



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – ABRIL 2016

## MARKETING DIGITAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PME)

**Alexandre Melo**

Universidade Católica Dom Bosco - Brasil

E-mail: alexandre507@hotmail.com

Especialista en Administración de Marketing y Propaganda

**Heitor Romero Marques**

Universidade Católica Dom Bosco – Brasil

Doctor en Desarrollo Local y planteamiento territorial

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alexandre Melo y Heitor Romero Marques (2016): "Marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PME)", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (abril 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/marketing.html>

**RESUMEN:** El *marketing* digital es una creciente tendencia entre las empresas de todos los portes y el acceso de Pequeñas y Medianas Empresas (PME), una realidad emergente. Problemas tales como dificultades en recursos humanos y rendimiento bajo, son frecuentes en las experiencias digitales de las PME. Este artículo pretende abordar las directrices y asociaciones generales del uso de *marketing* digital para las PME, con el fin de subsidiar el trabajo del gestor en marketing. Para ello, realizamos un estudio de literatura que, como resultado, presentó el papel fundamental de las PME en la economía del país y sus problemas recurrentes de bajo profesionalismo y recursos limitados. El ingreso en la vida digital resultó una replicación del escenario real de actividad, reproduciendo las mismas situaciones problemáticas. Para mejores resultados, la cultura y el aprendizaje organizacional necesitan ser procesado por el gestor como parte del proyecto de marketing digital, para lograr la preparación interna suficiente para el buen resultado de la propuesta. Se concluyó que las mayores dificultades de las PME en la entrada a la vida digital son el bajo acompañamiento y apoyo profesional, que se presenta como resultado, problemas de adaptación y desacuerdo entre el perfil de las empresas y los usuarios y soluciones adoptadas o baja continuidad y uso de estrategias digitales, inferior a su potencial de bajo costo y alto retorno, cuando bien desarrolladas.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing. Internet. Pequeñas y Medianas Empresas.

## DIGITAL MARKETING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

**ABSTRACT:** E-marketing is actual trend among all size of companies, and the Small and Medium Enterprises (SME) participation is an emerging reality. The most frequent SME problems in digital experiences is difficulties in human resources and the low return. This paper aims identify the general guidelines of digital marketing for SME in order to support the marketing managers work. For this, we conducted a literature research that, as a result, presented the SME's important participation in economy and your recurring problems of low professionalization and limited resources. The digital life proved be a real scenarios replication of activity, reproducing the same problems and situations that presents in the real SME life. For best returns, the culture and organizational learning need to be worked by the manager as a part of the e-marketing project, in order to get enough internal readiness for the proposal progress. Conclude that the major SME difficulties in entering the digital life are a low monitoring and professional support, which has resulted in problems and disagreement between the companies and user's profiles and the solutions adopted or low continuity and use of digital strategies, fell short of the potential of internet for low cost and high return when is well developed.

**KEYWORDS:** Marketing. Internet. Small and Medium Business.

## 1 INTRODUCCIÓN

La investigación relatada se caracteriza como siendo de revisión bibliográfica, de naturaleza descriptivo-analítica, centrada en la descripción de esenario de uso del *marketing* digital en las empresas. La encuesta se llevó a cabo en bases físicas (bibliotecas, revistas y periódicos impresos) y bases de datos digitales, como *Scientific Electronic Library Online* (SciElo) y bancos de tesis, disertaciones y publicaciones científicas como Banco de Tesis de la Universidad de *São Paulo* (USP), Biblioteca Digital Saraiva, Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDBTD), Biblioteca Virtual de innovación tecnológica, *Directory of Open Access Journals-DOAJ* y portales para la difusión de las publicaciones y artículos digitales de gestión y *marketing*. Recibieron publicaciones de fechas diversas, sin examinarla, cronológicamente, manteniendo una base actual, sin embargo el principal criterio de selección, la pertinencia de la publicación de la edición.

A partir de la popularización del acceso a *internet* en los años 90, que trajo una amplia aceptación por parte de innúmeros públicos de la vida y del consumo digital, la gestión de *marketing* y de propaganda, incorporó el medio a su repertorio de recursos.

La popularización digital impactó la manera que las empresas encuentran, disputan y conquistan clientes, con una menor demanda de inversión y una mayor apertura a formas alternativas y proximales de comunicación. Son varias formas que aumentan la aproximación y la memoria organizacional, así como proporcionan mayor conocimiento del público usuario y explotación estratégica de las informaciones para mejores resultados.

Las personas están abiertas a la información, pero no están interesados e incluso rechazan comunicaciones invasivas o que no sean relevantes para sus intereses. Además, la reputación digital es importante, uma vez que gran parte consumidora actual, para tomar su decisión de compra, consulta *internet* y la opinión de otros consumidores con el fin de confirmar si en realidad está tomando una buena decisión. La propia opinión de la red social del individuo consumidor se ha convertido en relevante. El mundo del consumo está conectado. El *internet* se ha sumado a los medios tradicionales como recurso de publicidad y propaganda, mas también como un canal completo de relación. Todo depende de la potencialidad con lo que es explorado.

Productos y servicios pueden ser puestos en línea mundial de la competitividad con una buena conversión del medio en lenguaje competitivo. Los clientes pueden ser encantados con mensajes personalizados a bajo costo y altos resultados. La creatividad es la línea límite en la posibilidad digital y el factor que le indicará si una comunicación o estrategia será aceptada o no. Eso porque aunque las posibilidades sean grandes, es necesario conocimiento extremo para la exploración digital. Para que las comunicaciones y acciones digitales sean aceptadas y tengan resultados, es esencial que tengan relevancia y permiso, que tengan valor y sentidos/significados reales a su público.

Una de las herramientas que ayuda en la obtención de esas diferencias para la acción en línea es la estrategia de *marketing* digital. No sólo como un medio, pero como filtro de resultados, este tipo de *marketing* abre las líneas de relación entre los clientes atendidos y el producto o servicio. Permite conocer la rentabilidad general digital o no, lo que funciona o no dentro de lo que se practica en la empresa, la calidad percibida. También le permite ser utilizado en la comunicación como una herramienta de alta segmentación y enfoque, que evita dispersiones; con alta

cobertura y pocos costos – a veces incluso espontánea libertad de los medios, como en los casos de las virales y la fidelidad de la audiencia, con un contenido del buen trabajo que enlace las acciones de relevancia al público.

