



Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Doutorado em Administração

ACEITAÇÃO E USO DE TECNOLOGIAS DE *SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP*
***MANAGEMENT* EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

JOÃO RICARDO LAGE GUERRA

Belo Horizonte – MG

2021

JOÃO RICARDO LAGE GUERRA

**ACEITAÇÃO E USO DE TECNOLOGIAS DE *SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP*
MANAGEMENT EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muylder.

Coorientador: Prof. PhD Olaf Reinhold

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Inovação, tecnologias e marketing

Belo Horizonte – MG

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G934a Guerra, João Ricardo Lage, 1983-
Aceitação e uso de tecnologias de *Social Customer Relationship Management* em micro e pequenas empresas brasileiras / João Ricardo Lage Guerra. - Belo Horizonte, 2021.
153 f. : il.

Orientadora: Cristiana Fernandes de Muylder
Coorientador: Olaf Reinhold
Tese (Doutorado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2021.

1. Empresas. 2. Tecnologia. 3. Mídia social. 4. CRM (Programa de computador). I. Título. II. Muylder, Cristiana Fernandes de. III. Reinhold, Olaf. IV. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.893



Tese intitulada “**ACEITAÇÃO E USO DE TECNOLOGIAS DE SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**”, de autoria do doutorando *João Ricardo Lage Guerra* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muijder - Universidade FUMEC
(Orientadora)

Prof. Dr. Danilo de Melo Costa - Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Emílio José Montero Arruda Filho - UNAMA
(Examinador Externo)

Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes - UFU
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muijder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 31 de maio de 2021

Cristiana De Muijder


Danilo de Melo Costa

Luiz Rodrigo Cunha Moura

Emílio José Montero Arruda Filho

José Eduardo Ferreira Lopes



 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	8759f42f-31a2-4134-ad3d-70c1661feec3.pdf
	RESQUEST ID	signature_request_97e17e87-a433-4044-bffc-7b2eb
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (lopesjef@gmail.com)

 SENDED	12/07/2021 19:05:21UTC±0	 SIGNED	12/07/2021 19:06:02UTC±0 189.37.78.85

Professor (cristiana.muylder@fumec.br)

 SENDED	14/07/2021 17:53:11UTC±0	 SIGNED	14/07/2021 17:53:23UTC±0 179.223.238.202

Professor (danilo.costa@fumec.br)


 SENDED	15/07/2021 16:48:06UTC±0	 SIGNED	15/07/2021 16:48:23UTC±0 179.223.238.202

Professor (luiz.rodriigo@fumec.br)

 SENDED	03/08/2021 20:30:50UTC±0	 SIGNED	03/08/2021 20:30:59UTC±0 179.223.238.202
---	-----------------------------	---	--

Professor (emilio.arruda@hotmail.com)

 SENDED	03/08/2021 20:44:48UTC±0	 SIGNED	03/08/2021 20:45:16UTC±0 179.223.238.202
---	-----------------------------	---	--

 COMPLETED	03/08/2021 20:45:16 UTC±0 The document has been completed.
--	--

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 06/08/2021 13:42

Assinado Por:
EVELYN FERNANDA DE LELIS
MOREIRA DE
FREITAS:03475835630
Validade: 15/06/2022
Emissor: AC LINK RFB v2
Data: 08/08/2021 21:00

Rua Cobre 200 - Cruzeiro – Horizonte-MG – Brasil.

A Ricardo e Nubia...

Pai e Mãe, ouro de mina.

AGRADECIMENTO

*O mais amplo do mundo,
o conhecimento, o reconhecimento
a alegria deixada por um presente,
como um suavíssimo cometa,
tudo isto e muito mais cabem
na extensão de uma palavra:
OBRIGADO!*

PABLO NERUDA

À Orientadora
Profa. Dra. Cristiana de Muylder,
por ter-me aberto as portas do doutorado
de forma inspiradora, proporcionando-me
experiências acadêmicas ricas e estimulantes,
ditadas por seu saber e profissionalismo,
e em especial, por me ofertar
inestimável e valiosa amizade;

Coorientador *Prof. Dr. Olaf Reinhold,*
pela motivação, referências e debates
sobre o tema da pesquisa, de seu
saber e domínio: *Social CRM;*

Prof. Dr. Alexandre Teixeira,
pela ajuda com dúvidas surgidas
no decorrer desta pesquisa,
e pelas proveitosas sugestões;

Professores da FUMEC,
pelos ensinamentos, dedicação,
e contributo para a evolução
da minha formação acadêmica;

Colegas do Social CRM Research Center,
pela contribuição teórica no processo
de estudos para o desenvolvimento
desta pesquisa de doutorado;

Agentes da Pesquisa,
pela predisposição e empenho na
participação da pesquisa de campo;

Profa. Esp. Leila Brito,
por conceder-me as palavras certas,
para que este estudo alcançasse o
status linguístico exigido pela Academia,
e pelo mesmo empenho e dedicação na
assessoria de metodologia textual,
normalização técnica e *design*
gráfico desta pesquisa;

Meus Alunos,
pelo incentivo de seguir aprendendo.
A vocês meu afeto e sincera gratidão;

Vovó Maria José e Vovô Noé,
por compartilhar imenso amor
e rica experiência de vida;

Mano Luís Gustavo,
pela amizade fraterna, que nos
torna o que somos para o outro:
companheiros de uma vida inteira.

Gabriela querida,
pelo amoroso apoio,
valiosa troca de ideias e
confortadora paciência com
minhas viagens a trabalho;

Tios e Primos,
pelo sempre solidário apoio nos
meus estudos e, em especial, a
este doutorado que ora conquisto.

Obrigado a todos!

“O correr da vida embrulha tudo; a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem”.

João Guimarães Rosa

RESUMO

Guerra, João Ricardo Lage. (2021). *Aceitação e uso de tecnologias da Social CRM em micro e pequenas empresas brasileiras*. 151 f. Tese. Doutorado em Administração. Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Ante a possibilidade do estabelecimento de novas relações comerciais pelo uso de tecnologias de interação interpessoal via internet, gerenciar o relacionamento com os clientes tornou-se um diferencial competitivo nos mercados global e local, para o atendimento das necessidades específicas dos clientes. Neste sentido, a *Customer Relationship Management (CRM)* sobressai entre os métodos e ações de gestão do portfólio de clientes, pois está associada ao uso de mídias sociais pelas empresas. Pautando-se pelo estudo de tais relações, objetivou-se com esta pesquisa, desenvolver e avaliar um modelo de mensuração capaz de identificar a influência dos antecedentes de aceitação da utilização do sistema da *Social CRM* pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras. Com vistas ao alcance do objetivo proposto, valendo-se de um estudo exploratório descritivo de natureza quantitativa com coleta de dados pelo método *survey*, cujo instrumento de coleta de dados teve como base o modelo UTAUT devidamente adaptado, e correlacionado aos papéis da *Social CRM* nas MPEs. Sobre os avanços teóricos trazidos pela pesquisa, constatou-se, pela validação do modelo de mensuração proposto, que o uso da *Social CRM* pode ser assimilado como promotor de geração e divulgação de informações, por mensurar a capacidade de resposta das MPEs. Além disso, o modelo proposto confirmou a *Capacidade de Processamento das Informações* pelas MPEs durante o processo de aquisição, disseminação e uso das informações pelo cliente. Por outro lado, comprovou-se que, em decorrência do aumento da interatividade entre as empresas, e do surgimento de oportunidades de crescimento do mercado pela utilização de *softwares* aplicados às redes sociais, as tecnologias da *Social CRM* vêm afirmando sua adaptabilidade ao ambiente das MPEs. Concluiu-se, ao final do estudo, que a capacidade da empresa em implantar e gerir novos projetos, associada à capacidade de envolvimento do cliente via mídia social e o processamento das informações dos clientes apresentam-se como norteadores das MPEs, no que tange à verificação das condições viabilizadoras da implantação da ora demonstrada boa prática da tecnologia digital no âmbito dos negócios empresariais.

Palavras-chave: *Social CRM*. aceitação e uso de tecnologia . modelo UTAUT . Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras.

ABSTRACT

Guerra, João Ricardo Lage. (2021). *Acceptance and use of Social Customer Relationship Management Technologies in brazilian micro and small companies*. 151 p. Thesis (Doctorate degree in Management) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Given the possibility of establishing new business relationship through the use of interpersonal interaction technologies via the internet, managing the relationship with customers has become a competitive differential in the global and local markets, to meet the specific needs of customers. In this sense, Customer Relationships Management (CRM) stands out among the methods and actions of managing the customer portfolio, as it is associated with the use of social media by companies. Based on the study of such relationships, the objective on this research was to develop and evaluate a measurement model capable of identifying the influence of the antecedents of acceptance of the use of the Social CRM system by brazilian Micro and Small Companies (MSEs). In order to achieve the proposed objective, using a descriptive exploratory study of a quantitative nature with validation by the survey method, the field research was supported by a questionnaire based on the UTAUT model, duly correlated to the roles of Social CRM adapted to SMEs. Regarding the theoretical advances brought by the research, it was found, through the validation of the proposed measurement model, that the use of Social CRM can be assimilated as a promoter of information, generation and dissemination, by measuring the response capacity of MSEs. In addition, the proposed model confirmed the *Information Processing Capacity* by MSEs during the process of acquisition, dissemination and use of information by the customer. On the other hand, it has been proven that, due to the increase in interactivity between companies, and the emergence of market growth opportunities through the use of software applied to social networks, the technologies of Social CRM have been affirming their adaptability to the environment of MSEs. And also, that this new context of interpersonal relationships imposed by the Pandemia of Covid-19, brought the acceleration of digital insertion of small businesses, generating the opportunity to apply Social CRM. It was concluded, at the end of the study, that such results are presented as guiding the MSEs, regarding the verification of the conditions that make possible the implementation of the now demonstrated good practice of digital technology in the scope of corporate business.

Keywords: Social CRM . technology acceptance and use . UTAUT model . brazilian Micro and Small Enterprises (MSEs).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)	38
Figura 2	Estratégias da <i>Social CRM</i>	45
Figura 3	Modelo conceitual para entendimento do uso e aceitação da <i>Social CRM</i>	49
Figura 4	Modelo da Pesquisa – Modelo relacional entre aceitação e uso de tecnologia e papéis da <i>Social CRM</i> para MPES	56
Figura 5	Modelo Hipotético – Inter-relacionamento das hipóteses investigadas	70
Figura 6	Resultado da estimação dos parâmetros do modelo	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Geração de empregos celetistas no Brasil	30
Gráfico 2	Produtividade relativa (países selecionados da América Latina, Caribe, Europa)	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados descritivos dos respondentes	83
Tabela 2	Dados descritivos dos empreendimentos (a)	84
Tabela 3	Dados descritivos dos empreendimentos (b)	85
Tabela 4	Dados de implantação da <i>Social CRM</i>	86
Tabela 5	Experiência do empreendedor	87
Tabela 6	Fatores limitantes e fatores favoráveis ao negócio	88
Tabela 7	Número de empregos gerados <i>versus</i> características do empreendimento	88
Tabela 8	Faturamento anual <i>versus</i> características do empreendimento	89
Tabela 9	Fatores dificultadores <i>versus</i> características do empreendimento ..	90
Tabela 10	Fatores favoráveis <i>versus</i> características do empreendimento	90
Tabela 11	Estatísticas descritivas – Indicadores de construtos de ordem única	92
Tabela 12	Estatísticas descritivas – Indicadores de construtos de primeira ordem	93
Tabela 13	Testes de consistência interna e de validade convergente	94
Tabela 14	Critério de Fornell-Larcker	96
Tabela 15	Cargas cruzadas dos indicadores	97
Tabela 16	Cargas fatoriais dos indicadores – construtos de ordem única	99
Tabela 17	Cargas fatoriais dos indicadores – construtos de segunda ordem ..	100
Tabela 18	Avaliação da adequação do modelo estrutural	102
Tabela 19	Efeitos diretos	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Artigos sobre os temas <i>Social CRM</i> , <i>Acceptance</i> e <i>Model</i>	25
Quadro 2	Dificuldades enfrentadas pelas MPEs na sua atuação no mercado	34
Quadro 3	Os 10 artigos sobre a UTAUT – <i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i> mais citados	40
Quadro 4	Comparação entre <i>CRM</i> e <i>Social CRM</i>	42
Quadro 5	Potenciais serviços proporcionados pela <i>Social CRM</i>	46
Quadro 6	Desafios da implementação da <i>Social CRM</i>	48
Quadro 7	Estudos sobre a <i>Social CRM</i>	51
Quadro 8	Papéis da <i>Social CRM</i> nas MPEs	53
Quadro 9	Hipóteses e base teórica da pesquisa	71
Quadro 10	Confrontando os construtos do novo Modelo de Mensuração	77
Quadro 11	Hipóteses testadas	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIC	Aquisição de Informação do Cliente
AVE	Variância Média Extraída
CC	Condições Capacitadoras
CE	Capacidade da Empresa
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CETIC.br	Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação
CPIC	Capacidade de Processamento de Informações do Cliente
CR	Capacidade de Resposta
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
DI	Divulgação de Informação
DIC	Disseminação de Informação do Cliente
ECVMS	Envolvimento do Cliente via Mídia Social
EE	Expectativa de Esforço
EP	Expectativa de Performance
EUA	Estados Unidos da América
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
GI	Geração de Informação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Intenção Comportamental
IS	Influência Social
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OSN	<i>Online Social Network</i> (Rede Social Online – RSO)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
ROI	<i>Return Over Investment</i> (Retorno do Investimento)

