foi composto por três etapas macros. Primeiramente, buscou-se a validar a aderência dos artefatos pré-existentes com às classes de problemas. Na sequência, realizou-se a complementariedade destes artefatos a partir dos resultados das bibliometrias e análises lexicais. Por fim foi realizada a proposta de um plano único para implantação de um projeto com o objetivo da inserção de pequenas empresas nas mídias sociais.

3.2.5 Coleta de dados Etapa 5 - Desenvolvimento do artefato

Durante esta etapa, buscou-se descrever a heurística do artefato (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015), por meio da qual foi possível descrever detalhadamente os entendimentos realizados dos artefatos pré-existentes, bem como sua triangulação com os resultados das análises lexicais e como, a partir daí, foi realizada a proposição do artefato único a ser validado no campo.

3.2.6 Coleta de dados Etapa 6 - Avaliação do artefato

A partir do desenvolvimento do artefato, a avaliação em campo foi concluída por meio de duas etapas. Na primeira etapa, realizou-se o levantamento das publicações feitas pelas empresas unidades de análise durante o período compreendido entre setembro/2017 e outubro/2018. Durante o levantamento, cada postagem foi classificada segundo sua natureza de publicidade, relacionamento, conteúdo ou chamada para uma ação (Culnan et al., 2010).

Neste processo, as publicações de publicidade foram aquelas em que foi apresentada uma foto ou vídeo do produto, por meio das quais notou-se a intenção das empresas em apresentar seu produto aos seus seguidores. As publicações de relacionamento foram aquelas onde percebeu-se a interação entre as pequenas empresas e seu público, como por exemplo, promoções, nas quais alguns comentários seriam sorteados para ganhar algo da empresa. As publicações classificadas como conteúdo foram aquelas na qual as empresas apresentaram informações diversas, sem um objetivo claro de promover o produto, como por exemplo receitas e curiosidades de mercado. Por fim, foram classificadas como chamada para uma ação, as postagens onde identificou-se um *link* direcionando usuários para compra dos produtos ou *download* de algo como por exemplo aplicativos das organizações.

Para cada tipo de publicação analisada levantou-se as ações de curtidas, compartilhamentos e comentários, que foram submetidas ao teste Wilcoxon-Mann-Whitney (Mann & Whitney, 1947), com o objetivo de identificar diferenças entre os grupos de ações, para poder melhor compreender quais as diferenças entre as ações tomadas pelos seguidores das empresas, dependendo do tipo de publicação. As diferenças entre os grupos, identificadas estatisticamente, auxiliaram no processo de validação de quais tipos de publicações parecem ser mais efetivas para o engajamento de comunidades *online* de pequenas empresas.

Na segunda etapa de avaliação do artefato, foram realizadas três entrevistas com os sócios das três pequenas empresas, contendo perguntas abertas, voltadas as mídias sociais e gerenciamento de projetos. As perguntas foram elaboradas com base nos artefatos desenhados a partir dos levantamentos teóricos, conforme já explorado em seções anteriores. O objetivo das entrevistas foi levantar os reais motivadores que explicam as razões destas empresas estarem presentes nas mídias sociais, quais as percepções dos sócios quanto a estas mídias e como enxergam o futuro destes canais no mercado e na sua empresa.

Foram exploradas questões referentes aos resultados desejados, equipes dedicadas as ações para mídias sociais e como as empresas se relacionam com fornecedores. Por fim, explorou-se questões de gerenciamento de projetos, buscando entender como os projetos surgem nestas organizações, como são gerenciados e como são tomadas as decisões de investimento em novos projetos. Tal roteiro está representado na Figura 7.

Cada uma das respostas coletadas nas entrevistas foram agrupadas de acordo com a empresa e submetidas a análise lexical por meio da CHD, com o objetivo de identificar padrões e co-ocorrências nas falas dos empresários. Os resultados desta análise serviram como insumo na validação do artefato da pesquisa. Por fim, tanto os resultados estatísticos coletados a partir das publicações quanto os resultados das entrevistas serviram no processo de alinhamento do artefato proposto, com o contexto de pequenas organizações, de forma a responder à questão da pesquisa, pois trouxeram contribuições tanto sob a ótica dos empresários, como sob a ótica das comunidades *online*.

As etapas 7 e 8 dessa pesquisa não foram abordadas nesta seção de procedimentos para coleta de dados, pois tem sua natureza voltadas para os resultados da pesquisa, compreendendo a explicação das aprendizagens adquiridas durante o desenvolvimento do artefato, bem como sua generalização e comunicação, de forma a servir para resolução de classes de problemas semelhantes em outros contextos (Dresch, Lacerda & Júnior, 2015).

Figura 7. Roteiro entrevista para avaliação do artefato da pesquisa.

CLASSE DE PROBLEMA	PAUTA
Gerenciamento de projetos em pequenas empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o segmento da empresa? Quanto tempo de mercado? 2. Como a empresa implementa projetos? Como acontecem projetos na empresa? Quem os gerencia? 3. Quem traz novos projetos para empresa? De onde surgem as ideias? 4. Como são tomadas as decisões de investimento em projetos?
Diretrizes para utilização das mídias sociais em pequenas empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que os motiva a estar presente nas mídias sociais? 2. Existem critérios estabelecidos para postagens? 3. Já têm experiência em mídias sociais? 4. De onde vêm a percepção de ser algo bom? 5. Quais as tendências em mídias sociais atualmente? 6. Seu concorrente usa mídias sociais? Você sabe como ele usa? Ele usar o motiva a usar também? 7. Para utilizar é necessário infraestrutura de TI na empresa? 8. Gerenciamento de marketing é necessário para utilizar Mídias Sociais? 9. Existe relação para vocês de inovação com mídias sociais? Qual tipo de inovação? 10. As mídias sociais são uma chamada para uma ação de compra ou não? 11. Existe alguma relação entre branding e mídias sociais? Você utiliza? 12. Mídias sociais são um caminho de atendimento ao consumidor? Você utiliza para este fim? 13. Mídia social pode ser um canal para desenvolvimento de produto? Você utiliza para este fim? 14. Qual a melhor plataforma para empresa? Qual imagina usar futuramente? 15. Hoje existe uma pessoa responsável na empresa por gerenciar mídias sociais? 16. Existem métricas de mensuração de valor das mídias? 17. Existe um plano definido para atendimento aos consumidores nas mídias sociais? 18. Qual risco envolvido na utilização de mídias sociais? 19. Qual a periodicidade necessária para gerar conteúdo nas mídias sociais? Isso é importante? 20. Existe uma forma de reconhecer as reações dos seguidores nas mídias sociais dentro da empresa? Você vê alguma relevância em entender este tipo de comportamento? 21. A empresa possui políticas para utilizar as mídias sociais? 22. Quanto tempo a empresa utiliza as mídias sociais? Existe um monitoramento de como andam as postagens? 23. Qual plataforma a empresa utiliza atualmente? 24. Existem fornecedores na empresa para mídias sociais? São relevantes para empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados obtidos durante as etapas da DSR descritas no capítulo anterior. São apresentados os artefatos que foram identificados ao longo da pesquisa bem como o artefato final, proposto e validado em campo, respondendo assim aos objetivos da pesquisa.

4.2.1 Resultados da Etapa 1 - Identificação dos problemas

Nesta etapa foram realizadas três entrevistas com os sócios proprietários de cada uma das unidades de análise.

Tabela 7. Dados consolidados da entrevista para identificação dos problemas.

Entrevistado	Idade	Sexo	Função	Segmento		Motivador
				Empresa	Mídias Sociais	
Empresa 1	30	Masculino	Marketing e Vendas	Varejo produtos embutidos		Aumento de mercado
Empresa 2	45	Masculino	Adm e Estratégia	Varejo de alimentos		Contato com clientes
Empresa 3	58	Masculino	Vendas	Varejo de pedrarias		Aumento de vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.1 Resultados da identificação problemas da empresa 1

A primeira empresa declarou que utiliza as mídias sociais com o objetivo de atrair clientes para sua loja virtual. Atualmente as plataformas exploradas são o *Instagram* e *Facebook*, onde a empresa realiza três publicações semanais, buscando atingir tal objetivo. “*o intuito do Instagram, Facebook, tudo, é aumentar o fluxo do site, do e-commerce.*”

Com relação aos investimentos foi declarado que a empresa está disposta a investir, desde que tal investimento não atraia clientes que não tenha real interesse na compra. O sócio acredita que a geração de tráfego orgânico permite atrair um público mais engajado do que ações pagas. “*Acho eu que tenho que investir, mas depende muito do que você quer, depende*

muito, por exemplo a gente tenta o máximo de tráfego orgânico possível, porque não me interessa um número alto de seguidores sendo que eles não vieram de forma orgânica, não gostam do conteúdo, veio por uma foto que você enviou e depois nunca mais ele têm contato com seu perfil [...]”

Em termos de orçamento para mídias sociais, a empresa se dispõe a um valor mensal, orçado sem ideia de retorno sobre o investimento. Quando provocado sobre um aumento do orçamento em dez vezes, o sócio respondeu que tal ação somente seria motivada, em caso de retorno financeiro claro, que o fizesse assumir o risco de tal investimento.

“Hoje a gente gasta R\$ 200,00 por mês com Instagram [...] Eu acho que é um bom investimento, pois não é um investimento que onera muito nosso caixa e eu acredito que é um bom investimento pelo retorno que a gente têm pois a gente tenta expandir o share da empresa, então são mais pessoas em contato com nossa marca porém a gente não investe mais porque tem este lance do orgânico, a gente tenta ser mais orgânico possível para não atrair um público que a gente não quer [...] Não tenho nenhuma ideia sobre retorno de investimento, a gente tem uma ideia pelo número de seguidores que aumentou, mas se teve retorno efetivo no site eu não sei [...] Eu investiria mais em mídias sociais em caso de retorno financeiro, aumento de fluxo no site, de pessoas interessadas em nossos produtos. Mas só faria se eu tivesse condições financeiras para correr este risco.”

A partir das respostas e objetivos da empresa, ficou claro que esta pequena organização não tem clareza sobre os resultados de suas ações nas mídias sociais e possui, como problema empírico, a necessidade de rever as atividades de inserção em tais canais de forma melhor estruturada e com clareza, em especial dos aspectos econômicos envolvidos.

4.2.1.2 Resultados da identificação problemas da empresa 2

O objetivo de utilização das mídias sociais na segunda empresa foi declarado como uma forma de contato direto com os clientes. Como resultado deste contato a empresa busca manter-se disponível para que seus clientes possam realizar compras no momento que desejarem. Neste sentido, a empresa entende a necessidade de investir em ações para mídias sociais, contudo não têm clareza dos resultados que isso possa gerar.

“O motivo de utilizarmos as mídias sociais é poder ter o contato com o cliente de forma mais rápida, de responder de forma mais rápida, de estar mais rápido em contato com o cliente, de acessar ele, de cobrir uma necessidade que ele tem, de ele estar procurando uma comida

rápida, custo bom, uma coisa boa ele pode nos encontrar facilmente com um clique de celular, por exemplo, então a gente tem que estar disponível, em nossa empresa o nosso lema é disponibilidade, tanto é que somos 24 horas [...] Temos um pouco de experiência em mídias sociais sim, foi feito um trabalho mas não foi nada estruturado, como um projeto estruturado de fato e tal. A gente vai fazendo muito mais de forma individual, quem está à frente toca um pouco e tal, mas não é nada estruturado porque não deu tempo também de estruturar, como eu falei, muito de nosso tempo foi dedicado a operação [...] Nós temos hoje a empresa que nós contratamos e ela está nos assessorando por um valor mensal de R\$ 1000,00, é o nosso investimento. A gente ainda não desenhou o nosso plano de mídia, mas é isso que estou hoje investindo, então R\$ 1000 reais por mês nessa empresa. Vamos ver qual vai ser o resultado. ”

Percebeu-se nesta organização a necessidade de estruturação das ações de entrada nas mídias sociais, uma vez que o próprio sócio entende que, tudo o que foi feito até o momento, foi de forma mais intuitiva do que estruturada. Outro ponto de atenção foi com relação a fala de que ainda não houve uma estruturação das mídias sociais, pois o tempo de trabalho esteve alocado em atividades da operação. Tal empresa demonstra o apetite para investimentos, porém igualmente demonstra a necessidade de saber quais os resultados envolvidos em tal ação.

4.2.1.3 Resultados da identificação problemas da empresa 3

Para a terceira empresa, o objetivo de utilizar as mídias sociais está voltado para aumento no fluxo de vendas no *website*. Existe a percepção deste empresário de que os negócios *online* estão em alta e a empresa deseja aproveitar este fenômeno. A empresa reconhece a importância do investimento em mídias sociais, porém, igualmente as outras duas, não tem noção dos resultados esperados apesar de direcionar parte do orçamento para tais ações.

“Quando a gente fez o site de uns dois anos para cá a gente está tentando fazer um procedimento nas mídias sociais [...] Eu acho positivo o uso de mídias sociais, eu acredito que as vendas, eu sempre estive acompanhando quando eu tive lojas físicas e eu sempre soube que as vendas da internet seriam boas. Elas começaram com 10%, depois foram para 40%, 50% e agora praticamente estão dividindo com o mercado físico e eu nunca tive uma atuação boa mesmo nas mídias sociais tanto Facebook, quanto site, eu tenho certeza que é um campo muito bom mas que eu não soube aproveitar, a gente não aproveitou legal ainda [...] Nada cai do céu, tem que ter investimento nestes canais, você tem que perseverar, tem que fazer passo a

passo, aprender porque como eu sou uma pessoa de meia idade eu não tive a facilidade de mexer com essas mídias sociais, estou aprendendo agora.”

Notou-se nesta pequena organização a necessidade de um plano para inserção nas mídias sociais, que permitisse o aumento de vendas, bem como o devido aprendizado da utilização das mídias sociais e processos de gerenciamento para o sócio proprietário.

4.2.2 Resultados da Etapa 2 - Conscientização do problema | Revisão de literatura | Identificação dos artefatos e configuração classe de problemas

Durante a segunda etapa da pesquisa, duas classes de problemas foram assumidas, referentes ao gerenciamento de projetos nas pequenas empresas e as diretrizes para que pequenas empresas possam inserir-se nas mídias sociais. Com relação a primeira classe, localizou-se na base Google Acadêmico o artigo de Kozlowski e Matejun (2016), que traz em sua proposta as características de gerenciamento de projetos para pequenas empresas, o que neste caso, indicou ser um artefato aderente a classe de problema 1. Neste trabalho, os autores apresentam como vantagem o gerenciamento de projetos em pequenas empresas de forma flexível, o que traz racionalidade ao processo de gestão, além disso, defendem que PME's, cada vez mais, têm utilizado o gerenciamento de projetos, dada sua necessidade de conseguir trabalhar em mercados dinâmicos, de alta competição e incertezas que as orientam para busca constante de eficiência. Por fim, apresentam que os projetos surgem em PME's voltados aos objetivos de mercado destas organizações e a necessidade latente de aumento nas receitas.

Braojos-Gomez et al. (2015) propõem que pequenas empresas têm apetite em utilizar as mídias sociais, uma vez que estes canais representam menor nível de investimento e barreira de entrada, permitindo maior contato com os consumidores. Os autores também propõem alguns motivadores que levam estas organizações a desenvolver competências para aumentar seu portfólio dentro das mídias sociais. Os motivadores estão relacionados a pressão dos concorrentes, infraestrutura de TI e os processos de gerenciamento de *marketing* e inovação. Por fim, os autores citam Culnan et al. (2010) como exemplo de artigos que trazem propostas para que empresas possam realizar a inserção completa nas mídias sociais. A partir desta citação, foi considerado também o artigo de Culnan et al. (2010) como artefato pré-existente, que traz as diretrizes e atividades detalhadas para inserção de empresas nas mídias sociais.

Para definição dos objetivos estratégicos e criação de valor com a utilização das mídias sociais, caberá as empresas decidirem entre ações de marca, vendas, serviços de atendimento

ao consumidor e desenvolvimento de produtos (Culnan et al., 2010). Os autores desenvolveram uma proposta de inserção de empresas nas mídias sociais que inicia pela publicidade de marca, relacionamento e geração de conteúdo na internet, passando por chamadas para ação de compra, atendimento ao consumidor e por fim desenvolvendo produtos de forma colaborativa com os consumidores. São apresentados também os conceitos de geração de valor nas mídias sociais, perguntas para atividades de conscientização das empresas quanto ao uso destes canais, atividades de desenvolvimento destes canais e atividades de capacidade para absorção de conhecimento das mídias pelas PME's.

