



Competências estratégicas na gestão de mídias sociais: explorando o papel da visão, personificação e intuição empreendedoras

Strategic competencies in social media management: exploring the role of entrepreneurial vision, personification and intuition



Lucas Guimarães Alves Santos Baesso^{1a}



Marcello Romani-Dias^{2b} and



Aline dos Santos

Barbosa^{3c}



Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, Brazil¹

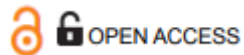


Universidade Positivo / Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Desenvolvimento Educacional (IDE-FGV), Curitiba, PR, Brazil²



Fundação Getulio Vargas, Instituto de Desenvolvimento Educacional, São Paulo, SP, Brazil³

Resumo



Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Corresponding author: Lucas Guimarães Alves Santos Baesso - lucasgbaesso@gmail.com

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Baesso, L. G. A. S., Romani-Dias, M., & Barbosa, A. dos S. (2025, Jan./Apr.). Strategic competencies in social media management: exploring the role of entrepreneurial vision, personification and intuition. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 24(1), 1-45, e26080. <https://doi.org/10.5585/2025.26080>

(ABNT – NBR 6023/2018)

BAESSO, L. G. A. S.; ROMANI-DIAS, M.; BARBOSA, A. dos S. Strategic competencies in social media management: exploring the role of entrepreneurial vision, personification and intuition. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 24, n. 1, p. 1-45, e26080, Jan./Apr. 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.26080>

Objetivo do estudo: Relacionar a manifestação de competências empreendedoras ao uso estratégico de mídias sociais por pequenos negócios.

Metodologia / Abordagem: Abordagem predominantemente qualitativa e dedutiva, tendo como fontes de evidência entrevistas em profundidade com empreendedores e análise de documentos públicos.

Originalidade / Relevância: O estudo contribui para o entendimento do papel do empreendedor na elaboração de estratégias criativas e não convencionais que permitem alavancar seus negócios.

Principais Resultados: Este artigo evidenciou que (i) visão estratégica das mídias sociais, (ii) comunicação personificada e (iii) intuição midiática estão entre as principais competências empreendedoras capazes de tornar o uso das mídias sociais mais estratégico para os negócios.

Contribuições teóricas e práticas: Este estudo contribui, principalmente, para teorias e práticas sobre competências empreendedoras e gestão de mídias sociais. Diante de uma série de competências empreendedoras possíveis de serem alcançadas por gestores, seja em meios digitais ou fora deles, é fundamental conhecermos aquelas que têm maior potencial estratégico para os negócios. Trata-se, portanto, de um fator gerador de maior eficiência organizacional e, conseqüentemente, de competitividade.

Palavras-chave: estratégia empresarial, competências empreendedoras, mídias sociais, pequenos negócios

^a Holds a Master's degree in Business Administration from MADE

^b With a Doctoral Internship completed at the Massachusetts Institute of Technology (MIT), holds a Ph.D. in Business Administration from Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV) in the Business Strategy research track - mromdias@hotmail.com

^c With a Doctoral Internship completed at Bentley University (USA), holds a Ph.D. in Business Administration from Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV) in the Business Strategy research - aline8barbosa@gmail.com



Abstract

Objective of the study: To relate the manifestation of entrepreneurial competences to the strategic use of social media by small businesses.

Methodology / Approach: Mainly qualitative and deductive approach, using in-depth interviews with entrepreneurs and analysis of public documents as sources of evidence.

Originality / Relevance: The study contributes to the understanding of the entrepreneur's role in developing creative and unconventional strategies that allow them to leverage their businesses.

Main Results: This article showed that (i) strategic vision for social media, (ii) personification and (iii) media intuition are among the main entrepreneurial competencies capable of turning social media usage more strategic for business.

Theoretical and practical contributions: This study mainly contributes to theories and practices on entrepreneurial competencies and social media management. Faced with a series of entrepreneurial competencies that can be achieved by managers, whether in digital media or outside of them, it is essential to know which of those hold the greatest strategic potential for business. They are, therefore, a factor that generates greater organizational efficiency and, consequently, competitiveness.

Keywords: business strategy, entrepreneurial competencies, social media, small businesses

Resumén

Competencias estratégicas en la gestión de medios sociales: explorando el papel de la visión, personificación e intuición emprendedoras

Objetivo del estudio: Relacionar la manifestación de competencias emprendedoras con el uso estratégico de los medios sociales por parte de las pequeñas empresas.

Metodología / Enfoque: Enfoque predominantemente cualitativo y deductivo, utilizando como fuentes de evidencia entrevistas en profundidad a empresarios y análisis de documentos públicos.

Originalidad / Relevancia: El estudio contribuye a la comprensión del papel del emprendedor en el desarrollo de estrategias creativas y no convencionales que le permitan desarrollar sus negocios.

Principales resultados: Este artículo mostró que (i) la visión estratégica de las redes sociales, (ii) la comunicación personificada y (iii) la intuición mediática se encuentran entre las principales competencias emprendedoras capaces de hacer que el uso de las redes sociales sea más estratégico para los negocios.

Aportes teóricos / gerenciales: Este estudio contribuye principalmente a teorías y prácticas sobre competencias emprendedoras y gestión de redes sociales. Ante una serie de competencias emprendedoras que pueden alcanzar los directivos, ya sea en los medios digitales o fuera de ellos, es fundamental conocer aquellas que tienen mayor potencial estratégico para el negocio. Es, por tanto, un factor que genera mayor eficiencia organizacional y, en consecuencia, competitividad.

Palabras clave: estrategia empresarial, competencias emprendedoras, redes sociales, pequeñas empresas

1 Introdução

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como o motor do capitalismo (Schumpeter, 1934; Foss et al., 2008; Henrekson et al., 2024), com o empresário sendo a força central do sistema de mercado (Mises, 1949). No Brasil, 99% dos empresários estão à frente de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que contribuíram com cerca de 30% do PIB e 54% dos empregos formais em 2021 (SEBRAE, 2023a). O sonho de possuir o próprio negócio é comum entre os brasileiros, como evidenciado pelo aumento da Taxa Total de Empreendedorismo de 20,9% em 2002 para 39,0% em 2021 (GEM, 2019; SEBRAE, 2023a). No entanto, menos de 36% das MPEs sobrevivem após cinco anos de operação (IBGE, 2020), em parte devido à falta de competências essenciais entre os pequenos empresários. Nas MPEs, a concentração das decisões estratégicas nos proprietários exige que os empreendedores desenvolvam competências específicas para manter a competitividade (Chandler & Jansen, 1992; Van Gelderen, 2023).

A ascensão das mídias sociais como o *Instagram*, com seus 122,5 milhões de perfis ativos no Brasil (STATISTA, 2023), representa uma oportunidade única para pequenos negócios, já que 40% dos usuários brasileiros estão dispostos a comprar produtos endossados por publicações nesta plataforma (STATISTA, 2022). Embora reconheçam o potencial das mídias sociais como ferramenta de marketing (Montenegro, 2024), muitos pequenos empresários enfrentam desafios para usá-las estrategicamente, notadamente a falta de tempo e recursos e a ausência de habilidades tecnológicas (Alim et al., 2023; Rugova & Prenaj, 2016; Yang & Kankahalli, 2014). Além disso, pressões de clientes e concorrentes (Danhil et al., 2014; Marchand et al., 2021) e problemas de confiança (Abu-Rumman et al., 2021; Jayasingh, 2019) dificultam ainda mais sua utilização. Como resultado, as MPEs frequentemente subutilizam as mídias sociais, tratando-as apenas como ferramentas publicitárias (Nakara et al., 2012; Susanto et al., 2023) e ignorando seu potencial de engajamento e construção de relacionamento com os consumidores (Nordin et al., 2023).

A manifestação de determinadas competências empreendedoras pode potencializar o uso estratégico das mídias sociais pelos pequenos negócios, especialmente em um cenário digital competitivo (Teece, 2018; Nguyen, 2023). Empreendedores com habilidades ligadas à inovação, adaptação e comunicação (Nguyen, 2023) seriam capazes de criar conteúdo relevante, ampliar a visibilidade da marca e usar dados para decisões informadas de forma a impulsionar a competitividade de seus negócios (Herzallah et. al., 2022; Kaplan & Haenlein, 2021). Além disso, ao atuar como influenciadores digitais, os empreendedores podem reforçar

a autenticidade e confiança do público, personalizar a comunicação e promover maior engajamento (Brown & Fiorella, 2023). A exposição da figura do empreendedor nos conteúdos publicados nas mídias sociais dos negócios tem o potencial de gerar uma forte conexão emocional entre sua marca e o público, que pode se traduzir em maior lealdade do consumidor e melhor desempenho em vendas para as firmas por eles dirigidas (Li et al., 2023).

Os estudos sobre administração estratégica em MPEs ainda apresentam resultados inconclusivos sobre a influência do empreendedor no sucesso de seu negócio, especialmente no que se refere ao uso de mídias sociais como um recurso para gerar vantagens competitivas (Sharma et al., 2020; Nordin et al., 2023). A literatura também revela lacunas importantes na integração das competências empreendedoras no cotidiano dessas empresas (Li et al., 2023) e na compreensão de como essas competências podem ser desenvolvidas para maximizar o uso estratégico das mídias sociais (Audretsch, 2022; Nguyen, 2023). Adicionalmente, persiste a necessidade de investigar os elementos do comportamento humano que contribuem para a criação de vantagens competitivas (Barney et al., 2021), principalmente considerando que as decisões nas MPEs são profundamente influenciadas pelas experiências e características pessoais de seus gestores (Pepple & Enuoh, 2020).

Diante da necessidade de revisar as teorias sobre o uso estratégico de mídias sociais por pequenos negócios, este artigo busca ampliar a compreensão sobre o papel central do empreendedor na gestão dessas plataformas (Kaplan & Haenlein, 2022). Considerando a importância das MPEs para a economia brasileira (SEBRAE, 2023a) e o crescente impacto das mídias sociais, especialmente o Instagram, como espaços de influência interpessoal e geração de novas oportunidades de negócios (Kozinets et al., 2017; Oliveira & Chimenti, 2021; Susanto et al., 2023), torna-se imperativo questionar: Como a manifestação de competências empreendedoras pode potencializar o uso estratégico das mídias sociais pelos pequenos negócios?

Para explorar essa questão, este estudo adotou uma abordagem qualitativa e dedutiva, utilizando como fontes de evidência entrevistas em profundidade com empreendedores do setor de panificação e análise de seus perfis no *Instagram*. A discussão dos resultados resgata o papel da manifestação de competências empreendedoras enquanto micro fundamento essencial na formulação estratégica das MPEs (Man & Lau, 2000; Pennetta et al., 2023), especialmente no ambiente digital, onde a adaptação e inovação são diferenciais competitivos decisivos (Wu et al., 2023). Como fruto de tal discussão, o estudo oferece *insights* práticos que ajudam os gestores a potencializarem o uso das mídias sociais de maneira a melhorar o desempenho de seus negócios (Audretsch, 2022; Dwivedi & Pawsey, 2023; SEBRAE, 2023b; Xu & Li, 2022).

2 Referencial teórico

2.1 Competências Empreendedoras

O empreendedor é capaz de carregar consigo o processo de inovação que promove e transforma as estruturas econômicas e sociais (Block et al., 2017). A postura proativa do empreendedor frente à ambientes incertos (McGrath et al., 1992; Van Ness et. al., 2020) e sua habilidade em converter ideias criativas – ligadas, muitas vezes, a recursos comumente tidos como homogêneos – em resultados heterogêneos são capazes de fazer de sua firma a escolha superior no mercado (Alvarez & Buzenitz, 2001; Barney et. al., 2021). O estudo do empreendedorismo, portanto, pauta-se por explorar os traços pessoais e comportamentos individuais ligados à identificação, aproveitamento e criação de oportunidades (Zampier & Takakashi, 2011; Pepple & Enuoh, 2020; Alim et. al, 2023).

A literatura nas áreas de Economia, Gestão e, de forma mais recente, Psicologia, está repleta de discussões sobre as características e comportamentos que diferenciam os empreendedores dos demais indivíduos (Buzenitz & Barney, 1997; Yi & Duval-Couetil, 2018; Van Gelderen, 2023). A própria natureza da atividade empreendedora expõe o indivíduo que a conduz a situações que são novas, imprevisíveis, complexas e que tendem a produzir em excesso informações que requerem um alto nível de pensamento de pensamento crítico e construtivo (Baron, 2000), que se refletem na capacidade do empreendedor em desempenhar com sucesso suas funções (Man & Chan 2002; Alves & Yang, 2022).