Es un tipo de *marketing* que también contribuye a la formación de base de actividad de la empresa. Con su uso, es posible capturar y montar un extenso banco de datos de clientes con informaciones de interés, ofrecida de modo voluntario; mantener comunicaciones de interés, con publicaciones firmadas y direccionadas a cada cuota de interés y la composición de un activo *marketing* denso que, en consistencia y volumen de informaciones, ninguna otra forma podría ofrecer. Por esos factores, el uso del *marketing* digital está creciendo en muchos países. La valoración actual por institutos que considere este tipo de actividad, tales como *Interactive Advertising Bureau* (IAB), estiman un avance continuo de 30% al año en el uso de ese recurso

Más racional en costos, con la posibilidad de alto impacto y eficiencia en la relación y conocimiento de los clientes por la empresa, el *marketing* digital es naturalmente atractivo para las Pequeñas y Medianas Empresas (PME).

Las PME son empresas que dominan la personalidad de la actividad empresarial en Brasil y que forman un público interesante, que tiene la necesidad e interés de invertir en *marketing*, pero casi siempre poseen bajos recursos. *El marketing* permite que buenas y efectivas ideas sean exploradas en beneficio de la empresa con una aportación financiera, que casi siempre es posible a los recursos disponibles.

Frente a eso, el propósito de este artículo es abordar las directrices y asociaciones generales del uso del *marketing* digital para las PME, un tema seleccionado después de la percepción teórica en la formación y práctica en el mercado de la versatilidad de ese medio para permitir mayores y mejores frentes de comunicación de esas empresas con sus clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

El *Internet* y las tecnologías de información que se apoyan en su red, han cambiado la forma de hacer negocios en todo el mundo. Sea cual sea el tamaño de su empresa o su ubicación, la red permite la exploración de espacios para empresas con menor costos operativos y una serie de posibilidades que, si bien, utilizadas, fortalecen la marca y el poder de los negocios. El mayor desafío es definir dónde, cuándo y cómo acercarse al consumidor digital, para que la empresa tenga el mejor retorno del medio (KALAKOTA; WHINSTON, 1997).

Empresas de todos los portes pueden beneficiarse del *marketing* digital y ese instrumento tiene sus particularidades. Como esa introducción al tema demostró, en la elección de un enfoque al hablar del tamaño de la empresa (con el fin de seleccionar las mejores herramientas, ya que para todas hay viabilidad), el sentido de *marketing* con el propósito de evitar el uso del término como un significante vacío o su reducción a solo venta, y, por fin de su uso digital. Eso se hace en la secuencia.

### 2.1 Las pequeñas y medianas empresas (PME)

El *Marketing* digital es una herramienta de uso difuso, que no ha sido privilegio, sólo de las grandes empresas o de estructura llamativa. Incluso los empresarios individuales pueden obtener beneficios de la práctica, desde que apoyados en estrategias coherentes. Ha sido así con las PME brasileñas. Un

interesante recorrido entre *marketing* digital y esas empresas se han diseñado que, para entenderse, requiere de la comprensión del papel de las PME y cómo funcionan. Acerca de su poder en la estabilización económica e ingresos, a ver:

Durante el año de 2003, Italia vivió fuerte crisis económica motivada por una deuda de más de € 1,6 trillones de euros. El país ingresó en la primera recesión tras una década de estabilidad. Aunque fuera la tercera economía más grande de los doce que utilizaban el euro como moneda, en aquel momento no había cualquier perspectiva de crecimiento y la proyección era de un crecimiento de no más de 1.5% para el año 2004 (DCI, 2003). Innúmeras corporaciones de gran porte han cerrado sus actividades, en diversos sectores. Pero, el poder económico de aquel país, consiguió mantenerlo entre las siete economías principales del mundo. Una de las razones principales para eso vino de la estructura de generación de empleo e ingresos que el país presentaba (ANTONIK, 2004).

Esa estructura, formada por las PME distribuida en una especie de malla, o *clusters*, mantuvieron la balanza comercial fuerte y activa desde el año 1990. Con profesionalismo, organización y liderazgo de un tipo de cámara de comercio de soporte, la *Confcommercio*, el casi 750 mil PME del comercio, servicios y turismo se convirtió en un frente de resistencia que demostró la viabilidad y la función financiera de esas empresas en el desempeño económico de un país (CCIP, 2003; SOUZA, 2005).

En Brasil, desde principios de los años 1990, las PME comenzaron a ganar prominencia. La confluencia de los resultados con el rendimiento socioeconómico dibujaba el inicio de un frente económico fuerte, menos centrado (VIDAL, 1995). Con la llegada del año 2000, el mercado interno presentó un momento favorable al espíritu empresarial, la apertura económica. Con eso, han surgido varias empresas, con un perfil común no muy positivo y muy diferente del caso italiano: muchas informales y con problemas o baja formación empresarial. Sin embargo, las PME son empresas brasileñas que tienen una tendencia natural a la innovación y valoración de personal (SARACENI *et al.*, 2011).

Según la *International Finance Corporation* (IFC, 2007), alrededor de 98% de las empresas que operan en los países desarrollados son de micro, pequeño o mediano porte. En esas economías, su participación de mercado es mayoritaria (60%) y centralizan solas un total de 50% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional.

Las PME brasileñas representan aproximadamente 53% del Producto Interno Bruto (PIB) del comercio, 46% del PIB de la industria y 36% del PIB de servicios. Más de 98% de todas las empresas formalizadas en Brasil son PME, con la responsabilidad de crear de 44% de los empleos formales en servicios y 70% en el comercio. A pesar de tal expresividad, su profesionalismo gerencial todavía tiende a la precariedad en la mayoría de los casos (ANTONIK, 2004; SEBRAE, 2014).