4.2.3 Resultados da Etapa 3 - Proposição de artefatos para resolução de problemas

Nessa seção, serão apresentados os resultados das análises lexicais realizadas a partir dos resultados dos estudos bibliométricos para cada classe de problema.

4.2.3.1 Resultados análise lexical para Gerenciamento de projetos em pequenas empresas

Como resultado da análise lexical e CHD dos resumos, resultados e conclusões dos onze artigos de Gerenciamento de projetos para pequenas empresas extraídos do estudo bibliométrico, foram categorizados 5.887 ocorrências e 163 segmentos de textos em 7 classes textuais.

A primeira classe trata do gerenciamento de projetos ágeis em PME e da sua importância no contexto destas organizações, representando 15,2% do *corpus* textual. Tal classe não foi escolhida como objeto de estudo desta pesquisa, por não explorar efetivamente métodos para implantação de projetos em PME's.

A segunda classe, com representação de 17,2% do *corpus* textual, apresenta as características de simplificação e gerenciamento por pessoas não especialistas presentes no gerenciamento de projetos em pequenas empresas. Neste sentido, o gerenciamento de projetos é amplamente utilizado em PME's, contudo, estas empresas exigem versões simplificadas, de maior agilidade e menor custo para implantação (Turner, Ledwith & Kelly, 2010, 2012). Nessas organizações, o empreendedor é quem faz o papel de gerente de projeto e possui atuação fundamental, quanto a implementação das técnicas simples para coleta de dados e tomadas de decisões nos projetos (Júnior, da Silva, Conforto & Amaral, 2010). Sendo assim, uma vez que os projetos podem ser gerenciados por amadores em PME's, a gestão do projeto simplificada

deve ter como núcleo os requisitos a serem entregues, bem como quais práticas serão utilizadas no gerenciamento das atividades e disponibilização dos recursos (Turner, Ledwith & Kelly, 2012).

A terceira classe se relaciona com a classe 6 e juntas representam 31,1% do *corpus* textual apresentando os conceitos sobre a importância das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos dentro das PME's associadas ao gerenciamento de custos, comunicação e orçamentos. As maiores dificuldades das pequenas e médias empresas, quanto ao gerenciamento de projetos, se dão quanto as ferramentas e técnicas, bem como as habilidades necessárias do gerente de projetos para condução (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014). Ainda assim, percebe-se a utilização do gerenciamento de projetos por pequenos empresários pois estes, apesar das dificuldades na gestão do dia a dia, conseguem manter suas empresas em crescimento (Silva & Matamoros, 2015), de forma que tais ferramentas e técnicas permitem que eles se antecipem, com relação aos problemas (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014).

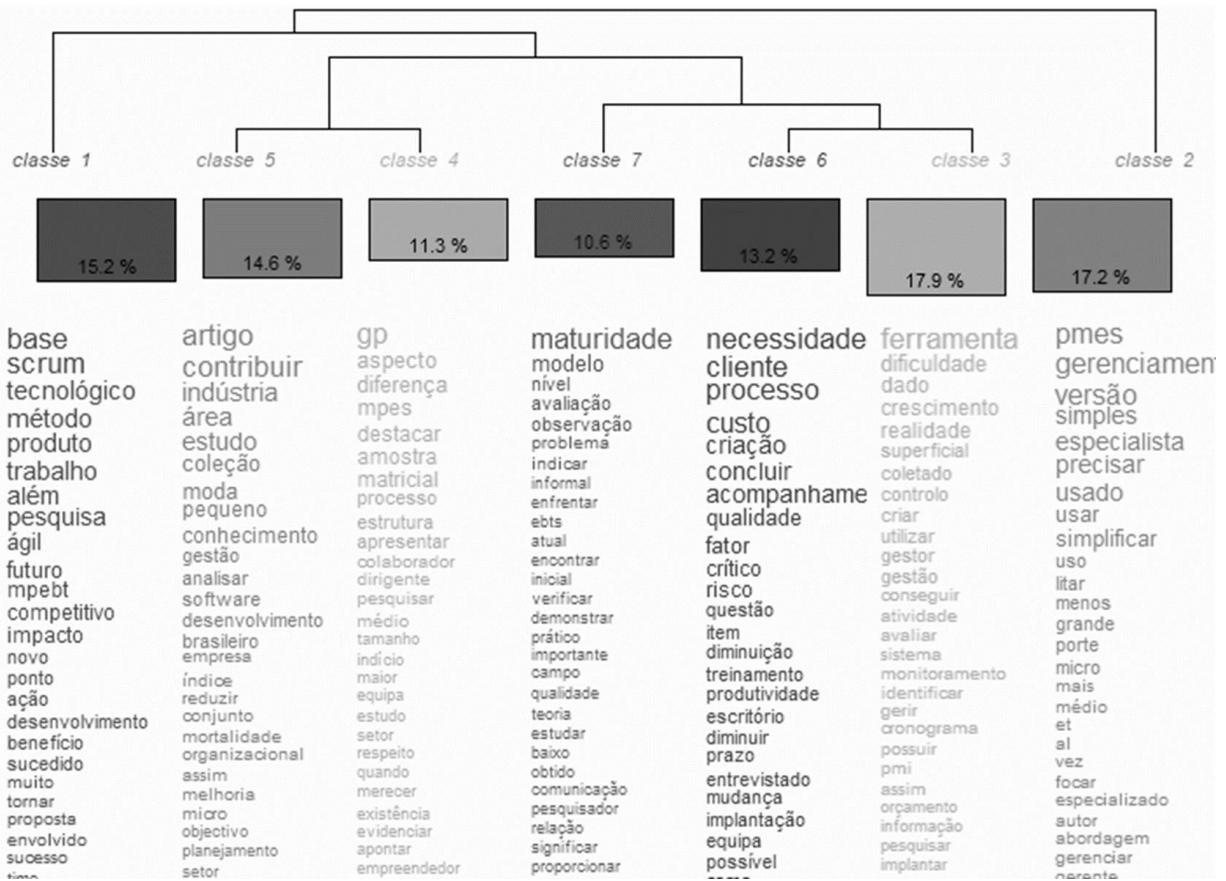
Houve grandes mudanças nos processos de gestão no século XX, impulsionados pela competição de preços e qualidade imposta pelos consumidores as PME's (Sella & Grzybowski, 2011). Neste cenário, quando a PME encontra um hiato, em relação ao seu gerenciamento de projetos, este cria uma barreira que impede que projetos mais complexos possam ser realizados e entregues pelo organizaçāo, limitando assim sua capacidade (Júnior, da Silva, Conforto & Amaral, 2010) e resultando no entendimento de que a gestão de projetos em PME's pode significar um dos fatores que as mantêm ativas (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014).

Em um olhar aprofundado entre os fatores de sucesso para o gerenciamento de projetos em PME's estão a gestão de custos e orçamentária (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014), a comunicação e os riscos (Carvalho & Mello, 2012; Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014), além do treinamento sobre gestão de projetos para os pequenos empresários (De Castro & Moraes, 2015).

As classes 4 e 5 se relacionam com representatividade de 25,9% do *corpus* textual e trazem a importância do gerenciamento de projetos nos processos de aprendizagem de gestão para as PME's (Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014; Oliveira & Figueiredo, 2016; Sella & Grzybowski, 2011; Silva & Matamoros, 2015), além das diferenças de características destas organizações e seu alinhamento com o gerenciamento de projetos. Pequenas empresas tem maior alinhamento com processos de gerenciamento de projetos, quando estas possuem estrutura matricial, em especial empresas de tecnologia (Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014).

Por fim, a classe 7 apresentou representatividade de 10,6% do *corpus* textual e traz os aspectos da maturidade em gerenciamento de projetos nas pequenas empresas, que não parece ser um fator crítico, uma vez que tais organizações demandam práticas mais informais e flexíveis.

Figura 8. Resultado análise lexical para classe de problema 1.



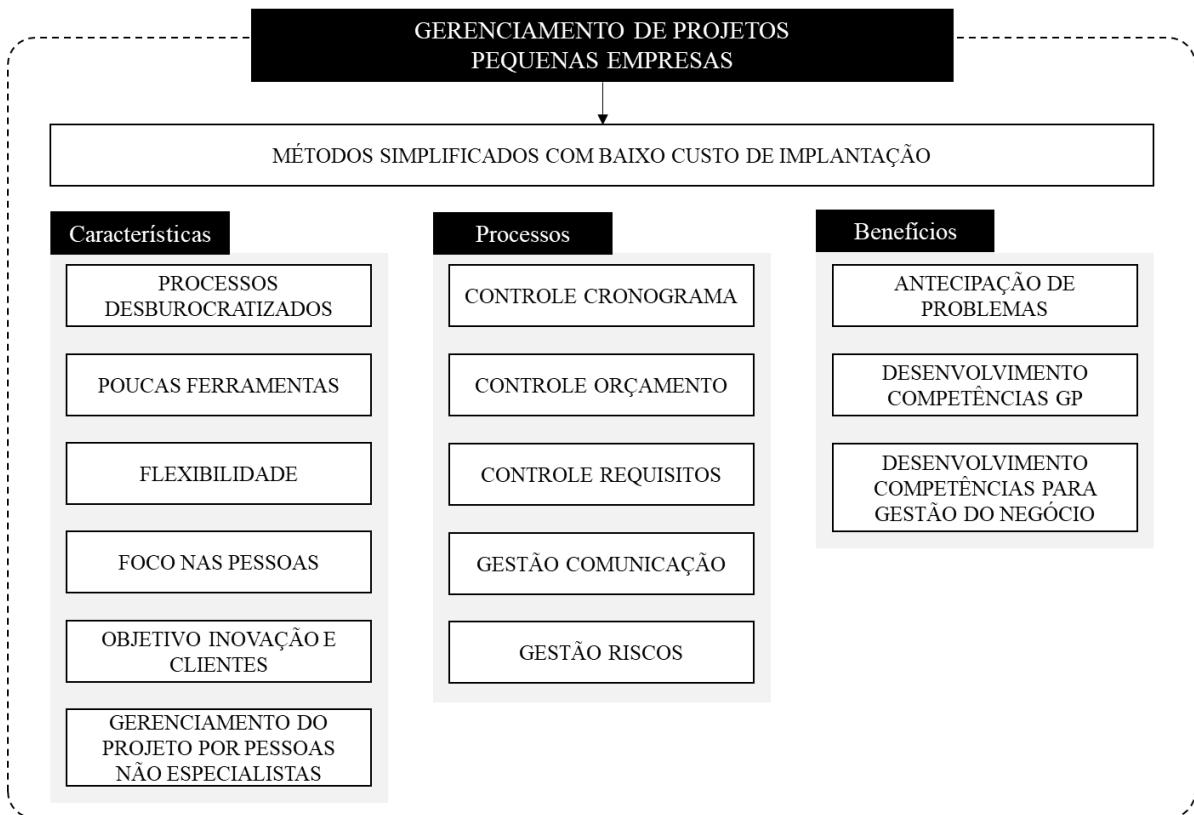
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do entendimento das sete classes estudadas na análise lexical, foi elaborada uma proposta de artefato a ser triangulada na etapa posterior da pesquisa, com o artefato pré-existente já declarado. Neste momento, foi alcançado o resultado do objetivo específico (a) da pesquisa que era “identificar métodos de gerenciamento de projetos adequados ao contexto de pequenas empresas”.

Foi, então, proposto um modelo de gerenciamento de projetos para pequenas empresas (Figura 9), que contenha um método simplificado com baixo custo para implantação. Que possua como características processos desburocratizados, poucas ferramentas, flexibilidade, foco nas pessoas, objetivo para inovação e clientes e gerenciamento por pessoas não especialistas. Como processos de controle se propôs o gerenciamento do cronograma,

orçamento, requisitos, comunicação e riscos. E por fim, como benefícios do uso a oportunidade da PME, em antecipar-se aos problemas, desenvolver competências em gestão de projetos além de competências em gestão do negócio.

Figura 9. Artefato proposto para gerenciamento de projetos em PME a partir da análise lexical.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3.2 Resultados análise lexical para diretrizes, com utilização de mídias sociais por pequenas empresas

Como resultado da análise lexical e CHD dos resumos, resultados e conclusões dos 73 artigos com diretrizes para utilização de mídias sociais extraídos do estudo bibliométrico, foram categorizados 88.659 ocorrências e 2.465 segmentos de textos em duas classes textuais.

A primeira classe representa 66,3% do *corpus* textual e trouxe 5 conceitos relacionados a ações de marca, construção de comunidades *online*, gerenciamento das comunicações, ações para o produto e vendas. A segunda classe, com 33,7% do *corpus* possui heterogeneidade em suas estruturas, desta forma, suas questões de gestão, atividades e aspectos comportamentais são diferentes (Brammer et al., 2012).

Com relação às ações de marca, mídias sociais como *Facebook* e *Twitter* oferecem maiores oportunidades para as empresas, quanto a criação de sentimentos positivos, que aumentam o relacionamento dos consumidores com as marcas (Smith et al., 2012), contudo, caberá aos decisores utilizarem informações demográficas de sua comunidade de apoiadores *online*, desde que considerem a relação entre os apoiadores antigos e novos e se a marca é avaliada de forma individual ou em conjunto com concorrentes (Naylor et al., 2012).

A partir da construção de uma fonte de informações confiáveis nas mídias sociais, os consumidores oferecem às empresas, oportunidade mais aprofundada de relacionamento com a marca (Jansen, Zhang, Sobel & Chowdury, 2009). Apesar disso, realizar comunicações em comunidades de marca é uma condição indispensável, porém, não suficiente em termos de resultados econômicos para empresa (Goh et al., 2013).

Os consumidores em comunidades *online* tendem a utilizar mensagens de outros consumidores de forma que, a empresa precisa estar atenta a este fenômeno para obter sucesso no compartilhamento de informações úteis a sua comunidade (Cheung et al., 2008). Nesse sentido, para construção de comunidades nas mídias sociais, as empresas podem ter como estratégia utilizar comunidades *online*, que sejam influentes, para expor seus produtos de forma que os consumidores da própria comunidade tendem a compartilhar suas experiências com outros, aumentando o alcance de penetração de mercado por parte da empresa (Wang et al., 2012).

A principal diferença em comunicações *online* e boca a boca se dá no fato de que aquilo que é compartilhado em mídias sociais torna-se rastreável para buscas futuras (Bickart & Schindler, 2001). Assim, profissionais de *marketing* devem encorajar seus consumidores a participarem de comunidades *online*, monitorando constantemente sua participação, bem como respondendo suas questões, uma vez que exposição negativa representa um risco elevado para a marca (Smith et al., 2012).

As empresas podem alocar profissionais para cuidar das mídias sociais, de forma que monitorem a ajam sobre os efeitos de comunicações negativas e reativem aqueles consumidores sem tantas interações com a comunidade *online* (Wang et al., 2012). A relevância e abrangência das informações distribuídas em comunidades *online* é que permitem maior adoção do conteúdo por parte dos usuários (Cheung et al., 2008). Fóruns *online* são mais efetivos na geração de interesse no produto do que *websites* corporativos (Bickart & Schindler, 2001). Desta forma, os profissionais de *marketing* podem utilizar as informações geradas pelas mídias sociais para melhor entender quem são seus consumidores (Xiang & Gretzel, 2010).

Outro aspecto pelo qual as mídias sociais podem ser utilizadas é o foco no produto e publicitários podem utilizar estes canais como um meio para buscar tornar o produto intangível, assim os potenciais consumidores poderão identificar os atributos mais importantes no produto e se engajarem a compras futuras (Wang et al., 2012). Uma alternativa de valor em mídias sociais é o uso de micro *blogs* como *Twitter*, onde a empresa pode colocar informações, tanto de seu produto, quanto de produtos concorrentes para atrair potenciais consumidores (Jansen, Zhang, Sobel & Chowdury, 2009).

Os consumidores *online* são mais ativos e disponíveis para avaliar e interagir na construção de produtos em conjunto com a empresa (Brown, Broderick & Lee, 2007). Desta forma, as decisões de compra sobre um produto podem considerar mais as avaliações disponíveis sobre ele nas mídias sociais, do que as informações detalhadas de sua característica por si só (Forman, Ghose, & Wiesenfeld, 2008). Caberá, então, aos varejistas a busca por formas de criar experiências mais amplas com seus consumidores *online*, de forma que estes experimentem e sejam encorajados a compartilhar suas experiências e não somente realizarem suas compras e terminarem alí sua relação com a empresa (Wang, Baker, Wagner & Wakefield, 2007).

A partir do entendimento das duas classes e conceitos apresentados, o artefato proposto (Figura 10) respondeu ao objetivo específico (b) da pesquisa e apresentou a figura da empresa na busca da criação de comunidade nas mídias sociais, onde existem três objetivos primários voltados para o relacionamento marca, produto e geração de conteúdo. A partir disto, são monitoradas: a intenção de compra dos usuários, as avaliações realizadas nas comunidades *online* e a comunicação entre os consumidores (boca a boca).