A manifestação adequada de competências empreendedoras é capaz de produzir desempenho superior aos negócios (Pepple & Enuoh, 2020). Em ambientes competitivos, espera-se que o empreendedor possua competências específicas, sejam elas inatas ou aprendidas (Van Gelderen, 2023), de forma que sejam capazes de conduzir seus negócios no sentido da criação de valor (Pepple & Enuoh, 2020; Aidara et. al, 2021). Empreendedores mais competentes são capazes de explorar melhores oportunidades de mercado, se adaptar melhor às mudanças no ambiente e formular estratégias que se encaixam melhor ao seu negócio (Mitchelmore & Rowley, 2010; Pennetta et. al., 2023). Tendo o empreendedor papel central na condução dos negócios, sobretudo em firmas menores (Baum, 1994; Bird & Schjoedt, 2017; Tittel & Terzidis, 2020), evidencia-se a relevância do estudo das competências empreendedoras e da busca do entendimento acerca do potencial das mesmas em influenciar seu desempenho competitivo (Man et al., 2008; Pulka; Mohamad, 2021).

São diversas as competências que podem ser associadas ao papel do empreendedor. Uma competência pode ser entendida como uma característica de alto nível, que é influenciada

pela experiência do empreendedor, seus estudos e treinamentos, além de circunstâncias familiares, sociais e demográficas (Lumpkin & Dess, 1996; Bird & Schjoedt, 2017; Man et. al., 2002; Pennetta et. al., 2023). Desde a década de 1990 (Chandler & Jansen, 1992), são diversos os estudos que buscaram identificar e categorizar as competências empreendedoras com o intuito de propor modelos analíticos de sua influência sobre o sucesso nos negócios (Reis et. al., 2021; Tittel & Terzidis, 2020). Nesta pesquisa, a categorização em áreas proposta por Man e Lau (2000) norteou o levantamento e identificação na literatura de competências empreendedoras. Como resultado, teve-se a categorização das Competências Empreendedoras identificadas em quatro grandes grupos, descritos no Quadro 01:

Quadro 01

Categorização das Competências Empreendedoras

Grupos	Competências Empreendedoras Identificadas (Exemplos)
Mentalidade Estratégica: Relacionadas à identificação, avaliação e procura por oportunidades de mercado; bem como ao estabelecimento, avaliação e implantação das estratégias da firma.	Identificar e / criar oportunidades de negócio; avaliar lacunas de mercado não preenchidas e tendências; pensamento criativo voltado à geração e / ou implementação de novas ideias. Ser capaz de estabelecer uma visão de longo prazo do negócio; de avaliar e pensar estrategicamente a alocação dos recursos e capacidades da firma; de promover mudança estratégica de forma a mitigar ameaças ou potencializar oportunidades; ser capaz de analisar o ambiente competitivo. Pensar intuitivamente; ser observador; ser capaz de lidar com informações complexas; tomar decisões de forma rápida e intuitiva; ter iniciativa; possuir visão inovadora.
Relacionamento: Ligadas às interações individuais entre pessoas ou entre pessoas e grupos.	Construir e manter relacionamentos com clientes existentes ou potenciais, fornecedores e colaboradores; utilizar essas redes de relacionamento para fortalecer as oportunidades de negócios; utilizar relações de confiança previamente construídas para promover produtos ou serviços; ser capaz de expor-se à mídia; comunicar-se de forma espontânea e intuitiva com consumidores.
Organizacional: Relacionam-se à coordenação dos diferentes recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos, sejam eles internos ou externos.	Planejar as operações e a alocação dos diferentes recursos; liderar e motivar colaboradores; desenvolver uma cultura organizacional; implantar e avaliar metas; delegar responsabilidades à colaboradores capazes em um sistema efetivo de processos; promover o controle organizacional, rotinas e processos.
Comprometimento: Impulsionam o empreendedor a seguir em frente com os negócios.	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo do negócio em detrimento de ganhos de curto prazo; ser capaz de superar suas próprias limitações e / ou recomeçar após falhas; dedicar tempo e trabalho duro ao negócio; possuir valores e crenças ligadas ao trabalho árduo.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Aidara et. al., 2021; Baum, 1994; Chandler & Jansen, 1992; Foss et. al., 2008; Pulka & Mohamad, 2021; Lumpkin & Dess, 1996; Man et. al, 2008; Man & Lau, 2000; Mitchelmore & Rowley, 2010; Pannetta et. al., 2023; Reis et. al., 2021; Tittel & Terzidis, 2020; Van Gelderen, 2023



À parte dos esforços de estudo e categorização das competências empreendedoras realizados ao longo das últimas três décadas, persiste a ausência de um consenso sobre quais competências empreendedoras podem ser associadas de forma específica ao sucesso nos negócios (Mitchelmore & Rowley, 2010; Reis et. al., 2021; Tittel & Terzidis, 2020). São particularmente escassos os estudos que visam entender os efeitos da manifestação de competências empreendedoras sobre o potencial competitivo advindo do uso das mídias sociais por MPEs (Munir et al., 2019; Susanto et. al., 2023). Os esforços de pesquisa se concentram em entender as motivações do uso de mídias sociais pelos empreendedores, com pouca atenção sendo conferida ao entendimento dos efeitos do envolvimento direto da alta gestão sobre os conteúdos publicados, ou mesmo de quais competências são necessárias aos empreendedores para explorar as mídias de forma estratégica (Secundo et al., 2021; Pennetta et. al., 2023).

2.2 Gestão de Mídias Sociais e Competências Empreendedoras

O surgimento e rápida expansão das mídias sociais nas últimas décadas trouxeram mudanças radicais na forma como as empresas e consumidores se relacionam (Kotler et. al., 2017; Marchand et. al., 2021). As mídias sociais estão transformando os consumidores em participantes na criação de conteúdo, tornando-os mais ativos na criação colaborativa e divulgação de suas próprias experiências de consumo (Wang & Kim, 2017; Riley, 2020). O fluxo de informações passou a ter um novo paradigma, já que a habilidade de comunicação entre os consumidores foi ampliada de forma exponencial pelas mídias sociais (Kozinets et al., 2017; Dwivedi & Pawsey, 2023).

Com os consumidores cada vez mais conectados, cresce a importância da credibilidade e confiabilidade das marcas no processo de compra. O processo de percepção, experimentação e decisão na compra de um produto ou serviço está cada vez mais alinhado com um padrão multidimensional de comunicação, com os consumidores cada vez mais interessados em obter informações uns dos outros ao invés de as buscarem em anúncios tradicionais (Kozinets et al., 2010; Shareef et al., 2019; Marchand et. al., 2021).

O conceito de gestão de mídias sociais engloba uma série de atividades ou decisões que podem ser compreendidas a partir de seus impactos nos aspectos comerciais, comunicativos e relacionais dos negócios. O aspecto comercial diz respeito à própria presença do negócio das mídias sociais, com o intuito de ampliar a base de clientes, realizar ações promocionais e / ou publicitárias (Dwivedi & Pawsey, 2023; Fang et al., 2022). Já o aspecto comunicativo está relacionado ao estabelecimento de uma comunicação com a audiência supere a mera exposição midiática de produtos e ofertas, que seja distinta da concorrência e que engaje o consumidor

por meio de conteúdos de alta qualidade (Rietveld et al., 2020; Secundo et al., 2021). Por sua vez, o aspecto relacional liga-se à ideia das mídias sociais enquanto espaço para a construção de relacionamentos e credibilidade, a partir de elementos como reputação e confiança (Augustian, 2023; Nordin et. al., 2023). As principais atividades ou decisões identificadas na literatura acerca da gestão de mídias sociais nos negócios podem ser categorizados com base nestes três aspectos, conforme descreve o Quadro 02:

Quadro 02

Aspectos da Gestão de Mídias Sociais nos Negócios

Aspectos	Atividades / Decisões (Exemplos)	Literatura de Referência
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar a mídia social à estratégia geral de publicidade e posicionamento de mercado; Desenvolver e executar de campanhas promocionais; Analisar e selecionar os formatos e as estratégias de publicidade mais eficazes; Posicionar estrategicamente anúncios nas plataformas, considerando seu custo-benefício; Examinar as possíveis oportunidades de negócios oferecidas via mídias sociais; Otimizar a eficácia das campanhas de publicidade; Alinhar produtos e serviços com as demandas dos clientes com base em dados e insights oriundos da mídia social; Medir e analisar da eficácia dos esforços de publicidade. 	Cuevas-Molano et al., 2021; Dwivedi & Pawsey, 2023; Fang et al., 2022; Lou et al., 2019; Marchand et al. 2021; Munir et al., 2019; Nakara et al., 2012; Pepple & Enuoh, 2020; Rugova & Prenaj, 2016; Wardarti & Mahendrawathi, 2019; Yang & Kankanhalli, 2014.
Comunica-tivo	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar e manter a reputação da marca nas mídias sociais; Usar de elementos visuais para aprimorar a presença da marca nas mídias sociais; Desenvolver e compartilhar de conteúdo envolvente; Estabelecer e manter uma voz consistente de marca; Monitorar as plataformas de mídia social para acompanhar o envolvimento do público; Identificar tendências emergentes na criação de conteúdo para potencializar a geração de desejo nos consumidores; Monitorar continuamente a reputação da marca e as percepções do consumidor. 	Cuevas-Molano et al., 2021; Kotler et al., 2017; Kozlenkova et al., 2014; Kozinets et. al., 2017; Li & Xie, 2020; Nakara et al., 2012; Park & Namkung, 2022; Rietveld et al., 2020; Rugova & Prenaj, 2016; Secundo et al., 2021.
Relacional	<ul style="list-style-type: none"> Envolver-se com os consumidores por meio de conversas e interações nas mídias sociais; Aumentar a fidelização do consumidor via iniciativas de influência digital; Incentivar a participação dos consumidores na criação de conteúdo e discussões; Desenvolver técnicas para criar e manter relacionamentos com os clientes por meio da mídia social; Utilizar a figura do empreendedor para aproximar o consumidor do negócio; Ouvir ativamente as conversas nas mídias sociais para obter insights e melhorar os relacionamentos. 	Abu-Rumman et al., 2021; Augustian, 2023; Crittenden et. al., 2024; Jayasingh, 2019; Riley, 2020; Li et al., 2018; Li & Xie, 2020; Marchand et al., 2021; Mc Cracken, 1989; Pepple & Enuoh, 2020; Rietveld et al., 2020; Sharma et al., 2020; Solomon, 2016; Wang & Kim, 2017; Nordin et. al., 2023.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As tendências trazidas pelas mídias sociais e sua explosão de popularidade (STATISTA, 2022) podem atuar como catalisadores para o envolvimento estratégico do empreendedor em potencializar cada aspecto da gestão das mídias sociais de seu negócio. Por meio de estratégias baseadas em dados, da interatividade, de transmissões ao vivo, da criação de conteúdo e do marketing de influência, os empresários podem reforçar a presença de seus negócios no mercado (Olanrewaju et. al., 2020; Montenegro, 2024). Valendo-se da análise de dados providos pelas plataformas de mídia social, o empresário pode executar estratégias direcionadas para potencializar seu aspecto comercial de maneira a potencializar a conversão de conteúdos em vendas concretas (Sharma et al., 2020; Saura et. al., 2023). As interações em tempo real e as transmissões ao vivo em plataformas como o Instagram potencializam seu aspecto relacional, facilitando um maior envolvimento do negócio com os consumidores e promovendo maior fidelização (Park & Namkung, 2022; Riley, 2020). O marketing de conteúdo e a criação de *storytelling* envolvendo a figura do empreendedor são capazes de diferenciar a marca em mercados competitivos ao potencializar seu aspecto comunicativo (Silva et. al., 2020; Agustian et. al., 2023).

As mídias sociais são por essência um espaço para a construção de relacionamentos (Liu et al., 2018; Nordin et. al., 2023): o empreendedor muitas vezes se engaja pessoalmente na promoção de sua empresa, utilizando-se de sua história e credibilidade para endossar e divulgar para sua rede de contatos seus produtos ou serviços (Martens et al., 2007; Rietveld et al., 2020). Capitalizar tal proximidade com os consumidores pode potencializar seu uso estratégico das mídias sociais pelos pequenos negócios, visto que sentimentos, relacionamentos, reputação e confiança não são facilmente replicáveis (Li & Xie, 2020; Nordin et. al., 2023).