La clasificación de la PME depende de su tamaño (CAMPOS *et al.*, 2008). En Brasil, son empresas que generalmente tienen hasta 499 trabajadores. Su división se hace como sigue: son pequeñas empresas, aquellas que poseen 99 trabajadores en la industria y 49 en el comercio y medianas aquellas que poseen 499 en la industria y 99 en el comercio (PUGA, 2002).

A diferencia de la profesionalización y coherencia del caso italiano, citado aquí para destacar incluso que en condiciones restrictivas, las PME pueden y mantienen su resistencia representativa, esas empresas brasileñas conviven con la informalidad, la falta de planificación y la dificultad de profesionalización. Problemas que comprometen el rendimiento y la vida de mercado, incluso el aprovechamiento de *marketing*.

La decisión se toma a menudo intuitivamente, con poca o ninguna visión a largo plazo, mucha autonomía centralizada en una o pocas personas, baja racionalidad de recursos y gestión a menudo familiar. En General, son administradas por el propietario, que generalmente tiene baja especialización. Es común la confusión entre persona física y jurídica y con frecuencia son encontrados problemas de viabilidad que surgen de la formación de precios y las dificultades de equilibrar entre entradas y salidas (SILVA et al., 2008).

Según la *Organization for Economic Co-Operation and Development* (Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo) (OECD, 2011), las PME son diferentes de las empresas de alto impacto: existen para atender objetivos mucho más reducidos de mercado y cobertura, generalmente las necesidades básicas o a un proyecto un poco más inclusivo de sus propietarios o asociados. Aún así, son fuertes en la generación de empleos e ingresos. Aislada, no tienen una gran fuerza en esos temas, pero juntos se convierten en expresiones globales. Como juntas crecen a alta velocidad, son un factor de alto valor económico y son un segmento que cada vez más se ha involucrado en la exploración del *marketing* como una de las bases de su actividad.

## 2.2 El *marketing*

Definir *marketing* es un desafío conceptual, tal el alcance que tuvo el término en la actualidad. Sin embargo, Kolter (2000, p. 30) presentó un buen concepto cuando mencionó ser “[...] el proceso de planear y ejecutar la concepción, la determinación de precio, promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear negociaciones que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”.

Cada empresa tiene aspectos que forman su personalidad, tiene potenciales, puntos débiles y fuertes. El administrador de *marketing* actúa trabajando en esos elementos, para que la imagen y el resultado empresarial sean lo más cerca posible de las expectativas de los usuarios y, preferiblemente, los sorprendan positivamente. Es un trabajo basado en crear diferenciales de mercado, en destacar positividad y conducir la empresa de modo eficiente en su desarrollo de mercado, en destacar con buena imagen y actualización con sus consumidores (LAS CASAS et al., 2008).

El *marketing* y sus herramientas son los instrumentos disponibles, para que la empresa sea capaz de ofrecer a sus usuarios valores positivos y tenga buen desempeño de mercado. En ese proceso el atendimento y también la comprensión de las necesidades del cliente son esenciales (LAS CASAS; OLIVEIRA, 2006; de 2010).

El *marketing* recoge del mercado las percepciones y directrices que señalan intereses de consumo, lo que permite a las empresas retirar de esas oportunidades buenos resultados de negocios. Tanto mejoran las condiciones existentes en productos y servicios como subvencionan la creación de nuevas alternativas, relacionadas con los intereses de los consumidores. Al mantener el cliente o usuario de los productos y servicios actualizados y satisfecho, el *marketing* consolida el percurso de éxito de la vida empresarial (KOTLER; KELLER, 2006).

Aunque el término *marketing* se ha asociado directamente a la venta, él no es apenas eso o tampoco se basa en eso. Por supuesto que la venta es parte de sus resultados, pero no es lo más importante. Incluso en razón de que la gente siempre necesita comprar. Lo que el *marketing* hace es crear una red eficaz entre producto o servicio y sus consumidores, con canales tan bien desarrollados y relaciones tan

bien consolidadas, que la venta ocurra prácticamente sin ningún esfuerzo (KOTLER, 2010).

Para ello, el *marketing* detalla, conoce y explora todos los temas vinculados a la voluntad del usuario, a sus intereses y también a una relación eficaz entre empresa y consumidor, que no termina con la venta o en el cierre del servicio. Va más allá y refuerza vínculos, para que haya memoria, vínculo y positividad (KOTLER; KELLER, 2006). A cada día surgen nuevos desdoblamientos de *marketing*, se presentan, con el fin de atender las realidades del mercado. Uno de los que más se expande en el momento es el *marketing* digital, que conduce las empresas a *internet* y genera su vida, reputación y resultados en el entorno virtual.

## 2.3 Marketing digital

El *internet* ha renovado el mercado según se ha vuelto más popular. Con él, empezaron a comunicarse con mayor fluidez y resultados. Permitió el acelerado y dinámico intercambio de conocimientos, culturas, opiniones, productos y negocios, en especial por las redes sociales - páginas de relación, que no sólo unen personas, pero también permite que se unan y conozcan otras vinculadas a sus intereses. Esas redes han llegado a centrarse en un público cada vez mayor, que en relación a empresas y sus productos o servicios, también se utilizó del espacio para difundir sus experiencias de consumo. El consumidor tuvo su poder de opinión e influencia maximizados con la era digital, con la posibilidad de influir a muchos a través de sus canales, que son como blogs, vídeos y redes en generales (ANDERSON, 2009).

El avance de las tecnologías y el acceso del consumidor a esa herramienta en el acto del consumo hacen con que las empresas tengan la necesidad de la vida y la identidad digital. Eso hace posible comunicar la personalidad, valores, intereses, y abrir un canal importante para la presencia en la secuencia de actividades virtuales de partes interesadas (VAZ, 2008).

Resultado de esa nueva realidad fue la migración del concepto de *Customer Relationship Management* (CRM) para SRM, o *Social Relationship Management*. La función de SRM es conectar e integrar la empresa y su relación con sus usuarios concretos y potenciales, elaborando la vida y reputación digital en niveles positivos (NESSY, 2010).