Figura 10. Artefato proposto para diretrizes para utilização das mídias sociais a partir da análise lexical.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Resultados da Etapa 4 - Projeto do Artefato

Durante essa etapa da pesquisa, dois artefatos foram propostos para solução das classes de problemas. Para tanto, foi realizada a triangulação dos artefatos pré-existentes com os artefatos propostos nas etapas anteriores.

4.2.4.1 Resultados do projeto artefato para Gerenciamento de projetos em pequenas empresas

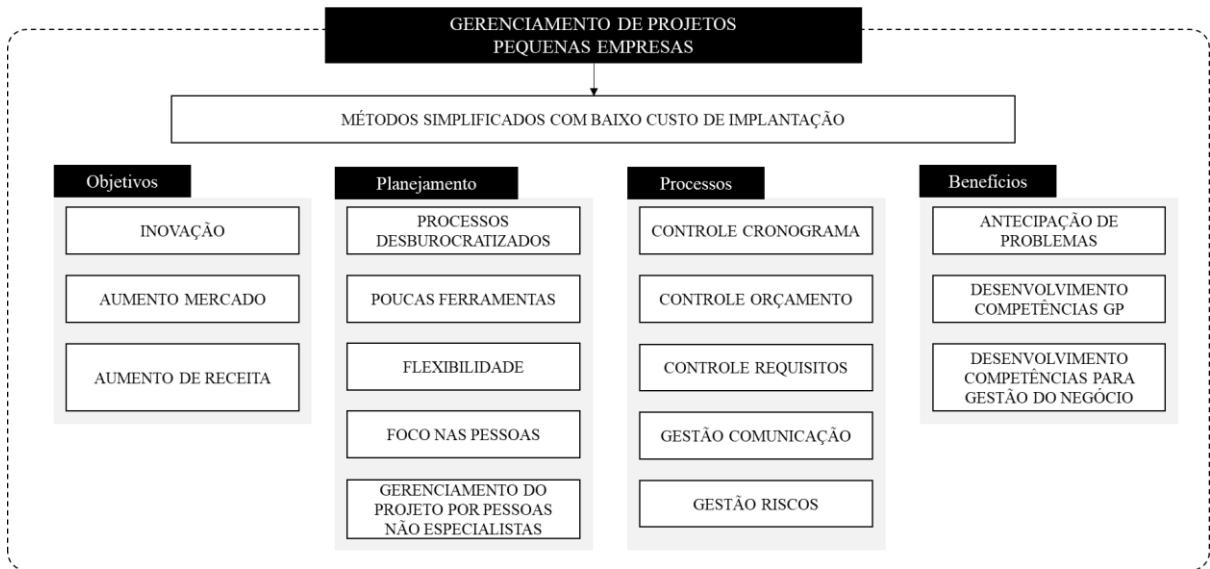
Para proposta de gerenciamento de projetos em pequenas empresas (Figura 11), ao analisar os resultados da análise lexical e compará-los com o artefato pré-existente, foi possível identificar um consenso quanto aos objetivos. Assim, o desenho resultante apresenta como objetivos em pequenas empresas a busca pela inovação, o aumento de mercado ou a busca pelo aumento de receita.

Durante a etapa de requisitos para o planejamento do projeto também houve consenso com relação ao uso de poucas ferramentas de gerenciamento e gerenciamento por pessoas não especialistas. Contudo, foi acrescentado ao artefato pré-existente as características de processos desburocratizados, flexibilidade e foco nas pessoas.

Para os processos de gerenciamento, encontrou-se o consenso em relação ao gerenciamento da comunicação. Porém, foi acrescentado ao artefato pré-existente o controle do

cronograma, controle do orçamento, controle dos requisitos e gestão de riscos identificados na análise lexical. Por fim, como benefícios para implantação de projetos em pequenas empresas foram designadas a antecipação de problemas, o desenvolvimento de competências em gestão de projetos e o desenvolvimento de competências de gestão para o negócio resultantes da análise lexical.

Figura 11. Projeto do Artefato para gerenciamento de projetos em PME's.



Fonte: Elaborado pelo autor.

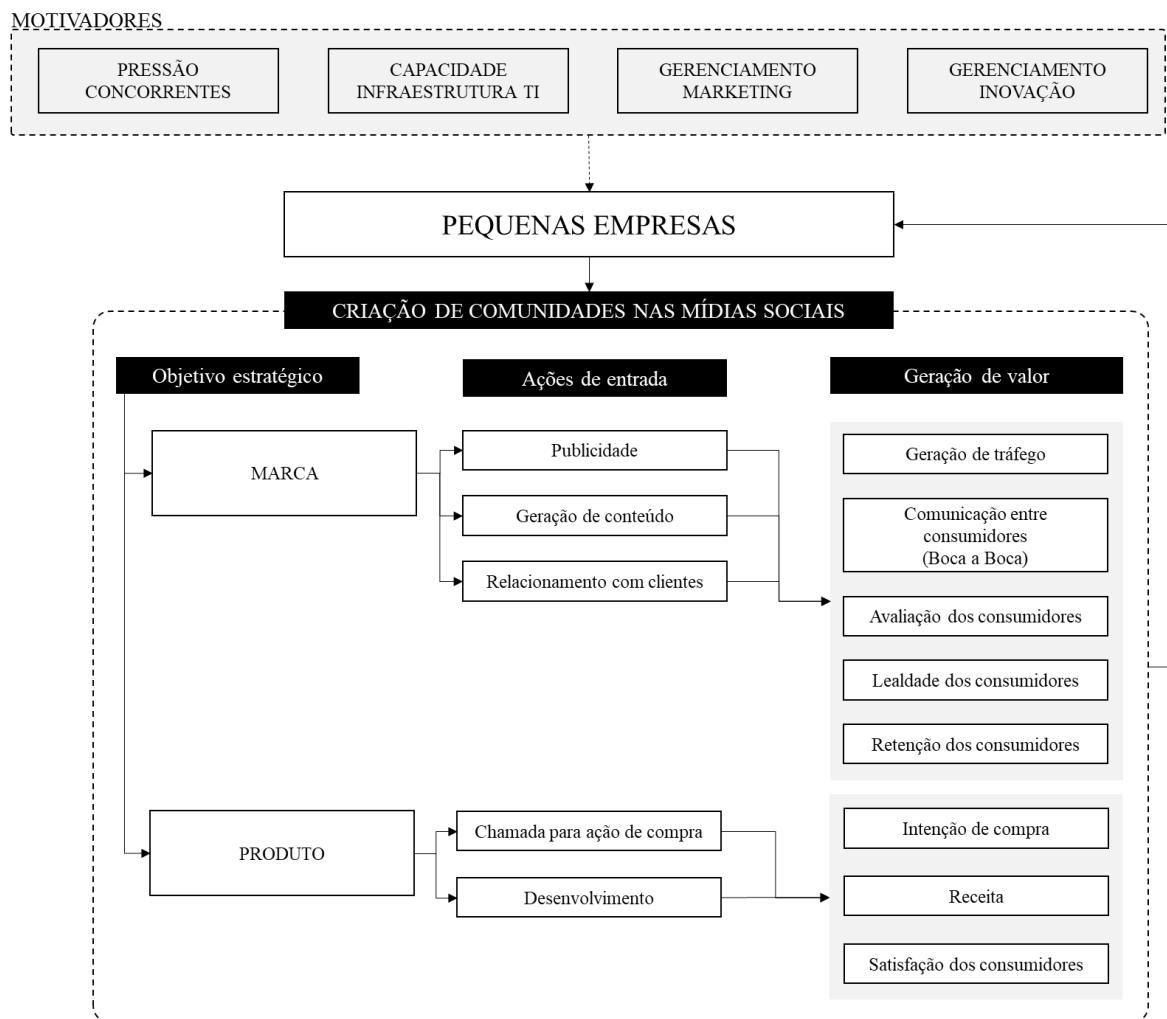
4.2.4.2 Resultados projeto artefato para diretrizes, com a utilização de mídias sociais em pequenas empresas

Para utilização das mídias sociais, os motivadores levantados no artefato pré-existentes foram mantidos. Assim, os motivadores considerados são a pressão dos concorrentes, capacidade de infraestrutura de TI, gerenciamento de *marketing* e gerenciamento de inovação. Com relação aos objetivos estratégicos, houve um consenso em todos os objetivos propostos no artefato pré-existente de Culnan et al. (2010). Contudo, após a análise lexical, pareceu mais coerente inserir como objetivos estratégicos ações de marca e produto propondo que atividades de desenvolvimento de produto e relacionamento com clientes sejam uma derivação de tais objetivos e não objetivos estratégicos por si só.

Como ações de entrada a partir dos objetivos, foram designadas de forma consensual a publicidade, geração de conteúdos e relacionamento com clientes para objetivo estratégico de marca. Já para o objetivo de Produto, as atividades designadas foram a chamada para ação de compra e desenvolvimento de produtos. A derivação destas ações de entrada em ações de

geração de valor seguiu a proposta do artefato pré-existente (Culnan et al., 2010). Porém foram acrescentadas a essas atividades, a comunicação entre consumidores (boca a boca) e avaliação dos consumidores, identificadas a partir da análise lexical. Tais resultados estão ilustrados na Figura 12.

Figura 12. Projeto do Artefato com diretrizes para utilização das mídias sociais por pequenas empresas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Resultados da Etapa 5 - Desenvolvimento do artefato

Nessa seção é apresentada a heurística de como os dois artefatos desenvolvidos na etapa 4 da pesquisa foram associados em um artefato único (Figura 13). Esse artefato contem o plano de projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais, ao qual respondeu ao

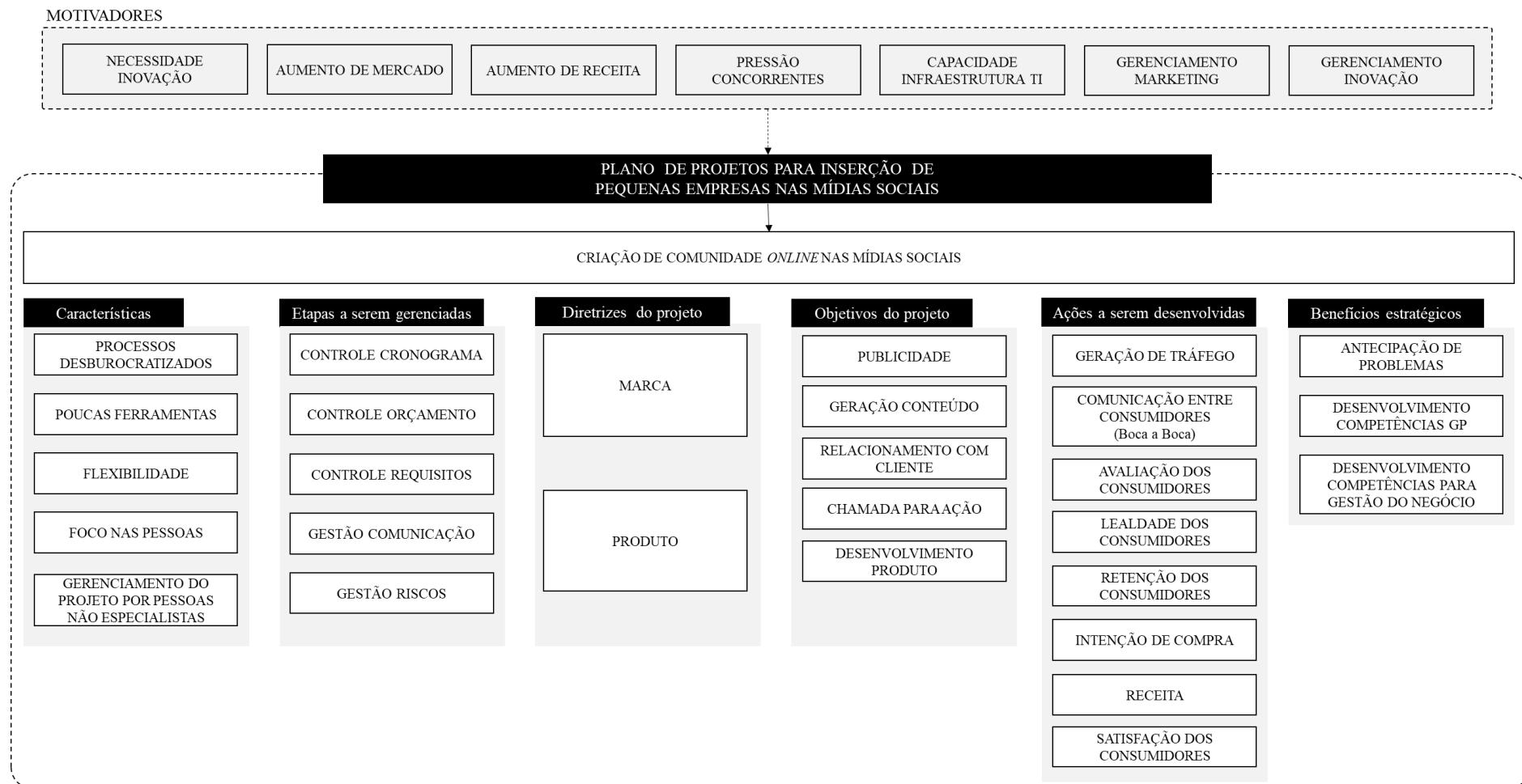
objetivo específico (c) da pesquisa. Posteriormente, o artefato foi validado em campo, por meio da análise das comunidades *online* e percepções dos três empresários entrevistados.

A primeira etapa de desenvolvimento do artefato passou pela definição dos motivadores que podem levar pequenas empresas a iniciarem um projeto para inserção das mídias sociais. Para tanto, foram considerados tantos os motivadores de receita, mercado e inovação inerentes aos levantamentos teóricos sobre gerenciamento de projetos para PME's, quanto os motivadores de pressão dos concorrentes, capacidade de infraestrutura de TI, gerenciamento de *marketing* e gerenciamento de inovação oriundos dos levantamentos teóricos sobre mídias sociais.

A segunda etapa de desenvolvimento foi a definição de criação de comunidades *online* nas mídias sociais, como base para desenvolvimento do projeto. Em seguida definiu-se as características do projeto, respeitando as especificidades de pequenas organizações de processos desburocratizados, poucas ferramentas de gestão, flexibilidade, foco nas pessoas e gerenciamento do projeto por pessoas não especialistas. Por fim, definiu-se as etapas de gerenciamento a serem acompanhadas ao longo do projeto, que são o controle de cronograma, orçamento, requisitos, gestão da comunicação e riscos.

Com relação às diretrizes do projeto, definiram-se ações de marca e/ou produto para mídias sociais. Neste contexto, os objetivos do projeto deveriam estar atrelados a publicidade, geração de conteúdo, relacionamento com clientes, chamada para ação e/ou desenvolvimento de produtos. A partir dos objetivos, as ações a serem desenvolvidas pelo projeto estão atreladas a geração de tráfego, comunicação entre consumidores, avaliação dos consumidores, lealdade dos consumidores, retenção dos consumidores, medição da intenção de compras, das receitas geradas e satisfação dos consumidores. Por fim, os benefícios estratégicos declarados para tal projeto foram aqueles ligados ao gerenciamento de projetos em pequenas empresas, que são a antecipação de problemas, desenvolvimento de competências em Gestão de Projetos e desenvolvimento de competências para gestão do negócio da empresa.

Figura 13. Artefato único da pesquisa para validação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.6 Resultados da Etapa 6 - Avaliação do artefato

Nessa seção são apresentados os resultados das avaliações a partir das comunidades *online* das três pequenas empresas e resultados a partir das entrevistas realizadas.

4.2.6.1 Avaliação comunidades *online*

Durante o levantamento das postagens das três empresas, foram levantadas 163 postagens relacionadas a publicidade, 95 postagens de chamada para uma ação, 32 postagens de conteúdo e 25 postagens voltadas a relacionamento. A partir disso, foram mapeadas as quantidades de curtidas, compartilhamentos e comentários, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 8. Dados análise comunidade *online* das três empresas.

	TOTAL POSTAGENS	TOTAL CURTIDAS	TOTAL DE COMPARTILHAMENTOS	TOTAL COMENTÁRIOS
PUBLICIDADE	163	18733	251	94
CHAMADA AÇÃO	95	5128	128	23
CONTEÚDO	32	1347	74	12
RELACIONAMENTO	25	2060	23	15

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir desses dados, uma vez que são dados não paramétricos, foi realizada a análise Mann-Whitney comparando as diferenças estatísticas entre os grupos de postagens e os dados de curtidas, compartilhamentos e comentários. A primeira diferença encontrada foi entre publicidade e chamadas para ação com relação às curtidas e comentários conforme Tabela 2.