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-MG	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
SCRM	<i>Social Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento Social com o Cliente)
SEM	<i>Structural Equations Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais)
SME	<i>Small and Medium Enterprise</i> (Pequena e Média Empresa)
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (Pacote Estatístico para Ciências Sociais)
STATISTA	The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies
TAM	<i>Technology Acceptance Model</i> (Modelo de Aceitação de Tecnologia)
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRA	<i>Theory of Reasoned Action</i> (Teoria da Aceitação Racional)
TPB	<i>Theory of Planned Behavior</i> (Teoria do Comportamento Planejado)
UIC	Uso de Informação do Cliente
UIT	União Internacional de Telecomunicações
US-CRM	Uso de <i>Social CRM</i>
UTAUT	<i>Unified Theory on Acceptance and Use of Technology</i> (Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa	19
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	Relevância temática	20
1.4	Contribuição teórica e empírica	26
1.5	Estrutura textual	27
2	CONTEXTO DA PESQUISA	29
2.1	Conceito de micro e pequena empresa	29
2.2	Legislação brasileira e micro e pequena empresa	31
2.3	O papel da produtividade na micro e pequenas empresas	33
2.4	Desafio da micro e pequena empresa	34
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
3.1	Aceitação e uso de tecnologia	36
3.2	<i>CRM e Social CRM</i>	41
3.3	Modelos de <i>Social CRM</i>	43
3.4	Estudo da aplicação de <i>Social CRM</i>	49
3.5	<i>Social CRM</i> e a realidade das MPEs	51
4	MODELO TEÓRICO-HIPOTÉTICO	54
4.1	Modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – UTAUT	54
4.2	Indicadores de avaliação das hipóteses	56
5	METODOLOGIA	73
5.1	Método de abordagem	74
5.2	Classificação metodológica	74
5.3	Estratégia heurística	75
5.4	Unidade de observação, população e amostragem	77
5.5	Instrumento de coleta de dados	79
5.5.1	Tratamento dos dados	80
5.6	Técnica de análise de dados	81
6	ANÁLISE DE RESULTADOS	82
6.1	Estatística descritiva	82
6.2	Análise do modelo de mensuração	91
6.3	Análise do modelo estrutural	101
6.4	Análise das hipóteses e reflexões teóricas	105

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
7.1	Limitações da pesquisa	119
7.2	Expansão da pesquisa	119
	REFERÊNCIAS	121

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Apêndice B – Modelo UATUT – Questionário Original (Venkatesh et al., 2003)

Apêndice C – Modelo dos Papéis do Social CRM para MPEs (Cheng, & Shiu, 2018)

1 INTRODUÇÃO

A vigente possibilidade de acesso ao vasto conjunto de informações via recursos de comunicação instantânea, somada à viabilidade de entretenimento, tornou a Internet uma ferramenta essencial no âmbito da globalização da economia, impulsionando o crescimento exponencial do número de seus usuários (Elhai et al., 2016).

Especificamente no Brasil, 74% dos domicílios utilizam a Internet, conforme atesta a União Internacional de Telecomunicações (UIT), a partir de dados da pesquisa TIC Domicílios de 2019 (Cetic.br, 2020). Em comparação com outros países, o Brasil ocupa a quinta posição em número total de usuários, atrás somente da Indonésia, Estados Unidos, Índia e China (Statista¹, 2020b).

Dessa forma, a Internet proporcionou um ambiente interativo aos seus usuários, com as redes sociais passando a amplificar e intensificar os relacionamentos, aproximando pessoas, empresas e clientes (Barcelos, 2010). Dentre as redes sociais mais acessadas no mundo, estão o Facebook, Youtube, WhatsApp, Facebook Messenger, WeChat e Instagram, ordenadas de forma decrescente segundo posição no *ranking* de acesso (Statista, 2019).

Atualmente, das 7,6 bilhões de pessoas que conformam a população mundial, 59% ou 4,66 bilhões são usuárias ativas da Internet (Statista, 2020a) e, destas, 3,2 bilhões têm presença constante nas redes sociais (Kemp, 2019).

Em 2018, o Facebook atingiu a marca de 2,27 bilhões de usuários, com 127 milhões localizados no Brasil, que com tal população digital, constitui o quinto maior mercado da empresa no âmbito mundial. Das redes sociais utilizadas, o Facebook desponta como a plataforma mais acessada no país, seguida do Instagram na segunda posição (Statista, 2019).

Contextualizando o uso da Internet à realidade das empresas brasileiras sediadas no Brasil, vale destacar que, em relação à perspectiva dos consumidores, foi realizada uma pesquisa com 1000 indivíduos, 77% atestaram ter sido influenciados pelas redes sociais na situação de compra, seja por comentários, curtidas ou interações diretas com empresas de diferentes tamanhos (Ribeiro, 2018). Em relação às empresas, verificou-se que 95% das organizações estão presentes nas redes de comunicação, com 62% delas atestando que as plataformas sociais têm um papel significativo nos negócios da empresa. Ressalta-se, ainda, que 83% das empresas apontaram que a principal justificativa para estarem presentes nas

¹ The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies (STATISTA)

mídias sociais é a possibilidade de aumento de visibilidade *online*, embora apenas 64,8% busquem interagir com seus públicos (Kemp, 2019).

Nesta perspectiva de utilização das redes sociais como fator de visibilidade, fundamenta-se o investimento da nova tecnologia como forma de comunicação e informação (Torres, 2018). E a partir do compartilhamento de informações nelas realizado, tem-se a revolução na forma de oferta de produtos e serviços, geradora de novas oportunidades de negócio (Kellmerit, & Obodovski, 2013).

Ao fazer uso das mídias sociais, os consumidores podem conectar-se diretamente com novos produtos, serviços e marcas com mais facilidade (Aswani, Kar, Ilavarasan, & Dwivedi, 2018). As facilidades *on-line* permitem que clientes potenciais comparem aspectos da venda, buscando respaldar a tomada de decisão no confronto entre empresas, optando por aquela que se sobressaiu no atendimento, em comparação com as demais (Chatterjee, & Kar, 2018b).

No Brasil, operam 6,4 milhões de empresas, sendo que 99% delas enquadradas na condição de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), correspondendo tais empreendimentos à geração de 52% dos empregos formais ofertados pelo setor privado (Sebrae, 2018). Tal indicador de representatividade das MPEs pode estar relacionado com a reforma do ecossistema empresarial brasileiro promovida pela Lcp nº123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a saber, o estatuto das MPEs, que lhes possibilitou um tratamento diferenciado no certame licitatório, o que conseqüentemente, impactou de forma positiva fatores como competitividade e taxa de sobrevivência empresarial.

Somando-se a tal conquista, o desenvolvimento da Internet e em especial, das mídias sociais, trouxe novas oportunidades para as MPEs. Contudo, apenas 6,7% das empresas avaliadas no Brasil utilizam as *On-line Social Networks* (OSNs), ou Redes Sociais *Online* (RSOs), como canal de vendas de produtos (De Sousa et al., 2018). Resultados do citado estudo do Sebrae (2018) realizado na Região Norte do Brasil demonstraram uma deficiência significativa no uso de redes sociais *online* pelas MPEs, indicando um vasto potencial ainda inexplorado (De Sousa et al., 2018).

Dessa forma, a oportunidade de utilização de redes sociais pelas empresas inaugurou uma nova forma de monitoramento de mercado: a análise de informações disponibilizadas na Internet. É neste contexto, que surge a *Social CRM*, originada da integração de estratégias tradicionais de *Customer Relationship Management* (CRM) com ferramentas capazes de recuperar, armazenar e analisar informações extraídas das redes sociais, aprimorando os

processos de *marketing*, vendas e serviços (Alt, & Reinhold, 2018). Instala-se, assim, um maior engajamento com os consumidores, propiciador de melhores condições de enfrentamento de novos desafios no âmbito da construção de reputação da marca e de fidelidade/lealdade do cliente (Yawised, & O'Donohue, 2019).

No cenário das MPEs, também é possível verificar a possibilidade de aplicação das técnicas da *Social CRM* como ferramenta de apoio gerencial e monitoramento do mercado a partir de redes sociais (Yawised, & O'Donohue, 2019). Mesmo considerando as variadas dimensões das MPEs, seus diversificados níveis tecnológicos e variadas características de serviços e produtos (Chatterjee, & Kaar, 2020), constata-se a possibilidade de utilização das ferramentas da *Social CRM*.

Fatores como o crescimento do mercado que, segundo a Organização das Nações Unidas, se vale das redes sociais e da Internet para venda de produtos (ONU, 2019), o aumento da conectividade e interatividade entre usuários e empresas (Retail, 2015), e o atual contexto de distanciamento social exigido pela Pandemia da Covid-19, representam lacunas que justificam e reforçam a aplicação das práticas da *Social CRM*. Vale destacar, ainda, a abundância de estudos sobre sua aplicação (Askool, & Nakata, 2011; Harrigan et al., 2015; Sigala, 2016; Wang, & Kim, 2017), o que serviu de inspiração para esta pesquisa de doutorado, pautada na configuração de antecedentes de aceitação da tecnologia da *Social CRM*.

Especificamente sobre a Covid-19, os pequenos negócios vêm operando, em média, com faturamento até 50% menor em relação ao período pré-crise. No entanto, observou-se que a impossibilidade do cliente fazer compras presenciais, gerou a necessidade de dois terços das MPEs estarem nas vendas *online*, antes restritas às grandes empresas, acelerando a inserção digital dos pequenos negócios (Sebrae, 2020).

1.1 Problema de pesquisa

Por serem indicativas de oportunidade de abertura de novos negócios e expansão dos negócios das MPEs brasileiras, a partir das redes sociais, os dados citados caracterizam a promoção do avanço na utilização dos recursos da *Social CRM*, em especial, como ferramenta de interação com clientes.

Desse novo contexto, salta o problema da pesquisa: *Como mensurar a influência dos antecedentes de aceitação da utilização do sistema da Social CRM pelas MPEs brasileiras?*

1.2 Objetivos

Para responder o problema formulado, propôs-se a criação de um novo modelo de mensuração das estratégias da *Social CRM*, que além de refletir objetivos individuais e especificidades das unidades de negócio, atendesse ao propósito deste estudo: criar um modelo que considere a qualificação da *CRM* como atividade *cross-functional*, cuja medição de desempenho vale-se de um leque variado de métodos e processos, que contribuem para facilitar sua implementação.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo capaz de identificar e mensurar a influência dos antecedentes de aceitação da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras.

1.2.1 Objetivos específicos

Com vistas ao desenvolvimento e validação de um modelo de identificação e mensuração dos aspectos da *Social CRM* a ser aceito e usado pelas MPEs brasileiras, baseado na aceitação e intenção de uso da *Social CRM*, segundo os papéis por ela exercidos e ora explorados no modelo sugerido, propõe-se especificamente a:

- a) Demonstrar o papel da *Social CRM* nas MPEs;
- b) Criar um modelo de mensuração da influência dos antecedentes de aceitação da *Social CRM*; e
- c) Analisar a influência dos antecedentes de aceitação da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras.

1.3 Relevância temática

Com o objetivo de alavancar e sobretudo desenvolver mercados, as MPEs vêm adotando, com maior frequência, tecnologias disruptivas capazes de assessorar a gestão de relacionamento com seu público consumidor, alinhando-se às regras da *Social CRM* (Harrigan, 2014). Com tal medida, as MPEs adotaram um projeto de competição ancorado no

relacionamento com os clientes, valendo-se muitas delas, da tecnologia de mídia social, um espaço de vendas prontamente disponível a todos os interessados (Harrigan, 2014).

Fato é que as mídias sociais vêm preenchendo a danosa lacuna surgida da falta de recursos das MPEs para investimento em publicidade, disponibilizando ferramentas de comunicação com o público muitas vezes gratuitas. Ferramentas que podem ser usadas para promover o envolvimento da organização com o mercado, através do uso de técnicas voltadas para a gestão de relacionamento do consumidor em mídia social, a saber, as técnicas da *Social CRM* (Harrigan, 2014).

Somam sete os fatores distintos, mas complementares, que direcionam as atividades da *Social CRM* nas MPEs. Descritos na sequência, tais fatores reforçam as justificativas teóricas relativas à importância da utilização da tecnologia na gestão de relacionamento com o cliente (Harrigan, 2014).

O primeiro fator diz respeito ao modo como as MPEs estão gerenciando e usando comunidades de clientes *online* com a *Social CRM*. Observa-se, neste caso, que embora as MPEs tendam a criar suas próprias comunidades *online* para interagir com os clientes, são menos propensas a participar de comunidades dos clientes. O que apesar de contradizer seus ideais de envolvimento com o cliente, pode ser explicado pelo fator “falta de tempo” de seus empreendedores (Verhoef, Reinartz, & Krafft, 2010).

O suporte de mídia social é o segundo fator da gestão de relacionamento com o cliente via *online*, e leva em conta que a utilização dessa estrutura de apoio pelas MPEs conduz a uma série de decisões importantes relativas a venda, planejamento, campanha e comunicação. Mais do que envolvimento do cliente, a *Social CRM* proporciona o uso dos seus dados prontamente disponíveis nas mídias sociais, para conduzir decisões estratégicas da empresa (Kaplan, & Haenlein, 2010; Bijmolt et al., 2010; Lee et al., 2010).