El consumidor desea más que aproximación virtual. Otro hábito e interés que los canales digitales formaron fue lo de interacción. Para sentirse satisfecho y bien considerado, el consumidor, siente ganas de interactuar con los productos y servicios, tener una relación con la empresa: de oír y ser oído. El *Internet*, más que cualquier otra característica, dio voz al consumidor e, incluso en los peores casos en que la empresa no lo deja ser oído o no tiene en cuenta su voz, la presencia digital lleva el mensaje a otros consumidores que pasan a incorporar aquel evento para la reputación de la empresa. De esta manera, cabe al emprendedor entrar en una red que no conoce límites de tiempo y de distancia y ser estratégico, suficiente e integrado para adaptarse a nuevos tiempos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

El *Marketing* digital igualmente mapea la imagen del consumidor junto a su público y el uso de esa información de imagen y resultados de mejoras internas en los servicios o productos, así como conducir la empresa. El cliente, en la era digital, dejó de ser pasiva y llegó a ser activo para la empresa. Con el simple acto de consumo y relación conectada a las empresas, pasó a apoyar el modelaje institucional para mayores resultados (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). Otro punto

importante fue la mayor apreciación de la cultura de nicho, que con las ventajas logísticas y general de la vida y servicio digital de las empresas se volvió más fácilmente atendible. Los mercados pequeños, los específicos intereses, servicios y productos alternativos han ganado, en la era digital, un espacio para su existencia y posicionamiento, lo que a su manera trajo a las empresas nuevas posibilidades de mercado y rentabilidad (ANDERSON, 2009). Conforme mencionó Kotler (2000, p. 687), los consumidores digitales no sólo consumen,

[...] información sobre los productos, [...] también las producen. Participan de grupos de interés en *internet* para compartir información relacionada, y como resultado el boca a boca en *web* se une a la tradicional de boca en boca como una influencia importante de compra.

El *Marketing* digital ha sido definido por Las Casas (2006) como las herramientas digitales orientadas para la transferencia, en línea, de valores y factores de interés entre consumidores y empresas. Las herramientas para ello son plurales y pueden implicar desde simples canales como correo electrónico, hasta el desarrollo de complejos sistemas en línea de compra e interacción, entre otras posibilidades (REEDY et al., 2001). Reúne las herramientas para que empresas y personas se comuniquen en línea para mejorar estratégicamente los resultados de sus productos o servicios. Pero no se restringe sólo a la compra o venta, implica la relación y la posibilidad de acercamiento con el consumidor. Actualmente es uno de los más crecientes campos de *marketing*, que acoge publicidad y propaganda, pero también todo tipo de comunicación alternativa que se consolida en el ambiente digital. El principal punto de atracción es la velocidad de la comunicación y la eficacia de la misma, cuando bien dirigida. El consumidor puede, así como la empresa, acceder de modo instantáneo las informaciones que son de su interés (TORRES, 2009).

El trabajo de *marketing* digital es importante en el desarrollo de una construcción estratégica para resaltar el producto o servicio de una empresa, con el fin de llegar mejor a su público. Todas las dinámicas del *marketing* físico permanecen activas en el *marketing* en línea, pero el escenario de aplicación es diferente y tiene la peculiaridad de cibernética. Así, cuestiones como las 4 p's, el encanto y todos los fundamentos conocidos se replican, en un entorno en el que la estrategia es la conversión a los nuevos deseos, hábitos y disposiciones digitales (SHARMA; SHET, 2004).

La interactividad entre los dos lados de la relación, empresa y usuario, es la base de todas las acciones. La conquista por un boleto autorizado, bienvenido y con buenas devolutivas en el universo del cliente es la clave para el *marketing* digital. Es hacerse desear, participar, aceptar en un mundo donde el flujo de información es intenso, el interés es difuso y la aceleración de los mensajes y contenidos casi imposible de mensurarse. Incluso los lenguajes para eso tienen un corte propio, más corto, para tener mayor fluidez. Un universo que es, sin sombra de duda, propio (TURCHI, 2012).

La clave para el *marketing* digital obtener esa interacción es ofrecida por sus herramientas, que se acercan y crean líneas de comunicación entre empresa y usuario. Consiste en seleccionar una de las herramientas, las que llevan a cabo tareas específicas para promover la comunicación, formando una línea personalizada, que ofrece contenidos de interés para el enlace con el cliente y su forma de vida y diversa información sobre productos y servicios. Ofrece conectividad, integración, resultados y reducción de costes (GUEDES, 2007).

La Relación de la empresa con el cliente ganó la presencia constante y en muchos casos, habiendo el deseo de hacer negocios y el apoyo para ambos, el *Internet* ha eliminado las barreras del tiempo y del espacio. Incluso en las negociaciones y trato con proveedores e intermediarios, se renovó el lenguaje y todo se convirtió en más inmediato, con mensajes y retorno casi instantáneos y la posibilidad de contacto cuando la necesidad surge (TURBAN *et al.*, 1999).

El *Internet* es el comercio electrónico, sin embargo, no sólo él. En el entorno de *marketing*, el *Internet* reproduce a la vida digital las mismas relaciones e intereses que existen en el mundo real, pero con las características de la realidad en línea. Si hay en el mundo físico necesidad de conservar y deleitar a clientes y negocios es más complejo que solo la venta, va incluso más allá, en *Internet* no es diferente. Sin embargo, todo ocurre en el sitio digital, con el suministro, con el monitoreo y con la difusión e impacto que tienen las relaciones digitales, aunque puede ocurrir entre dos elementos (cliente y empresa), a cualquier momento pueden llegar a ser públicas y expuestas, y puede servir para fortalecer la marca, producto o servicio, o como un problema para sus políticas de calidad y reputación. El consumidor sigue siendo el centro del proceso y lo que cambia es su mayor versatilidad y fluidez en los contactos y relaciones (CHOI; WHINSTON, 2000; CHOI *et al.*, 1997).