Tabela 9. Teste Mann-Whitney para Publicidade x Chamada para ação.

	TOTAL CURTIDAS	TOTAL COMENTÁRIOS
PUBLICIDADE	18733	94
CHAMADA AÇÃO	5128	23

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney

p<0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Tabela 3, outra diferença destacada foi com relação as postagens de publicidade e conteúdo, em relação ao total de curtidas e total de comentários.

Tabela 10. Teste Mann-Whitney para Publicidade x Conteúdo.

	TOTAL CURTIDAS	TOTAL COMENTÁRIOS
PUBLICIDADE	18733	94
CONTEÚDO	1347	12

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney

p< 0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para comparação entre publicidade e relacionamento (Tabela 4), as diferenças encontradas e válidas foram em relação ao total de curtidas.

Tabela 11. Teste Mann-Whitney para Publicidade x Relacionamento.

	TOTAL CURTIDAS
PUBLICIDADE	18733
RELACIONAMENTO	2060

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney

p< 0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dadas as diferenças estatísticas encontradas e os índices superiores de curtidas e comentários das postagens de Publicidade em relação às demais, percebeu-se que as comunidades destas pequenas empresas se engajam mais em *posts* que tragam publicidade para as marcas e/ou produtos das empresas do que em outros tipos de postagens como Relacionamento e Conteúdo.

Na comparação entre as postagens de chamadas para ação e conteúdo, identificou-se diferença estatística no total de curtidas (Tabela 5).

Tabela 12. Teste Mann-Whitney para Chamada ação x Conteúdo.

TOTAL CURTIDAS	
CHAMADA AÇÃO	5128
CONTEÚDO	1347

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney

p< 0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a última diferença estatística encontrada foi a comparação entre os *posts* de chamada para ação e aqueles voltados ao relacionamento (Tabela 6).

Tabela 13. Teste Mann-Whitney para Chamada ação x Relacionamento.

	TOTAL CURTIDAS	TOTAL COMENTÁRIOS
CHAMADA AÇÃO	5128	23
RELACIONAMENTO	2060	15

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney

p< 0,05

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio dessas descobertas, inferiu-se que postagens de chamada para ação são o segundo grupo de *posts* que trazem maior engajamento das comunidades *online*. Desta forma, projetos para inserção das pequenas empresas nas mídias sociais parecem fazer sentido, caso tenham como objetivo ações de publicidade e chamadas para ação por serem estas postagens, aquelas que trazem maior engajamento se comparadas à *posts* voltados ao conteúdo ou relacionamento.

4.2.6.2 Avaliação empresários pequenas empresas

Foram realizadas três entrevistas com os executivos das empresas unidades de análise dessa pesquisa (Quadro 14), nas quais foi possível complementar a validação do artefato iniciado a partir do estudo das comunidades *online*.

Tabela 8. Dados consolidados das entrevistas.

Entrevistados	Sexo	Cargo	Segmento da empresa	Duração da entrevista	Quantidade de páginas transcritas
1	Masculino	<i>Marketing</i>	<i>E-commerce</i> embutidos	00:39:47	10
2	Masculino	Operações	Varejo alimentação	00:28:39	9
3	Masculino	Vendas	<i>E-commerce</i> pedrarias	00:21:11	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.6.2.1 Resultados entrevista Empresa 1

As respostas levantadas a partir da entrevista com a empresa 1 foram submetidas a análise lexical, por meio da CHD, resultando em seis classes (Figura 14), posteriormente lidas e compreendidas, para auxílio no processo de validação do artefato.

A classe 2 apresentou 17,2% de representação no *corpus* textual e trouxe a preocupação deste empresário na utilização das mídias sociais como canais de chamada, para uma ação de compra no *website* da empresa na busca do aumento de mercado.

“..o Instagram é mais para despertar curiosidade para pessoa entrar no site e utilizar, o foco está em vendas é aumentar o fluxo no site para aumentar a venda, consequentemente tem total no sentido de market share..”

“...o intuito desse Instagram, Facebook tudo é aumentar o fluxo do site do e-commerce pela rede social e aumentar o market share..”

Outra função da mídia social é auxiliar no processo de aprendizagem do consumidor para como utilizar os produtos.

“..têm muitos produtos que a gente tem no site na loja que as pessoas nem sabem para que que servem então é por isso que o Instagram serve para ajudar a gente nisso..”

“...e no último são receitas que a gente ensina a pessoa a utilizar algum produto de nosso site..”

As mídias sociais servem para a empresa conseguir entregar sua marca aos consumidores, seu conceito e valor.

“... você falar de sua marca, colocar sua marca dentro, as pessoas terem contato com sua marca, as pessoas entenderem o conceito de sua marca e você passar o valor que sua marca tem...”

A classe 1 com 15,5% de representatividade, expôs a não necessidade de contratação de fornecedores para o trabalho de mídias sociais, quando o número de seguidores ainda é baixo.

“... nosso número de seguidores é baixo e não precisamos de uma agência hoje consigo atender internamente 1 mil seguidores, mas se a página tivesse 30 mil e eu não conseguisse responder...”

“...quando chega uma hora que você não consegue responder a todos com qualidade está na hora de contratar uma agência, mas enquanto você consegue responder internamente sem perder a essência a qualidade, dá para ir tocando...”

Outra característica identificada nessa classe são as métricas mais utilizadas pelas pequenas empresas, que ainda se relacionam com o número total de seguidores, apesar de que a empresa só optará por realizar investimentos para aumento de seguidores caso o crescimento esteja plenamente alinhado com o objetivo estratégico.

“...impulsionado e fazendo um monte de coisa dentro do site para aumentar o número de seguidores, aumentar o número de curtidas, mas não adianta nada se não gera tráfego para o site...”

A classe 3 apresentou 19% de representação e traz o conceito de que as mídias sociais são percebidas pelos pequenos empresários como caminhos mais econômicos para suas ações de marketing.

“...todo mundo está plugado nas redes sociais, todo mundo está logado, têm uma conta e hoje é o meio mais barato para conseguir entrar em contato com seu público...”

“...o lifestyle de sua marca tudo é pela rede social então o caminho mais fácil porque se não for rede social você tem que partir para as mídias mais caras como televisão...”

Ainda neste conceito, utilizar as mídias sociais para os pequenos empresários acaba sendo reconhecido como uma obrigação legitimada pelo fácil acesso que as pessoas têm a estes canais nos dias atuais.

“...a gente tem que estar presente, pois todo mundo está logado, todos estão nas redes sociais é meio que obrigação e não motivação...”

Por fim, as mídias sociais são percebidas como canais que exigem da empresa um planejamento, para que os conteúdos possam ser gerados de forma que se alinhem aos direcionadores estratégicos definidos.

“...então você tem que seguir uma única linha de raciocínio e quando fizer posts tem que estar ligado no direcionamento de sua missão, então tem de haver um planejamento estratégico para mídias sociais...”

A classe 6 se relaciona com a classe 3 e apresentou resultado de 19%, mostrando que existe uma preocupação primária nas pequenas empresas sobre o investimento em mídias sociais, desde que não esteja comprometido o contato com o público alvo. No momento em que a empresa percebe que o alcance pago está gerando fluxo de usuários, que não estão alinhados com o público alvo, tende a se desmotivar.

“...uma foto que você enviou e depois nunca mais ele têm contato com seu perfil então a gente não investe muito no Instagram, a gente tenta ser o mais orgânico possível justamente para captar o público alvo interessado no assunto..”

“...porém a gente não investe mais porque tem este lance do orgânico a gente tenta ser mais orgânico possível para não atrair um público que a gente não quer...”

“...é uma forma de você captar cliente de uma maneira rápida e simples que é postagem simples entre aspas e é um jeito de você meio que se aproxima do seu público alvo, acho eu que têm que investir mas depende muito do que você quer...”

“...ali você tem muito contato com as pessoas que são seu público alvo...”

A classe 5, com 13,8% de participação, identifica o cuidado das pequenas empresas, em relação as publicações em mídias sociais, que precisam ter algum alinhamento com as diretrizes estratégicas e captar um público alvo que tenha interesse em se engajar com a empresa.

“...nunca fazemos fotos muito aberta. Essas são as regrinhas que temos mas a gente bolou sentindo o feedback das pessoas, pois quando postamos fotos muito abertas as pessoas não curtem muito e tem menos interação...”

“...no pago as vezes você têm um retorno muito mais alto, mas as vezes você publica uma foto trabalhada tratada e aí a pessoa entra curte a foto, segue seu perfil, mas seguiu somente por aquela imagem..”

“...as regras que utilizamos são os valores da empresa conforme o público...”

Em termos de resultados, estas empresas ainda não encontraram as formas de medição do retorno sobre o investimento, ainda que percebam isso como algo valoroso.

“...não temos formas numéricas de identificar qual a relação disso com nosso resultado...”

Por fim, a classe 4 apresentou 15,5% de participação e relacionamento com a classe 5, expondo que a quantidade de postagens por determinado período não parece algo que seja

relevante para os empreendedores de pequenas empresas, apesar disso, a rotina de postagens é percebida como importante.

“o que postar e quantas vezes já temos as regras e ficou meio que no automático...”

“...mas acredito que tem que ter sempre post, mas se você gera conteúdo uma vez por semana e aí você começa, o cliente expectador que está te seguindo já sabe que toda terça a gente gera conteúdo, portanto, toda terça ele já está esperando alguma curiosidade que ele tem interesse em aprender...”

“...como a gente tem uma linha muito grande de produtos a gente sempre está postando alguma coisa ...”

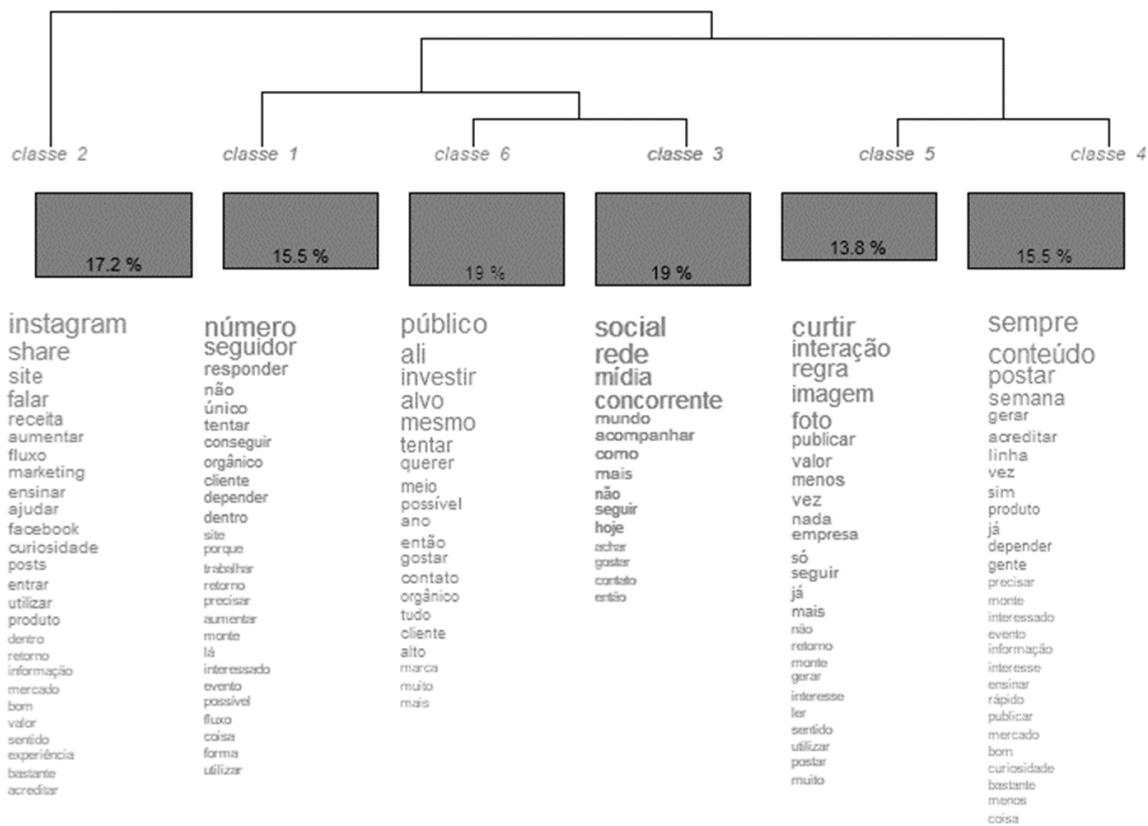
“...quem determina o tempo de postar um conteúdo é a marca dependendo do tipo de serviço que ela presta...”

Outra preocupação dos empresários de pequenas empresas está relacionada a como se comunicam com seus clientes nas mídias sociais.

“...uma resposta mal dada que a pessoa pode compartilhar, possa te processar ou fazer muitas outras coisas com a resposta, alguma coisa preconceituosa que é um risco alto...”

“...faz uma pergunta e tal e acaba gerando uma compra, uma conversa, uma informação ou até vendas de eventos...comentário a gente sempre responde...”.

Figura 14. Classificação hierárquica descendente da entrevista com a empresa 1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de não destacado na análise CHD, o empresário desta organização explicou que os projetos na empresa surgem a partir das conversas entre os sócios e são tocados por eles mesmos no dia a dia.

“...Na verdade a gente não têm muitas pessoas trabalhando com projetos então a gente que toca, mas sempre sentamos, conversamos, bolamos a ideia, fazemos o projeto e um dos dois, dependendo da área que envolve o projeto toca, mas basicamente é a gente mesmo que planeja, executa, desenvolve, faz tudo.”

4.2.6.2.2 Resultados entrevista Empresa 2

Para a empresa 2, as respostas levantadas a partir da entrevista resultaram em 5 classes, que foram lidas e compreendidas para auxílio no processo de validação do artefato.

A classe 5 apresentou resultado de 21,4% do *corpus* textual e mostrou que os projetos em pequenas empresas são geridos por pessoas não especialistas, por meio de comunicações constantes e próxima, entre equipe da empresa e sócio proprietário. Outra característica que

parece ser inerente a estes ambientes é o papel da equipe como fomentadora de novos projetos, bem como executora das atividades.

“... temos que melhorar nosso sistema que está muito ruim o cara do TI vai atrás de uma solução [...] uma pessoa de TI que traz para nós apresenta a ideia a gente vê quais são os custos...”

“...então as promoções que eu trabalho com a equipe de atendimento. Tem projeto que eu trabalho com a questão da equipe do despacho melhorando a produtividade do despacho...”

As motivações para investir em projetos nestas organizações parecem alinhadas a questão de benefícios financeiros para empresa, marca ou eficiência de processos.

“...quanto é que isso vai trazer de benefício para a empresa, ou em marca, ou melhoria em processo, ou melhoria nas vendas, ou melhoria nas condições de trabalho das pessoas que trabalham melhor. Estando dentro do nosso orçamento eu mando fazer...”

A classe 3, com 23,2% de participação, destaca que a utilização das mídias sociais por PME's parece se alinhar a necessidade do cuidado com a experiência do consumidor, desde o momento em que ele inicia seu relacionamento *online* com a empresa até o final da experiência *offline*. Assim, as mídias sociais tornam-se um bom canal para início da experiência de consumo por meio de promoções, publicidade dos produtos e parcerias com influenciadores.

“...mídia social como Facebook e Instagram dá para você poder fazer as promoções ali, promover e tal...mas a tendência que eu vejo é esse pessoal, o tal dos influenciadores digitais...”

“...então tem uma relação total porque a experiência toda do cliente ela começa quando você faz a escolha do seu aplicativo digital até receber o produto em casa..”

Para a classe 4 com representação de 16,1% do *corpus* textual, identificou-se uma facilidade de entrada destas PME's nas mídias sociais, sem tantos problemas com relação a infraestrutura disponível para tal.

“...tem que ter uma questão específica para a internet, mas nada muito difícil, hoje em dia está muito fácil não é tão difícil de fazer isso...”

“...a gente tem que ter uma infraestrutura de TI normal para fazer funcionar a tua operação tanto a questão de loja quanto a questão de internet...”

“...a mídia social é algo bom porque se qualquer um de nós quisermos comprar alguma coisa ou ir para algum lugar você vai pesquisar no celular na internet...”

A classe 2, com 17,9%, apresenta como a presença nas mídias sociais parece ser uma obrigação para os empreendedores, sendo que, nem os riscos de comentários negativos os fazem desengajar desta presença.