O terceiro atributo relaciona-se à captura das informações. Pesquisas apontam que as MPEs coletam informações sobre os clientes de várias fontes, o que lhes permite integrá-las, criando uma imagem em 360 graus de cada uma delas. (Kaplan, & Haenlein, 2010; Bijmolt et al., 2010; Lee et al., 2010). Para as MPEs, tal recurso possibilita que reconheçam em cada cliente uma fonte de informação (Bijmolt et al., 2010). Portanto, mídias sociais como Facebook, Twitter e LinkedIn podem constituir uma série de pontos de contato com o cliente.

O quarto atributo direcionador das atividades da *Social CRM* – uso da informação – permite a aplicação, pelos profissionais de *marketing*, das informações sobre os clientes, para respaldar as tomadas de decisão (Jayachandran et al., 2005). Todavia, de forma geral, as

MPEs não atingem níveis avançados na realização da atividade de mineração de dados na *Social CRM* (Harrigan & Miles, 2014). Talvez tal limitação possa ser explicada, pelo fato de simplesmente não detectarem essa necessidade, por possuírem uma base de clientes relativamente pequena, e ainda, serem levadas pelas decisões diárias de *marketing* (Carson, Cromie, McGraw, & Hills, 1995).

A orientação, outro elemento importante no relacionamento com o cliente, é o quinto atributo a ser considerado, visto que a *Social CRM* requer uma cultura organizacional que seja favorável às relações comerciais de longo prazo e mutuamente benéficas (Boulding, 1956, apud Daft, & Weick, 2005; Coltman, 2007). Tal orientação é observada como o principal meio de combater as muitas fraquezas e desenvolver as principais forças da empresa, pela transformação do relacionamento com os clientes, a serem tratados como ativos valiosos. (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009; Pinho, 2007; Hills, Hultman, & Miles, 2008; Kocak, & Abimbola, 2009).

Os dados de mídia social também são altamente relevantes, constituindo o sexto atributo a ser considerado nesta pesquisa. O foco da avaliação deve recair sobre os tipos de dados coletados pelas MPEs nas mídias sociais, haja vista a possibilidade de servirem de apoio às tomadas de decisão (Harrigan, 2014). As MPEs devem, pois, coletar dados psicográficos, interações, informações sobre serviços e dados externos gerais sobre os clientes. O desafio nessa coleta tem sido o grande volume de dados disponíveis nas mídias sociais. No entanto, como é possível observar, as MPEs vêm se mostrando capazes de reunir informações e atuar com base nos dados de clientes que julguem necessários (Harrigan, 2014).

O sétimo e último atributo direciona as atividades da *Social CRM* nas MPEs para a abordagem específica de comunicação com o cliente, em complemento ao quinto atributo direcionador de suas atividades (Harrigan, 2014). Comunicação esta que tende a ser constante, informal e aberta, com o objetivo de criar valor mútuo (Gilmore, Gallagher, & Henry, 2007; Street & Cameron, 2007).

Segundo a literatura exposta, o ambiente das MPEs é adequado aos princípios e práticas da *Social CRM*, por possibilitar um relacionamento com os consumidores permeado de uma comunicação interativa e regular. Valendo-se de plataformas digitais, as MPEs adotaram tecnologias de mídia social para complementar e agregar valor às atividades da *Social CRM* (Harrigan, 2014).

Tem-se, portanto, que as MPEs vêm atestando a sua capacidade de fazer uso das comunidades de clientes *online*, buscando novas formas de interação, para resolver os

problemas e satisfazer as necessidades da sua clientela. De fato, trata-se de um recurso estrutural que possibilita às empresas coletar e aplicar as informações obtidas dos consumidores, balizando as tomadas de decisão táticas ou estratégicas, conforme descrito.

Como se vê, a abordagem estratégica da *Social CRM*, que incorpora atividades de engajamento de *front-office* e de informações de *back-office*, se faz imprescindível às MPEs por suprirem suas limitações de recursos financeiros (Harrigan, 2014). Isto posto, metaforicamente, a mídia social pode gerar valor à administração das MPEs, por aliar tecnologia e informação de forma lógica, promovendo a sustentabilidade do capital investido.

Esta pesquisa justifica-se também, pela conveniência da proposição de um modelo inédito de mensuração da influência dos antecedentes de aceitação do uso da tecnologia da *Social CRM* ajustado ao contexto das MPEs brasileiras, e respaldado pelo objetivo de promover a economia e o desenvolvimento local. Implantar e gerir os fundamentos da *Social CRM* proporciona uma nova estratégia de utilização dos seus recursos, gerando valor aos negócios de pequeno porte.

Quanto à iniciativa de sua criação, encontra-se relacionada à possibilidade de inovar, com base em estudos anteriores e sob a ótica do pensamento complexo, para criar um modelo que possa avaliar tanto a aceitação da *Social CRM* como a forma de seu uso pelas MPEs brasileiras.

Askool & Nakata (2011) criaram o modelo de avaliação da aceitação e uso da *Social CRM*, que serviu de inspiração e base teórica para quadro modelo apresentado nesta pesquisa. No seu estudo, os citados autores se valeram da metodologia de aferição da aceitação e uso de tecnologia aplicada denominada *Technology Acceptance Model* (TAM) (Venkatesh, Tong, Chan, Hu, & Brown, 2000). Sobre a unidade de análise adotada por Askool & Nakata (2011), foi composta de empresas árabes do ramo bancário. No caso deste estudo, foram avaliadas MPEs brasileiras, com base na teoria de avaliação de aceitação e uso de tecnologia moderna e eficiente denominada *Unified Theory on Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), adaptada às características da unidade de análise pesquisada.

Sobre o embasamento teórico desta pesquisa, são apresentados, no Quadro 1, os três artigos extraídos da base de dados *Web of Science – Main Collection (Clarivate Analyzes)*, cujo fator de maior impacto foi validado pelo *Journal of Citation Report*, em dezembro de 2020. Como critério de busca das publicações, utilizou-se o campo denominado “Tópico”, identificador de termos e textos específicos das pesquisas como resumo, palavras-chave etc.,

com busca orientada pelos títulos dos trabalhos publicados, *site* de busca desenvolvido pela *Web of Science*.

Nele, a busca foi realizada pelo uso das expressões *Social CRM*, *Acceptance* e *Model*, separadas e combinadas, optando-se pela manutenção dos termos em inglês, em razão da baixa indexação de periódicos sobre gestão publicados no idioma português. A pequena amostra constituída dos três artigos localizados indica a escassez de estudos sobre o tema, considerando, em especial, a ausência de artigos contemplando a unidade de análise desta pesquisa: as MPEs.

O artigo mais antigo localizado na busca trata do uso de gestão para relacionamento social com clientes em empresas da área de construção civil da Tasmânia. O estudo apresenta como resultado a constatação de que a adoção de estratégias da *Social CRM* é essencial para o uso eficaz de mídias sociais (Swarts, Lehman, & Lewis, 2016).

O segundo artigo selecionado refere-se à proposição de um modelo para avaliação de aceitação de tecnologias da *Social CRM* na indústria bancária do Irã (Mostafapour, & Heydariyeh, 2018). No referido contexto, foi adotado o mesmo meio para mensuração de aceitação de tecnologia denominado “Modelo de Aceitação da Tecnologia (MAT), conhecido por *Technology Acceptance Model* (TAM), integrado à Teoria da Ação Racional – *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Venkatesh Morris, Davis, & Davis, 2003). E no artigo mais recente, foi desenvolvido um modelo para avaliação da intenção dos clientes ao utilizar a mídia social *Instagram* com foco integrado a fatores sociais, sendo também embasado no modelo *Technology Acceptance Model* – TAM (Nedra, Hadhri, & Mezrani, 2019). Nesta limitada investigação, portanto, o que foi possível identificar como lacuna ou oportunidade de pesquisa, refere-se às atividades que compõem as estratégias da *Social CRM* indicadas por Swarts, Lehman, & Lewis (2016) para o uso eficaz de mídias sociais.

Já o modelo desenvolvido por Mostafapour & Heydariyeh (2018), formulado com base no *Technology Acceptance Model* (TAM) e na *Theory of Reasoned Action* (TRA), também inspirou a aplicação, neste estudo, de técnicas de avaliação do uso de tecnologia por outras formas de mensuração como a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* – UTAUT), encontradas em outros contextos de busca da identificação de fatores para aceitação bem-sucedida da *Social CRM*. E conforme *insights* suscitados pelo estudo de Nedra, Hadhri, & Mezrani (2019), constatou-se, da mesma forma, o desenvolvimento de um modelo para uso de tecnologia integrado a fatores sociais também para a *Social CRM*, como o aplicado ao Instagram.

Quadro 1

Artigos sobre os temas *Social CRM*, *Acceptance* e *Model*

Título do Artigo	Principais Resultados	Autores	Ano
Determinantes das intenções dos clientes em usar redes hedônicas: o caso do Instagram	Desenvolvimento de um modelo para avaliar o impacto da tecnologia hedônica (Instagram) integrado a fatores sociais, conforme modelo TAM.	Nedra, Hadhri & Mezrani	2019
Fornecendo um modelo de fatores eficazes para a aceitação bem-sucedida da <i>Social CRM</i> em bancos do Irã	Elaboração de modelo para avaliação de aceitação da tecnologia SCRM na indústria bancária do Irã, com base em TAM e TRA.	Mostafapour & Heydariyeh (2018)	2018
O uso da gestão social do relacionamento com o cliente por empreiteiros de construção: evidências da Tasmânia	Para o uso eficaz da mídia social, os construtores podem considerar duas questões principais: estratégia de SCRM e segmentação de valor para o cliente para desenvolver relacionamentos lucrativos com o cliente.	Swarts, Lehman & Lewis	2016

Fontes: Nedra, Hadhri & Mazrami (2019), Mostafapour, Heydariyeh & Swarts (2018), Lehman & Lewis (2016).

Está caracterizada, portanto, a relevância e originalidade deste estudo, no que tange ao desenvolvimento e aplicação prática de um novo modelo da *Social CRM* no cenário atual. A aplicação de uma metodologia mais moderna como a UTAUT e a adequação da pesquisa ao contexto das MPEs brasileiras torna este estudo bastante significativo, por seu ineditismo associado à possibilidade de desenvolvimento e fortalecimento dos mercados locais.

Quanto à viabilidade da pesquisa, este estudo é fruto da parceria entre a Universidade FUMEC (Belo Horizonte/Brasil) e o *Social CRM Research Center* (Leipzig/Alemanha), iniciativa possibilitadora de valiosa cooperação tecnológica e científica. Este doutorando foi bolsista do projeto *Social Customer Relationship Management as Specialization Subject in Brazilian Universities*, instituído pelo *Social CRM Research Center*, constituindo esta tese parte dos estudos realizados no âmbito da referida instituição.

1.4 Contribuição teórica e empírica

Em contribuição às discussões teóricas sobre o uso de mídias sociais para comunicação com o cliente (Ilavarasan, & Dwivedi, 2018; Torres, 2018; Chatterjee & Kar, 2018b), este estudo buscou caracterizar a relevância do uso de *Social CRM* para MPEs (Sebrae, 2020), especialmente em contextos de isolamento social promovido pela Pandemia da “Covid-19: infecção respiratória aguda causada pelo Coronavírus SARS-CoV-2”.

Com relação à citada relevância, o objetivo ora proposto foi alcançado com a criação de modelo inédito que contribuirá teoricamente para sanar as lacunas mapeadas por Swarts, Lehman & Lewis (2016) relativas à indicação das atividades que compõem as funções da *Social CRM*, especialmente no contexto das MPEs. Nessa mesma direção, observa-se, nesta tese, uma evolução do estudo de Mostafapour & Heydariyeh, (2018), no que se refere à modernização do modelo de aceitação e uso de tecnologia, neste caso do Modelo UTAUT (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis), por serem unificadas as metodologias já adotadas.

Inspirado, também, nos *insights* proporcionados pelo estudo de Nedra, Hadhri, & Mezrani (2019), o modelo desenvolvido nesta pesquisa integrou-se à avaliação dos fatores sociais, mas desta feita, apesar de também direcionado ao *Social CRM*, deteve-se no contexto das MPEs brasileiras, gerando literatura neste âmbito específico de exploração teórica.

Importante acrescentar, que mesmo o modelo proposto tendo indicado um nível de adequação aceitável, considera-se a possibilidade de integração de outros construtos ou remoção dos construtos não significativos como, neste caso, a “Intenção Comportamental”. Embora os resultados estatísticos tenham apontado a força de validade do modelo ora proposto, conforme demonstrado, a análise da relação entre a *Social CRM* e as MPEs, aqui tomadas como campo de pesquisa a ser explorado, indicou uma oportunidade de expansão em futuras pesquisas.

No plano das contribuições empíricas proporcionadas por este estudo, tem-se a confirmação de que as atividades da *Social CRM* podem ser adequadas ao ambiente das MPEs brasileiras, proporcionando uma melhor comunicação com os clientes (Harrigan, 2014).