La popularización de la tecnología permitió un mayor número de empresas incorporarse a la vida digital. También trajo una tensión emergente que se presenta en el flujo de datos y requiere de la empresa capacidad de aprovechamiento. Unirse a la vida digital, sin planificación y estructura no garantiza mejores resultados. Es necesario ingresar en el ambiente en línea con el concepto de inteligencia tecnológica bien desarrollada, con el fin de retirar de las interacciones digitales el mejor provecho, identificando en los mensajes, retornos, acciones y todas las expresiones en línea posibles, los factores de relación capaces de aumentar el marketing y sus resultados. Una buena inteligencia tecnológica permite a las empresas de todos los portes extraigan hábitos, comportamientos, deseos e informaciones de sus usuarios digital de modo amable y ético, ofreciendo mejor partido de vida y del flujo digital de la empresa como una fuente de información estratégica, comunicación y estrategia (KALAKOTA, 2002).

Por lo tanto, el *marketing* digital se basa en la inteligencia de negocios, que ofrece una alternativa planificada y organizada con el fin de reunir el capital máspreciado que la vida digital ofrece: la información. Hay los beneficios de la interacción y la proximidad con el cliente que, si bien aplicados ofertan gran devolutivas *marketing* y lealtad, pero la información sigue siendo el capital centralde la actividad en línea. Sin embargo, gran parte de las acciones actuales se vuelve o al impacto del usuario o al factor *viral*, que es su diseminación espontánea. Sin embargo, sin un buen uso de la estructura de la información, todos estos logros de difusión de marca se vuelven estratégicamente vaciados en su viabilidad para la estructura táctica de la empresa (BATTAGLIA, 1998).

## 2.4 Marketing digital y las PME

Las PME tiene en el *marketing* uno de sus principales retos, en general por la baja disponibilidad de recursos disponibles para inversión. Para esas empresas, el *internet* se presenta como una atractiva forma de promover productos y servicios, ya que tiene bajo costo y, en ella, importa mucho más la calidad de las ideas practicadas y su innovación que su valor. Sin embargo, es todavía bajo el uso de



esta función para muchas de ellas, que todavía están en situaciones incipientes en este sentido o con poca actitud estratégica en la explotación digital (SANTOS, 2010).

Gran parte de la formación e incluso la literatura en relación al *marketing*, aborda su uso o en general, basado en casos de grandes empresas. Eso genera una idea equivocada de que tanto el *marketing*, incluso digital, es algo destinado sólo para este porte de empresa. Eso no se confirma: con buenas estrategias, a lo que se incluye un buen punto de partida de la actividad digital, es posible quitar excelente retorno siendo una PME (HISRIC, 1992; KNIGHT, 1985).

El uso de *marketing* digital permite a esas empresas que tengan una mayor coherencia en su planificación y realización. Ofrece, de una forma sencilla y con muy poco costo, una serie de información que se refieren a sus usuarios en línea, que deseen y, con las herramientas adecuadas, cuáles son sus proyecciones de precio y plazo. Los datos digitales, cuando de un modo coherente y estratégico, pueden ofrecer a las PME un canal importante capaz de guiar tanto su posicionamiento frente al usuario, como acciones más burocráticas – pero no menos importante – como precios, logística y planificación a corto, mediano y largo plazo (BURGESS; BOTHMA, 2007).

Como los costos son más bajos y la posibilidad de comunicación y aprovechamiento es grande, el *internet* suministra a las PME una excelente oportunidad para resaltar sus ventajas competitivas. Una vez integrada con esta tecnología, otra ventaja es el desarrollo organizacional y el establecimiento de cultura de la innovación. Se sabe que dentro de estas empresas, uno de los retos principales es promover la constante actualización de herramientas y prácticas. La presencia digital refuerza la información, la estrategia y la actualización y puede incluso ser un incentivo para la formación de gestor y profesionales. Además, puede facilitar el uso de sistemas digitales para la conducción de la empresa, aliviar problemas como precariedad de registros u otros de eventuales desactualización en ese sentido (MUTULA; VAN BRAKEL, 2006).

La presencia y el uso del *marketing* digital siguen siendo una tendencia de que las PME no pueden esquivar durante mucho tiempo. En los últimos diez años, cada vez más empresas han ingresado en el entorno digital y esa onda solo tiende a incrementar y estabilizarse. Como el *internet* es un medio que fue aceptado e incorporado como parte de la vida de la mayoría de los consumidores de muchos sectores, ella terminó ocupando el puesto de una especie de segunda vida, en línea. Por esa razón es importante a las PME, lo antes posible adoptar a ese tipo de *marketing*, con el objetivo de estar presente en la vida digital de sus usuarios. Sin embargo, hay dificultades que implican estas empresas e, incluso antes del ingreso digital, deben ser cuidadas (HINSON, 2008).

La primera y central dificultad de las PME en *marketing* digital es el ingreso estratégico. Esto significa que no es suficiente sólo tener una página y/o espacio de interacción digital con los consumidores en las redes sociales o no. Es necesario antes de realizar una evaluación interna y completa sobre que herramientas mejor atiende a esa empresa y de las proyecciones de recepción de tales instrumentos por los usuarios. En estos, la recepción ocurre primando por cuestión de Utilidad Percibida (UP). Es importante que las medidas digitales adoptadas por la empresa deban tener de alguna manera, tener sobre su consumidor usuario un impacto positivo en la mejora de sus tareas o realización de sus funciones del cotidiano (PARKER; CASTLEMAN, 2009).

Igualmente, las herramientas adoptadas para la vida digital de la empresa deben basarse en la sencillez y facilidad de interacción. Un problema común de las

PME es la adopción tanto de páginas como formas y canales de comunicación poco resueltos, poco consistentes y muy complejos para la interacción del usuario o aún gestión ambiental por parte de la empresa. También, en un intento común de minorar las inversiones en el desarrollo de canales ajustados, con mucha frecuencia las PME presentan expresiones digitales poco actualizadas o correspondiente con el perfil de sus usuarios. Yendo contra estos hábitos está el hecho de que el *marketing* digital tiene resultados condicionados con la facilidad de uso de sus actuaciones para aquel que las recibe, no para aquel que las paga. El foco en el cliente y en su reconocimiento evita muchos de los problemas en cuestión. Es necesario que cualquier decisión debe basarse en la visión del cliente y que tenga la capacidad de promover la compra o la interacción con el menor esfuerzo posible (DAVIES et al., 1989).