“...risco eu não vejo nenhum até porque se você não estiver lá e tiver por exemplo um cliente que está reclamando ou de forma leviana com você e tal pode ser porque ele é da concorrência ou uma pessoa paga para falar mal de você...”

“...risco não tem nenhum, o risco é você não estar lá. Se você não estiver lá você está morto...”

Apesar da presença importante, parece que pequenas empresas enfrentam dificuldades na implantação de projetos de mídias sociais, devido aos conflitos de atividades entre este tipo de trabalho e a gestão da operação.

“...então a gente teve que pensar muito mais tempo na operação em si e não deu para gente dedicar tanto tempo para as mídias sociais, mas elas são fundamentais na estratégia nossa, está no centro...”

As mídias sociais de fato são percebidas como um canal de contato rápido com o cliente.

“...o motivo é poder ter o contato com o cliente de forma mais rápida, de responder de forma mais rápida, de estar mais rápido em contato com o cliente, de acessar ele de cobrir uma necessidade que ele tem...”

A última classe extraída 1, com resultado de 21,4%, mostra como as PME's, apesar de entenderem as mídias sociais como algo positivo, ainda não têm clareza sobre o retorno dos investimentos realizados.

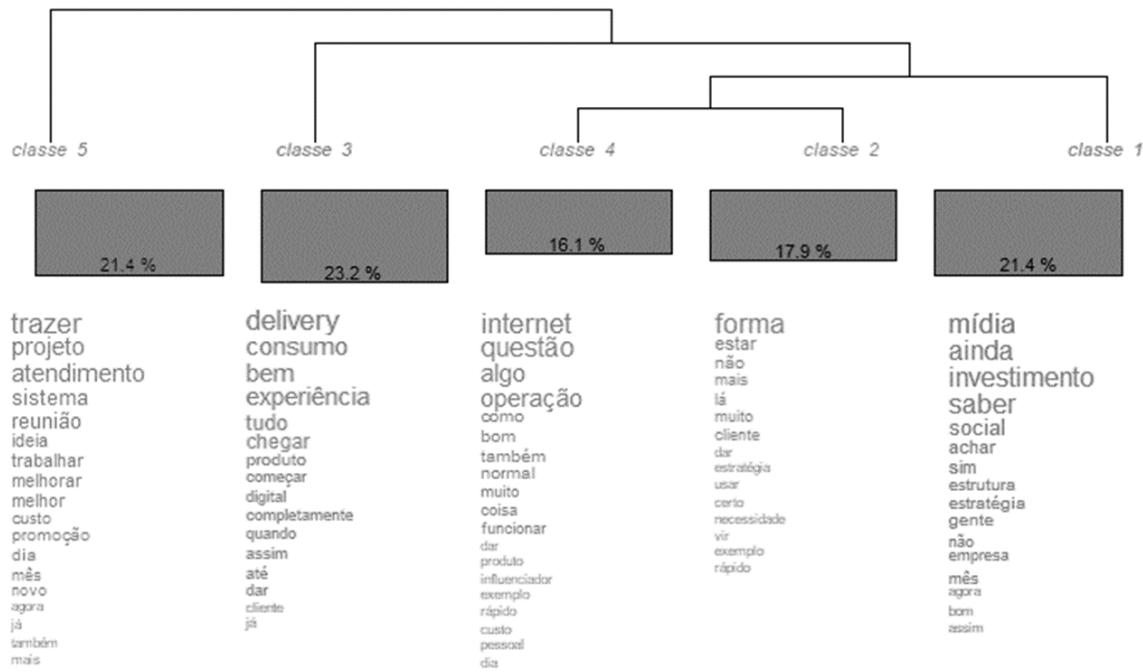
“...vamos ver qual vai ser o resultado não tenho ideia porque não vi ainda o plano funcionando, mas eu acredito que qualquer investimento em mídia social por menor que seja ele tem um certo impacto...”

“...nós temos hoje a empresa que nós contratamos ela está nos assessorando por um valor mensal de 1000 reais por mês é o nosso investimento. A gente ainda não desenhou o nosso plano de mídia mas é isso que estou hoje investindo...”

Os fornecedores de atividades relacionadas a mídias sociais parecem trazer um tipo de conhecimento que a pequena empresa não consegue desenvolver por conta própria.

“...você pode escalar mais facilmente, então eu acho que um fornecedor tem outras experiências que em casa seria mais difícil de chegar e ter essa experiência. Quem sabe no futuro sim a gente tenha dentro de casa toda essa estrutura...”

Figura 15. Classificação hierárquica descendente da entrevista com a empresa 2.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.6.2.3 Resultados entrevista Empresa 3

Para a empresa 3, as respostas levantadas a partir da entrevista resultaram em 7 classes, que foram lidas e compreendidas, para auxílio no processo de validação do artefato.

A classe 1 apresentou participação de 12,8% e mostrou a existência de preocupação com o potencial das mídias sociais, que atualmente, alcançam boa parte dos resultados de vendas de pequenas empresas de varejo. Desta forma, os investimentos são em projetos de lançamentos de produtos.

“...agora praticamente está dividindo com o mercado físico e eu nunca tive uma atuação boa mesmo nas mídias sociais, tanto Facebook, quanto site eu tenho certeza que é um campo muito bom, mas que eu não soube aproveitar legal ainda...”

“...vê como a gente faz para fazer propaganda desse produto ai a gente faz um projetinho para lançar nas mídias sociais ...”

A classe 6, igualmente, apresentou resultado de 12,8% e se relaciona com a classe 1, por meio da percepção de que as mídias sociais e mercado *online* cresceram significativamente e, portanto, necessitam de investimento.

“...essa percepção é porque quando eu comecei a fazer algumas vendas pequenas para clientes de artesanato eu usava muito os correios e há dois, três anos atrás tinha pouca gente

postando postando em lojas de internet como elo7... já agora quando eu vou no correio ele está lotado e 80% das pessoas que estão no correio estão postando mercadorias desse tipo de segmento de vendas... ”

“...se fosse gratuito eu já tinha feito, eu já estava em um patamar legal, eu sei que tem que ter um investimento, nada cai do céu tem que ter investimento você tem que perseverar... ”

Para classe 7, com 15,4% de representação no *corpus* textual, os projetos de mídias sociais têm como objetivo, tanto o aumento de vendas, como também podem se relacionar a pesquisas de tendências para compra de novos produtos, que podem ser distribuídos.

“...então a gente tem que estar sempre procurando sim, a gente procura nas mídias sociais para ver o que a gente pode usar e comprar... ”

“...quando você faz um projeto aquele projetinho depois fica como exemplo para você fazer igual para novas vendas para expandir... ”

A classe 5 apresentou 15,4% de participação, com o conceito de que o principal foco das pequenas empresas na utilização de mídias sociais parece sim estar voltado ao aumento de vendas.

“... qual o passo que eu tenho que dar para cada vez vender mais, porque o lucro da gente vem daí, de a gente comprar e vender e ter essa fatia do mercado... ”

“...eu acho que é mais para vender, a marca no meu caso não tem muita influência não porque eu faço importação das pedras e eu não tenho a marca da minha mercadoria. Eu importo alguns tipos de mercadoria e revendo então a marca não tem é mais vendas mesmo... ”

A classe 4 apresentou relação com a classe 5, resultando em 15,4% e comprovou a existência de preocupação dos pequenos empreendedores de varejo quanto a criação de estratégias que ajudem a fomentar *websites* próprios em vez de dividirem espaço em *market places* com concorrentes.

“...no mercado livre os clientes não ficam lá e dificilmente você consegue relacionamento e eu trazendo esses clientes para minha loja, para o meu site eu acho que esse investimento é melhor... ”

“...gostaria que fosse o site, a loja é sua e você vende diretamente o seu produto, o mercado livre não, você vende e tem um monte de gente vendendo igual a você... ”

“...então eu queria voltar as minhas vendas no meu site, na minha loja, então eu preferia investir o valor que eu invisto no mercado livre eu preferia investir na minha loja porque daí eu trago os clientes para mim... ”

Por meio da classe 3, com 12,8% de representatividade no *corpus* textual, foi possível perceber o cuidado dos pequenos empresários no investimento em mídias sociais, somente em

caso de retorno de vendas, propaganda de produtos e ou possibilidade de relacionamento com seus clientes.

“...que é você conseguir se comunicar com os seus clientes então é uma inovação coisa que surgiu no whatsapp e há poucos meses...”

“...preciso de uma estrutura boa para eu poder saber como usar propaganda no Facebook...”

“...com o Facebook uma coisa mais profissional porque a gente usa assim muito informal, para gente colocar uma meta mais profissional para gente poder aumentar as vendas...”

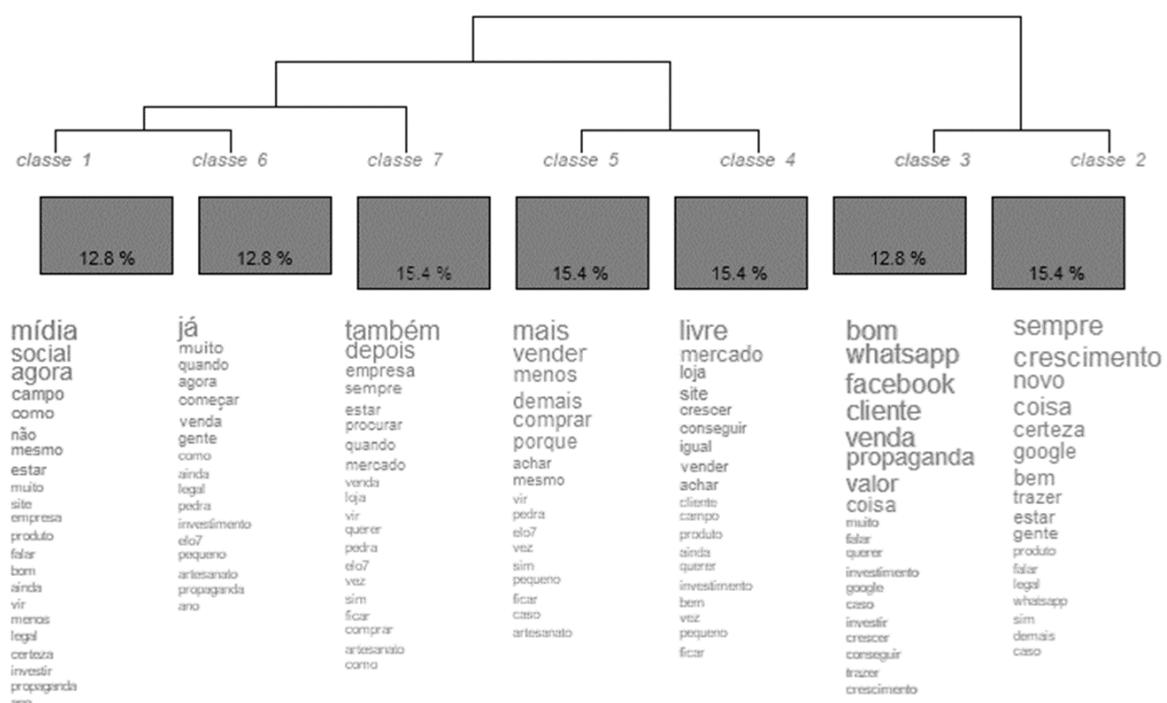
Por fim, a classe 2, com 15,4%, mostra como esta pequena empresa percebe as mídias sociais como canal para busca de tendências, que permitam melhorar seu portfólio de produtos, porém, para gestão destas mídias, o uso de fornecedores parece fazer sentido.

“...a gente sempre tem que estar procurando produtos novos porque no meu caso tem muita moda entra uma modinha de alguma coisa de algum tipo de roupa...”

“...sempre está acontecendo coisas novas junto com as mídias sociais então por isso a gente tem que estar sempre antenado para saber...”

“...ai você atender bem os clientes sempre vai melhorando não vejo risco, tenho um fornecedor a gente está em uma parceria legal...”

Figura 16. Classificação hierárquica descendente da entrevista com a empresa 3.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.7 Resultados da Etapa 7 - Explicação das aprendizagens e conclusão

A partir dos resultados coletados durante a etapa de validação da pesquisa, foram realizados ajustes no artefato proposto alcançando a versão que responde ao problema da pesquisa conforme apresentado na Figura 17.

Com relação aos motivadores, conforme exposto pelo empresário da empresa 3 e não refutado nas demais entrevistas, as mídias sociais podem ser consideradas um canal onde as pequenas empresas podem encontrar caminhos para soluções inovadoras. Como segundo motivador, o aumento de mercado foi selecionado, uma vez que, em todas as entrevistas, foram coletadas respostas voltadas para mídias sociais, como meio para busca de aumento de mercado. Por fim, o aumento de receita foi selecionado, pois apareceu como fator crucial para todas as empresas que buscam nestes canais, aumentar suas vendas.

Por enxergarem as mídias sociais como canais de fácil acesso aos consumidores e que permitem às empresas, ter contato com eles, como aspecto geral do projeto, foi mantida a necessidade de criação de comunidades *online* nas mídias sociais para que as estratégias aconteçam.

Em termos de características do projeto, percebeu-se que o senso de desburocratização é presente na forma como projetos acontecem nessas três pequenas empresas. Outra característica aceita no artefato foi a de poucas ferramentas, uma vez que, em nenhuma das entrevistas percebeu-se necessidade ferramental, mencionada pelos empresários para condução de seus projetos. Os projetos sendo conduzidos de forma flexível pareceu uma necessidade inerente a pequenas empresas, uma vez que, cada uma das entrevistas trouxe uma característica específica na forma como projetos surgem e são conduzidos, o que valida a necessidade de flexibilidade, devido a heterogeneidade presente. Conforme relatado em especial na entrevista com a empresa 2, ficou comprovada a necessidade de projetos focados nas pessoas, que são quem fomentam novas ideias em pequenas organizações. Por fim, a característica de projetos gerenciados por pessoas não especialistas ficou comprovada pelas respostas sobre quem conduz os projetos nessas empresas, sempre um sócio proprietário ou colaborador da empresa não gerente de projetos.

Para seleção das etapas a serem gerenciadas, o controle do cronograma parece algo presente para atender a necessidade de projeto de mídias sociais, estruturado conforme relatado pela empresa 2 e necessidade de postagens constantes e com alinhamento ao objetivo, conforme relatado pela empresa 1. O controle do orçamento foi validado na fala dos três empresários, que mostraram que todo o investimento em mídias sociais deve estar diretamente associado ao

retorno. Os requisitos ficaram evidenciados nas três entrevistas, no momento em que ambos os entrevistados mencionaram a necessidade de melhoria de atuação nas mídias sociais, a partir do entendimento e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Como etapa final, a necessidade de gestão da comunicação foi corroborada pela necessidade que os empresários relataram de entender os resultados oriundos das ações de mídias sociais e como se comunicar com os usuários de maneira efetiva nas mídias.

Para diretriz do projeto, ficou claro nas falas coletadas e também nos tipos de postagens que receberam mais curtidas e comentários pelas comunidades *online*, que o produto é o mais importante para pequenas empresas.