Contudo, o uso estratégico de mídias sociais pelos pequenos negócios pode ser visto como uma questão multifacetada. As PMEs enfrentam desafios na adoção e uso das redes sociais devido à carência de orientação estratégica (Nakara et. al., 2012; Brooks et. al., 2023); percepção de baixos retornos (Secundo et al., 2021), riscos de imagem (Rietveld et al., 2020; Susanto et. al., 2023), limitações de recursos (Nakara et. al., 2021; Meier; Peters, 2023) e problemas de gestão de dados (Saura et. al., 2023). O envolvimento direto do empreendedor nas estratégias de mídias sociais pode ressaltar a presença de lacunas de conhecimento (Alhakimi; Albashiri, 2023), problemas de privacidade (Nugroho, Angela; 2024) ou ainda a falta de habilidade em criar conteúdo atrativo (Meier; Peters, 2023). Porém, ao superar a noção de que nas firmas menores o uso estratégico das mídias sociais seria dificultado pelas restrições características das MPes, contribuições recentes mostram que a ausência de estratégias formalmente planejadas não impossibilita a estas firmas explorar tal recurso de forma bem-

sucedida (Qalati et. al., 2021; Secundo et. al., 2021; Augustian, 2023; Dwivedi & Pawsey, 2023; Montenegro, 2024).

Os esquemas teóricos dominantes, frequentemente elaborados com foco em grandes corporações, falham em capturar as potencialidades e os desafios específicos enfrentados pelos pequenos negócios na gestão de mídias sociais (Olanrewaju et al., 2020; Nordin et al., 2023). Muitos estudos limitam-se a tratar essas plataformas como ferramentas de divulgação ou comunicação (Kaplan & Haenlein, 2021; Felix et al., 2022), sem explorar de forma estratégica seus aspectos relacionais (Dwivedi et al., 2021; Tafesse, 2022). Além disso, essas abordagens não consideram adequadamente os desafios e limitações de recursos enfrentados por MPEs, que podem dificultar a implementação eficaz dessas mídias (Leonidou et al., 2021; Olanrewaju & Hossain, 2022). Pequenos negócios, em particular, precisam de novos modelos conceituais que destaquem o papel central do empreendedor na elaboração de estratégias criativas e não convencionais, capazes de alavancar os recursos limitados de forma eficiente (Munir et al., 2019; Alim et al., 2023).

A gestão de mídias sociais, quando bem conduzida, pode permitir que o empreendedor identifique, avalie e aproveite oportunidades estratégicas que resultem em resultados concretos, como aumento de vendas (Yang & Kankanhalli, 2014; Sharma et al., 2020; Fang et al., 2022). Entretanto, a capacidade de explorar essas oportunidades pode variar entre empreendedores, já que decisões estratégicas são influenciadas por fatores pessoais que podem diferir de indivíduo para indivíduo (Shane & Venkataraman, 2000; Pennetta et al., 2023). Neste contexto, um aspecto frequentemente negligenciado é o possível papel do empreendedor como figura central no marketing de influência (Crittenden et. al., 2024): ao endossar pessoalmente seus produtos, o empreendedor pode fortalecer a autenticidade da marca e criar uma conexão emocional com o público, o que traria maior lealdade e engajamento para os perfis de seus negócios nas mídias sociais (Malthouse et al., 2021; Tafesse, 2022; Brown & Fiorella, 2023). Essa exposição pessoal assume especial relevância no contexto das MPEs, nas quais a identidade e a imagem do empreendedor frequentemente se confundem com a própria marca, desempenhando um papel estratégico na criação de relacionamentos sólidos e de longo prazo com os consumidores (Leonidou et al., 2021; Li et al., 2023; Susanto et al., 2023).

Esta pesquisa contribui ao esforço de preenchimento dessas lacunas, ao discutir como a manifestação de competências empreendedoras pode ajudar a superar tais limitações e maximizar o impacto estratégico das mídias sociais para os pequenos negócios (Rietveld et al., 2020; Secundo et al., 2021; Rahman et al., 2023).

3 Aspectos metodológicos

Este estudo adotou uma abordagem predominantemente qualitativa, escolhida por sua capacidade de explorar e compreender os significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos a fenômenos sociais (Creswell, 2010). Sua estratégia metodológica teve foco na compreensão em profundidade da complexidade das relações sociais subjacentes aos fenômenos analisados, que requerem uma atenção às nuances e aos significados socialmente construídos, em vez de buscar verdades absolutas e generalizáveis (Flick, 2008). O contexto das mídias sociais oferece oportunidades únicas para a pesquisa qualitativa, pois permite uma análise profunda das interações entre o mundo offline e online e do poder de influência individual, que tem se ampliado frente às organizações (Kozinets et al., 2017; Pousti et al., 2021). A pesquisa qualitativa, ao lidar com essa complexidade, possibilita uma conexão mais profunda com o campo e a captura das dinâmicas que refletem as realidades sociais contemporâneas (Yin, 2016).

Dada a natureza recente e em constante evolução do fenômeno analisado, este estudo assume um caráter exploratório-descritivo, buscando não apenas compreender o objeto de análise, mas também descrever os processos em curso (Myers, 2019). Sua estratégia metodológica é de natureza predominantemente dedutiva (Yin, 2016), por partir de princípios e premissas estabelecidas para analisar relações entre constructos no intuito de estabelecer novas conclusões (Saunders et al., 2020) quanto à manifestação de competências empreendedoras, em sua relação com atuação do empreendedor na gestão de mídias sociais.

3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Este estudo fundamenta-se na condução de entrevistas semiestruturadas e na coleta de documentos, dados e materiais audiovisuais como principais fontes de evidência (Creswell & Poth, 2016). Na pesquisa qualitativa, a utilização de múltiplas fontes de evidência torna possível que linhas convergentes de investigação sejam desenvolvidas e que as descobertas possam ser corroboradas, trazendo, assim, resultados mais convincentes, acurados e válidos (Yin, 2016).

As entrevistas foram conduzidas e gravadas por meio de chamadas de vídeo viabilizadas pela plataforma *Zoom*, de forma a possibilitar ao pesquisador melhor observar aspectos que vão além da fala do entrevistado – como, por exemplo, seus maneirismos, trejeitos e expressões (Mirick & Wladkowski, 2019). Seguiu-se um roteiro de entrevistas com dezoito questões elaboradas de forma a tornar possível compreender a autopercepção dos entrevistados quando à manifestação de competências empreendedoras, bem como suas impressões sobre sua

influência sobre a gestão estratégica de mídias sociais por pequenos negócios. A duração média de cada entrevista foi de 39 minutos, tempo suficiente para coleta com profundidade das evidências sem que os participantes perdessem sua concentração ou interesse (Irvine, 2011). Cada entrevista foi transcrita com auxílio da plataforma *Transkriptor*, lida e revisada antes da condução da posterior, o que auxiliou na correção de erros e na reavaliação dos rumos da investigação ao longo da própria fase de campo da pesquisa. A condução de entrevistas com os dezoito participantes resultou na produção de 11 horas e 44 minutos de material audiovisual, transcritas em 106.247 palavras contidas em 578 linhas em Word, fonte Times New Roman, tamanho 12.

O estudo abrangeu a coleta de evidências, também, em perfis no *Instagram* das firmas dirigidas pelos empreendedores participantes. Os dados e interações gerados espontaneamente pelos usuários desta mídia social foram sistematicamente levantados e monitorados com o intuito de se coletar suas percepções, intenções e comportamentos (Lai & To, 2015), não havendo interferência do pesquisador ao longo do processo de coleta (Kerschbaumer et al., 2022). O processo de coleta dos dados deu-se por meio do acesso à cada publicação (*post*) dos perfis analisados (Kozinets et. al., 2017; Rietveld et al., 2020), todos de caráter público (Parry & Mautner, 2004). Foram catalogadas todas as 14.963 postagens disponíveis nos 18 perfis das empresas sob comando dos sujeitos desta pesquisa, até a data de 01 de novembro de 2023. Foram analisados qualitativamente 221 posts, dos quais foram coletados dados qualitativos, de natureza textual e audiovisual, que trouxeram maior detalhamento contextual e riqueza analítica à pesquisa (Saunders et al., 2020).

3.2 Participantes do Estudo

Neste estudo, optou-se por obter a percepção de micro e pequeno empresários do Brasil que dirigem firmas do setor de panificação detentoras de perfis na mídia social Instagram. O recorte setorial se deu pelo fato de o setor de panificação ser composto em sua quase totalidade por MPEs familiares e por possuir grande relevância na economia brasileira: está presente em 5.334 municípios brasileiros e emprega 2,5 milhões de trabalhadores (SEBRAE, 2023a). Por serem as micro e pequenas empresas geridas de forma centralizada na figura do empreendedor (Feltham et. al., 2005), foi esperado que estes indivíduos proporcionassem uma visão holística sobre a condução dos negócios e que houvesse uma maior dependência por estas firmas da manifestação por eles de competências empreendedoras ligadas à gestão de mídias sociais (Goyal & Mishra, 2023). Soma-se a isto o fato de as mídias sociais apresentarem-se de forma heterogênea para os pequenos negócios, visto que estes possuem diferentes níveis de

maturidade digital, o que tornou maior a possibilidade de se trazer resultados interessantes para diferentes contextos organizacionais (Qalati et. al., 2021). Por sua vez, a escolha pela priorização do *Instagram* enquanto espaço de coleta de evidências ocorreu por ser esta a principal mídia social onde os formadores de opinião exercem seu papel de influência digital no país (STATISTA, 2023).

Para a seleção destes participantes, foi inicialmente utilizada a rede de contatos de um dos autores deste artigo. Como critérios de participação para os indivíduos investigados, teve-se: (a) ser registrado como proprietário, de empresa do ramo de panificação, no Quadro de Sócios e Administradores do negócio, junto à Receita Federal do Brasil (RFB, 2023); (b) ser o gestor direto de micro ou pequena empresa com pelo menos dois anos de funcionamento: no Brasil, aproximadamente 35% dos negócios não sobrevivem a este marco (IBGE, 2021); (c) gerir negócio que possui perfil ativo no *Instagram*, isto é, que tenha realizado ao menos uma publicação nos últimos trinta dias anteriores à coleta de dados nesta mídia social (META, 2023). Esgotada a rede de contatos deste autor, aplicou-se a técnica de referência em cadeia conhecida por *Snow Ball* (Bola de Neve): os participantes iniciais indicam novos participantes, que por sua vez também indicam novos participantes (Bienarck & Waldorf, 1981; Fontanella et al., 2011). Como a validade dos resultados amparou-se na lógica da replicação e não da amostragem, buscando padrões entre os dados e comparando-os constantemente entre si com a teoria, foram adicionados novos participantes até que se atingisse a saturação teórica – isto é, até o momento em que a adição de novos investigados não trouxesse novas contribuições (Yin, 2016; Eisenhardt, 2021).

Tal estratégia metodológica resultou na seleção, como participantes deste estudo, dezoito empresários de diversos estados brasileiros. Como a literatura sugere que o envolvimento pessoal do proprietário na promoção de seu negócio (Martens et al., 2007; Abu-Rumman et al., 2021) pode se constituir em um elemento fundamental para potencializar o uso estratégico das mídias sociais (Li & Xie, 2020; Rietveld et al., 2020), optou-se para fins analíticos pela categorização destes sujeitos em dois grupos: (a) atuantes na gestão do perfil do negócio em mídias sociais, compreendendo aqueles indivíduos que mencionaram participar ativamente da concepção estratégica, produção e / ou publicação dos conteúdos (Pepple & Enuoh, 2020; Marchand et. al., 2021; Susanto et. al., 2023); (b) não-atuantes na gestão das mídias sociais do negócio, abrangendo os participantes que relataram delegar a gestão das mídias sociais de seu negócio para terceiros – sejam estes colaboradores internos ou terceirizados, que podem utilizar-se para tanto de robôs automatizados ou não (Nakara et al.,

2012; Secundo et al., 2021; Oliveira & Chimenti, 2021). O Quadro 03 apresenta a caracterização dos participantes deste estudo:

Quadro 03

Caracterização dos Participantes do Estudo

Participantes do Estudo	Atuante na Gestão de Mídias Sociais	Condução de Entrevistas		Análise Documental - Perfis na Mídia Social Instagram	
		Data de Realização	Duração	Data da Publicação Mais Antiga	Publicações Catalogadas
Paula	Não	22/06/2023	00:49:28	11/01/2019	1.190
Fábio	Não	25/06/2023	00:52:21	04/02/2016	2.244
Pedro	Não	03/07/2023	00:23:01	17/03/2017	229
Joana	Sim	05/07/2023	00:42:27	10/08/2013	2.331
Fátima	Sim	28/07/2023	00:40:25	19/08/2017	464
Carlos	Sim	01/08/2023	00:28:56	20/06/2019	1.383
Mário	Não	03/08/2023	00:47:50	23/08/2018	208
Carolina	Sim	15/08/2023	00:46:20	14/09/2019	292
João	Não	19/08/2023	00:47:03	20/05/2020	126
Alberto	Não	27/09/2023	00:35:43	09/08/2017	1.707
Felipe	Não	30/08/2023	00:34:24	24/06/2020	741
Isabela	Sim	06/09/2023	00:23:48	05/11/2021	390
Catarina	Sim	07/09/2023	00:34:48	28/0a8/2022	224
Priscila	Sim	15/09/2023	00:29:35	14/04/2019	489
Leonardo	Não	16/09/2023	00:52:23	26/11/2020	61
Helena	Sim	18/09/2023	00:24:44	21/11/2016	1.747
Bárbara	Sim	21/09/2023	00:34:16	31/07/2017	481
Tadeu	Sim	13/10/2023	00:56:32	07/08/2020	656

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2023).