Sobre la simplicidad y eficacia de las herramientas de *marketing* digital se encuentra todavía una preocupación interna. Cuanto más sencilla, amigable y eficaz son, mejor las posibilidades de la empresa permanecer activa en su gestión y en el uso de la informaciones que ofrece. Claro es que la especialización y conducción profesional de la vida digital es importante para esas empresas, pero aun siendo de esta manera, los sistemas deben ser facilitados y pensados a la realidad que muchas veces, quién hará su gestión es, el propietario o alguien que ya estaba en la empresa y que termina por añadir más esta función. Para reducir los problemas de aprovechamiento, lo ideal es que un profesional o departamento cuide de la comunicación e interacción en línea. No siendo posible, es esencial que se tenga compromiso, conocimiento e interés en conducir y disfrutar de las oportunidades e informaciones de interacción que el *internet* presenta (AWA et al., 2010).

Las empresas más grandes o que tengan mayor hábito de presencia de los medios de comunicación tienen más facilidades en lidiar con el *marketing* digital. Pero ese no es el caso para la mayoría de las PME que a menudo tiene en el ingreso a la vida en línea su primera experiencia de *marketing*. Eso hace que la necesidad de más apoyo, incluso para evitar que el empirismo o la informalidad comprometan la calidad o crean malentendidos en el ingreso digital. Esa dificultad aumenta debido a menos compatibilidad tecnológica que esas empresas presentan y eso hace difícil el ingreso digital desafiador, un proceso gradual que para tener éxito necesita ser bien atendido (KHAN, 2007).

Cuanto más el gestor o propietario tenga experiencia en línea, más fácil tiende a ser el proceso. Esas empresas suelen tener una gestión centralizada de decisión e influencia, por lo tanto, importa en la elección gerencial de cómo será hecha la inclusión digital, la consideración del perfil de sus decisores. Aunque el enfoque deba ser en el cliente, como se mencionó, es necesaria alguna mediación en este sentido, con la finalidad de positivar la experiencia inicial de aquellos que no la poseen y conducir con eficacia la práctica y la vivencia digital de los que la poseen (ELLIOT; BOSHOFF, 2007).

La gestión de *marketing* debe considerar que la implantación de la vida digital y su refinamiento progresivo son actividad que implica trabajo con cultura organizacional y su mediación. No se trata sólo de un proceso técnico. La aceptación y la efectividad del *marketing* digital depende de un trabajo eficiente en la implementación de la cultura de innovación, en la elaboración positiva de las resistencias y la capacidad de mantener la propuesta innovadora mediante informaciones y prácticas coherentes y de resultados, controlando, registrando y manteniendo el seguimiento de cada resultado o despliegue (TRIANDIS, 2004).

El proceso de implementación de *marketing* digital en Pequeñas y Medianas Empresas debe evaluar la prontitud interna y requiere del gestor la capacidad de construir una estrategia mediadora entre protagonista, el cliente y el perfil de la empresa y sus posibilidades. El despliegue de este marketing no es sólo una adopción práctica, una decisión de gestión. Es un proceso que debe llevarse a cabo como aprendizaje organizacional y la calidad de gestor en la orientación de este proceso termina siendo decisivo sobre sus resultados (MUTULA; VAN BRAKEL, 2006; FATHIAN et al., 2008). Para establecer el nivel de prontitud, el gestor debe tener en cuenta el desarrollo del capital humano disponible en la empresa; Cuántos y cuáles recursos financieros y generales están y estarán disponibles en el proceso, ya que no se agota en su definición y está en constante mejora y cuál la condición de entusiasmo y compromiso de los decisores de la empresa acerca de la adopción y el mantenimiento de este brazo de *marketing*. En ese último factor, es importante conocer y mediar expectativas y realidades, para obtener una mayor garantía de continuidad y la incorporación real del *marketing* digital como parte de las acciones de la empresa (LEVY; POWELL, 2002; KOHN; HUSIG, 2006).

Esos son factores relacionados con la prontitud interna. La prontitud externa definirá qué herramientas y cómo se puede convertirlas en viabilidad interna. Esto significa que la implantación debe ser orientada en el conocimiento del cliente de esa PME y sus hábitos, así como están preparados o cuál la utilidad percibida de esta integración a su rutina. Eso importa en identificar cómo la presencia digital en la vida cotidiana del usuario puede facilitar su relación con la empresa y su día a día (LEVY; POWELL; TEO; TAN, 1998).

El propio sector de actividad de la PME puede afectar a su mayor o menor facilidad en adherir al *marketing* digital y las formas de su gestión. Si actúan en el área educativa, es decir, del tercer sector (sin fines lucrativos), hay una inclinación más baja para la adopción tecnológica y, en consecuencia, una mayor resistencia. PME que se relacionan con el sector agrícola también tienden a ignorar la emergente necesidad de inserción en línea. Pero, como el *internet* no muestra ninguna tendencia a la regresión, lo que está claro es la línea que implica la adopción de acciones digitales de *marketing* y presencia a todos los segmentos. La urgencia o intensidad de ese proceso están definidos por la mediación del gestor acerca de oportunidades, condiciones y realidades de la empresa (MAGUIRE et al., 2007).

Las PME más propensas a interesarse y desarrollar vida digital son los que actúan en servicios de conocimiento y consultorías. El menor interés de cada grupo viene de las que fabrican productos en General por la creencia errónea de que los consumidores al por mayor no serían beneficiados por esta adopción. Sin embargo, la realidad muestra que incluso las empresas se relacionan con empresas en ese ambiente. Eso implica que los que venden al por mayor pueden encontrar beneficio en la vida digital, tanto por la agilidad de sus procesos como la aproximación en el conocimiento de su público. (ESTEVEZ, 2009; MARTIN; MATLAY, 2001).