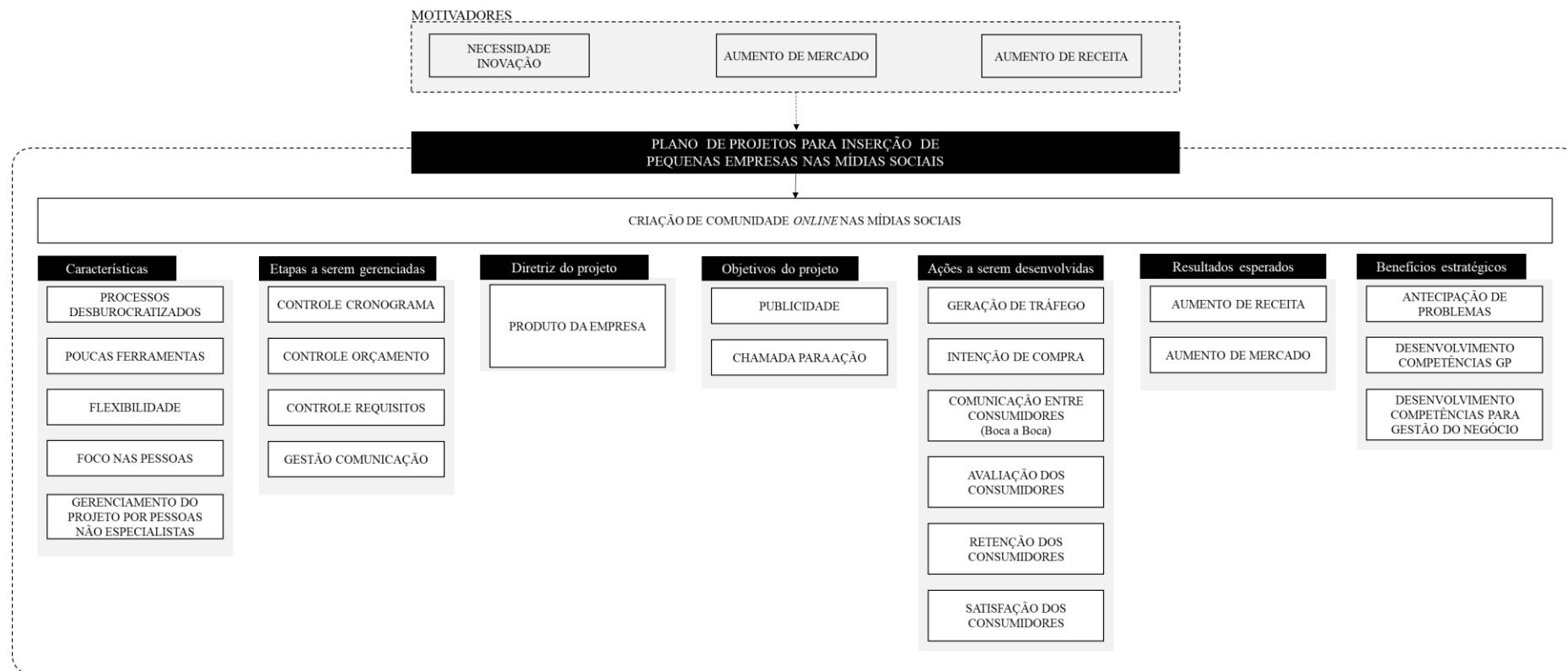
Para definir os objetivos do projeto, a publicidade do produto e chamadas para alguma ação como *link* para compra foram selecionadas por serem as postagens com maior engajamento pelas comunidades *online*.

Com relação às ações a serem desenvolvidas a partir dos objetivos, a busca pela geração de tráfego foi selecionada pela necessidade de aumento de mercado. A medição da intenção de compra também foi eleita, por ser a resposta do objetivo de chamada para ação. Por fim, devido a necessidade de aproximação da empresa aos seus consumidores, nas comunidades *online*, a medição da comunicação entre consumidores, avaliação dos consumidores e acompanhamento de sua retenção e satisfação foram as demais ações selecionadas para o artefato.

Em termos de resultado esperado foi realizado o alinhamento com os motivadores, assim, os resultados a serem medidos devem ser aqueles relacionados ao aumento de receita e/ou aumento de mercado.

Por fim, como benefícios estratégicos, foi escolhida a necessidade de antecipação de problemas, a partir da entrevista da empresa 3, que mostrou utilizar as mídias sociais como canais para descobertas de novos produtos para seu portfólio. Como demais benefícios elegeram-se o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos e desenvolvimento de competências para a gestão do negócio, devido as necessidades apresentadas pelos empresários de melhor compreender e medir os resultados a partir do investimento nestes canais.

Figura 17. Artefato método para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.8 Resultados da Etapa 8 - Generalização para uma classe de problemas e comunicação dos resultados

Para última etapa da pesquisa, os resultados e conclusões não serão abordados nesta seção do trabalho uma vez que estão representados nas seções de resultados apresentadas anteriormente bem como nas seções de contribuições para prática e para academia subsequentes.

5 DISCUSSÃO

5.2.1 Discussões da etapa Identificação dos problemas

Durante o processo de identificação dos problemas práticos a serem solucionados pela pesquisa, observou-se desconforto dos empresários entrevistados em relação aos resultados financeiros, oriundos de suas ações nas mídias sociais. Ainda assim, todos eles expuseram a necessidade de estar presente nestes canais, por serem os locais onde seus clientes transitam e interagem. Nota-se, com esses achados, que para o contexto destas pequenas empresas, os motivadores para utilizarem as mídias sociais se relacionam com a necessidade de estar presente em novos canais, que permitam algum grau de inovação na forma como eles se relacionam com seus clientes. Outras duas características motivadoras que ficaram evidentes é a busca destes empresários por novos canais que permitissem o aumento de mercado e receita.

Os 3 motivadores identificados durante essa etapa de levantamento da pesquisa parecem contradizer a ideia de que para as pequenas empresas, o que legitima sua entrada em mídias sociais são as pressões de seus concorrentes, bem como sua capacidade de infraestrutura de TI e o gerenciamento de *marketing* e de inovação, propostos por Braojos-Gomez et al., (2015). Neste sentido, pareceu mais coerente propor que pequenas empresas aceitam utilizar as mídias sociais pela motivação de inovação em seus processos, aumento de receita e/ou aumento de mercado.

Em termos de investimento em mídias sociais, ambos os empresários expuseram o apetite para o aumento do orçamento, desde que isso reflita, de maneira clara, os resultados financeiros esperados. Tal afirmação confirmou como os gestores de pequenas empresas estão em constante preocupação com seu retorno sobre os investimentos realizados e seu fluxo de caixa (Adair & Adaskou, 2015; Dobbs & Hamilton, 2007; Dutra, 1983; Kozlowski & Matejun, 2016; Leone, 1991; Subrahmanya, 2004). Além disso, percebeu-se a necessidade de pequenas empresas em consumir atividades de gestão, para que seus líderes possam obter clareza sobre novas iniciativas a serem desenvolvidas na organização (Jenkins, 2009; Jenkins, 2006). A partir dessa necessidade de gestão, corroborou-se o entendimento da importância do gerenciamento de projetos em pequenas empresas, com o papel de gerar processos de gestão diretamente relacionados a lucratividade (Kozlowski & Matejun, 2016; Pollack & Adler, 2016).

5.2.2 Discussão da etapa Conscientização do problema | Revisão de literatura | Identificação dos artefatos e configuração classe de problemas

A escolha do artigo de Kozlowski & Matejun (2016) como artefato pré-existente para classe de problema referente ao gerenciamento de projetos em pequenas empresas pareceu coerente, uma vez que os autores trazem motivadores para o gerenciamento de projetos que, além de serem confirmados pelas entrevistas expostas na discussão 5.2.1 desse trabalho, também possuem alinhamento com a teoria, acerca das limitações financeiras e necessidades de receita e mercado as quais as PME's estão constantemente ligadas.

As limitações de investimentos inerentes a pequenas organizações (Cohen & Levinthal, 2009; Dobbs & Hamilton, 2007) parecem alinhar com a premissa pelas quais PME's utilizam as mídias sociais, uma vez que encontram nestes canais, uma barreira de entrada baixa em termos financeiros (Braojos-Gomez et al., 2015). Sendo assim, para segunda classe de problemas, o artefato proposto por Braojos-Gomez et al. (2015) alinha-se em termos das razões que podem incentivar os uso de mídias sociais por pequenas empresas, contudo, em termos de motivadores para o uso descolou-se um pouco quando propõe que são as pressões dos concorrentes, infraestrutura de TI e gerenciamento de *marketing* e inovação em vez de questões econômicas e de aumento das receitas, que parecem mais importantes para estas organizações, conforme discutido na secção 5.2.1 dessa pesquisa. Culnan et al. (2010) trazem uma proposta detalhada para inserção nas mídias sociais que será discutida em seções futuras dessa pesquisa.

As classes de problemas descritas na pesquisa e os artefatos pré-existentes selecionados, corroboraram os conceitos descritivos de PME's, estudados por Dobbs & Hamilton (2007), na qual é explorada a capacidade destas organizações em competir nos seus mercados e como elas arranjam seus processos internos de gestão de recursos e operacionalização para atender as demandas existentes e estratégias futuras.

5.2.3 Discussão sobre o projeto, desenvolvimento e avaliação do artefato

Com relação aos motivadores que levaram as três pequenas empresas estudadas a se inserirem nas mídias sociais, aspectos voltados ao aumento de mercado e receita foram evidenciados pelas classes textuais extraídas nas falas dos empreendedores. Novamente, tal resultado corroborou com as pesquisas sobre pequenas empresas, que trazem a necessidade dos empreendedores de PME's em investir sempre, com a preocupação primária do retorno sobre o

investimento e o fluxo de caixa (Adair & Adaskou, 2015; Dobbs & Hamilton, 2007; Dutra, 1983; Kozlowski & Matejun, 2016; Leone, 1991; Subrahmany, 2004). Além disso, também ficou claro que organizações deste porte, por atuarem em mercados limitados com forte concorrência, estão sempre em busca de soluções que atenuem sua instabilidade financeira (Köksal & Orman, 2014; Serrasqueiro & Caetano, 2015).

O outro motivador de busca por produtos inovadores dentro das mídias sociais, igualmente corrobora com estudos acadêmicos e evidenciaram que, por atuarem em mercado mais restritos, PME's necessitam da busca por soluções tecnológicas que as auxiliem na venda de seus produtos não escaláveis (Subrahmany, 2004; Schumacher, 1983). Neste sentido, as mídias sociais parecem ser um bom caminho para inovação, uma vez que os resultados coletados mostraram que as pequenas empresas vêm estes canais como de fácil acesso, popularizado e permitem a elas buscarem novas ideias para produtos de forma facilitada. Por outro lado, os resultados não evidenciaram a importância dos concorrentes como motivadores para entrada nas mídias, tão pouco a busca pela gestão de *marketing* ou inovação. Aqui foi encontrado um desacordo com estes três motivadores propostos por Braojos-Gomez, Benitez-Amado e Llorens-Montes (2015).

Como propósito, o plano de projeto que seja voltado para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais deve considerar a criação de comunidades *online*, uma vez que, conforme identificado pelas análises lexicais das entrevistas, a busca dessas empresas ao se colocarem nestes canais é sempre pelo contato com potenciais consumidores de seus produtos. Portanto, elas buscam a construção de comunidades *online* onde possam expor seus produtos com o objetivo de aumento de mercado e consequentemente da receita (Wang et al., 2012). Ainda nesse entendimento, tal propósito se alinha com a possibilidade das pequenas organizações encontrarem nas mídias sociais a oportunidade de desenvolverem e testarem seus produtos, em contato direto com a operação, conforme conceituado por Dutra (1983).

Em termos de característica de um projeto voltado para mídias sociais, a aceitação de que trata-se de um projeto que deve ser flexível, desburocratizado e gerenciado por pessoas não especialistas (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014; Turner, Ledwith & Kelly, 2012) pareceu coerente com resultados encontrados, onde cada uma das empresas têm uma forma específica de gerenciar seus projetos e apresentam no seu dia a dia uma mistura entre atividades de projetos e atividades funcionais. Além disso, pelas respostas foi possível identificar que tais gestores dos projetos podem ser os próprios sócios proprietários (Júnior, da Silva, Conforto & Amaral, 2010; Kozlowski & Matejun, 2016).

Em contrapartida, apesar de estes empresários se mostrarem próximos da operação das mídias sociais, não foi possível observar processos de gerenciamento de projetos que derivassem de tal proximidade. Esse resultado mostra que, dependendo do segmento da pequena empresa, pode haver ou não uma relação maior entre a influência do empreendedor no negócio e os processos de gerenciamento do projeto, dado que Martens, Belfort, Carneiro e Martens (2014) encontraram tal relação em pequenas empresas no segmento de *softwares*.

Os resultados da pesquisa também mostraram que todos os empreendedores entrevistados possuem a necessidade de retorno de investimento nas mídias sociais. Tal observação mostrou que o grau de engajamento desses empresários com os resultados da empresa independem do seu grau de instrução, contradizendo o que é proposto por Dobbs & Hamilton (2007).

Outra observação foi a preocupação apresentada pelos empreendedores, quanto a um plano que estruture suas ações de entrada nas mídias sociais, para alcançar os objetivos esperados. Essa descoberta mostra a preocupação das pequenas empresas quanto aos processos de gerenciamento e apresenta contradições em relação a ideia de que o gerenciamento de projetos, quando voltado às necessidades de PME's, possui maior foco no resultado a ser alcançado do que nos impactos que os processos de gerenciamento podem causar (Pollack & Adler 2016). Nesse caso, pareceu que ambos os conceitos caminham juntos sem que haja dissociação.

Em termos de etapas a serem gerenciadas no projeto, o foco central descoberto diz respeito ao atendimento dos requisitos de cada um destes empresários, sendo que, para que isso aconteça, o tempo, orçamento e apresentação clara dos resultados foi evidenciado por ambos, para entrega de um projeto que efetivamente os motivasse a investir maiores valores nas mídias sociais. Assim, encontrou-se coerência com os achados teóricos acerca da importância da gestão de requisitos a serem entregues em projetos para PME's (Turner, Ledwith & Kelly, 2012), a gestão dos custos e orçamento (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014) e a comunicação (Kozlowski & Matejun, 2016; Martens, Belfort, Carneiro & Martens, 2014).

Por outro lado, a gestão de riscos para projetos de inserção nas mídias sociais não pareceu presente nas falas destes empreendedores, uma vez que eles enxergam a presença nestes canais como primordial, sem se preocupar com os riscos envolvidos. Assim, riscos não foram considerados nessa pesquisa em PME's, ao contrário do que sugerem em seus achados Martens, Belfort, Carneiro & Martens (2014). Ainda dentro do gerenciamento de riscos, a não preocupação dos empreendedores quanto às mensagens negativas que podem surgir nestes canais, pareceu contrariar a necessidade de que profissionais de mídias sociais precisem

monitorar os conteúdos negativos gerados nas redes devido ao risco de imagem, inerente a tais comentários (Kietzmann et al., 2011; Wang et al., 2012).

Os resultados alcançados a partir da validação do artefato evidenciaram que estes empresários buscam como diretriz para o projeto nas mídias sociais ações que possam aumentar suas receitas, por meio da venda de seus produtos, assim, descartou-se neste contexto de organização as diretrizes de marca, uma vez que, pareceu corente aceitar que pequenas empresas buscam nas mídias sociais canais que auxiliem na evidência dos atributos de seus produtos para potenciais consumidores realizarem compras (Wang et al., 2012), em vez de utilizarem tais meios para aumentar o relacionamento de seus consumidores com sua marca (Smith et al., 2012). Tal entendimento mostra que o *marketing*, na era digital, não necessariamente estará ligado as relações entre marca e clientes nas mídias sociais, conforme preconizado por Leeflang et al. (2014).

Já em relação aos objetivos para atingir tal diretriz de produto, ações de publicidade e chamada para uma ação foram as que apresentaram maior engajamento das comunidades *online* estudadas, o que corroborou com a exclusão no artefato final dos conceitos de objetivos para relacionamento com o cliente, geração de conteúdo, atendimento e desenvolvimento de produto propostos por Culnan et al. (2010). Ainda nesse sentido, também não ficaram evidentes para inclusão no artefato para mídias sociais, ações de *marketing* viral e redução de custos propostas pelos mesmos autores, uma vez que, não necessariamente, foram mencionadas pelos empresários e tão pouco pareceram fazer sentido com o objetivo de vendas de produtos aceito pela pesquisa. Por outro lado, o engajamento encontrado, tanto nas ações de publicidade, quanto chamada para ação foram relacionados ao maior número de curtidas e comentários que podem representar uma correlação com o aumento de receita das empresas (Yoon et al., 2018), além do aumento da reputação das empresas (Ji et al., 2017).

Por fim em termos de benefícios estratégicos para as pequenas empresas, ao implantarem esse tipo de projeto, foram aceitos a capacidade que a empresas adquirirá de antecipar-se aos problemas (Souza, Souza & Souza Júnior, 2014) a partir do monitoramento das comunicações de seus consumidores nas mídias sociais, além do desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos, que auxiliarão no desenvolvimento de competências de gestão do negócio, explicando, talvez, uma das razões pelas quais o gerenciamento de projetos auxilia pequenas empresas a se manterem em crescimento (Silva & Matamoros, 2015).

6 CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA

Nessa seção são preescritas as contribuições que o artefato método desenvolvido entrega para comunidade prática. Tal artefato é apresentado por meio de um processo em visão Kanban contendo as fases do projeto bem como os campos a serem preenchidos em cada uma delas até que a pequena organização consiga inserir-se nas mídias sociais. Esse desenho tem o objetivo de habilitar qualquer membro da comunidade prática a implementar o artefato proposto em sua pequena organização.

Inicia-se a seção explorando os motivadores para inserção nas mídias sociais que melhores se alinham às necessidades de pequenas empresas. Na sequência são explorados os propósitos e características de projetos para mídias sociais, adequados para organizações deste porte. Também são descritas as ações e resultados a serem monitorados por estas empresas, dentro das mídias sociais. Por fim é apresentado o desenho do projeto em formato de processo Kanban ilustrando todas a preescrições descritas anteriormente.

Pretende-se, com estas contribuições, auxiliar os empreendedores de PME's a encontrarem material que traga padronização, com flexibilidade e simplicidade, que oriente o desenvolvimento de projetos para sua entrada nas mídias sociais.