O contexto das mídias sociais alterou o processo de comercialização e informação para o consumo, modificando conceitos, estímulos, interesses e evolução de um mercado. Logo, o processo de gerenciamento de relacionamento com o cliente, antigo CRM antes desenvolvido no processo presencial, motivando, avaliando, testando e buscando melhorias na inserção de consumo dos clientes, agora é desenvolvido em um ambiente amplo e 24 horas conectado que são as mídias sociais, onde o processo de motivação de novas compras, efetivação do consumo, satisfação e insatisfação, diversificação, interação e outros, são mensurados

automaticamente, não somente pela fala ou escrita do consumidor, mas pelo comportamento, forma de uso, compartilhamento, procuras na internet, dentre outras ações.

Tem-se uma portanto nova forma dinâmica de interagir, compreender e fornecer novos serviços e produtos ao cliente, agora realizado online e de forma automática. Como os clientes estão cada vez mais tempo online, esta adequação a tendência futura, deve se apropriar deste novo cenário e se antecipar aos pontos positivos e negativos percebidos pelos clientes, de forma a antecipar o interesse das partes e reduzir os conflitos.

Confirmou-se, também, que o modelo apresentado neste estudo apresentou um formato que pode ser replicado no contexto das MPEs, para promover a economia e o desenvolvimento local. Assim, implantar e gerir os fundamentos da *Social CRM* contribui com uma nova estratégia de utilização de recursos, gerando valor nas MPEs.

Tal certeza advém do fato de as empresas avaliadas terem comprovado sua capacidade de envolvimento com o cliente por meio de mídia social, e também sua capacidade de processamento das informações, fatores de influência positiva no uso das tecnologias da *Social CRM*. Condição *sine qua non* que deve ser levada em consideração pelas empresas, quando da implantação ou gestão dos seus processos de *marketing* e venda.

Importante também, na administração das MPEs, levar em consideração o fato de o envolvimento do cliente via mídia social impactar positivamente a influência da empresa sobre o seu público consumidor (Yawised, & O'Donohue, 2019), através da *Social CRM* (Chiaradia, Macedo & Dutra (2018). Deve-se considerar, também, que a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” possui relação direta com as “Condições Facilitadoras”, “Expectativa de Esforço” e “Uso da *Social CRM*”, como observado nesta pesquisa, o que estimula a replicação do novo modelo avaliado a outros cenários de MPEs.

1.5 Estrutura textual

Esta Tese de Doutorado em Administração apresenta a seguinte subdivisão: (1) Introdução; (2) Contexto da Pesquisa; (3) Fundamentação Teórica; (4) Modelo Teórico da Pesquisa; (5) Metodologia; (6) Análise de Resultados; (7) Considerações Finais; Referências e Apêndices.

Esta *Introdução*, composta da apresentação do tema relativo à utilização do sistema da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras, apresenta a seguinte subdivisão: 1.1 Problema de

pesquisa; 1.2 – Objetivos: 1.2.1 – Objetivo geral e 1.2.1 – Objetivos específicos; 1.3 – Relevância temática; 1.4 – Contribuição teórica e empírica; e 1.5 – Estrutura textual.

O Capítulo 2 – *Contexto da Pesquisa* – aborda a contextualização do tema da pesquisa, a partir de seus aspectos primordiais: 2.1 – Conceituação de Médias e Pequenas Empresa – MPEs no Brasil; 2.2 – Especificidades e caracterização pela legislação brasileira; 2.3 – Papel de produtividade no cenário econômico nacional; e 2.4 – Desafios mercadológicos das MPEs.

O Capítulo 3 – *Referencial Teórico* –, atuando como base de sustentação da discussão entre teoria e prática, a ser formulada na Análise de Resultados, trata do arcabouço teórico que sustenta os objetivos do estudo, apresentando a seguinte subdivisão: 3.1 – Aceitação e uso de tecnologia; 3.2 – *CRM* e *Social CRM*; 3.3 – Modelos da *Social CRM*; 3.4 - Estudo da aplicação da *Social CRM*; e 3.5 – *Social CRM* e a realidade das MPEs brasileiras.

O Capítulo 4 – *Metodologia* –, composto dos métodos científicos utilizados na pesquisa, apresenta o seguinte conteúdo: 4.1 – Método de abordagem; 4.2 – Classificação metodológica; 4.3 – Estratégia heurística; 4.4 – Unidade de observação, população e amostragem; 4.5 – Instrumento de coleta de dados; 4.5.1 – Tratamento dos dados; 4.6 – Técnica de análise de dados.

O Capítulo 5 – *Modelo Hipotético* – aborda o confronto do modelo teórico com as hipóteses da pesquisa, por sua vez estabelecidas segundo os objetivos específicos propostos para o estudo; 5.1 – Modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – UTAUT.

O Capítulo 6 – *Análise de Resultados* – apresenta a análise dos dados estatísticos da pesquisa de campo em confronto com as teorias expostas no Capítulo 3, apoiada nos seguintes aspectos: 6.1 – Estatística descritiva; 6.2 – Análise do modelo de mensuração; 6.3 – Análise do modelo estrutural; e 6.4 – Análise das hipóteses.

O Capítulo 7 – “Considerações Finais” – apresenta os resultados deste estudo, no que diz respeito às hipóteses formuladas, com vistas a expor a confirmação, ou não, do alcance do objetivo geral pretendido, incluindo a abordagem das limitações da pesquisa e propostas de sua expansão.

Por fim, tem-se o registro das Referências bibliográficas e eletrônicas que compuseram o escopo teórico desta pesquisa, listadas sob as normas técnicas da APA, seguidas dos Apêndices compostos dos questionários aplicados aos respondentes, e de uma breve exposição sobre os modelos utilizados na pesquisa de campo.

2 CONTEXTO DA PESQUISA

Instituição direcionada à atenção aos negócios de pequeno porte, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, relatava, em 2013, que as MPEs representam 99% do total de empresas brasileiras. Responsáveis pela geração de 25% do PIB nacional, segundo a instituição, as MPEs representam 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial no país, mostrando-se essenciais tanto ao desenvolvimento econômico, quanto, consequentemente, ao desenvolvimento social (Nascimento, 2015).

Dessa forma, reconhece-se que as micro e pequenas empresas exercem papel de destaque na economia interna. Em 2001, representavam 23,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Já em 2011, este percentual saltou para 27%. É pela representatividade econômica, portanto, que a sobrevivência das MPEs tornou-se essencial ao desenvolvimento do país (Sebrae, 2011). Importância geradora da criação de legislação específica, no que tange à garantia do crescimento, produtividade e sobrevivência dessas empresas (Costa, & Leandro, 2016).

2.1 Conceito de micro e pequena empresa

A competitividade oriunda da globalização, responsável pela ascensão tecnológica proporcionada às grandes empresas, teve como reflexo negativo a dispensa de um grande número de trabalhadores mundo afora. Em contrapartida, esse novo ambiente estimulou o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (Barros, & Pereira, 2008).

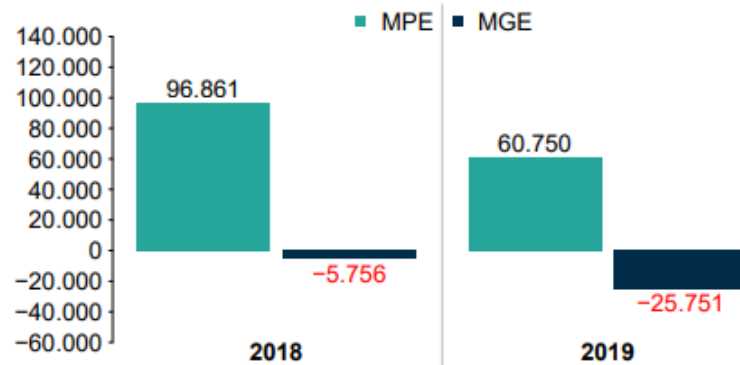
Nesse contexto, foi a criação de novos postos de trabalho em âmbito regional possibilitada pelas MPEs que alavancou o desenvolvimento econômico e social do país, comprovando o entendimento de Stieglitz et al. (2019) e (Neto et al., 2006): as MPEs enriquecem as invenções, fomentando inovações ao transformar políticas de inovação em elementos geradores de um ambiente mais competitivo.

Destaca-se, pois, que as MPEs são consideradas fundamentais para a criação de empregos locais (Neto et al., 2006), principalmente, no que diz respeito às oportunidades de trabalho de baixo custo (Adla et al., 2019).

Na Figura 1, tem-se o comparativo dos saldos ajustados relativos à geração de empregos formais no Brasil, considerando tanto as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como as Médias e Grandes Empresas (MGEs).

Gráfico 1

Geração de empregos celetistas no Brasil



Nota. Comparação entre os meses de janeiro de 2018 e janeiro de 2019.
Fonte: Sebrae (2019a).

Outra particularidade identificada nas MPEs é a característica dominante da baixa utilização de instrumentos gerenciais. Assim, no âmbito de sua administração, o processo da tomada de decisão baseia-se em fatores como experiência, intuição e capacidade de improviso do gestor (Lacerda, 2006).

Pela visão consolidada anteriormente entendia-se que as MPEs deveriam aplicar os princípios de gestão utilizados pelas grandes empresas, apenas reduzindo suas escalas. Contudo, em vista de suas particularidades de heterogeneidade e flexibilidade, impôs-se o reconhecimento de que as MPEs carecem de um enfoque particular, em vista da necessidade de enfrentarem seus próprios desafios (Chatterjee, & Kaar, 2020). Tal complexidade é determinada, ainda, pela diversidade das atividades que desenvolvem e pelo nível de refinamento imposto, pelo próprio ambiente à execução das tarefas (Silva et al., 2008).

Possivelmente em vista de sua diversidade, inexistiu um consenso conceitual em relação às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) (Guimarães, Carvalho, & Paixão, 2018). Supõe-se que tal impossibilidade esteja relacionada às diferenças entre as economias e legislações dos países que conformam o mundo, o que gerou uma gama de explicações acerca do tema (Sales, & Souza Neto, 2004).

Contudo, no intuito de homogeneizar tais interpretações conceituais, a União Europeia criou, em 2008 o *Small Business Act*, que definiu as diretrizes públicas de base conceitual

para as MPEs. O principal objetivo almejado na implementação do referido Ato foi evitar distorções na aplicação das políticas administrativas pelas empresas (Guimarães et al., 2018).

Sobre os critérios de classificação do porte das empresas, tem-se que as da categoria de grande porte possuem 250 ou mais empregados. As organizações de médio porte possuem entre 50 e 249 funcionários, as pequenas de 10 a 49, e as microempresas menos de 10 pessoas (Eurostat, Gabinete de Estatísticas da União Europeia, 2011).

O Sebrae também define o segmento empresarial com base no porte das empresas, de acordo com o número de empregados. Para o órgão, as microempresas são aquelas que possuem menos de 10 funcionários alocados na prestação de serviços ou comércio, e as pequenas empresas entre 10 e 49 pessoas ativas. Já na indústria da construção e transformação, as empresas com até 10 empregados são classificadas como micro, e como pequena, se tiver entre 20 e 99 pessoas ocupadas (Sebrae, 2015).

O Sebrae também classifica as empresas quanto à receita bruta anual, sendo que as rotuladas como microempresas faturam até R\$360.000,00. Já as empresas de pequeno porte são as que apresentam o faturamento anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (Sebrae, 2018).

No Brasil, o critério de classificação das empresas também varia entre os diferentes órgãos. Todavia, a atualização, pela Lei Complementar nº 155 de 27 de outubro de 2016, da Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006, passou a considerar microempresas: “Aqueles que auferiram receita bruta inferior ou igual a R\$ 360 mil, e são consideradas EPPs as que obtiveram receita de venda no mercado interno superior a R\$ 360 mil e inferior ou igual a R\$ 3,6 milhões”.

2.2 Legislação brasileira e as micro e pequenas empresas

No Brasil, a primeira legislação a outorgar um tratamento diferenciado às empresas de menor porte foi a Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, cuja Ementa reza: “Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial”, rezando o “Art. 1º. À microempresa é assegurado tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, de acordo com o disposto nesta lei”. (Lei nº 7.256, 1984).

Tal diferenciação é reafirmada na Constituição Federal de 1988, que estabelece tratamento distinto às empresas de pequeno porte: Art. 179 – “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.” (Constituição Federal, 1988). Contudo, a exigência da CF de 1988 não foi cumprida.

Oito anos depois, o feito constitucional foi efetivado com a promulgação da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, que “institui o sistema integrado de pagamento de Impostos e Contribuições da Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES” (Lei nº 9.317, 1996). Legislação posteriormente revisitada pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (publicada no DOU de 15.01.2006), que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte – SIMPLES Nacional, que passou a vigorar em 1 de junho de 2007, quando são revogadas a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e a Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, esta convertida no atual Estatuto da Micro e Pequena Empresa. (Lei 9.841, 1999).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123, 2006), revisou os aspectos tributários, pela unificação dos tributos, reduzindo o montante pago pela empresa. O tratamento diferenciado concedido às MPEs nas compras governamentais também integrou o processo de evolução legal, por proporcionar novas formas de fomento (Pereira, & Nogueira, 2018).

Com vistas à superação da informalidade do setor, a Lei Complementar 128, de 19 de dezembro de 2008 instituiu a figura do Microempreendedor Individual (MEI) (Lei Complementar 128, 2008). Mais uma vez, a legislação foi reformada, e desta feita, pela Lei Complementar 155, de 27 de outubro de 2016 (Lei Complementar 155, 2016), quando, proporcionando um substancial avanço, permitiu que um grande número de trabalhadores prestadores de serviço saísse da informalidade, além de dinamizar o processo eletrônico para licenciamentos e demais desburocratizações (Gilberto, Santos, & Freitas, 2020).