### 3 CONCLUSIÓN

El uso de *internet* fue y está siendo percibido por las empresas de todos los portes como un nuevo momento de mercado, que no será una tendencia pasajera. Los valores e intereses de la vida digital señalan constantes cambios, pero nada indica que la dimensión en línea dejará de existir o aún tener menor importancia en la vida actual. Al contrario. La segunda vida, o vida en línea, se convirtió en un

campo de interés de las empresas en general, incluidas las PME, e innúmeros esfuerzos son tomados con la finalidad de incorporar y desarrollar esas empresas en este campo. Empirismo, conceptos erróneos y dificultades internas de gestión e implantación de *marketing* digital son los principales problemas que afectan las PME y las impiden de disfrutar de los beneficios que el recurso ofrece.

Frente al objetivo de este artículo de abordar las directrices y asociaciones generales del uso del *marketing* digital para las PME, la primera observación que debe ser hecha es a respecto de la literatura nacional disponible sobre el tema. Mucho se trata acerca de la necesidad de adopción de las herramientas disponibles y de los resultados posibles, pero poco se discute sobre cómo ese proceso se establece dentro de esas empresas y cuáles son sus necesidades.

Los métodos e instrumentos para ello son ampliamente conocidos, por lo que no se ha tratado en este artículo. Sin embargo, es necesario buscar literatura extranjera con el fin de identificar aspectos del proceso de implementación de *marketing* digital en ese porte de empresa para encontrar directrices generales capaces de convertirse al escenario brasileño. El poco profesionalismo y la limitación de los recursos son comunes en las Medianas Empresas de Brasil, aunque son responsables de una parte considerable del mercado. Se cree que, debido a la profesionalización de sus gestiones, la baja, longevidad de esas empresas sea frecuente, a menudo terminando la vida organizacional antes del segundo año de actividad.

La gestión de *marketing* digital de esas empresas es un reto, una vez que se replica en la vida en línea las tendencias positivas y negativas de esa actividad. Con eso, el gestor debe observar, con las herramientas de selección ampliamente divulgadas, factores de la cultura y de aprendizaje organizacional que son decisivos para el éxito o fracaso de sus opciones.

En relación a la falta de profesionalización, es necesario decir que aunque el escenario ideal del *marketing* digital implica el manejo profesional de su uso, lo que ocurre muchas veces es que los propietarios o colaboradores asumen esta tarea de modo tan empírica, limitando el aprovechamiento e incluso creando intervenciones y conducciones distantes del usuario. Canales fechados, con baja eficiencia, poca interacción real o igual interés para el receptor, acaban siendo los resultados más comunes de ese tipo de intervención. La solución que el análisis de la literatura señala para ese asunto fue la consideración de la cultura y del aprendizaje organizacional como parte del proceso de implementación del *marketing* digital en las empresas.

Basado en la ausencia de informaciones sobre eso específicamente (cultura y aprendizaje de las PME para el *marketing* digital), fue posible crear una posible correlación entre la baja investigación de esos factores y su poca aplicación práctica con los resultados generalmente complejo y problemático de la vida digital que esas empresas. Junto a eso, la baja familiaridad que esas empresas presentan con el *marketing*, con sus tiempos de retorno y estructura de utilización, incluida la tecnología, son factores que predominan en sus resultados.

El gestor de *marketing*, al trabajar el *marketing* digital en Pequeñas y Medianas Empresas, debe realizar un diagnóstico de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas mediante la evaluación de la prontitud interna y externa para luego idear un plan capaz de satisfacer el mercado y sus demandas y la empresa y sus particularidades.

El eje de la obra de *marketing* digital en las PME tienen la facilidad de no depender de valores altos para tener una mayor penetración, pero, a su vez,

depende de la creatividad para obtener más resultados. Al gestor le cabe preparar el terreno organizacional con la finalidad de que actitudes creativas e innovadoras sean posibles, lo que importa en trabajar el aprendizaje organizacional y la cultura de la innovación en un proyecto de mediano y largo plazo. Cabe identificar las dificultades comunes al sector para darse cuenta de las ventajas de la incorporación digital y desarrollar un trabajo ntensivo sobre ellos y su uso. Cabe también ser riguroso y sistemático en el registro, control y presentación de resultados. Este proyecto debe incluir, entre todos los frentes ya mencionados, la orientación de la toma de decisiones organizacional y su acercamiento con la realidad de los posibles resultados y la selección de herramientas que sean aceptables a la organización, de modo que pueda participar en su implementación.

En la armonización de esos factores hace posible construir un proyecto de *marketing* digital eficiente, que se esquivo de las recurrentes dificultades de resistencia interna y de insuficiente conducción, para posicionarse en un escenario más favorable en el que la PME y sus particularidades sean empoderadas y trabajadas para actuar en la gestión de la vida digital, no en la formación de barreras o desviaciones.

## REFERENCIAS

- AWA, Hart O.; NWIBERE, B. M.; INYANG, B. J. (2010). The uptake of electronic commerce by SMEs: a meta theoretical framework expanding the determining constructs of TAM and TOE frameworks. **Journal of Global Business and Technology**, v. 6, n. 1, p. 1.
- ANDERSON, C. (2009). **A cauda longa**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier / Campus.
- ANTONIK, L. R. (2004). A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 35-8.
- BATTAGLIA, M. G. B. (1998). **A Inteligência Competitiva como suporte para a construção de um modelo de sistema de informação de clientes para a Finep**. Rio de Janeiro/ Marseille, CEIC/ DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies – DEA.
- BOAG, D.; HUGH, M. (1986). Analysis of *marketing* activities in high technology manufacturing companies. **The Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v., 4, n. 12, p. 48-56.
- BURGESS, S. M.; BOTHMA, N. (Ed.) (2007). **International marketing**. Oxford University Press.
- CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA PER IL PORTOGALLO. CCIP. **Um olhar sobre a Itália**. (2004- Aceso en: 20 set 2015. Disponível en: < <http://www.ccitalia.pt/data/pubs/9/filename/umolharsobreaitalia.pdf>>
- CAMPOS, J. G. F. *et al.* (2008 -Aceso en 10 out. 2015.) As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa. Disponível en <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/895.pdf>.
- CHOI, S. Y., WHINSTON, A. (2000). **The internet economy**: technology and practice. Austin: SmartEcon Publishing.
- CHOI, S. Y.; STAHL, D.; WHINSTON, A. (1997) **The economics of electronic commerce**. Indianapolis: McMillan Technical Publishing.