6.1 Motivadores para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais

Pequenas empresas atuam em mercados de tamanho limitado e podem utilizar as mídias sociais como meios de reduzir esta limitação. Como enxergam as mídias sociais sob esta perspectiva, uma pequena empresa deve pensar no **aumento de mercado** como uma alternativa para iniciar sua presenças mídias sociais.

Outra característica inerente às pequenas empresas é que não possuem grandes volumes financeiros para investimentos, sendo assim, podem se valer das mídias sociais como canais para publicidade de seus produtos, visto que, não exigem grandes barreiras de entrada em termos financeiros e fornecem um caminho para o **aumento de receita**.

Por fim, ainda no contexto de limitação de recursos, pequenas empresas encontram dificuldades no investimento em ações de pesquisa e desenvolvimento. Assim, as mídias sociais tornam-se um meio de contato *online* com um maior número de potenciais consumidores ávidos por interagirem em rede e, portanto, fornecem às pequenas organizações oportunidades para encontrarem **inovações em termos de produto e/ou novos processos**.

Estes são os três motivadores a serem considerados por pequenas empresas quando iniciarem um projeto para entrada nas mídias sociais. Sendo que, caso o empreendedor não se identifique com nenhum dos 3 motivadores apresentados, sugere-se a ele que repense se estes são os canais adequados ao seu contexto neste momento.

6.2 Detalhamento do plano de projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais

6.2.1 Características

Definir um plano de projeto para se colocarem dentro das mídias sociais oferece a oportunidade para que pequenas empresas possam, a partir da definição de seus motivadores, executar ações padronizadas de inserção nestes canais, que as auxiliam no seu processo de aprendizagem, em termos de **antecipação de problemas, gerenciamento de projetos e gerenciamento do próprio negócio**. Neste contexto de benefícios, caberá à pequena empresa entender que o projeto para mídias sociais tem como propósito a **criação de comunidades online**, onde elas poderão se relacionar com seus potenciais consumidores. Qualquer outra ideia de presença nas mídias sociais que não se relacione com isso, pode representar um inicio de operação não aderente aos motivadores da empresa.

Na primeira fase do projeto, são exploradas suas características com base em 5 premissas. A primeira diz respeito a utilização de **processos desburocratizados**. Uma vez que pequenas empresas não possuem grandes estruturas de gerenciamento de projetos e portanto, burocracias, podem gerar desalinhamento com o tamanho da estrutura ou com a motivação dos empreendedores. Nessa linha, também deverão ser utilizadas **poucas ferramentas de gerenciamento**, sempre respeitando a capacidade de engajamento e maturidade para utilização da própria organização.

Devido a heterogeneidade das estruturas de pequenas empresas, o plano do projeto deve ter a premissa de ser **flexível** de forma que se adapte às necessidades das pessoas, dentro das organizações. Assim, o foco do projeto em termos característicos de gestão também envolve as **pessoas**, que por sua vez, nem sempre serão especialistas em gerenciamento de projetos, fato que traz o desafio da montagem de uma plano a ser **gerenciado por não especialistas**.

6.2.2 Etapas a serem gerenciadas

Um dos primeiros entendimentos que devem ser realizados no contexto de pequenas empresas, para entrega de algo padronizado é o **controle do cronograma**. Por este processo será possível definir as datas de entrega de cada ação a ser realizada nas mídias sociais, de forma que os empreendedores das pequenas empresas possam sentir-se confortáveis com aquilo que está sendo desenvolvido e com as etapas que deverão ser respeitadas, em ordem cronológica.

Atrelado ao gerenciamento do cronograma, os **requisitos** dos sócios, em termos de expectativas de entregas, devem estar bem mapeados para que o cronograma reflita de forma clara em que momento serão atendidos. Na sequência, faz-se necessário o incremento ao plano de projeto do **gerenciamento do orçamento**, na qual será possível mapear qual alcance de potenciais consumidores o projeto obterá, a partir de sua implantação e também auxiliar na análise de retorno sobre o investimento, tomando como base os valores investidos para mídias sociais, os potenciais consumidores alcançados e os efetivos clientes que realizaram compras.

Por fim, deverão ser planejadas as formas de **comunicação** e periodicidade, uma vez que os sócios deverão estar sempre alinhados com o andamento do projeto, bem como com as ações a serem executadas e acompanhadas após a implantação.

6.2.3 Diretriz do projeto

Ao contrário do que se discute a respeito das diretrizes gerais para organizações nas mídias sociais, as quais estão voltadas para marca, produto, relacionamento e/ou atendimento ao consumidor (Culnan et al., 2010), em pequenas empresas, o projeto para mídias sociais deve possuir diretrizes voltadas para ações relacionadas aos **produtos**. A partir dessa definição ficará mais fácil entender e acompanhar os resultados do projeto e seu alinhamento com os motivadores dos empresários de PME's sobre receita, mercado ou inovação.

6.2.4 Objetivos do projeto

A partir da diretriz voltada aos produtos, os objetivos do projeto devem igualmente se alinhar a essa diretriz e aos motivadores da organização, buscando a **publicidade dos produtos**

com **chamada para ações** que podem envolver *links* para compra, *download* de aplicativos ou pesquisas buscando melhoria dos produtos e/ou processos de venda.

6.2.5 Resultados esperados do projeto

O projeto de mídias sociais para pequenas empresas deve ter como premissa a busca pelos resultados de **aumento de mercado e receitas**. A partir deste entendimento, caberá aos gestores do projeto definirem métricas de acompanhamento de tais indicadores, tomando como base o orçamento previamente acordado com os sócios proprietários.

6.2.6 Ações para utilização das mídias sociais a serem desenvolvidas pelo projeto

A primeira atividade a ser mapeada no desenvolvimento do projeto será a **geração de tráfego**, sendo assim, deverão ser desenvolvidas medidas de mapeamento do alcance de potenciais consumidores nas mídias sociais. A partir dessa medida, definem-se quais os indicadores que mostram para a empresa que há **intenção de compra** do produto por parte dos consumidores alcançados. Com estes dois blocos de indicadores pretende-se que a pequena empresa consiga ter um panorama de como suas ações de publicidade têm evoluído mediante ao público alvo definido, como potencial cliente.

Paralelo a medição do desempenho da publicidade, deverão ser desenvolvidos indicadores que monitoram a **comunicação boca a boca** entre os consumidores nas mídias sociais bem como as **avaliações** que eles têm dado aos produtos da empresa. Neste contexto, a pequena empresa adquire a capacidade de entender como está a aceitação de seu produto no mercado e antecipar-se, em termos de potenciais problemas ou tendências de mercado.

Por fim, caberá ao projeto auxiliar no desenvolvimento de medidas que mostram a **retenção de consumidores e seu grau de satisfação**. Aqui, as pequenas empresas passam a enxergar quantos dos seus consumidores voltam a comprar seus produtos e como eles interagem com elas nas mídias sociais, de forma a apresentarem seu grau de satisfação com aquilo que está sendo entregue. Medidas de avaliação e resposta aos comentários são desenvolvidas nesta etapa.

6.2.7 Processo Kanban para implementação do projeto

Para auxílio no entendimento de como implementar um projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais, a Figura 18 apresenta, de forma ampla, todas as fases do projeto que posteriormente serão explicadas de forma detalhada.

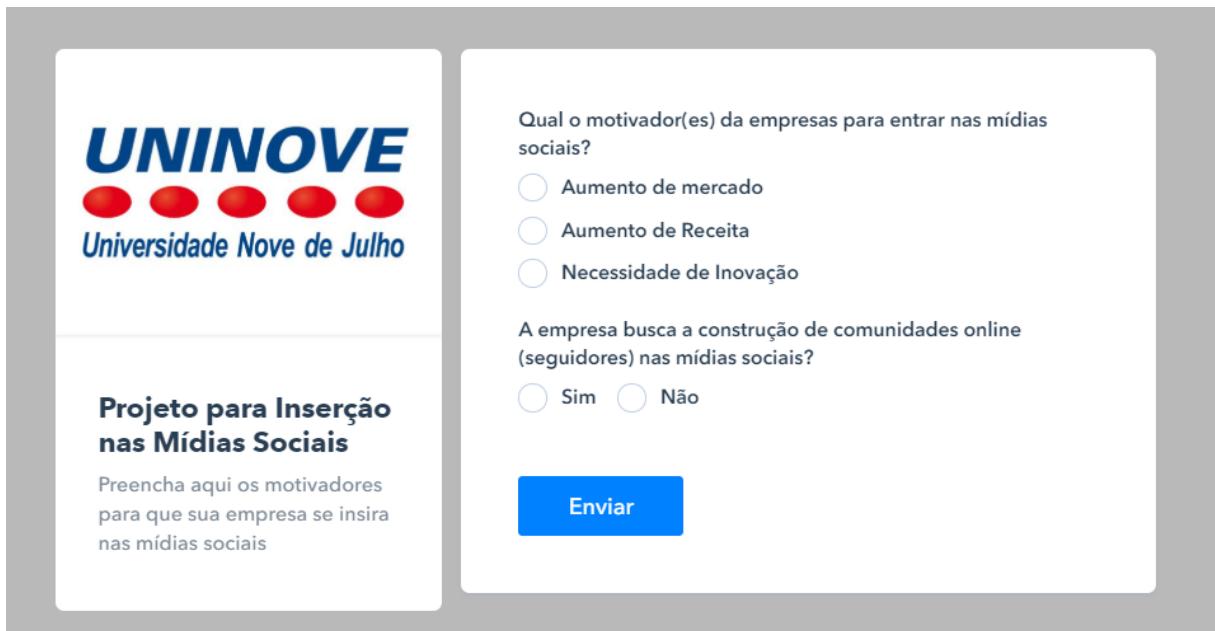
Figura 18. Fases do projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No início do processo, sugere-se a criação de um formulário (Figura 19) onde sejam esclarecidos os motivadores da empresa para entrar nas mídias sociais e a resposta se a empresa busca a construção de comunidades online nas mídias. Caso os motivadores não se encaixem em aumento de mercado, aumento de receita ou necessidade de inovação ou a empresa não busque a construção de comunidades online, o projeto deverá ser abortado incorrendo no risco de não entregar resultados aderentes ao contexto de pequenas empresas.

Figura 19. Formulário de inicio do projeto para definição dos motivadores.



O formulário é dividido em duas seções principais. A seção esquerda, intitulada 'Projeto para Inserção nas Mídias Sociais', contém o logo da UNINOVE (Universidade Nove de Julho) com quatro bolas vermelhas e o lema 'Universidade Nove de Julho'. Abaixo, uma instrução diz: 'Preencha aqui os motivadores para que sua empresa se insira nas mídias sociais'. A seção direita contém perguntas com opções de resposta. A primeira pergunta é: 'Qual o motivador(es) da empresas para entrar nas mídias sociais?' com opções: 'Aumento de mercado', 'Aumento de Receita' e 'Necessidade de Inovação', todas com radio buttons. A segunda pergunta é: 'A empresa busca a construção de comunidades online (seguidores) nas mídias sociais?' com opções: 'Sim' e 'Não', também com radio buttons. Um botão azul 'Enviar' está posicionado no lado direito da seção central.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o formulário preenchido, a primeira fase do projeto (Figura 20) será a definição das características do projeto. Assim, busca-se entender como a empresa gerencia seus projetos, quem é investidor do projeto e alinha-se o desenvolvimento do projeto com todos os envolvidos.

Na sequência são definidas as ferramentas tecnológicas que serão utilizadas no projeto e pontos de controle onde as comunicações serão realizadas. Por fim definem-se as pessoas envolvidas no projeto e quem será o gerente do projeto.

Figura 20. Fase 1 do projeto – Características do projeto

Projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais

Start form Criado por D.R.INova 01/03 01:42

Qual o motivador(es) da empresas para entrar nas mídias sociais?

- Aumento de mercado
- Sim

A empresa busca a construção de comunidades online (seguidores) nas mídias sociais?

- Aumento de mercado
- Sim

Histórico

Características do projeto	01/03 01:42
7 minutos nesta fase	

1. Processos desburocratizados

- Entender como empresa gerencia seus projetos
- Definir quem irá investir no projeto
- Alinhar com todos os envolvidos no projeto de que seu gerenciamento não passa por documentações e desenhos complexos

2. Poucas ferramentas de gerenciamento do projeto

- Definir qual ferramenta será utilizada para gerenciar todo o projeto

3. Projeto Flexível

- Prever conversas e momentos do projeto onde novas adequações poderão ser realizadas

4. Pessoas envolvidas

- Mapear todas as pessoas envolvidas no projeto dentro da empresa

5. Gerente do projeto
Tal definição não precisa ser de alguém com conhecimento prévio em gerenciamento de projetos.

- Definir quem será o responsável por gerenciar o projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda fase do projeto (Figura 21) trata da definição de como os processos de gerenciamento serão executados. Assim, definem-se as das para finalização de cada fase, os requisitos detalhados e indicadores de desempenho, o orçamento previsto e como será realizada a comunicação ao longo do projeto.

Figura 21. Fase 2 do projeto – Etapas de gerenciamento

Projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais

Start form 01/03
Criado por D.R.INova 01:42

Qual o motivador(es) da empresas para entrar nas mídias sociais?

Aumento de mercado

A empresa busca a construção de comunidades online (seguidores) nas mídias sociais?

Sim

Histórico

Características do projeto	01/03
11 minutos nesta fase	01:42

Definição das etapas de gerenciamento do projeto	01/03
16 minutos nesta fase	01:53

Cronograma

Definir as datas para finalização de cada fase do projeto

Requisitos

Descrever de forma mais detalhadas o porque dos sócios proprietários terem selecionado cada um dos motivadores

Destacar os possíveis indicadores para medição das respostas encontradas na descrição anterior

Orçamento

Definir qual o orçamento disponível para o projeto

Comunicação

Combinar uma data semanal de conversa com os sócios proprietários para explicar o avanço do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na terceira fase do projeto (Figura 22) é esclarecido aos envolvidos no projeto que a diretriz do projeto serão produto. Neste contexto, são validados os indicadores propostos na fase anterior verificando se eles estão focados no produto da empresa.

Figura 22. Fase 3 do projeto – Diretriz

Projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais

Aumento de mercado

A empresa busca a construção de comunidades online (seguidores) nas mídias sociais?

Sim

Histórico

Características do projeto	01/03
11 minutos nesta fase	01:42

Definição das etapas de gerenciamento do projeto	01/03
16 minutos nesta fase	01:53

Diretriz do projeto	01/03
2 minutos nesta fase	02:09

Diretriz do projeto

Esclarecer a todos os envolvidos de que a diretriz do projeto será o produto da empresa

Validar se os indicadores para medição levantados na fase anterior são aderentes a diretriz do projeto

Adequar os indicadores para medição do projeto com base na diretriz de produto

Fonte: Elaborado pelo autor.