2.3 O papel da produtividade nas micro e pequenas empresas

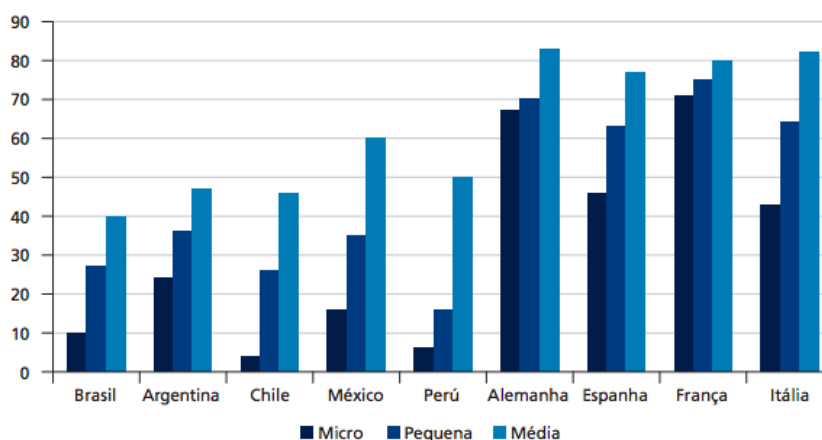
Na economia contemporânea, ainda que uma empresa atue apenas localmente, encontra-se inserida na competição de âmbito global (Porter, 1989). Isto por adentrar um espaço de concorrência capaz de engendrar novas regras, tanto no cenário local quanto global, a partir da criação de novas tecnologias, o que resulta na canibalização das empresas dissociadas da nova economia (Shapiro, & Varian, 1999). Impossível, pois, separar a evolução da produtividade, vigente nesse novo ambiente comercial, da competitividade predominante (Castells, 2003).

No intuito de vencer tal desafio, impõe-se às MPEs a superação das adversidades impostas pelo mercado, para adequar-se aos fatores de influência caracterizados pela capacidade de diferenciação e inovação das empresas (Castela, Ferreira, & Marques, 2018). No contexto empresarial brasileiro é possível perceber que, para além do desafio de alcance do desenvolvimento econômico, o aumento da produtividade representa, sobretudo, a oportunidade para redução da desigualdade social (Pereira, & Nogueira, 2018).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), formularam o gráfico comparativo da produtividade relacionada ao porte das empresas (OCDE/CEPAL, 2012, p. 49).

Gráfico 2

Produtividade relativa em países selecionados da América Latina, Caribe e Europa.



Nota. Em %, a produtividade das grandes empresas = 100%).

Fonte: OCDE & CEPAL (2012, p. 49).

Tem-se caracterizada no Gráfico 2, a baixa produtividade das empresas brasileiras, principalmente, frente aos *players* originários de países desenvolvidos. Contudo, outro ponto que chama a atenção nos dados apresentados, é o fato de a discrepância entre as empresas de portes distintos ser bem menor nos países europeus, se comparada aos latinos (Pereira, & Nogueira, 2018).

Com a identificação da oportunidade de desenvolvimento proporcionada pelos *gaps* de produtividade verificados nos mercados europeu e latino apresenta-se, pois, uma noção dos desafios enfrentados pelas MPEs.

2.4 Desafios das micro e pequenas empresas

A superação dos desafios das MPEs para melhorar a performance comercial passa por aspectos decorrentes das limitações de suas estruturas enxutas frente às pressões internas e externas. Sobre tais limitações, o Quadro 2 destaca os problemas mais relevantes enfrentados por essas pequenas organizações (Lee et al., 2010).

Quadro 2

Dificuldades enfrentadas pelas MPEs na sua atuação no mercado

FATORES	DESCRIÇÃO
Relacionados ao ambiente interno da empresa	Falta de pessoal interno com as competências necessárias ao negócio.
	Inovação tecnológica por imitação que, quando se torna a única forma de inovar, pode coibir a iniciativa criativa.
	Baixa capacidade de gestão, pesquisa e desenvolvimento (P&D).
	Falta de informação tecnológica.
	Dificuldades para arcar com o custo de comercialização de produtos relativos à inovação.
	Pouco conhecimento de mercado.
Relacionados ao ambiente externo da empresa	Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada.
	Incerteza mercadológica quanto à aceitação de produtos inovadores.
	Dificuldades na obtenção de crédito, em virtude do elevado risco de incerteza tecnológica.
	Competição em mercados monopolistas ou oligopolistas.

Fonte: Traduzido de Lee S, Park G, Yoon B, & Park J. (2010). Open innovation in SMEs: an intermediated network model. *Research Policy*, 39(2):290-300.

Constata-se, pois, que os principais motivos que acarretam a mortalidade das MPEs referem-se à falta de infraestrutura, instabilidade política e carência de mão de obra especializada (Ferreira et al., 2012). Cabe destacar, também, a necessidade de adaptação das

políticas públicas de financiamento, que promovem, em alguns casos, um tratamento às MPEs idêntico ao dispensado às organizações de grande porte e àquelas de médio porte com elevado grau de maturidade (Pereira, & Nogueira, 2018).

Segundo dados do Sebrae (2016) – em pesquisa mais recente que o estudo de Ferreira et al. (2012) – o que leva à mortalidade das MPEs é uma combinação de fatores, a saber: (i) situação do empresário antes da abertura da empresa; (ii) planejamento do negócio; (iii) capacitação em gestão empresarial; e (iv) gestão do negócio.

Para sanar tais *gaps*, as MPEs devem contratar recursos capacitados em consultorias, empresas júniores de universidades ou mesmo de órgãos do governo, sem necessariamente contar com os principais, mais qualificados e onerosos profissionais do mercado (Silva, & Dacorso, 2010). Devem também adotar estratégias de P&D mais flexíveis, dando abertura a outros atores via inovação aberta, compartilhando responsabilidades e reduzindo erros e riscos.

Ampliar as fontes de informação via ações coletivas é a forma mais eficiente para superar os desafios da gestão, além de problemas como a prática de bons preços, aquisição de matéria prima, crédito e tecnologia (Alves, Tiergarten, & Araújo, 2008). Nos processos de inovação, apesar das MPEs considerarem, basicamente, os clientes e fornecedores, existem outras fontes como prestadores de serviço, associações setoriais, agentes de desenvolvimento local, órgãos socioeconômicos e governamentais, consultores, mídias, centros de pesquisa, redes de empresas e contatos informais, que podem colaborar com o processo (Forsman, 2011).

Fazendo uso de fontes externas, o ponto-chave passa a ser a sapiência de como transformar em valor o conhecimento adquirido (Silva, & Dacorso, 2010). A partir desse entendimento, as MPEs podem focar seus objetivos na evolução das atividades gerenciais e das estratégias de posicionamento. Conforme ensinamento de Chesbrough (2012): “não se faz necessário ser grande para ser bom”.

Assim, a capacidade produtiva de uma MPE está relacionada à sua habilidade de adquirir e gerir o conhecimento disponível (Chesbrough, 2012b). O que sugere que tais empresas devem aproveitar as oportunidades geradas pela inovação aberta, aperfeiçoando sua performance e aumentando sua produtividade na geração de valor.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com vistas a subsidiar a elucidação das hipóteses propostas neste estudo, buscou-se nos registros científicos o seu embasamento teórico, essencialmente relacionado ao problema de pesquisa: mensurar a influência dos antecedentes de aceitação da utilização do sistema da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras, a ser identificada a partir da interação dos conceitos relativos às MPEs com as unidades de análise investigadas. Para tal fim, o conteúdo teórico foi constituído dos seguintes tópicos: (i) Aceitação e uso de tecnologia; (ii) *CRM* e *Social CRM*; (iii) Estratégias da *Social CRM*; (iv) Portfólio da *Social CRM*; (v) Aplicação da *Social CRM*; (vi) Adequação da *Social CRM*; (vii) Realidade das MPEs; e (viii) Papel da *Social CRM* nas MPEs.

Apesar da Teoria da Complexidade explorada neste capítulo não embasar nenhum dos construtos que integram o Modelo de Mensuração proposto, a sua abordagem deu-se por constituir uma característica intrínseca a todos os demais construtos estabelecidos, com apreciação teórica conjuntamente formulada.

3.1 Aceitação e uso de tecnologia da informação

No entendimento de Keen (1993), o conceito de *Tecnologia da Informação* é mais abrangente que as definições de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de *software*, informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, por também envolver aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Desconsiderando a inclusão humana, para Alecrin (2013), a Tecnologia de Informação (TI) é “o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam a produção, o armazenamento, a transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações.” Por seu lado, sendo mais específicos, Laudon & Laudon (2014) a definem como todo o *software* e *hardware* utilizados pelas empresas, visando alcançar objetivos organizacionais.

Entendimentos que avalizam a tese de autores como Alter (1992), que fazem distinção entre *Tecnologia da Informação* e *Sistemas de Informação*, restringindo à primeira nomenclatura os aspectos técnicos, e incorporando à segunda questões relativas ao fluxo de trabalho, pessoas e informações envolvidas, avalizando o conceito de Keen (1993). Outros autores, no entanto, atribuem o termo *Tecnologia da Informação* às duas finalidades, endossando a visão de Henderson & Venkatraman (1993).

Com a disseminação de tais tecnologias, surgiram diversos estudos com abordagens e metodologias distintas sobre a aceitação do seu uso com vistas à busca de constantes melhorias em sistemas e processos administrativos (Reis, & Bouzada, 2013).

Os modelos de avaliação da aceitação e uso de tecnologias disponíveis apresentavam baixa eficiência nas aplicações (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Por exemplo, o Modelo de Aceitação da Tecnologia (*Technology Acceptance Model* – TAM), e a Teoria da Ação Racional (*Theory of Reasoned Action* – TRA) ou Teoria do Comportamento Planejado – (*Theory of Planned Behavior* – TPB) apontam em torno de 50% dos fatores que influenciam a aceitação e uso das tecnologias (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Cabe destacar, ainda, que à época de sua criação, os modelos TRA e TPB não eram exclusivos para avaliar o nível aceitação e uso de tecnologias.

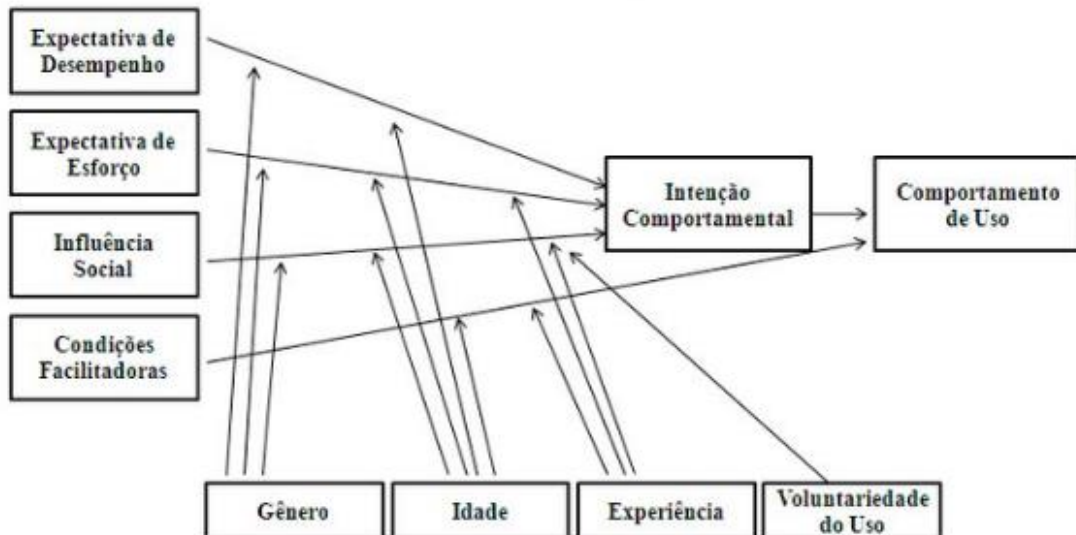
Modelos voltados à aferição da aceitação de tecnologia como o TAM vêm sendo aplicados em diversos campos, desde a mensuração da aceitação de práticas de ensino à distância (Salloum et al., 2019) à inserção em investigações da adesão a aplicativos de biblioteca móvel (Rafique et al., 2020). Além disso, o modelo TAM é aplicado em contextos voltados à avaliação da aceitação de tecnologias de telemedicina (Kamal, Shafiq, & Kakria, 2020) e realidade virtual (Sagnier et al., 2020).

Todavia, com o objetivo de criar um novo modelo, tomando como base os existentes, foi desenvolvida a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – TUAUT, mais conhecida como *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* – UTAUT, destacada na Figura 1 (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). O UTAUT possui aproximadamente 70% de assertividade, sendo composto pelos elementos: (i) Expectativa de Performance; (ii) Expectativa de Esforço; (iii) Influência Social; e (iv) Condições Facilitadoras. A Intenção Comportamental e o Comportamento de Uso também são avaliados, para verificar a aceitação da tecnologia no campo da pesquisa (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

O citado modelo, a ser adaptado e desenvolvido nesta pesquisa, também aufere a correlação das respostas com as variáveis “Gênero” e “Idade”, para verificar a presença de segmentação entre os respondentes. Por outro lado, as variáveis do UTAUT “Experiência” e “Voluntariedade de Uso” não foram inseridas neste estudo, por não apresentarem correlação direta com o objeto em análise. Portanto, optou-se nesta pesquisa, por uma adaptação do modelo representado na Figura 1, que resultou no modelo inédito criado e avaliado neste estudo.