A participação se deu por livre e espontânea vontade, não havendo qualquer tipo de coação ou incentivo financeiro para tal. As entrevistas e análise documental das evidências coletadas das mídias sociais ocorreram mediante a assinatura pelos sujeitos pesquisados de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o uso de seus dados, que receberam

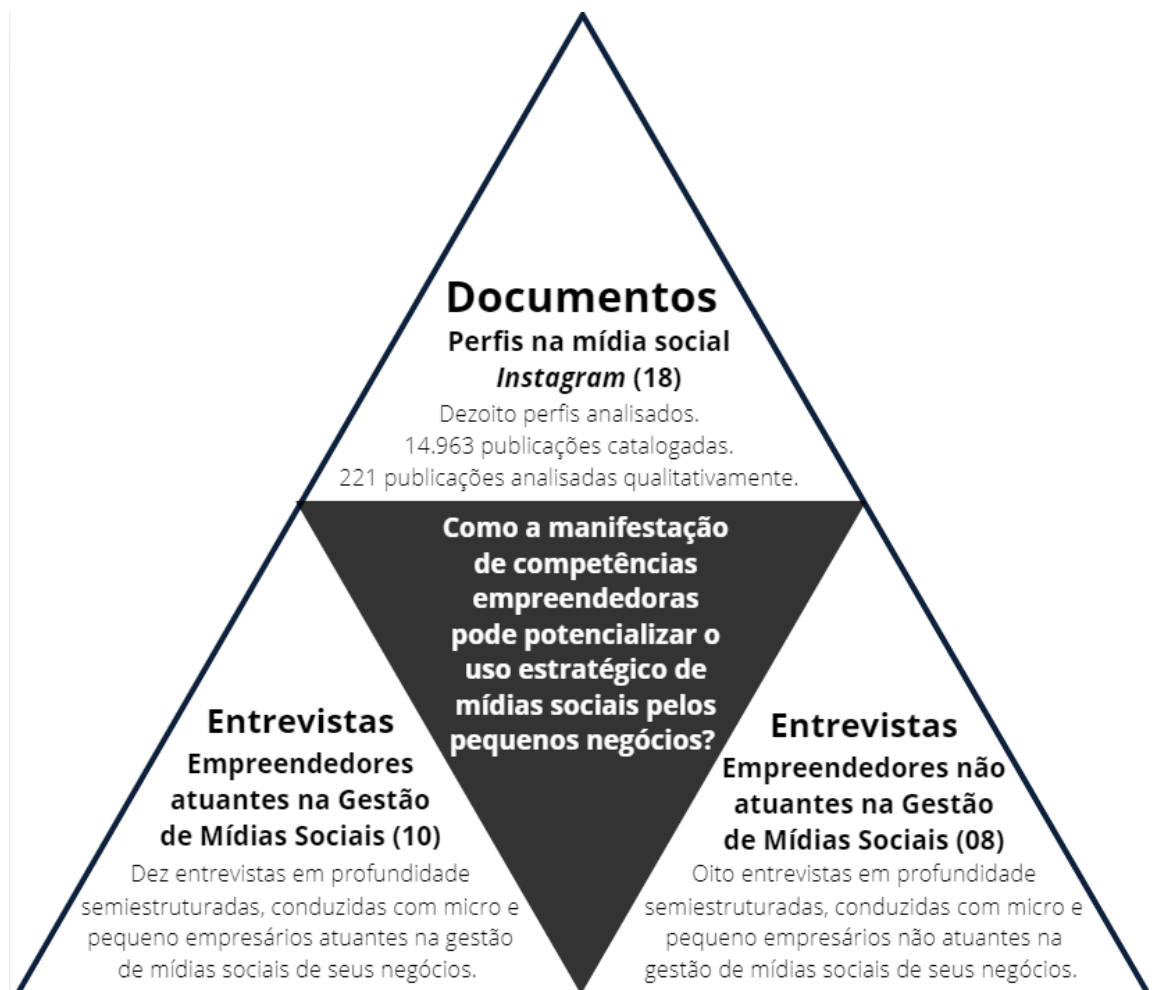
pseudônimos e tiveram seus dados tratados de forma a preservar suas identidades (Parry & Mautner, 2004).

3.3 Análise de Evidências

As evidências coletadas foram analisadas e codificadas com base em categorias e subcategorias de análise. Tal processo foi realizado com auxílio da plataforma NVivo e seguiu o ciclo proposto por Yin (2016): (i) compilar os dados de forma a produzir uma base ordenada; (ii) decompor os dados em fragmentos os elementos menores; (iii) recompor os dados por meio de representação gráfica, listas ou tabulações; (iv) interpretar os dados recompostos; (v) extrair conclusões de todo o estudo. Dado o caráter predominantemente dedutivo desta pesquisa, o processo de codificação e análise das evidências coletadas objetivou a identificação de padrões que indiquem possíveis relações entre os constructos previamente levantados na literatura (Saunders et. al., 2020). As evidências obtidas podem ser visualizadas na Figura 01:

Figura 01

Evidências do Estudo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Barbosa (2019).

As evidências coletadas nas entrevistas foram rigorosamente trianguladas tanto entre si quanto com os dados provenientes da análise documental dos perfis das empresas no Instagram, geridos pelos respectivos entrevistados. Esse processo sistemático de triagem e comparação dos dados buscou encontrar temas ou categorias comuns, eliminar áreas sobrepostas e promover a corroboração ou contraposição de evidências, o que trouxe maior validade e confiabilidade aos resultados da pesquisa (Creswell & Miller, 2000). Apesar dos procedimentos rigorosos para fortalecer a validade interna dos resultados, o estudo pode ter sido influenciado por vieses, como o de resposta dos entrevistados, o de interpretação do pesquisador e o de seleção pela amostragem por bola de neve (Yin, 2016; Creswell & Poth, 2016; Creswell & Miller, 2000). Neste sentido, a triangulação também permitiu entender de maneira mais profunda a percepção dos empreendedores sobre a produção de conteúdo, a qualidade da relação de confiança estabelecida entre as firmas e a clientela, além de avaliar o nível e a qualidade da interação com o público online (Kozinets et al., 2017; Li & Xie, 2020; Rietveld et al., 2020; Nordin et al., 2023). Estes procedimentos trazem maior transparência para a pesquisa contribuindo, também, para sua replicabilidade.

Tendo em vista a importância da singularidade que caracteriza a pesquisa qualitativa (Creswell & Poth, 2016), este estudo não conta com uma amostra numericamente expressiva, não tendo, portanto, objetivo de generalização estatística de seus resultados, mas sim, explicações de resultados que podem ser válidas para diferentes contextos. Com essa finalidade, a validade do construto foi aprimorada por meio do uso de múltiplas fontes de evidência, trianguladas de maneira a captar em profundidade as percepções dos empreendedores sobre o uso estratégico de mídias sociais, aspecto essencial para pequenos negócios (Creswell & Poth, 2016; Alim et al., 2023). Além disso, o processo de triangulação de evidências possibilitou a condução de uma análise detalhada das limitações enfrentadas pelos pequenos negócios, reforçando a aplicabilidade dos resultados especialmente no que tange à relação entre a manifestação de competências empreendedoras e o desempenho empresarial em ambientes desafiadores (Goyal & Mishra, 2023; Saunders et al., 2020). Embora os achados sejam específicos para micro e pequenos empresários brasileiros no setor de panificação, eles oferecem insights aplicáveis a outros contextos, e, com adaptações, podem ser expandidos para outros setores, contribuindo para melhorias na competitividade empresarial por meio do uso estratégico das mídias sociais (Susanto et al., 2023; Wu et al., 2023).

O presente estudo é parte integrante de um amplo esforço de pesquisa, direcionado ao entendimento da influência da manifestação de competências empreendedoras sobre o sucesso de pequenos negócios. Embora tenha sido identificar evidências que remetem aos diversos tipos

de competências empreendedoras (ver Quadro 01) e aos três aspectos da gestão de Mídias Sociais (ver Quadro 02) previamente levantados na literatura, foi possível identificar no campo que determinadas competências empreendedoras emergem com maior frequência do processo de codificação, conforme Quadro 04:

Quadro 04

Códigos, Categorias e Subcategorias Resultantes do Processo de Codificação

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Códigos	Frequência de Codificação
Competências Empreendedoras		Visão Estratégica das Mídias Sociais	55
	Mentalidade Estratégica	Avaliação Estratégica de Recursos	35
		Avaliação de Riscos	22
		Comunicação Personificada	63
	Relacionamento	Intuição Midiática	51
		Trabalho Devotado	33
	Comprometimento	Aprender e se adaptar	34
Organizacional	Organizar, motivar e delegar	27	
Gestão de Mídias Sociais	Aspecto Comercial	Gestão estratégica do perfil no Instagram	45
		Delegação da gestão para terceiros	24
		Promoção de campanhas pagas	29
		Exposição midiática de produtos e ofertas	24
	Aspecto Comunicativo	Produção de conteúdo com qualidade gráfica	22
		Criação espontânea de conteúdo	34
		Riscos de danos à imagem	18
		Estabelecimento de ampla base de fãs	18
		Geração de desejo	22
	Aspecto Relacional	Obtenção de ativos relacionais	39
		Engajamento do público ao perfil	43
		Endosso via figura do empreendedor	49
		Fidelização da Clientela	17

Fonte: Elaborado pelos autores.

O destaque obtido, ao longo do processo de codificação, pelos códigos ligados às competências empreendedoras de Visão Estratégica das Mídias Sociais, Comunicação Personificada e Intuição Midiática pode ser visto como indício de que estas poderiam potencializar com maior intensidade os aspectos da gestão de mídias sociais. No intuito de considerar a relevância de tal evidência, este estudo traz um olhar em profundidade sobre as possíveis influências da manifestação destas competências empreendedoras sobre o uso de estratégico de mídias sociais pelos pequenos negócios.



4 Apresentação e discussão dos resultados

Foram consideradas por este estudo, para fins de discussão e análise, as três competências empreendedoras que se manifestaram com maior intensidade ao longo do processo de codificação e análise das evidências (ver Quadro 04). A dinâmica de influência destas competências empreendedoras, em potencializar o uso estratégico das mídias sociais pelos pequenos negócios, foi interpretada sob a ótica das percepções dos participantes quanto aos efeitos de sua manifestação ou ausência sobre os aspectos ligados à gestão de mídias sociais.

4.1 Visão Estratégica das Mídias Sociais

A compreensão sobre a competência de Visão Estratégica das Mídias Sociais partiu de concepções amplamente estabelecidas sobre o papel do empreendedor: é sua função identificar, avaliar e buscar oportunidades (Schumpeter, 1934; Mintzberg & Waters, 1982; Foss et al., 2008; Goyal & Mishra, 2023). Para tanto, além de “*estar por inteiro no negócio, com foco total nas oportunidades*” (Fábio), o empreendedor deveria possuir uma maneira de pensar e agir inovadora (Man & Lau, 2000; Alim et. al., 2023), isto é, estar aberto à novas ideias, novas coisas e processos criativos que resultem na criação de novas formas de valor (Lumpkin & Dess, 1996; Aidara et. al., 2021), como explicitado na fala de Carlos:

“O empresário tem que ser um inovador: pensar diferente, agir diferente dos demais. Quem não se abre para o novo, quem não está disposto a experimentar e errar, está condenando seu negócio ao fracasso” (Carlos).