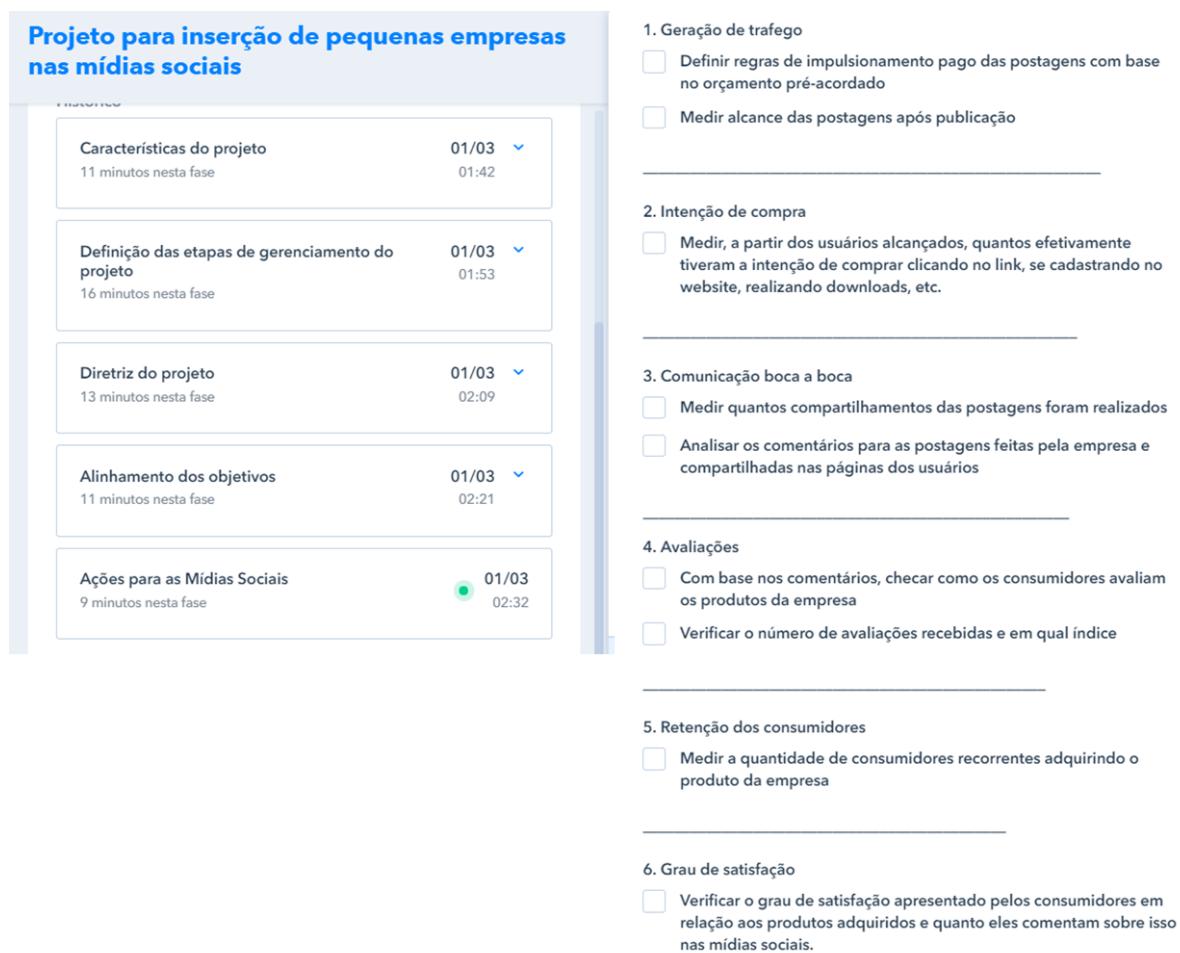
A quarta fase do projeto (Figura 23) define as postagens que serão realizadas e alinhadas com o produto da empresa e os *links* de chamadas para ações de compra, *downloads*, etc.

Figura 23. Fase 4 do projeto – Objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A última fase do projeto (Figura 24) trata diretamente das ações dentro das mídias sociais. A primeira ação mapeada serão as regras para impulsionamento do tráfego de usuários. Na sequência mede-se a intenção de compra dos usuários. Define-se então as ações para medição dos comentários boca a boca. Por fim, as avaliações e satisfação dos consumidores são mapeadas além dos indicadores de usuários recorrentes.

Figura 24. Fase 5 do projeto – Ações para utilização das mídias sociais



Fonte: Elaborado pelo autor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos acerca da utilização de mídias sociais por empresas, de forma geral, ainda são um fenômeno recente que demandam maiores esforços de pesquisa (Braojos-Gomez et al., 2015; Labrecque, 2014). Tal contemporaneidade traz um desafio maior no entendimento da utilização destas mídias por pequenas empresas, que cada vez mais têm buscado nestes canais, formas de alcançar novos mercados e locais que demandam baixo investimento para entrada (Braojos-Gomez et al., 2015). Aliado a isso, tais investimentos em mídias sociais não parecem mostrar de forma clara sua capacidade de retorno aos empresários de pequenas organizações o que demanda um esforço de pesquisa para melhor compreender como propor projetos para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais, dado que nesse tipo de organização o sócio proprietário precisa entender de forma clara os benefícios econômicos a serem alcançados por qualquer novo investimento (Jenkins, 2009).

Neste sentido a presente pesquisa desenvolveu um artefato método por meio da *Design Science Research* com um projeto para inserção de pequenas empresas nas mídias sociais, endereçando a lacuna de entendimento sobre como contextualizar as diretrizes para mídias sociais em pequenas empresas e mostrando a contribuição do gerenciamento de projetos para o alcance de tal objetivo.

A questão de pesquisa emergiu deste contexto e foi respondida por meio do estudo na realidade de três pequenas empresas brasileiras com presença nas mídias sociais, porém sem clareza quanto ao retorno dos investimentos realizados e com anseios de melhorarem sua forma de atuação. A partir disso, foram levantadas duas classes de problemas, voltadas ao **gerenciamento de projetos e diretrizes para utilização de mídias sociais em pequenas empresas**, as quais foram atendidas na pesquisa a partir de levantamentos teórico bibliométricos, análise lexical dos conteúdos e validação empírica, por meio de entrevistas com os sócios proprietários e análise estatística das ações das comunidades *online* das empresas no período de um ano.

Como resultado, apresentou-se um artefato método único com três motivadores claros de aumento de mercado, receita e inovação que trazem um recorte dos motivadores previamente levantados na teoria. Além disso, apresentou-se um projeto com propósito, características, etapas, diretrizes, objetivos, ações, resultados e benefícios estratégicos, que mostrou-se direcionado ao produto das pequenas empresas, mostrando que estas organizações devem buscar estar presentes nas mídias sociais desde que tenham como foco ações de publicidade e chamadas para seus produtos e não para suas marcas, relacionamentos ou atendimento dos consumidores como previamente foi levantado nas pesquisas acadêmicas.

Espera-se, com estes resultados, contribuir para o entendimento de que pequenas empresas possuem contextos específicos, em relação as grandes e que demandam esforços contextualizados para entrada nas mídias sociais. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos, igualmente contextualizado para estas organizações, também contribui para que tais ações sejam implementadas de forma padronizada e clara aos sócios proprietários de PME's.

7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA ACADEMIA

A presente pesquisa auxilia no entendimento dos motivadores de aumento de mercado, receita e inovação que levam pequenas organizações a se inserirem nas mídias sociais, contrapondo os levantamentos pré-existentes, de que tais motivos são a presença de concorrentes, o gerenciamento de *marketing* e de inovação (Braojos-Gomez et al., 2015).

Foram apresentados resultados que mostram que pequenas empresas buscam a presença nas mídias sociais a partir do desejo de venderem seus produtos, ao contrário de apenas promoverem suas marcas e construírem relacionamentos ou serviços de atendimento aos consumidores, como são as diretrizes para grandes organizações (Culnan et al., 2010).

Para que pequenas empresas consigam implementar estratégias voltadas a sua inserção nas mídias sociais, o plano de projeto apresentado por essa pesquisa auxilia no entendimento de como construir o propósito, objetivos, ações e resultados a serem alcançados com tais estratégias. Assim, o artefato avança os estudos sobre a contribuição que o gerenciamento de projetos contextualizado para pequenas empresas pode trazer em termos do entendimento dos benefícios financeiros, pelos sócios proprietários (Kozlowski & Matejun, 2016; Pollack & Adler, 2016).

Em termos do método *Design Science Research* proposto por Dresch, Lacerda & Júnior (2015), a pesquisa contribuiu mostrando como estudos bibliométricos atrelados à análise lexical podem ajudar na construção de artefatos a serem validados, posteriormente, de forma empírica.

7.2 LIMITAÇÕES

A pesquisa foi desenvolvida a partir do contexto de três pequenas empresas, brasileiras, com atuação na cidade de São Paulo, sendo assim, seus resultados apresentam limitações quanto a generalização para outras realidades, com diferentes distribuições geográficas. Tal afirmação fica mais evidente quando aceitos os argumentos da heterogeneidade de pequenas empresas, que mostram a contribuição da pesquisa no entendimento de PME's, mas que não permitem pacificar o assunto de forma generalista.

Outra limitação da pesquisa se deu pela escolha do levantamento teórico, por meio da bibliometria de co-citação, que apresenta como resultados artigos amplamente difundidos no estudo do tema, mas que exclui aqueles mais recentes que ainda não receberam algum volume considerável de citações.

Por fim, o artefato proposto foi validado a partir de entrevistas com os sócios proprietários e análise de publicações nas mídias sociais da empresa ao longo de um ano. Olhando o passado, não foi realizada a implantação do artefato e validação da comunidade *online a posteriori* que poderiam ampliar as discussões e entendimento do artefato.

7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sugerem-se novos estudos qualitativos com empresas que permitam a implementação desse artefato e que sejam realizadas as mesmas entrevistas e análises estatísticas dos resultados de engajamento das comunidades *online*, a partir da implantação, para que novas perspectivas possam emergir acerca do tema da pesquisa, melhorando o artefato proposto.

Outro desdobramento seria realizar pesquisas quantitativas com dados secundários de pequenas empresas e suas comunidades *online*, identificando as características do artefato proposto por essa pesquisa e permitindo maior generalização dos conceitos aqui apresentados, no universo de pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- Adair, P., & Adaskou, M. (2015). Trade-off theory vs. Pecking order theory and the determinants of corporate leverage: Evidence from a panel data analysis upon french SMEs (2002–2010). *Cogent Economics and Finance*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23322039.2015.1006477>
- Bagozzi, R. P. (1975). Exchange Marketing, 39(4), 32–39.
- Barney, J. A. Y. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31–40. <https://doi.org/10.1002/dir.1014>
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417–435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>
- Brammer, S., Hoejmosie, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423–434. <https://doi.org/10.1002/bse.717>
- Braojos-Gomez, J., Benitez-Amado, J., & Javier Llorens-Montes, F. (2015). How do small firms learn to develop a social media competence? *International Journal of Information Management*, 35(4), 443–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.003>
- Breu, F., Guggenbichler, S., & Wollmann, J. (2008). Strategic NETWORKS. *Vasa*, 21(3), 203–215. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2–20. <https://doi.org/10.1002/dir>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Carvalho, B. D., & Mello, C. H. P. (2012). Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. *Gestão & Produção*, 19(3), 557–573. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300009>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cheung, C. M. K., Lee, M. K. O., & Rabjohn, N. (2008). The impact of electronic word-of-mouth. *Internet Research*, 18(3), 229–247. <https://doi.org/10.1108/10662240810883290>

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2009). Absorptive Capacity : A New Perspective on and Innovation Learning, 35(1), 128–152.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3rd ed.). Porto Alegre: Armed.
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 243–259. <https://doi.org/10.1108/07378830510636300>
- DE CASTRO, L. M., & MORAES, R. D. O. (2015). Uso de modelos de maturidade em gestão de projetos em uma pequena empresa de TI. *Anais Do IV SINGEP*, 17.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 296–322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Júnior, J. A. V. A. (2015). *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. (B. Editora., Ed.).
- Dresch, A., Proença, A., Antonio, J., & Antunes, V. (2013). Design Science Research : método de pesquisa para a engenharia de produção, 741–761.
- Dutra, I. (1983). As micro e pequenas empresas : uma revisao da üteratura de marketinge e os critérios para caracterizá-Ias. *Revista De Administração Empresarial*, 24(4), 123–131.
- Forman, C., Ghose, A., & Wiesenfeld, B. (2008). Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets. *Information Systems Research*, 19(3), 291–313. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0193>
- Goh, K., Heng, C.-S., & Lin, Z. (2013). Social Media Brand Community and Consumer Behavior: Quantifying the Relative Impact of User- and Marketer- Generated Content. *Information Systems Research*, 24(August 2014), 88–107. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0469>
- He, W., Zha, S., & Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: A case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464–472. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.001>
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). DESIGN SCIENCE IN INFORMATION SYSTEMS RESEARCH, 32(4), 725–730.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>
- Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter Power:Tweets as ElectronicWord of Mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169–2188. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

- Jenkins, H. (2009). A “business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics-a European Review*, 18(1), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- Ji, Y. G., Li, C., North, M., & Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders’ Facebook engagement help or ruin a company’s reputation? *Public Relations Review*, 43(1), 201–210. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.004>
- Joshi, P., Pathan, I., & Khan, A. (2014). Keyword Generation for Search Engine Advertising. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, 3(6), 367–373. <https://doi.org/10.1109/ICDMW.2006.104>
- Jugdev, K., Thomas, J., & Delisle, C. (2001). Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights. *International Project Management Journal*, 7(1).
- Júnior, J., da Silva, A., Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. *Gestão & Produção*, 17(1), 181–194. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100014>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Köksal, B., & Orman, C. (2014). Determinants of capital structure: evidence from a major developing economy. *Small Business Economics*, 44(2), 255–282. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9597-x>
- Kozlowski, R., & Matejun, M. (2016). Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 33–48. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-003>
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474–491. <https://doi.org/10.1108/09564230810891914>
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435–446. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.004>
- Labrecque, L. I. (2014). Fostering consumer-brand relationships in social media environments: The role of parasocial interaction. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 134–148. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.003>
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- Leone, N. M. D. C. P. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME'S): A procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 53–59. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000200005>

- Lewis, Virginia L. and Churchill, N. C. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Mann, H. B., & Whitney, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 28, 50–60.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251–266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)
- Martens, C. D. P., Belfort, A. C., Carneiro, K. D. A., & Martens, M. L. (2014). Gerenciamento de projetos em micro e pequenas empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 8(3), 151–171. <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.395>
- Mugnaini, R., & Strehl, L. (2008). Recuperação e impacto da produção científica na era Google: uma análise comparativa entre o Google Acadêmico e a Web of Science. *RETRIEVAL AND IMPACT OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN GOOGLE ERA : a comparative analysis between Google Scholar and Web*, 13(1), 92–105. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/147/14709808/14709808.html>
- Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & West, P. M. (2012). Beyond the “Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings. *Journal of Marketing*, 76(6), 105–120. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0105>
- Oliveira, N. M., & Figueiredo, P. (2016). Gestão de projetos em pequenas e médias empresas : Pesquisa ação em uma empresa da indústria da moda. In *Workshop de Gestão, Tecnologia Industrial e Modelagem Computacional*, 2, 78–79.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Pollack, J., & Adler, D. (2016). Skills that improve profitability: The relationship between project management, IT skills, and small to medium enterprise profitability. *International Journal of Project Management*, 34(5), 831–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.004>
- Quevedo-Silva, F., Santos, E. B., Brandão, M. M., & Vils, L. (2016). Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(02), 246–262. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>
- Reznakova, M., Svoboda, P., & Polednakova, A. (2010). Determinants of Capital Structure: Empirical Evidence from Pakistan, 3(58), 237–250. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977024>
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Schumacher, E. F. (1983). O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas. *Rio de Janeiro: Zahar.*, 1.

- SEBRAE. (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. *Biblioteca Do SEBRAE*, 106.
- Sella, V. T., & Grzybowski, D. (2011). Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequena empresas: um estudo de caso. *Revista Economia & Gestão*, 11(27), 36–66. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2014v14n34p86>
- Senecal, S., & Nantel, J. (2004). The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80(2), 159–169. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.001>
- Serrasqueiro, Z., & Caetano, A. (2015). Trade-Off Theory versus Pecking Order Theory: capital structure decisions in a peripheral region of Portugal. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 445–466. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.744344>
- Silva, S. A. D. A. M., & Matamoros, E. P. (2015). Gestão de projetos como ferramenta estratégica para pequenas empresas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 14(20), 27–47.
- Silva, L. F. da, Russo, R. de F. S. M., & Oliveira, P. S. G. De. (2017). Quantitativa ou Qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Anais Do Encontro Da Associação Dos Cursos de Pós Graduação Em Administração - EnANPAD 2017*, 2714(2008), 0–15.
- Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage? *Business Strategy and the Environment*, 13(3), 156–171. <https://doi.org/10.1002/bse.398>
- Small, H. (1973). Co-citations in the scientific literature : a new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.002>
- Souza, A. M. D., Souza, M. D. V., & Souza Júnior, A. A. D. (2014). Fatores críticos para gerenciar projetos em empresas de pequeno porte. *Anais Do VI Simprod*.
- Spence, L. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163–174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>
- Subrahmanyam, M. B. (2004). Small industry and globalisation: Implications, performance and prospects. *Economic and Political Weekly*, 39(18), 1826–1834.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises. *International Journal of Project Management*, 28(8), 744–755. <https://doi.org/10.1108/17538370910949301>

- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company. *Management Decision*, 50(5), 942–957. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wang, L. C., Baker, J., Wagner, J. A., & Wakefield, K. (2007). Can a Retail Web Site Be Social? *Journal of Marketing*, 71(3), 143–157. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.143>
- Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social Media Peer Communication and Impacts on Purchase Intentions: A Consumer Socialization Framework. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2011.11.004>
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2–3), 272–290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
- Xu, C., Ryan, S., Prybutok, V., & Wen, C. (2012). It is not for fun: An examination of social network site usage. *Information and Management*, 49(5), 210–217. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.001>
- Yoon, G., Li, C., Ji, Y. G., North, M., Hong, C., & Liu, J. (2018). Attracting Comments: Digital Engagement Metrics on Facebook and Financial Performance. *Journal of Advertising*, 3367, 1–14. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1405753>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>