Figura 1

Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)



Fonte: Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003, p. 447.

Apesar do Modelo UTAUT ser bastante aplicado e difundido, sua estrutura apresenta algumas limitações que devem ser avaliadas, com vistas à sua adequação aos contextos e expectativas das pesquisas. Como exemplo, tem-se que o fator “Intenção Comportamental” reflete o sistema de crenças internas do indivíduo, não envolvendo os fatores externos que, porventura, possam afetar seu comportamento (Venkatesh, & Bala, 2008).

Ainda sobre a “Intenção Comportamental”, a capacidade preditiva e explicativa desse construto é insuficiente para abordar a incerteza entre a formação da intenção e a realização do comportamento (Sedigheh et al., 2013). Estímulos internos e externos são passíveis de mudanças durante o período provisório da intenção, o que torna instável a intenção do comportamento, pois dotando-a de baixa previsibilidade (Venkatesh, & Bala, 2008).

Contudo, neste estudo, como a variável “Intenção Comportamental” está atrelada ao fator “Uso da *Social CRM*”, conforme modelo de Cheng & Shiu (2018), entende-se que o grau de assertividade possa ser maior em relação ao construto. Processos que envolvem geração e disseminação de informação e capacidade de resposta das empresas são mais transparentes e objetivos, proporcionando maior clareza sobre o tema.

A justificativa para a não adoção dos construtos “Autoeficácia” e “Atitude”, que fazem parte do modelo UTAUT original, vem da constatação de que esses construtos não são tratados como determinantes diretos da “Intenção Comportamental” no modelo UTAUT (Venkatesh, & Bala, 2008). Usuários com pouca experiência apresentam comportamento inseguro frente às novas tecnologias, e conseqüentemente um baixo nível de confiança na própria capacidade de lidar com os recursos tecnológicos, o que impacta na sua aceitação (Yuen, & Ma 2008). Nesta pesquisa, tal característica foi constatada no processo de correlação das respostas geradas pelo Modelo proposto, relativas aos fatores socioeconômicos do questionário.

Para um conhecimento maior da literatura relativa à UTAUT, são apresentados no Quadro 3 os dez artigos mais citados na base de dados *Web of Science – Main Collection (Clarivate Analyzes)*, dispostos em ordem decrescente em relação ao volume de citações. Sobre o critério de busca das publicações, utilizou-se o campo denominado “Tópico”, caracterizado pela ocorrência de termos relativos ao tema especificado no título, resumo e palavras-chave dos estudos, segundo cada autor, e de palavras-chave mais campos, valendo-se de uma busca pautada pelos títulos dos trabalhos publicados, como orientado pelo próprio sistema *Web of Science*. No caso desta pesquisa, buscou-se, especificamente, as expressões “UTAUT” e “*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*”, optando-se pela manutenção da expressão no idioma inglês, em razão da baixa indexação de periódicos de gestão publicados em língua portuguesa. A amostra localizada apresentou um total de 822 publicações, no período de janeiro de 2003 a agosto de 2020.

Quadro 3

Os 10 artigos sobre a UTAUT – *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* mais citados

Título do Artigo	Principais Resultados	Autores	Ano	Citações
Aceitação do usuário da tecnologia da informação: em direção a uma visão unificada	Formulação e validação de um modelo unificado para aceitação e uso de tecnologia.	Venkatesh, V, Morris, MG, Davis, GB, & Davis, FD	2003	9670
Aceitação e uso da tecnologia da informação pelo consumidor: estendendo a teoria unificada de aceitação e uso da tecnologia	Ampliação da teoria UTAUT ao contexto do consumidor.	Venkatesh, V, Thong, JYL, & Xu, X	2012	2041
Investigando os determinantes e as diferenças de idade e gênero na aceitação da aprendizagem móvel	Diferenças de idade moderam efeitos de expectativa de esforço e influência social na adoção de tecnologia.	Wang, YS, Wu, MC, & Wang, HY	2009	417
Compreendendo a intenção de continuidade da aprendizagem baseada na Web: o papel do valor subjetivo da tarefa	Expectativa de desempenho, de esforço, autoeficácia do computador, valor de realização, valor de utilidade e valor intrínseco são preditores significativos das intenções dos indivíduos em continuar usando o aprendizado baseado na Web.	Chiu, CM, & Wang, ETG	2008	320
Compreendendo a adoção de serviços bancários pela Internet: uma teoria unificada de aceitação e uso de tecnologia e aplicação de risco percebido	Modelo combinando UTAUT e risco percebido verificou a expectativa de desempenho, expectativa de esforço e influência social, e também o papel do risco como um dos preditores mais fortes da intenção.	Martins, C, Oliveira, T, & Popovic, A	2014	305
Tecnologia da informação (TI) na Arábia Saudita: cultura, aceitação e uso de TI	Avaliação de fatores culturais que afetaram a aceitação organizacional de TI nos EUA e Arábia Saudita.	Al-Gahtani, SS, Hubona, GS, & Wang, J	2007	255
Estendendo o modelo de continuidade de sistemas de informação de dois estágios: incorporando preditores UTAUT e o papel do contexto	Modelo expandido que apresenta mudanças nas crenças e atitudes pré-uso, por meio dos construtos emergentes de desconformação e satisfação, influenciando em última análise a intenção de continuidade.	Venkatesh, V, Thong, JYL, Chan, FKY, Hu, PJH, & Brown, SA	2011	239
Avaliando a aceitação da tecnologia assistida de agente social por adultos mais velhos: o modelo ALMERE	Proposição de modelo de aceitação de tecnologia desenvolvido especificamente para testar a aceitação de agentes sociais assistidos por usuários idosos.	Heerink, M, Kroese, B, Evers, V, & Wielinga, B	2010	231
Fatores que influenciam a adoção da tecnologia da informação em saúde nos centros de saúde comunitários da Tailândia: aplicando o modelo UTAUT	A aceitação da TI é influenciada pela expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e voluntariedade. O uso de TI em saúde é previsto por experiências anteriores de TI, intenção de usar o sistema e condições facilitadoras.	Kijsanayotin, B, Pannarunothai, S, & Speedie, SM	2009	223
Fatores que afetam os indivíduos a adotar o <i>mobile banking</i> : evidências empíricas do modelo UTAUT	Emprego da UTAUT para investigar o que impacta as pessoas na adoção de banco móvel.	Yu, CS	2012	218

Fonte: Original desta pesquisa.

Como se constata, o Quadro 3 caracteriza os principais trabalhos publicados sobre o tema UTAUT, apresentando os artigos por ordem decrescente de citação. Partindo do trabalho seminal que buscou unificar os modelos existentes (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003), foi realizada a projeção do novo modelo ao contexto do consumidor (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012).

Identificou-se, ainda, correlações distintas entre as variáveis do Modelo UTAUT (Chiu, & Wang, 2008), com fatores moderadores como “Idade” (Wang, Wu, & Wang, 2009). Destaca-se, também, os artigos que representam a combinação do UTAUT com outros modelos (Venkatesh, Thong, Chan, Hu & Brown, 2011; Martins, Oliveira, & Popovič, 2014).

Assim, com a caracterização do Modelo UTAUT e sua respectiva evolução, associada a limitações identificadas na literatura, percebeu-se a necessidade e oportunidade de adequação do modelo proposto por Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003) ao contexto, realidade e expectativas desta pesquisa. Neste sentido, o modelo de Cheng & Shiu (2018) mostrou-se adaptável à avaliação da aceitação e uso das tecnologias da *Social CRM* em MPEs brasileiras.

3.2 CRM e Social CRM

No modelo social atual, onde a troca de informações ocorre continuamente, a gestão dos relacionamentos com os clientes, antes considerada uma mera participante do processo, passa a ter um papel ativo e desafiador (Malthouse et al., 2013). Sendo assim, a gestão de relacionamento com o consumidor, ou *Customer Relationship Management (CRM)*, pode ser definida como a metodologia utilizada na seleção e administração do público consumidor, com vistas à criação de valor a longo prazo (Greenberg, 2010).

A atribuição da importância da *CRM* para as empresas está relacionada ao desenvolvimento de tecnologias como ampliação de espaços para armazenamento de dados e novos métodos analíticos. Por consequência, as novas formas de comunicação proporcionadas pelas mídias sociais estão transformando o comportamento dos clientes, por influenciar o estabelecimento de um relacionamento ativo (Batra, & Keller, 2016; Wan et al., 2017).

Nesse contexto, a *Social CRM* apresenta-se como estratégia que relaciona a Gestão do Relacionamento com o Consumidor com a realidade de controle do ecossistema pelo cliente (Greenberg, 2009). Trata-se, portanto, da aplicação de processos e tecnologias de

gerenciamento do cliente via mídias sociais. A *Social CRM* foi definida por Greenberg (2009, p. 34) como

uma filosofia e uma estratégia de negócios suportada por uma plataforma de tecnologia, regras de negócios, processos e características sociais projetados para envolver o cliente em uma conversa colaborativa, a fim de fornecer mutuamente valor benéfico em um ambiente de negócios confiável e transparente.

Ou ainda, segundo Trainor, Andzulis, Rapp e Agnihotri (2014, p. 1201), como

a integração de atividades voltadas para o cliente, incluindo processos, sistemas e tecnologias, com aplicativos de mídia social emergentes, para envolvê-lo em conversas colaborativas e melhorar o relacionamento.

Observa-se, pois, que a *Social CRM* é dotada de um foco mais amplo que a *CRM* tradicional, por abranger todas as interações da relação entre empresas, parceiros e clientes. No Quadro 4, a exposição das características de seus respectivos conceitos e objetivos atestam a diferença entre *CRM* e *Social CRM*.

Quadro 4

Comparação entre *CRM* e *Social CRM*

Característica	CRM Tradicional	Social CRM
Filosofia	Filosofia estratégica de negócios amparada por um sistema e tecnologia desenvolvidos com o intuito de melhorar as interações humanas em um ambiente de negócio.	Filosofia estratégica de negócios suportada por plataforma tecnológica, regras de negócios, processos e características sociais, desenhados para engajar o consumidor em uma conversa colaborativa, com o objetivo de prover valor mutuamente, em um ambiente de negócios confiável e transparente.
Estratégia	As estratégias relacionadas aos consumidores fazem parte da estratégia corporativa.	O consumidor é uma estratégia corporativa.
Relacionamento	O relacionamento entre a empresa e o cliente é visto como parte do processo.	O relacionamento empresa <i>versus</i> cliente é visto como um esforço colaborativo, no qual todos devem estar presentes em todas as etapas.
Foco	Foca exclusivamente no relacionamento empresa <i>versus</i> cliente. Neste caso, o canal de comunicação segue o fluxo no sentido empresa \Rightarrow cliente.	Foca em todas as interações afetas ao relacionamento da empresa com os clientes e entre clientes, para identificar os nós mais influentes.

Fonte: Adaptado de Greenberg (2009).

O foco da *Social CRM* são as interações e diálogos humanos (Baur, Henne, & Bick, 2016; Maecker, Becker, & Barrot, 2016). Intercâmbio de ocorrência comum nas plataformas tecnológicas, gerador de novas experiências e novos pontos de contato para o cliente, além de preservar os existentes.

As técnicas de monitoramento e análise de conteúdo social são aplicadas e seus resultados adicionados ao processo da *Social CRM* (Wittwer, Reinhold, & Alt, 2017). Vale destacar que inexistente uma única atividade caracterizada como *Social CRM*, e sim uma coleção de serviços que se integram no contexto da *CRM*, que adiciona informação ao processo de vendas (Faase, Helms, & Spruit, 2011).

Plataformas sociais como Twitter, Facebook, Instagram, Reclame Aqui e Ebit podem ser integradas de diversas formas. A análise de conhecimentos extraída desses canais de venda serve de suporte às tomadas de decisão, por proporcionar a identificação do desejo de compra via mineração de opiniões sobre produtos e serviços comercializados e em desenvolvimento (Cirqueira et al. 2017).

3.3 Modelos adaptados da *Social CRM*

Na literatura da *Social CRM* inexistente metodologia, modelo ou arquitetura específica, que possa apoiar o desenvolvimento de tal sistema de gestão de relacionamento com o cliente. As pesquisas de maior relevância tratam, sobretudo, das características, oportunidades e particularidades que tal estratégia de negócios pode ofertar às empresas (Orenga-Roglá, & Chalmeta, 2016).

Dessa forma, cabe ressaltar dois modelos da *Social CRM*: o primeiro, relacionado a estratégias já implementadas (Alt, & Reinhold, 2018); e o segundo relacionado ao portfólio dos principais serviços que caracterizam a tecnologia em estudo (Lobato et al., 2016). O objetivo do estudo do primeiro modelo é verificar os desafios da implementação das ferramentas da *Social CRM*. E o objetivo do estudo do segundo modelo é apresentar estudos sobre sua aplicação geral e específica no contexto das MPEs, de forma a favorecer um debate das teorias dos principais autores dedicados ao tema.

As empresas precisam compreender com clareza os objetivos que podem ser alcançados com a *Social CRM*, para estabelecer, de início, quais processos de relacionamento com o cliente, dentre os principais – expostos na Figura 2 –, desejam empreender, para interagir com os usuários das mídias sociais (Alt, & Reinhold, 2018).