A manifestação desta competência foi identificada a partir da emergência, na fala dos entrevistados, de elementos que sugerissem que eles percebem o ambiente externo de maneira a vislumbrar de forma estratégica a criação e manutenção de perfis nas mídias sociais para seus negócios (Kraus et al., 2010; Pepple & Enuoh, 2020; Susanto et. al., 2023). No caso de Fátima, a criação do perfil na mídia social Instagram ocorreu antes mesmo da inauguração de seu negócio: “*nosso perfil começou a ser movimentando antes mesmo da gente vender qualquer coisa... Primeiro, a gente fez a empresa gerar interesse, gerar desejo e aí sim a gente abriu [a loja]*” (Fátima). O Quadro 05 resume a identificação da manifestação da competência Visão Estratégica das Mídias Sociais nos empreendedores sujeitos desta pesquisa:

Quadro 05

Manifestação da Competência Empreendedora: Visão Estratégica das Mídias Sociais

Participantes do Estudo		EntrepreneurialCom
Grupos	Participantes (Pseudônimos)	Visão Estratégica das Mídias Sociais (n=14)
<i>Não Atuantes na Gestão de Mídias Sociais</i>	Paula	X
	Fábio	✓
	Pedro	X
	Mário	✓
	João	✓
	Alberto	✓
	Felipe	X
	Leonardo	X
<i>Atuantes na Gestão de Mídias Sociais</i>	Joana	✓
	Fátima	✓
	Carlos	✓
	Carolina	✓
	Isabela	✓
	Catarina	✓
	Priscila	✓
	Helena	✓
	Bárbara	✓
	Tadeu	✓

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi possível identificar a manifestação desta competência todos os empreendedores atuantes na gestão de mídias sociais de seus negócios. Dentre eles, destaca-se a fala de Helena, por expor ser função do empreendedor perceber o ambiente externo (Man & Chan, 2002; Van Ness, 2020) de forma a perceber as mídias sociais como uma inovação capaz de gerar valor (Man & Lau, 2000; Munir et al., 2019; Pepple & Enuoh, 2020; Montenegro, 2024):



“Eu acho que primeiro você precisa identificar a mídia social como uma oportunidade. Na verdade, eu entendi a oportunidade, entendi um ambiente e aí eu encarei [montar um perfil para o negócio no *Instagram*]. Então eu acho que além de tudo, é escutar o cliente e você seguir, é escutar o que o mercado está te dizendo também” (Helena).

Por sua vez, no grupo de empresários não atuantes na gestão das mídias sociais de seus negócios a manifestação desta competência não foi identificada em todos os indivíduos. São relevantes as falas dos empresários que não identificam, nas mídias sociais, uma oportunidade para inovar em seus negócios. Embora tenham aderido ao Instagram, Paula, Pedro, Felipe e Leonardo relatam tê-lo feito apenas para fazer frente à concorrência (Danhil et al., 2014; Marchand et al., 2021), e entendem como desnecessário atuar diretamente na gestão dos perfis de seus negócios (Nakara et al., 2012; Rugova & Prenaj, 2016; Fang et al., 2022), conforme evidencia a fala de Paula:

“E isso é uma crença, eu acho bem limitante da minha parte, mas eu sempre digo que não quero propaganda porque a gente não consegue atender bem o número de clientes que visita nossa loja, atualmente. Quanto mais propaganda eu fizer, pior vai ser. Mais gente eu vou trazer” (Paula).

É interessante notar, aqui, o aparente contraponto da identificação desta competência nos empresários Fábio, Mário, João e Alberto que, embora reconheçam a presença nas mídias sociais como oportunidade estratégica, não entendem ser necessário seu envolvimento direto na sua gestão. Tais empreendedores percebem estrategicamente as mídias sociais como meras ferramentas de exposição midiática (Kotler et. al., 2017, Munir *et al.*, 2019), e não acreditam ser necessário envolver-se pessoalmente em sua gestão para obterem sucesso em seu uso (Yang; Kankahalli, 2014; Lou et al., 2019; Susanto et al., 2023), ou, quando acreditam, ainda possuem receio de assumir tal papel (Crittenden et. al., 2024):

“Com certeza não estou aproveitando nem 10%, infelizmente... Eu podia estar com fotos maravilhosas, podia estar aparecendo, fazendo *stories*, *reels*, *lives*, colaborações com um monte de gente. Eu sei tudo que eu deveria estar fazendo, mas eu simplesmente travo na frente da câmera” (Mário).

Para esses empreendedores, a estratégia ideal consistiria em delegar a terceiros a concepção e produção das ações de *branding* e campanhas promocionais realizadas no *Instagram* (Wardati & Mahendrawathi, 2019; Marchand et al., 2021). Os empresários que não se envolvem diretamente na gestão das mídias sociais de seus negócios confiam essas tarefas a profissionais especializados, como exemplificado por Felipe: "*Hoje eu tenho uma agência que cuida de tudo para mim, da criação à publicação do conteúdo, e estou muito satisfeito*". Essa

abordagem está alinhada com estudos que indicam que muitos empresários preferem delegar as atividades digitais para manter o foco em outras áreas estratégicas, evitando riscos que possam comprometer o uso eficaz dessas ferramentas (Kaplan & Haenlein, 2021; Felix et al., 2022).

Contudo, destacam-se evidências de que não se envolver de forma direta na gestão das mídias sociais de seus negócios (Pepple & Enuoh, 2020; Marchand et. al., 2021; Susanto et. al., 2023) poderia os levar o empreendedor a delegar estas funções para terceiros que não compreendem em totalidade as nuances de seus negócios (Nakara et al., 2012; Secundo et al., 2021):

“Não acho uma coisa boa terceirizar [a gestão do perfil no *Instagram*. Eu acho que esse trabalho tem que ser do empreendedor mesmo. Essas agências postam da mesma forma para todas as empresas, sendo que meu negócio é único. Algumas agências até já vieram me mostrar o trabalho e tal, mas eu sei que quem deve fazer esse trabalho sou eu” (Bárbara).

Da fala de Bárbara pode-se entender, também, que delegar a gestão de mídias sociais para terceiros pode fazer com que esta perca seu elemento de diferenciação frente à concorrência, o que limitaria seu potencial uso estratégico (Agustian, 2023; Barney & Hesterly, 2019; Secundo et al., 2021; Oliveira & Chimentí, 2021). Na Figura 02, é possível observar, a título de exemplo, a similaridade entre conteúdos de dois perfis pesquisados geridos de forma terceirizada:

Figura 02

Similaridade entre publicações de diferentes perfis do Instagram geridos de forma terceirizada



Fonte: elaborado pelos autores com base em conteúdo disponível publicamente no Instagram.

As evidências apontam a relevância da manifestação pelo empreendedor de Visão Estratégica das Mídias Sociais, que exerceria influência sobre a própria presença do negócio nas mídias sociais, como requisito para o uso estratégico do Instagram por pequenos negócios. Contudo, o pleno aproveitamento desta ferramenta poderosa e inovadora de divulgação (Munir et al., 2019; Marchand et al., 2021; Saura et. al., 2023) demandaria também a manifestação de competências que se ligam aos aspectos subjetivos e interpessoais das mídias sociais (Rietveld et al., 2020; Marchand et. al., 2021; Nordin et. al., 2023), cujas nuances serão exploradas nos tópicos subsequentes.

4.2 Intuição Midiática

A competência de intuição midiática foi analisada nos termos da habilidade do empreendedor de estabelecer para seus perfis conteúdos que sejam autênticos e, ao mesmo tempo, engajadores. Sua manifestação foi identificada a partir da emergência, no discurso dos entrevistados, de elementos ligados ao pensamento contrafactual e intuitivo que estaria no centro do processo decisório dos empreendedores (Baron; 2000; Van Gelderen, 2023), e que seria necessário frente ao contexto de complexidade e incerteza que envolve a gestão de pequenos negócios (Alvarez; Buzenitz, 2001; Alves & Yang, 2022). Nas palavras de Joana, “*a vida do empreendedor é como cair de paraquedas, com a diferença que você nunca sabe se ele vai abrir ou não*”.

Sua manifestação pôde ser identificada nos participantes que relataram possuir a habilidade de criar intuitivamente – isto é, sem a necessidade de planejamento prévio - conteúdo para o perfil de seu negócio no Instagram. Para tanto, Priscila acredita que o empreendedor “*deve ser criativo e ao mesmo tempo não pode ter medo de errar, não pode ter medo de tentar algo novo*”. Foi possível identificar a manifestação da competência empreendedora de Intuição Midiática em onze participantes da pesquisa, conforme Quadro 06:

Quadro 06

Manifestação da Competência Empreendedora: Intuição Midiática

Participantes do Estudo		Competência Empreendedora
Grupos	Participantes (Pseudônimos)	Intuição Midiática (n=11)
<i>Não Atuantes na Gestão de Mídias Sociais</i>	Paula	X
	Fábio	X
	Pedro	X
	Mário	X
	João	X
	Alberto	X
	Felipe	✓
	Leonardo	X
<i>Atuantes na Gestão de Mídias Sociais</i>	Joana	✓
	Fátima	✓
	Carlos	✓
	Carolina	✓
	Isabela	✓
	Catarina	✓
	Priscila	✓
	Helena	✓
	Bárbara	✓
	Tadeu	✓

Fonte: Elaborado pelos autores.

É interessante perceber que todos os empresários atuantes na gestão de mídias sociais de seus negócios expressaram em suas falas a manifestação desta competência. Nas mídias sociais, ser capaz de determinar de forma rápida e criativa o tipo de conteúdo e mensagem a ser publicado seria crucial para que seja estabelecida uma comunicação autêntica que engaje a audiência (Solomon, 2016; Rietveld *et al.*, 2020), o que é expresso nas falas de Isabela – “*mais do que tudo, é essencial ter criatividade e ser capaz de adaptar sua mensagem ao que está viralizando no momento [no Instagram]*” – e Catarina: “*tem que mostrar seu produto com criatividade, fomentar desejo sem que o cliente perceba, é uma venda subjetiva indireta*”. Pensar de forma rápida e criativa (Van Gelderen, 2023) seria essencial para o empreendedor tomar para si executar ações de marketing (Bettioli, 2012; Pepple & Enuoh, 2020) que fogem ao processo estratégico formal (Foss *et al.*, 2008; Susanto *et al.*, 2023), como no caso de Carolina:

“Sou boa em desenvolver as coisas na hora. Apesar de parecer ruim você planejar muito em cima da hora, isso é fundamental na panificação porque sempre temos coisas bem sazonais e novos produtos a todo momento...É um bolo que saiu diferente, uma torta



que a gente fez diferente, um café que chegou diferente, então a gente faz essa esse, então funciona melhor decidir em tempo real o que publicar” (Carolina).

Nas mídias sociais, é especialmente importante o apelo visual das mensagens que se deseja passar (Rietveld et al., 2020), o que poderia nos levaria a crer que a qualidade gráfica das fotos e vídeos publicados pudesse atuar como barreira limitante ao uso estratégico das mídias sociais por pequenos negócios (Rugova; Prenaj, 2016; Li & Xie, 2020; Park & Namkung, 2022). Quando questionados sobre o que significaria, para eles, a criação de um conteúdo de qualidade para o perfil de seus negócios no Instagram, os participantes divergiram em suas percepções. Dentre os participantes que não atuam na gestão de mídias sociais de seus negócios, impera a noção de que um bom conteúdo seria aquele pautado pela publicação de mídias altamente produzidas – como é o caso de Leonardo, para quem “*ou a gente faz isso de maneira mais profissional ou não faz... a empresa tem que vender uma formalidade, uma sobriedade, e para isso é importante ter fotos profissionais de qualidade*”, e de Alberto, ao ressaltar que “*o desejo de comer deve ser trabalhado a cada foto, para isso uma boa fotografia é importante*”.

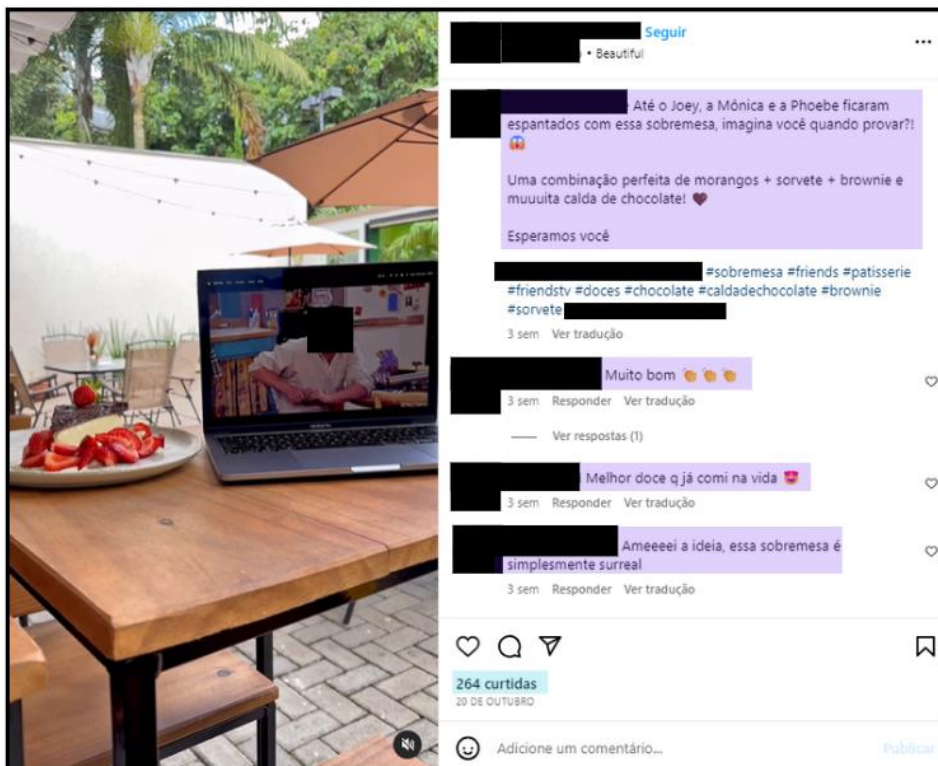
Das respostas de participantes pertencentes ao grupo atuante na gestão de mídias sociais emergiu a ideia de que seria mais relevante a espontaneidade obtida pelos conteúdos publicados: “*preferimos ser espontâneos para montar nosso conteúdo... Expor a realidade é melhor do que ser artificial*” (Tadeu). Tal espontaneidade teria o poder, para Carolina, de aproximar e engajar a clientela aos conteúdos publicados, pois “*aquele mundinho muito perfeito, de foto produzida, não gera conexão. As pessoas sabem que não é verdadeiro*”. Essas evidências corroboram estudos recentes que sugerem que a autenticidade e a criação espontânea de conteúdo nas mídias sociais geram maior engajamento e confiança por parte dos consumidores, especialmente em plataformas visuais como o *Instagram*, visto ser a conexão emocional algo fundamental para a lealdade do público (Kaplan & Haenlein, 2021; Saura et al., 2023).