- DAVIES, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management science**, v. 35, n. 8, p. 982-1003.
- DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. DCI. **Em crise, Itália deverá crescer 0,3% no ano e recuperar-se em 2004.** (2003- Acesso em 15 set 2015). Disponível em: < <http://www.dci.com.br/internacional/em-crise,-italia-devera-crescer-0,3-no-ano-e-recuperarse-em-2004-id18692.html>>.
- DRUCKER, P. F. (2002). **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel.
- ELLIOTT, R.; BOSHOFF, C. (2007). The influence of the owner-manager of small tourism businesses on the success of the *internet marketing*. **South African Journal of Business Management**, v. 38, p. 3-15.
- ESTEVES, J. (2009). A benefits realisation road-map framework for ERP usage in small and medium-sized enterprises. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 22, n. 1/2, p. 25-35.
- FATHIAN, M.; AKHAVAN, P.; HOORALI, M. (2008). E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran. **Technovation**, v. 28, n. 9, p. 578-90.
- GUEDES, A. L. (2007 - Acesso em 20 mar. 2015). **Uso de técnicas de marketing digital no comércio eletrônico.** Disponível em: <<http://lci.upt.tche.br>>.
- HINSON, R. (2008). Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 6, p. 395-404.
- IFC. INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. (2007). **Micro, small, and medium enterprises: a collection of published data.** Washington: IFC.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. (2002). **M-Business: tecnologia móvel e estratégia de negócios.** Porto Alegre: Bookmann.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Eletronic Commerce: a manager's guide.** Boston: Addison-Wesley, 1997.
- KNIGHT, R. M. (jun, 1985). Entrepreneurship and innovation in smaller high technology firms in Canada. **30ième Conference Mondiale.** Montreal: Coinseil International de la petite entreprise, p. 16-19.
- KOHN, S.; HÜSIG, S. (2006). Potential benefits, current supply, utilization and barriers to adoption: An exploratory study on German SMEs and innovation software. **Technovation**, v. 26, n. 8, p. 988-98.
- KOTLER, P. (2000). **Administração de marketing.** 10.ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. (2010). **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Campos Elsevier.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006). **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LAS CASAS, A. L. (2006). **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas.
- LAS CASAS, A. L. (2008). **Marketing Educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro.** São Paulo: Saint Paul, 2008.
- LAS CASAS, A. L.; OLIVEIRA, J. Q. (2010). **Marketing interativo: a utilização de ferramentas e mídias digitais.** São Paulo: Saint Paul Editora.
- LEVY, M.; POWELL, P. (2002). SME *internet* adoption: towards a transporter model. **BLED 2002 Proceedings**, p. 38.

- MARTIN, L. M.; MATLAY, H. (2001). "Blanket" approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from the DTI ladder adoption model in the UK. **Internet research**, v. 11, n. 5, p. 399-410.
- MUTULA, S. M.; VAN BRAKEL, P. (2006). E-readiness of SMEs in the ICT sector in Botswana with respect to information access. **The electronic library**, v. 24, n. 3, p. 402-17.
- NESSY, G. O. (Acesso em: 20 out 2015.). **A socialização do CRM**. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/ar/52/a-socializacao-do-crm.html>>.
- OECD. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Entrepreneurship at a glance 2011**. (2011). Paris: OECD Publishing,
- PARKER, C. M.; CASTLEMAN, T. (2009). Small firm e-business adoption: a critical analysis of theory. **Journal of enterprise information management**, v. 22, n. 1/2, p. 167-182.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14.
- PUGA, F. P. (, 2002 - Acesso em: 18 out. 2015). **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Rio de Janeiro (Texto para discussão, 75). Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/Td-75.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/Td-75.pdf)>.
- REEDY, J. S. et al. (2001). **Marketing eletrônico**. Porto Alegre: Bookman, São Paulo.
- SANTOS, E. (2010- Acesso em: 15 nov. 2015). **Os benefícios do marketing digital para pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://resultadosdigitais.com.br/blog/os-beneficios-do-marketing-digital-para-pequenas-e-medias-empresas/>>.
- SARACENI, A. V. et al., (2011). Redes de Cooperação em arranjos produtivos locais: proposta para a difusão de sistema de gestão no conceito de *software* para um serviço para as Pequenas e Médias Empresas. I **Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção – COBREPRO**. Associação Paranaense de Engenharia da Produção – ABEPRO, Paraná.
- SHARMA, A.; SHETH, J. N. (2004). Web-based *marketing*: the coming revolution in *marketing* thought and strategy. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 7, p. 696-702.
- SOUZA, N. J. (2005). Desenvolvimento de outros países: França, Alemanha, Itália, Portugal, Canadá e Austrália. In: SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 5. ed, São Paulo: Atlas.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. (2007). **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Trad. Marcelo Lino. 2.ed., São Paulo: Nova Fronteira.
- TEO, T. SH; TAN, M. (1998). An empirical study of adoptors and non-adoptors of the *Internet* in Singapore. **Information & management**, v. 34, n. 6, p. 339-45.
- TORRES, C. (2009). **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você gostaria de saber sobre *marketing* e publicidade na *internet* e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec.
- TRIANDIS, H. C. (2004). The many dimensions of culture. **The Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, p. 88-93.

- TURBAN, E., LEE, J., KING, D., CHUNG, H. M. (1999). **Electronic commerce: a managerial perspective**. New Jersey: Prentice-Hall.
- TURCHI, S. R.(2012). **Estratégias de *marketing* digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas.
- VAZ, D. M. A. (2008).**A criança enquanto consumidora: estudo das relações da criança com o *Marketing* e as marcas**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em *Marketing*, Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- VIDAL, A. G. (1995). **Informática na pequena e média empresa como informatizar o seu negócio**. São Paulo: Pioneira.