Como se vê, destacam-se na Figura 2, as quatro propostas de estratégia da *CRM*. A primeira estratégia refere-se à presença da empresa em mídia social, na medida em que favorece a abertura de um canal de interação com clientes, com vistas ao alcance de objetivos específicos. A presença em mídia social permite que a empresa descreva a si mesma e a seus produtos de maneira pessoal e autêntica, além de criar uma comunidade interessada em sua performance, marca e produto (Alt, & Reinhold, 2018).

A segunda estratégia refere-se ao conhecimento, e tem como finalidade reconhecer a importância de uma presença da empresa na Internet ancorada na capacidade de portar-se como fonte valiosa de dados de seus produtos, o que contribuirá para a conquista de clientes e mercados. A obtenção do conhecimento de mídias sociais pode começar pelo uso da funcionalidade analítica ofertada por suas próprias plataformas digitais (Alt, & Reinhold, 2018).

A terceira estratégia trata da vinculação da Internet ao fluxo de trabalho da empresa, que deve ater-se às operações centrais da *CRM*. Importante saber que a estratégia de fluxo de trabalho promove a ligação entre o consumidor e os processos operacionais de *marketing*, vendas, serviços e canais de interação (Alt, & Reinhold, 2018).

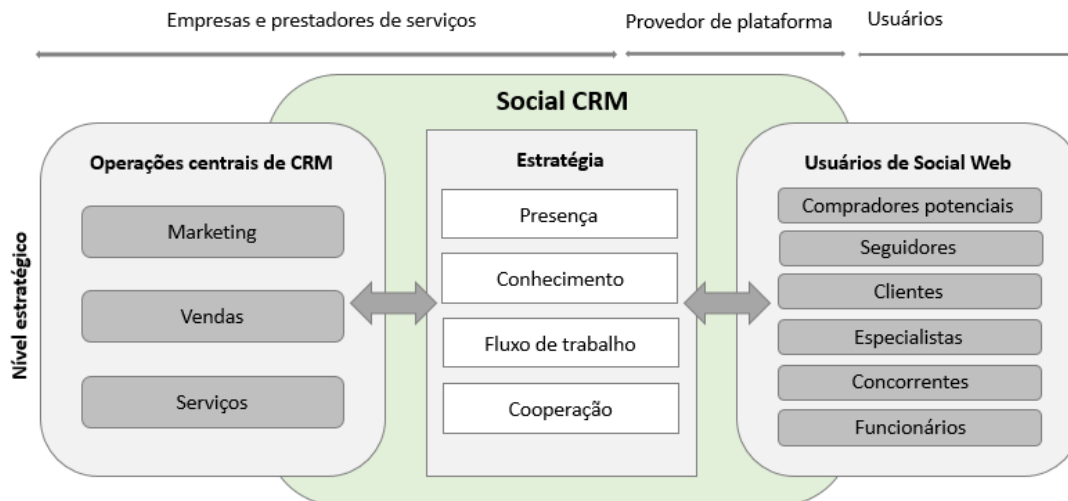
E a quarta estratégia aborda a mídia social como um canal de cooperação, haja vista a troca de dados ser bidirecional, mas menos estruturada, se comparada à estratégia de fluxo de trabalho. Isto porque como canal de cooperação, a mídia social oferta às empresas a obtenção de recursos adicionais para a solução de problemas no atendimento ao cliente pelo serviço de consultoria prestado. Além disso, contribui para o desenvolvimento da identificação dos pontos carentes de melhoria, promotora da conquista de multiplicadores e embaixadores da marca, responsáveis pelo repasse de informações criativas do próprio mercado (Alt, & Reinhold, 2018).

No plano estratégico, o modelo de Alt & Reinhold (2018) destaca as operações centrais de *CRM*, *marketing*, vendas e serviços, relacionadas às estratégias de presença, conhecimento, fluxo de trabalho e cooperação. Estratégias que se relacionam com os usuários de mídia social, compradores potenciais, seguidores, clientes, especialistas, concorrentes e funcionários, a saber, com os consumidores que compõem o público usuário da tecnologia.

A Figura 2 representa o modelo de relação das atividades *core* da *CRM* com as estratégias da *Social CRM* e usuários de mídias sociais – ou *Social Web*.

Figura 2

Estratégias da *Social CRM*



Fonte: Alt & Reinhold (2018, p. 62).

Necessário se faz destacar, também, a relação entre os setores relativos à *CRM* padrão e os potenciais serviços da *Social CRM* (Liberona, Ruiz, & Fuenzalida, 2013). Lobato et al. (2016) criaram, com o seu estudo, um portfólio de serviços desenvolvidos para apoiar as áreas da *Social CRM* na Internet.

Os citados autores identificam e valorizam o nicho comercial representado pelas mídias sociais, ao sugerir que, na empresa, o setor de vendas – representativo de uma das atividades da *CRM* –, pode ser aperfeiçoado com base nos resultados da avaliação do seu desempenho, a ser ancorada, especialmente, na sua expertise para recomendar seus produtos aos clientes, habilidade comercial capaz de promover o aumento de receita. Por exemplo, com a previsão das compras, a empresa passa a contar com informações contributivas para o dimensionamento dos estoques, segundo o tempo de consumo. (Lobato et al., 2016).

No setor de *marketing*, o conjunto de serviços potenciais está relacionado à análise de mercado, campanhas em mídias sociais, gestão de marca adaptativa e avaliação de impacto das campanhas de publicidade. As atividades do setor de serviço e suporte compreendem perguntas e respostas em mídias sociais, fóruns de suporte e atribuição automática de respostas aos setores competentes (Lobato et al., 2016).

O portfólio de serviços voltados à *Social CRM* atinentes à inovação é integrado, em primeiro plano, pelo estabelecimento de redes sociais empresariais como fonte de inovação

externa associado à identificação de desejos e tendências do mercado. O serviço relativo à identificação de influenciadores digitais e recrutamento de colaboradores, além da identificação de consumidores com experiência na atividade de embaixador de marca e influenciador, também integra o grupo das principais atividades da *Social CRM* (Lobato et al., 2016). O Quadro 5 apresenta uma compilação dos serviços potenciais almejados pela *Social CRM*.

Quadro 5

Serviços potenciais proporcionados pela *Social CRM*

Setores Relacionados ao CRM	Portfólio de Serviços Potenciais em <i>Social CRM</i>
Vendas	Recomendação de produtos
	Predição de compras
	Indicador de <i>leads</i> (consumidor potencial)
<i>Marketing</i>	Análise de mercado
	Campanhas em mídias sociais
	Gerência de marca adaptativa
	Avaliação do impacto de campanhas de publicidade
Serviço & Suporte	<i>FAQs</i> em mídias sociais
	Atribuição automática de postagens ao setor competente
	Fóruns de suporte à comunidade
Inovação	Redes sociais empresariais
	Identificação dos desejos e necessidades dos consumidores
	Identificação de tendências
Colaboração	Identificação de influenciadores digitais
	Recrutamento de colaboradores
Experiência do Consumidor	Recrutamento de embaixadores de marca
	Identificação e fomento de comunidades de influenciadores

Fonte: Lobato et al. (2016).

Destacam-se, também, os onze desafios impostos pela implantação da *Social CRM*, classificados em três categorias, apresentadas no Quadro 6 (Lobato et al., 2016). Em relação aos processos, os desafios giram em torno da integração, ao *CRM*, das mídias sociais, e o estabelecimento de métricas de desempenho. Sobre a infraestrutura, impõe-se a necessidade de capacitação dos colaboradores para uso das ferramentas e a disponibilidade do volume de investimento necessário, o que pode representar um empecilho, especialmente para as MPes (Lobato et al., 2016).

Quanto à mineração de dados – terceira categoria mapeada –, seus principais desafios compreendem sua heterogeneidade e grande quantidade, associados à baixa estruturação das informações obtidas. Segurança de dados, privacidade e velocidade de atuação e processamento dos sistemas também constituem desafios à implantação das tecnologias da *Social CRM* (Lobato et al., 2016).

Quadro 6

Desafios da implementação da *Social CRM*

Categorias	Desafio do Social CRM	Descrição
Processos	Integrar <i>CRM</i> às mídias sociais	Muitas empresas não sabem como integrar a <i>CRM</i> às mídias sociais.
	Métricas	Indicadores-chave de performance específico para <i>Social CRM</i> devem ser usados para uma avaliação fidedigna.
Infraestrutura	Eficiência operacional	Necessidade de capacitação dos colaboradores no uso de ferramentas e estratégias da <i>Social CRM</i> , para possibilitar a imersão total na cultura de mídias sociais.
	Investimentos	A falta de recursos para pequenas e médias empresas é latente. Pelos desafios inerentes à mensuração do Retorno do Investimento (ROI) em mídias sociais, as pequenas e médias empresas tendem a ver tal campo como custo e não como investimento.
	Ferramentas	Os sistemas atuais estão limitados a certo tipo de conteúdo de redes sociais, negligenciando grande quantidade de dados oriundos de outras fontes.
<i>Data Mining</i>	Big Data	A análise de grande quantidade de dados é desafiadora, em razão das características a ela inerentes, como volume, velocidade e variedade de conteúdo. Por exemplo, imagens, vídeos e textos em diferentes idiomas, às vezes com expressões particulares de cada idioma.
	Tipos de dados	A heterogeneidade do tipo de dados em redes sociais representa um grande desafio à <i>Social CRM</i> , da mesma forma que o conteúdo multimídia às técnicas de extração de conhecimento, cujo custo ocupacional é elevado.
	Estruturas de dados	Aproximadamente 90% dos dados da rede social são não-estruturados, o que representa um desafio aos métodos de mineração de dados tradicionais, geralmente aplicado a dados estruturados. No entanto, o processo de dados não-estruturados pode melhorar significativamente a <i>Social CRM</i> .
	Segurança de dados	Mecanismos de rastreamento e gerenciamento de confiabilidade, autenticidade e segurança de conteúdo gerado pelo usuário podem melhorar o desempenho das técnicas da <i>Social CRM</i> , embora frequentemente negligenciados.
	Privacidade	Faz-se necessário o uso da ética ao coletar, processar, usar e reportar dados extraídos das redes sociais, para impedir a violação da privacidade do cliente.
	Velocidade	Há uma demanda notória por sistemas e processos que permitam o monitoramento e análise de dados em tempo real.

Fonte: Lobato et al. (2016).

Mesmo diante das dificuldades apresentadas para a implantação da *Social CRM*, é possível às MPEs aplicar facilmente as ferramentas disponibilizadas pelas mídias sociais, em apoio ao processo de relacionamento com os clientes (De Sousa et al., 2018). A tecnologia

das redes sociais é compatível com a estrutura comercial das empresas, sendo a sua adoção facilitada pela simplicidade do processo operacional (Ahani, Rahim, & Nilashi, 2017).

Todavia, o atual contexto comercial brasileiro apresenta desafios relativos a recursos humanos e orçamentários, visto que a maior parte das ferramentas da *Social CRM* são plataformas estrangeiras que comercializam licenças de uso em dólar (De Sousa et al., 2018).

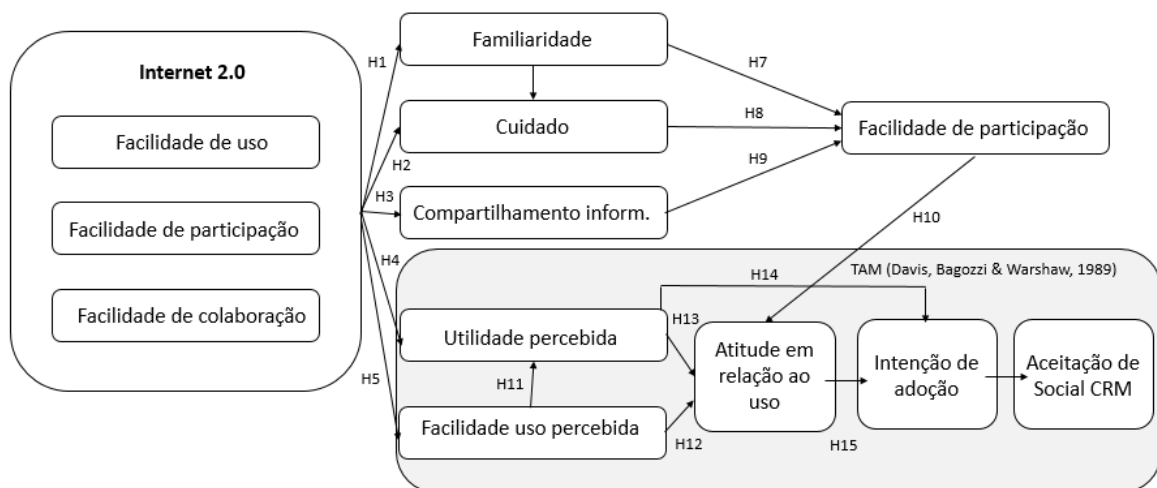
3.4 Estudos da aplicação da *Social CRM*

O estudo de Askool & Nakata (2011) avaliou a aceitação e o uso da *Social CRM* em empresas árabes do ramo bancário. As autoras embasaram seu modelo conceitual em fatores capazes de influenciar as empresas e clientes na adoção da *Social CRM*.