Para engajar um consumidor com níveis cada vez menores de atenção (Kotler et al., 2017; Oliveira & Chimenti, 2021), o empreendedor precisa identificar os temas em alta nas mídias sociais e, de maneira intuitiva e criativa, ajustar a promoção de seu negócio para aproveitar as tendências e interesses do público (Silva et al., 2020; Herzallah et al., 2022). O elevado número de curtidas e o teor engajado dos comentários que puderam ser identificados no perfil gerido por Carlos, exemplificado na Figura 03, podem ser compreendidos como importantes indícios de que a manifestação pelos empreendedores da competência de intuição midiática potencializaria o uso estratégico das mídias sociais por seus negócios.

O envolvimento direto do empreendedor na gestão das mídias sociais é reconhecido como um fator crucial para o sucesso dos pequenos negócios (Kaplan & Haenlein, 2021; Felix et al., 2022). As evidências obtidas nas faladas dos entrevistados e nas publicações dos perfis por eles geridos trazem a importância de uma abordagem ágil e criativa na produção de conteúdo que dialogue efetivamente com a clientela. Para Tadeu, “é importante que o perfil não se torne uma espécie de folder, ninguém aguenta mais receber promoção no Instagram [...], o que a gente tenta fazer é trazer informação e trocar ideias com nosso cliente”. Isso se alinha a pesquisas recentes que destacam a capacidade intuitiva dos empreendedores para utilizar as mídias sociais – especialmente o *Instagram*, onde a criação rápida e constante de conteúdo é altamente valorizada – como uma possível fonte de vantagem competitiva (Dwivedi et al., 2021; Saura et al., 2023). A manifestação da competência de Intuição Midiática permitiria ao empreendedor manter a relevância de seu negócio no ambiente digital, ao potencializar o estabelecimento de uma conexão autêntica com os consumidores (Rahman et al., 2023).

Figura 03

Intuição Midiática: Geração de Espontaneidade



Fonte: elaborado pelo autor com base em conteúdo disponível publicamente no Instagram

4.3 Comunicação Personificada

Potencializar as propriedades intersubjetivas ligadas ao aspecto relacional das mídias sociais seria parte fundamental de seu uso estratégico. O caráter essencialmente interpessoal (Kozinets et. al., 2017) das mídias sociais tornaria imperativo ao empresário ser capaz de reconhecer importância da construção e manutenção de uma relação de proximidade com sua clientela (Kotler, 2017; Nordin et. al., 2023). Tal proximidade poderia ser obtida ao se aproximar o cliente da figura pessoal do empresário (Wang & Kim, 2017; Sharma et al., 2020), conforme evidenciado na fala de Fátima:

“Eu tento transformar [a minha marca] em algo que gere conexão como se fosse uma pessoa. Eu estou com compartilhando com vocês a minha rotina, mas não é produto, produto, produto, venda, venda, venda. Pessoas se conectam com pessoas, a gente não tem nenhum carinho por empresas, não tem fidelidade, não sente nada” (Fátima).

Para identificar a manifestação da competência empreendedora de comunicação personificada, partiu-se das percepções dos participantes quanto à influência da aparição da figura pessoal do empreendedor – no conteúdo publicado nas mídias sociais de seu negócio – para a potencialização de relacionamentos, reputação e confiança com sua clientela, conforme Quadro 07:

Quadro 07

Manifestação da Competência Empreendedora: Comunicação Personalificada

Participantes do Estudo		Competência Empreendedora	
Grupos	Participantes	Comunicação Personalificada (n=10)	
<i>Não Atuantes na Gestão de Mídias Sociais</i>	Paula	X	
	Fábio	X	
	Pedro	X	
	Mário	X	
	João	X	
	Alberto	X	
	Felipe	X	
	Leonardo	X	
	<i>Atuantes na Gestão de Mídias Sociais</i>	Joana	✓
		Fátima	✓
Carlos		✓	
Carolina		✓	
Isabela		✓	
Catarina		✓	
Priscila		✓	
Helena		✓	
Bárbara		✓	
Tadeu		✓	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fica evidenciada, aqui, uma clara oposição entre os grupos de empresários atuantes e não atuantes na gestão de mídias sociais de seus negócios. No primeiro grupo, foi possível identificar em todos os empresários a manifestação da competência de comunicação personalificada. Para esses participantes, o empresário pode se tornar uma importante fonte de ativos relacionais (Kozlenkova et al., 2014; Nordin et al., 2023). Segundo Bárbara, o papel do empreendedor seria "*ser quase um blogueiro na sua mídia social*", ou seja, ao atuar como influenciador digital (Brown & Fiorella, 2023) de seu próprio negócio, o empreendedor seria capaz de aproximar a empresa da clientela por meio da criação conjunta de conteúdos e experiências (Wang & Kim, 2017; Crittenden et al., 2024). A exposição do empreendedor e de sua trajetória nas mídias sociais não apenas potencializa a obtenção de ativos relacionais, como também fortalece a conexão com os consumidores, ampliando a confiança e a lealdade à marca (Kozlenkova et al., 2014; Rietveld et al., 2020), conforme evidencia o exemplo exposto na Figura 04:



Figura 04

Obtenção de ativos relacionais via Instagram



Fonte: elaborado pelo autor com base em conteúdo disponível publicamente no Instagram

A amplificação do empoderamento do consumidor, proporcionada pela emergência das mídias sociais, tornaria especialmente relevante a obtenção de tais ativos relacionais pelos negócios (Jayasingh, 2019). Ao ser capaz de capitalizar para seu negócio os aspectos subjetivos e interpessoais das mídias sociais – tais como sentimentos, relacionamentos, reputação e confiança, que não são facilmente replicáveis – o empreendedor teria o poder de potencializar seu uso estratégico (Li & Xie, 2020; Rietveld et al., 2020). A aparição da figura do empreendedor traria maior engajamento aos conteúdos publicados no perfil do negócio (Li & Xie, 2020; Rahman et al., 2023), já que este “*consegue potencializar [suas mídias sociais] aparecendo, mostrando a cara mesmo*” (Joana) ao trazer pessoalidade aos conteúdos (Rietveld et al., 2020):

“Agora eu acho que quando o empresário está envolvido no nessas mídias, ele traz uma emoção, traz uma humanização, sabe? Todas as vezes que eu apareço, que eu falo alguma coisa, dá até mais engajamento. As pessoas sabem assim, é, querem saber quem está por trás dos bastidores, quem é a pessoa pensante” (Catarina).

A construção de uma boa reputação e relação de confiança é crucial para negócios de alimentação, onde a percepção de qualidade e segurança pelos consumidores é fundamental para garantir a fidelização em mercados competitivos (Malthouse et al., 2021). Como nos lembra Isabela, “*quando a gente fala de alimento, a confiança é tudo, né? Você não come uma coisa [feita por] qualquer pessoa. Você está ali, expondo sua saúde, sua vida*”. Nos pequenos negócios, a reputação do empreendedor muitas vezes se confunde com a do próprio negócio, já

que a imagem pessoal do proprietário está intimamente ligada à confiança e à percepção de qualidade pelos consumidores (Kaplan & Haenlein, 2021):

“Eu tenho que estar [no *Instagram*] passando uma imagem boa sobre mim, criando uma reputação. O cliente acha que ele está se aproximando de você, então ele não está comprando de uma empresa, está comprando de uma pessoa. Se o cliente confia em você, fica muito mais fácil vender depois” (Carlos).

Desta maneira, para extrair o máximo potencial da dimensão relacional das mídias sociais é preciso que o conteúdo publicado atue de forma a construir uma relação de confiança entre a marca e sua clientela (Lou et al., 2019). E, visto que a credibilidade de uma mensagem estaria intimamente ligada à credibilidade de sua fonte (Solomon, 2016), a manifestação da competência de comunicação personificada atuaria de forma a possibilitar ao empreendedor construir e explorar elementos de reputação de confiança, de maneira a potencializar a fidelidade de sua clientela (Jayasingh, 2019; Riley, 2020). A dinâmica interacional das mídias sociais demandaria a criação de um verdadeiro senso de comunidade em torno de seu negócio (Alvarez & Buzenitz, 2001; Riley, 2020):

“Essa aproximação é o interessante da mídia social, pois ela conseguiu aproximar o cliente ao máximo. Temos que dar atenção a quem está sempre ali, quem é a nossa base. É assim que a gente conseguiu criar uma comunidade em torno [do nosso negócio], fazer com que o cliente torça por nós como quem torce por um time de futebol” (Tadeu).

Para construir uma relação de confiança com a clientela, os entrevistados destacaram elementos como transparência, coerência, atenção à qualidade do conteúdo, autoridade e comprometimento (Man & Lau, 2000; Pepple & Enuoh, 2020). Além disso, aproximar o consumidor exige do empreendedor a capacidade de participar ativamente do diálogo – criando conteúdos relevantes para seu público e capitalizando sua própria reputação – o que resultaria em maior engajamento no perfil do negócio no Instagram (Rugova & Prenaj, 2016; Sharma et al., 2020). Para alcançar esse objetivo, os entrevistados enfatizaram a importância de produzir conteúdo de alta qualidade (Rugova & Prenaj, 2016; Rietveld et al., 2020), que retrate de forma autêntica as rotinas do empreendedor e de seu negócio (Liu et al., 2018; Marchand et al., 2021):

“Tem muito de mim meu negócio, e acho importante mostrar minha realidade. Mostrar que chegou para trabalhar, que está recebendo mercadoria, que entra na cozinha de vez em quando. Eu acho que se comprometer a mostrar a rotina ajuda, porque se torna algo real” (Bárbara).

Todavia, é importante ressaltar que nem todos entrevistados acreditam nesta construção de aspectos relacionais para seus negócios por meio das mídias sociais. As evidências

mostraram que nem todos os indivíduos possuem vontade ou habilidade para manifestar a competência empreendedora de comunicação personificada. A fala de Fábio contrapõe a noção de que o empreendedor deveria atuar de forma a personificar a comunicação (McCracken, 1989; Lou et al., 2019; Susanto et. al., 2023) de sua própria marca no *Instagram*:

“Não acredito que o marketing digital seja capaz de fidelizar o cliente. Ele serve mais para mostrar os produtos que eu tenho para vender. Para mim, as pessoas vão sempre comprar o melhor produto ou a melhor promoção, não importando se quem está divulgando é pessoa, empresa ou influenciador” (Fábio).

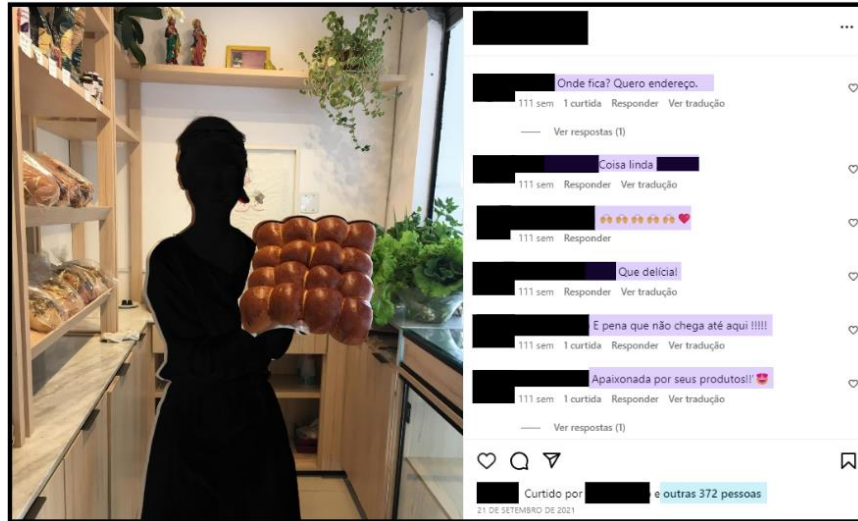
Do grupo de empresários não atuantes na gestão das mídias sociais de seus negócios, emergiram falas que possibilitaram identificar percepções que se dissociam da noção de que é necessário explorar a natureza intangível dos recursos relacionais (Alvarez & Buzenitz, 2001; Rietveld et al., 2020) para se obter bom desempenho nas mídias sociais (Yang & Kankahalli, 2014; Lou et al., 2019). Tal raciocínio encontra-se exposto, por exemplo, na fala de Alberto: “Não, eu não acredito que o empreendedor deva aparecer. Quem tem que aparecer é o produto”. Alguns empreendedores demonstraram, ainda, uma percepção negativa sobre a exposição de suas figuras nas mídias sociais, associando essa prática a riscos de privacidade e à perda de autonomia em suas rotinas de trabalho (Felix et al., 2022; Saura et al., 2023), conforme exemplifica a fala de Helena:

“Tem dias que, sinceramente, a gente perde a paciência e pensa: ‘Hoje eu não quero aparecer, não quero mostrar nada’. Mas a verdade é que a gente acaba refém disso, né? Tem que fazer, tem que postar stories, tem que mostrar tudo... Eu me sinto presa à internet. Parece uma prisão. Você não pode se desconectar de jeito nenhum, porque se sair, você simplesmente não vende. Sinto falta de quando não era assim” (Helena).

Mas, evidências coletadas nos perfis na mídia social Instagram dirigidos pelos participantes deste estudo sugerem que o envolvimento pessoal do proprietário na promoção de seu negócio, utilizando-se de sua história e credibilidade para endossar e divulgar produtos ou serviços (Martens et al., 2007; Abu-Rumman et al., 2021) pode se constituir em um elemento fundamental para potencializar o uso estratégico das mídias sociais por pequenos negócios. A manifestação da competência de comunicação personificada possibilitaria ao empreendedor explorar o relacionamento estabelecido com sua clientela via Instagram de forma a aumentar a credibilidade de fonte de sua marca (Solomon, 2016; Jayasingh, 2019), conforme evidencia a Figura 05:

Figura 05

Endosso no Instagram via figura pessoal do empreendedor



Fonte: elaborado pelo autor com base em conteúdo disponível publicamente no Instagram.

Ao manifestar a competência de comunicação personificada possibilitaria, portanto, ao empreendedor obter melhor uso estratégico das mídias sociais. Potencializar, a partir de sua figura, o perfil de seu negócio traria ao empreendedor maior capacidade de endossar (McCracken, 1989; Secundo et. al, 2021) ele mesmo o conteúdo publicado por seu negócio no *Instagram*. Para tanto, conforme evidencia a Figura 05, o empreendedor deve ser capaz de explorar os relacionamentos construídos e capitalizar sua própria imagem (Agustian, 2023) de forma a transferi-los para seu negócio.

5 Considerações finais

O presente estudo objetivou relacionar a manifestação de competências empreendedoras ao uso estratégico de mídias sociais por pequenos negócios. A condução de dezoito entrevistas em profundidade semiestruturadas com indivíduos à frente de micro ou pequenas empresas, sendo dez atuantes e oito não atuantes na gestão de mídias sociais de seus negócios, permitiu identificar neles a manifestação ou ausência de competências empreendedoras previamente levantadas na literatura. Como resultado, evidenciou-se que a manifestação de competências pode se dar em intensidades e configurações bastante diversas entre os empreendedores.

Das oito competências empreendedoras identificadas nos participantes do estudo, três destacaram-se por emergirem com maior frequência na fala dos empreendedores: Visão Estratégica das Mídias Sociais, Intuição Midiática e Comunicação Personificada. Este artigo apresentou uma análise em profundidade de potenciais influências da manifestação ou ausência

destas competências empreendedoras sobre o uso estratégico das mídias sociais por pequenos negócios. Tal análise norteou-se pela triangulação das evidências oriundas das entrevistas com aquelas obtidas ao longo da análise documental de publicações disponíveis nos perfis na mídia social *Instagram* dos negócios geridos pelos empreendedores sujeitos desta pesquisa.

Como principais resultados, evidenciam-se: (a) o entendimento pelos participantes da relevância das mídias sociais para a condução de suas estratégias de marketing; (b) o apontamento pelos empresários entrevistados do envolvimento direto do empreendedor na concepção estratégica e produção de conteúdo para as mídias sociais e, principalmente, a exposição da figura pessoal dele no conteúdo publicado, como importantes fatores potencializadores do uso estratégico das mídias sociais; (c) relevantes indícios da obtenção de ativos relacionais pelos negócios dirigidos por empreendedores atuantes nas gestão de mídias sociais.

Os resultados deste estudo estão alinhados aos debates atuais sobre estratégia empresarial, empreendedorismo e uso de mídias sociais, ressaltando a importância do comportamento empreendedor em ambientes de alto dinamismo. Estudos recentes destacam que as decisões estratégicas dos empreendedores serviriam como micro fundamentos para a vantagem competitiva (Barney et al., 2021; Kaplan & Haenlein, 2021), o que se alinha aos nossos achados, que evidenciam ser a intuição e a adaptabilidade na criação de conteúdo fatores essenciais para o uso eficaz de plataformas como o *Instagram*. Além disso, autores como Lou et al. (2019) e Van Gelderen (2023) enfatizam a comunicação personificada e a construção de relacionamentos como estratégias fundamentais, raciocínio que é reforçado pelos resultados de nossa pesquisa, que demonstraram como o envolvimento direto dos pequenos empresários nas mídias sociais pode potencializar a lealdade do cliente (Felix et al., 2022). Os resultados também contribuem de forma mais ampla para o campo teórico do empreendedorismo ao apontar a adaptabilidade e a tomada rápida de decisões como competências essenciais para empreendedores em mercados dinâmicos (Saura et al., 2023), confirmando sua relevância para o conhecimento sobre estratégia digital e empreendedorismo em pequenos negócios.

5.1 Implicações Gerenciais

Os resultados desta pesquisa fornecem contribuições práticas valiosas para micro e pequenos empresários que desejam potencializar o uso estratégico das mídias sociais em seus negócios. A Visão Estratégica das Mídias Sociais pode ser aprimorada por meio da análise de dados, métricas, pesquisas de mercado e planejamento estratégico, permitindo alinhar a presença online com os objetivos do negócio e compreender o impacto das postagens no

comportamento dos consumidores (Montenegro, 2024; Saura et al., 2023; Marchand et al., 2021). Isso inclui o uso de ferramentas de análise avançada para monitorar engajamento, preferências do público e ajustar campanhas conforme necessário (Saura et al., 2023). A Intuição Midiática pode ser desenvolvida por meio da atualização constante das tendências digitais, experimentação de diferentes tipos de conteúdo e ajuste de estratégias com base no feedback dos usuários (Silva et al., 2020; Susanto et al., 2023). Esse processo de experimentação é crucial para pequenos empresários que precisam se adaptar rapidamente às mudanças nas plataformas e no comportamento do consumidor (Felix et al., 2022). Já a Comunicação Personificada pode ser fortalecida pela criação de uma marca pessoal autêntica, com conteúdo genuíno e engajamento direto com os consumidores, além de parcerias estratégicas com influenciadores que compartilhem dos mesmos valores (Agustian, 2023; Jayasingh, 2019; Solomon, 2016). Ao desenvolver essas competências, os empreendedores podem maximizar o impacto das mídias sociais, promovendo um crescimento mais sustentável e competitivo em um ambiente digital em constante evolução (Saura et al., 2023).

Além disso, os resultados também trazem interessantes insights para gestores em empresas de maior porte. A necessidade de uma estratégia bem delineada, de comunicação personalizada e de uma presença autêntica nas redes sociais se aplica a empresas de todos os tamanhos. Gestores podem se beneficiar dessas práticas ao aprimorar a segmentação e engajamento de seus públicos-alvo, otimizando campanhas para criar uma conexão mais profunda e aumentar a fidelidade dos consumidores (Felix et al., 2022). Essa abordagem pode potencializar a obtenção de vantagens competitivas a partir da humanização da marca e da construção de relações de longo prazo com seus clientes (Saura et al., 2023).

5.2 Limitações e Caminhos Futuros

Como limitações desta pesquisa, colocam-se: (i) o fato de não ter sido possível discutir a influência da manifestação de competências empreendedoras analisadas sobre a competitividade dos negócios pesquisados, posto que estes não publicam relatórios de desempenho econômico-financeiro; (ii) a possibilidade de vieses nas respostas dos participantes, visto que sua seleção amparou-se na lógica da replicação no intuito de se potencializar o fornecimento de novos *insights* para a construção teórica (Eisenhardt, 2021); e (iii) o fato do tamanho da amostra não permitir generalizações populacionais (Yin, 2016).

Os resultados desta pesquisa oferecem diversas oportunidades para estudos futuros que possam ampliar o entendimento sobre competências empreendedoras no uso estratégico das

mídias sociais. No campo qualitativo, recomenda-se explorar essas competências em diferentes setores econômicos, como tecnologia, varejo ou serviços, além de contextos culturais internacionais, para verificar se seu impacto é consistente ou varia conforme o setor ou país. Já no campo quantitativo, estudos econométricos poderiam estabelecer correlações estatísticas entre a manifestação de cada uma das três competências empreendedoras aqui analisadas e o desempenho em mídias sociais, em termos do engajamento e conversões de conteúdo em vendas. Além disso, seria relevante investigar como a exposição da imagem do empreendedor afeta métricas de relacionamento no Instagram, tais como curtidas e comentários. Tais estudos poderiam fornecer uma compreensão mais profunda e consolidariam modelos aplicáveis em diferentes contextos, contribuindo tanto para conceitos teóricos quanto para práticas gerenciais.

Referências

- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00145-3>
- Agustian, K., Hidayat, R., Zen, A., Sekarini, R. A., & Malik, A. J. (2023). The Influence of Influencer Marketing in Increasing Brand Awareness and Sales for SMEs. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 68-78. <https://doi.org/10.34298/tacit.v1i2.2>
- Aidara, S., Mamun, A. A., Nasir, N. A. M., Mohiuddin, M., Nawi, N. C., & Zainol, N. R. (2021). Competitive advantages of the relationship between entrepreneurial competencies and economic sustainability performance. *Sustainability*, 13(2), 864. <https://doi.org/10.3390/su13020864>
- Alhakimi, W., & Albashiri, S. (2023). Social media adoption by women entrepreneurial small businesses. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(3/4), 158-175. <https://doi.org/10.1108/APJIE-11-2022-0103>
- Alim, M. A., Tan, K. L., Jee, T. W., Voon, B. H., Hossain, M. J., & Mia, M. U. (2023). To explain and to predict: analysis of opportunity recognition on the relationship between personal factors, environmental factors and entrepreneurs' performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 772-794. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2022-0341>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>

- Alves, J., & Yang, W. (2022). Cognitive mechanisms in entrepreneurship competence: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 65. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020065>
- Audretsch, D. B. (2022). Entrepreneurship and economic growth: The role of policy. *Small Business Economics*, 58(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00484-6>
- Barbosa, A. D. S. (2019). *Entre a posse e o uso: o processo de objetificação e comodificação de moças universitárias* (Doctoral dissertation).
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211033657>
- Baron, R. A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success. *Current directions in psychological science*, 9(1), 15-18. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00053>
- Baum, J. R. (1994). *The relation of traits, competencies, vision, motivation, and strategy to venture growth*. University of Maryland, College Park.
- Becherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J. P. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SMEs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 15(1), 7-18. <https://doi.org/10.1108/NEJE-15-01-2012-B002>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Bird, B., & Schjoedt, L. (2017). Entrepreneurial behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. *Revisiting the Entrepreneurial Mind: Inside the Black Box: An Expanded Edition*, 379-409.
- Block, J. H., Fisch, C. O., & Van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and innovation*, 24(1), 61-95. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397>
- Boerman, S. C., & Müller, C. M. (2022). Understanding which cues people use to identify influencer marketing on Instagram: an eye tracking study and experiment. *International Journal of Advertising*, 41(1), 6-29. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1922086>



- Brooks, S., Sahaym, A., Datta, A., & Srivastava, S. (2023). Risky combination: the role of managerial perceptions of social media use and entrepreneurial orientation on SME innovation. *Management Decision*, 61(1), 33-56. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1397>
- Brown, D., & Fiorella, S. (2023). The influencer marketing revolution: How social media influencers are transforming the business landscape. *Journal of Marketing*, 87(4), 78-97. <https://doi.org/10.1177/00222429221133710>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Creswell, J. W. (2010). Creswell, JW projeto de pesquisa-método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de oliveira da rocha. Porto Alegre-artmed, 2007. Artmed. Accessed March 12, 2021.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., & Kemp, A. (2024). Influential entrepreneurs and entrepreneurial influencers: are they two sides of the same coin?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(3), 330-345.
- Cuevas-Molano, E., Matosas-López, L., & Bernal-Bravo, C. (2021). Factors increasing consumer engagement of branded content in Instagram. *IEEE Access*, 9, 143531-143548. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3115562>
- da Silva Oliveira, A. B., & Chimenti, P. (2021). "Humanized Robots": A Proposition of Categories to Understand Virtual Influencers. *Australasian Journal of Information Systems*, 25. <https://doi.org/10.3127/ajis.v25i0.2976>
- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., & Fabeil, N. F. (2014). Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia-social and behavioral sciences*, 148, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.025>
- Dwivedi, A., & Pawsey, N. (2023). Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 155, 113409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113409>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020980968>
- Fang, G. G., Qalati, S. A., Ostic, D., Shah, S. M. M., & Mirani, M. A. (2022). Effects of entrepreneurial orientation, social media, and innovation capabilities on SME

- performance in emerging countries: A mediated–moderated model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(11), 1326-1338.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2004070>
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2022). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 138, 78-91.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.034>
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of small business management*, 43(1), 1-15.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00122.x>
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de saúde pública*, 27(2), 388-394.
<https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(1), 73-94. <https://doi.org/10.1002/sej.41>
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. 2020 Global report. Global Entrepreneurship Research Association. London Business School, 2019.
- Goyal, A., & Mishra, U. S. (2023). Impact of Entrepreneurial Orientation on MSME Performance: Mediating Role of Entrepreneurial Competency. *Entrepreneurship Research Journal*, (0). <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0426>
- Henrekson, M., Johansson, D., & Karlsson, J. (2024). To be or not to be: The entrepreneur in neo-Schumpeterian growth theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 104-140. <https://doi.org/10.1177/10422587221141679>
- Herzallah, D., Muñoz-Leiva, F., & Liebana-Cabanillas, F. (2022). Drivers of purchase intention in Instagram Commerce. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 26(2), 168-188.-drink tea industry. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 91-104. <https://doi.org/10.1108/SJME-10-2021-0167>
- IBGE. Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empendedorismo.html>. Rio de Janeiro, 2020.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2023). Demografia das Empresas e Estatísticas dos Empreendedores. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102036.pdf>
- Irvine, A. (2011). Duration, dominance and depth in telephone and face-to-face interviews: A comparative exploration. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3), 202-220. <https://doi.org/10.1177/160940691101000302>
- Jayasingh, S. (2019). Consumer brand engagement in social networking sites and its effect on brand loyalty. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1698793. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1698793>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2022). Rethinking social media marketing: Opportunities for entrepreneurship in the digital age. *Journal of Business Research*, 143, 92-101. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.012>
- Kerschbaumer, F. E., Romani-Dias, M., & dos Santos Barbosa, A. Internationalization of brazilian management students: recommendations from their voices.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital. *Coimbra: Conjuntura actual editora*.
- Kozinets, R., Patterson, A., & Ashman, R. (2017). Networks of desire: How technology increases our passion to consume. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 659-682. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw061>
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 42, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of entrepreneurship and innovation management*, 11(1), 19-34. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.029765>
- Lai, L. S., & To, W. M. (2015). Content analysis of social media: A grounded theory approach. *Journal of electronic commerce research*, 16(2), 138. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2639332>
- Leonidou, C. N., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palmatizian, S. (2021). Entrepreneurial orientation, social media use, and small and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Business Research*, 125, 297-309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.005>

- Li, S., Sun, B., & Gu, F. (2023). Entrepreneurial influencers on social media: Enhancing consumer trust and brand loyalty. *Journal of Business Research*, 159, 113401. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113401>
- Li, Y., & Xie, Y. (2020). Is a picture worth a thousand words? An empirical study of image content and social media engagement. *Journal of Marketing Research*, 57(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/0022243719881113>
- Liu, L., Lee, M. K., Liu, R., & Chen, J. (2018). Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement. *International Journal of Information Management*, 41, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.02.006>
- Lou, C., Tan, S. S., & Chen, X. (2019). Investigating consumer engagement with influencer- vs. brand-promoted ads: The roles of source and disclosure. *Journal of Interactive Advertising*, 19(3), 169-186. <https://doi.org/10.1080/15252019.2019.1667928>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Man, T. W., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(03), 235-254. <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Man, T. W., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 257-276. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593424>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Marchand, A., Hennig-Thurau, T., & Flemming, J. (2021). Social media resources and capabilities as strategic determinants of social media performance. *International Journal of Research in Marketing*, 38(3), 549-571. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.01.008>

- Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of management journal*, 50(5), 1107-1132.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.27169488>
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of consumer research*, 16(3), 310-321.
<https://doi.org/10.1086/209217>
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Scheinberg, S. (1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 7(2), 115-135.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90008-F](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90008-F)
- Meier, A., & Peters, M. (2023). Limited engagement of SMEs with social media: A structuration and sensemaking perspective. *Information & Management*, 60(7), 103853. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103853>
- META. (2023). Digital Services Act - Information on Average Monthly Active Recipients in the European Union. Disponível em <https://transparency.fb.com/sr/dsa-report-feb2023/>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499. <https://doi.org/10.5465/256075>
- Mirick, R. G., & Wladkowski, S. P. (2019). Skype in qualitative interviews: Participant and researcher perspectives. *The Qualitative Report*, 24(12), 3061-3072.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3722>
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Montenegro, D. L., Lincones, R. J. D., Piodo, B. C., & Ponlaon, M. G. E. (2024). Embracing Social Media as Business Marketing Tool: Its Use, Opportunities, and Challenges for Micro Businesses. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(2), 658-666. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8243>
- Munir, H., Jianfeng, C., & Ramzan, S. (2019). Personality traits and theory of planned behavior comparison of entrepreneurial intentions between an emerging economy and a developing country. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(3), 554-580. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2018-0336>

- Myers, M. D. (2019). Qualitative research in business and management. *Qualitative research in business and management*, 1-364.
- Nakara, W. A., Benmoussa, F. Z., & Jaouen, A. (2012). Entrepreneurship and social media marketing: evidence from French small business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(4), 386-405.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.047608>
- Nguyen, T. (2023). Social media as a strategic tool in entrepreneurship: The role of competence and capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 321-338.
<https://doi.org/10.1177/10422587211041872>
- Nordin, N., Samsudin, M. A., & Yusoff, Y. (2023). Social Networking Using Social Media for Small Enterprises: Strategies, Challenges and Measure of Success. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 5(1), 28-39.
<https://doi.org/10.34293/sijmrc.v5i1.5890>
- Nugroho, D., & Angela, P. (2024). The impact of social media analytics on sme strategic decision making. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 5(2), 169-178. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v5i2.25>
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011>
- Park, C. I., & Namkung, Y. (2022). The effects of instagram marketing activities on customer-based brand equity in the coffee industry. *Sustainability*, 14(3), 1657.
<https://doi.org/10.3390/su14031657>
- Parry, O., & Mauthner, N. S. (2004). Whose data are they anyway? Practical, legal and ethical issues in archiving qualitative research data. *sociology*, 38(1), 139-152.
<https://doi.org/10.1177/0038038504039366>
- Pennetta, S., Anglani, F., & Mathews, S. (2023). Navigating through entrepreneurial skills, competencies and capabilities: a systematic literature review and the development of the entrepreneurial ability model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2023-0016>
- Pepple, G. J., & Enuoh, R. O. (2020). Entrepreneurial competencies: A required skill for business performance. *European Journal of Business and Innovation Research*, 8(3), 50-61. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013>

- Pousti, H., Urquhart, C., & Linger, H. (2021). Researching the virtual: A framework for reflexivity in qualitative social media research. *Information Systems Journal*, 31(3), 356-383. <https://doi.org/10.1111/isj.12299>
- Pulka, B. M., Ramli, A., & Mohamad, A. (2021). Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance. The moderating role of the external environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 586-618. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2018-0379>
- Qalati, S. A., Yuan, L. W., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2021). A mediated model on the adoption of social media and SMEs' performance in developing countries. *Technology in Society*, 64, 101513. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101513>
- Rahman, M., Subramaniam, G., & Saputra, N. (2023). Entrepreneurial competencies, social media strategy and small business performance: A framework for future research. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 9(3), 211-229. <https://doi.org/10.1177/23939575221103791>
- Receita Federal do Brasil (RFB). (2023). Emissão de Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral. Disponível em https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/cnpjreva_Solicitacao.asp.
- Reis, D. A., Fleury, A. L., & Carvalho, M. M. (2021). Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 179-204. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2020-0034>
- Rietveld, R., Van Dolen, W., Mazloom, M., & Worrying, M. (2020). What you feel, is what you like influence of message appeals on customer engagement on Instagram. *Journal of Interactive Marketing*, 49, 20-53. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.07.002>
- Riley, J. (2020). Sustaining customer engagement through social media brand communities. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30(4), 344-357. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1774506>
- Rugova, B., & Prenaj, B. (2016). Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges. *Academic Journal of Business*, 2(3), 85-97.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Saura, J. R., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). Digital marketing in SMEs via data-driven strategies: Reviewing the current state of research. *Journal of Small*

Business Management, 61(3), 1278-1313.

<https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2221572>

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*,
Translated by Opie, R.

SEBRAE. (2023a). DataSEBRAE. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/> .

SEBRAE. (2023b). Dores dos Pequenos Negócios. Disponível em

https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas

Secundo, G., Del Vecchio, P., & Mele, G. (2021). Social media for entrepreneurship: myth or reality? A structured literature review and a future research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 149-177.

<https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2019-0784>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

Shareef, M. A., Mukerji, B., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Islam, R. (2019). Social media marketing: Comparative effect of advertisement sources. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 58-69. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.11.001>

Sharma, S., Singh, G., & Aiyub, A. S. (2020). Use of social networking sites by SMEs to engage with their customers: a developing country perspective. *Journal of Internet Commerce*, 19(1), 62-81. <https://doi.org/10.1080/15332861.2019.1695180>

Silva, M. J. D. B., Farias, S. A. D., Grigg, M. K., & Barbosa, M. D. L. D. A. (2020). Online engagement and the role of digital influencers in product endorsement on Instagram. *Journal of Relationship Marketing*, 19(2), 133-163.

<https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742>

Solomon, M. R. (2016). *O Comportamento do consumidor-: comprando, possuindo e sendo*. Bookman Editora.

STATISTA. (2022). Countries With the Most Instagram Users. Disponível em:

<https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-Instagram-users/>

STATISTA. (2023). Instagram Users in Brazil. Disponível em

<https://www.statista.com/forecasts/1138772/instagram-users-in-brazil>

Susanto, P., Hoque, M. E., Shah, N. U., Candra, A. H., Hashim, N. M. H. N., & Abdullah, N. L. (2023). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs: the roles of

- marketing capabilities and social media usage. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 379-403. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2020-0114>
- Tafesse, W. (2022). Exploring the impact of social media influencers on consumer engagement: Evidence from Instagram. *Journal of Business Research*, 135, 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.056>
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.16>
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3, 1-35. <https://doi.org/10.1007/s41959-020-00032-2>
- Van Gelderen, M. (2023). Developing entrepreneurial competencies through deliberate practice. *Education+ Training*, 65(4), 530-547. <https://doi.org/10.1108/ET-09-2021-0388>
- Van Ness, R. K., Seifert, C. F., Marler, J. H., Wales, W. J., & Hughes, M. E. (2020). Proactive entrepreneurs: Who are they and how are they different?. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 148-175. <https://doi.org/10.1177/0971355719893503>
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive marketing*, 39(1), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Wardati, N. K., & Mahendrawathi, E. R. (2019). The impact of social media usage on the sales process in small and medium enterprises (SMEs): A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 161, 976-983. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.211>
- Wu, L., Wang, Y., & Zhang, Z. (2023). Innovation and digital entrepreneurship: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 158, 113470. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113470>
- Xu, Z., & Li, M. (2022). Enhancing entrepreneurial competencies in the digital era: Implications for social media strategy. *Journal of Business Venturing*, 37(6), 106087. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106087>
- Yang, Y., & Kankanhalli, A. (2014). The impact of social media marketing on online small business performance.
- Yi, S., & Duval-Couetil, N. (2018). What drives engineering students to be entrepreneurs? Evidence of validity for an entrepreneurial motivation scale. *Journal of Engineering Education*, 107(2), 291-317. <https://doi.org/10.1002/jee.20199>

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

Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos Ebape. BR*, 9, 564-585. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000300007>