Conforme o esquema retratado na Figura 3, fatores como “Familiaridade”, “Comportamento Cuidadoso”, “Compartilhamento de Informações” e “Percepção de Confiabilidade” podem conformar um padrão de avaliação da relação entre empregados e consumidores (Askool, & Nakata, 2011).

Figura 3

Modelo conceitual para entendimento do uso e aceitação da *Social CRM*



Fonte: Askool & Nakata (2011, p. 210).

Uma rede social constitui uma ligação tecnicamente estruturada para promover interação, construção de imagem e relacionamentos, além de possibilitar a obtenção de recursos e informações, e atuar como suporte de interação e compartilhamento orientado pela

comunicação constante entre as partes envolvidas (Cooke, & Buckley, 2008). E ainda descortinar a possibilidade de um grande número de usuários escolher os produtos ou serviços oferecidos, mesmo com um nível mínimo de recursos disponibilizados (Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010).

Neste sentido, a Web 2.0 proporcionou aos clientes a possibilidade de participar do processo de criação de valor, compartilhando ideias inovadoras via redes sociais (Bughin, Chei, & Miller, 2010; Sigala, 2011). Beneficiadas com tal iniciativa, as empresas jamais precisaram ficar dependentes da ampliação de investimento em tecnologia para obter os benefícios da *Social CRM* (Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010). No entanto, impôs-se a necessidade da criação de uma estratégia de *CRM* que integrasse o mercado ao cliente, de forma a ajustá-los à capacidade da tecnologia social. As tecnologias de redes sociais compatíveis com a Internet 2.0 foram desenvolvidas para possibilitar criações surgidas, de forma dinâmica, da inteligência coletiva. (Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010).

As redes sociais, portanto, tirando proveito da inteligência coletiva, possibilitam às empresas divulgar informações sobre novos produtos e serviços, e convidar clientes e parceiros e emitir *feedbacks*. O que se tem observado, é que os resultados dessa abertura de comunicação aumentam a satisfação e, conseqüentemente, a retenção de consumidores (Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010; Hung et al., 2019).

No Quadro 7, tem-se a compilação dos principais estudos da *Social CRM* e seus resultados, dispostos em ordem cronológica crescente (Ahani, Rahim, & Nilash, 2017).

Quadro 7

Estudos sobre a *Social CRM*

Autores	Tópico	Resultados
Peters et al., 2010	O impacto da <i>CRM 2.0</i> na percepção do cliente	O novo tipo de cliente exige transparência corporativa, autenticidade e interação. É necessário fornecer uma visão mais rica que a do passado. A saber: a <i>CRM</i> combinada a ferramentas sociais, para passar uma visão mais rica ao consumidor social.
Woodcock et al., 2011	<i>Social CRM</i> como estratégia de negócios	A <i>Social CRM</i> diz respeito a pessoas e relacionamentos, e por isso exige um foco no cliente como nunca exigido. Esqueça isso, e as chances de sucesso serão mínimas.
Malthouse et al., 2013	Gerenciando relacionamentos com clientes na era da mídia social	A ascensão das tecnologias de mídia social está desafiando a noção tradicional da <i>CRM</i> , por ter capacitado os consumidores.
Trainor et al., 2014	Uso de tecnologia de mídia social e desempenho de relacionamento com o cliente	O uso da tecnologia de mídia social, quando vista como um recurso, influencia positivamente o desempenho do relacionamento com o cliente, por usar de recursos no nível da empresa.
Harrigan & Miles, 2014	<i>CRM</i> para <i>Social CRM</i> : a integração de novas tecnologias na gestão de relacionamento com o cliente	Orientação para o relacionamento com o cliente, suporte de mídia social e questões de dados sobre o uso de mídia social, envolvimento do cliente em comunidades <i>online</i> e processos de informação são fatores importantes para as MPEs migrarem da <i>e-CRM</i> para a <i>Social CRM</i> .
Harrigan et al., 2015	Modelagem de <i>CRM</i> na era da mídia social	A construção do uso de tecnologia de <i>CRM</i> foi expandida, para tornar-se uma construção de uso de tecnologia de mídia social, por reconhecer a importância das novas tecnologias para a <i>CRM</i> .
Sigala, 2016	Capacidades e prontidão de <i>Social CRM</i>	Os avanços tecnológicos e as mudanças no comportamento do consumidor estão transformando a <i>CRM</i> , de uma abordagem transacional para uma abordagem conversacional, que capacita os clientes como cocriadores de relacionamentos.
Wang & Kim, 2017	O marketing de mídia social pode melhorar as capacidades de relacionamento com o cliente e o desempenho da empresa?	O uso da tecnologia de mídia social desempenha um papel moderador, aumentando o impacto positivo dos recursos da <i>Social CRM</i> no desempenho da empresa.

Fonte: Ahani et al. (2017).

O conteúdo do Quadro 7 autentica o interesse da Academia pela expansão das pesquisas sobre a *CRM* e *Social CRM*, avalizando a salutar importância, para os negócios, do avanço da interação humana proporcionada pela Internet.

3.5 *Social CRM* e realidade das MPEs

A partir da análise dos estudos em tela acerca da *Social CRM* no contexto das MPEs, busca-se compreender a abordagem de outros estudos, com o intuito de fornecer *insights* ao foco ora explorado.

Para atrair e envolver clientes de forma ativa no processo de desenvolvimento de produtos ou serviços são necessários recursos organizacionais distintos, tendo como base cada contexto específico (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014). O que pode criar barreiras às MPEs, por serem dotadas de recursos técnicos e financeiros bem mais limitados em comparação às grandes organizações, que restringem suas atividades de inovação (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011).

Nesse sentido, vale destacar, que mesmo as empresas tendo acesso a um grande volume de informação, a maioria padece de limitações na capacidade de desenvolver atividades nas redes sociais e, sobretudo, de transformar informação em conhecimento (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Cui, & Wu, 2016). Portanto, a generalização de estratégias de mídia social usadas por empresas maiores, têm aplicação questionável no contexto das MPEs, exigindo, portanto, uma abordagem diferenciada (Cheng, & Shiu, 2018).

Buscando verificar como promover um maior envolvimento do cliente usando mídia social, foi desenvolvido um mapeamento dos papéis da *Social CRM* no contexto das MPEs, sendo identificadas suas seis principais funções (Cheng, & Shiu, 2018).

Como primeira função, a *Social CRM* é responsável pelo envolvimento dos clientes via mídia social. Ao fazer uso de mídias sociais para troca de informação, as MPEs podem estabelecer relações produtivas com os clientes, ampliando suas probabilidades de inovação (Parida, & Örtqvist, 2015). Dessa forma, ao fazer uso da mídia social para o desenvolvimento de produtos e serviços sob a ótica da inovação, tanto a rede de mídia social como a *Social CRM* promovem e fortalecem o envolvimento do cliente das MPEs (Cheng, & Shiu, 2018).

Sobre a segunda função da *Social CRM*, sua proposta se destaca por oferecer os melhores meios e rotinas voltadas a identificação, reconhecimento e vinculação das fontes de informação (Agnihotri, Dingus, & Hu, 2016). Informações estas oriundas das conexões provenientes das interações estabelecidas com os clientes (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014).

A capacidade da empresa é a terceira função diagnosticada (Cheng, & Shiu, 2018). Refere-se à sua competência na implantação eficiente de recursos, de forma a transformar insumos em resultados, para atingir o objetivo da obtenção de vantagem competitiva (Eisenhardt, & Martin, 2000; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Ulaga, & Reinartz, 2011).

A quarta função da *Social CRM* para com as MPEs é promover a sua interação nas redes sociais. A capacidade da rede de mídia social refletirá na eficiência do envolvimento do cliente no uso das mídias sociais e da *Social CRM* (Menguc, Ahu, & Yannopoulos, 2014;

Saldanha, Mithas, & Krishna, 2017). A capacidade de rede pode ser caracterizada pelo potencial de desenvolvimento e utilização do relacionamento com os clientes, proporcionando acesso às informações (Vesalainen, & Hakala, 2014).

A capacidade de processamento de informação dos clientes constitui a quinta função da *Social CRM*. Função que permite às MPEs reconhecer e interpretar as informações extraídas dos clientes (Saldanha, Mithas, & Krishna, 2017). No entanto, para além de um acesso rápido às informações externas, as empresas necessitam de uma consistente capacidade de processamento dos dados obtidos (Cheng, & Shiu, 2018).

Sobre o desempenho de inovação, sexta e última função mapeada, verificou-se, nos resultados das MPEs, o impacto do desenvolvimento dos produtos e serviços promovido pelo envolvimento dos clientes em mídias sociais. Neste caso, foram avaliados a participação no mercado, o volume de vendas e o retorno do investimento ao objetivo declarado (Cheng, & Shiu, 2018). Os papéis da *Social CRM* e suas descrições estão compilados no Quadro 8.

Quadro 8

Papéis da *Social CRM* nas MPEs

Papéis da Social CRM	Descrição
Envolvimento do cliente via mídia social	Relações produtivas com os clientes por troca de informações (Parida, & Örtqvist, 2015).
<i>Social CRM</i>	Oferta dos melhores meios e rotinas voltadas à identificação, reconhecimento e vinculação das fontes de informação (Agnihotri et al. 2016).
Capacidade das empresas	Competência das empresas em implantar recursos eficientemente, de forma a obter vantagens competitivas (Eisenhardt, & Martin, 2000; Sirmon et al., 2007; Ulaga, & Reinartz, 2011).
Capacidade em redes sociais	Potencial de desenvolvimento e utilização do relacionamento com os clientes, proporcionando acesso às informações (Vesalainen, & Hakala, 2014).
Capacidade de processamento de informação dos clientes	Permite o reconhecimento e interpretação das informações extraídas dos clientes (Saldanha et al., 2017).
Desempenho de inovação	Participação no mercado, volume de vendas e retorno do investimento ao objetivo declarado (Cheng, & Shiu, 2018).

Fonte: Adaptado de Cheng & Shiu (2018, p. 4-8).

Como demonstrado no Quadro 8, a *Social CRM* exerce papel positivo e, por isso, fundamental na relação das MPEs com os clientes, por possibilitar uma interação nas redes sociais ancorada no manejo adequado do processamento de informação.

4 MODELO TEÓRICO-HIPOTÉTICO

A escolha do Modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – UTAUT, de Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003), como referencial para a criação de um Modelo de Avaliação da *Social CRM* para Micro e Pequenas Empresas – MPEs, adveio da sua riqueza conceitual originada na consolidação de conceitos de outros oito modelos e teorias. A saber, da reunião de construtos utilizados em estudos sobre aceitação tecnológica, voltados tanto a empresas quanto a consumidores finais (Blackwell, Miniard, & Engel, 2001; Anckar, 2003; Constantinides, 2004; Oliveira, 2007). Riqueza conceitual atestada pela sua aplicação nos estudos de Shin (2009) e Kiseol (2010).

4.1 Modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia – UTAUT

O modelo teórico da pesquisa ora proposto parte da correlação entre construtos de dois outros modelos: UTAUT (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003) e Papéis da *Social CRM* (Cheng, & Shiu, 2018). As variáveis definidas como características de interesse da pesquisa constituem elementos da percepção humana, dos respondentes desta pesquisa – proprietários e empregados de MPEs –, conforme demonstrado na Figura 1.

No que tange à aceitação e uso de tecnologia, o modelo UTAUT propõe variáveis para a sua aferição, sendo estas as selecionadas para compor a primeira parte do modelo ora criado para atender aos objetivos desta pesquisa: (i) *Expectativa de Performance* (EP); (ii) *Expectativa de Esforço* (EE); (iii) *Influência Social* (IS); (iv) *Condições Facilitadoras* (CF); e (v) *Intenção Comportamental* (IC). (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Como acima atestado, tais variáveis se relacionam a aspectos da percepção humana.

O construto EP avalia o grau de credibilidade do indivíduo no uso do sistema: se o mesmo confia que obterá melhoria na performance de seu trabalho. O construto EE avalia o grau de percepção do indivíduo da facilidade de utilização da tecnologia. O construto IS avalia o grau de percepção do indivíduo da crença de outras pessoas na necessidade do uso da tecnologia. O construto CF avalia o grau de percepção do indivíduo da crença na existência de uma infraestrutura técnica e organizacional adequada ao uso do sistema tecnológico. E o construto IC avalia o grau de percepção do indivíduo da probabilidade do uso de tecnologia, fator influenciado pelas variáveis EP, EE, IS e CF (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), conforme demonstrado na Figura 1.

O modelo UTAUT também contempla as variáveis “*Comportamento*” e “*Voluntariedade de Uso*”, que não foram utilizadas no modelo desta pesquisa, por não integrarem o rol dos objetos de análise. “*Gênero*”, “*Idade*” e “*Experiência*” foram avaliados e correlacionados aos dados principais da pesquisa, para composição do Questionário Sociométrico.

A segunda parte do Modelo proposto é constituída dos papéis e das funções da *Social CRM* mapeados nas MPEs (Cheng, & Shiu, 2018). Os construtos “*Envolvimento do Cliente Via Mídia Social*” (ECVMS), “*Capacidade da Empresa*” (CE), “*Capacidade de Processamento de Informações do Cliente*” (CPIC) e “*Uso da Social CRM*” (US) foram integrados ao Modelo proposto nesta pesquisa.

O construto ECVMS é caracterizado por três tipos de envolvimento do cliente, a saber: “*Fonte de Informação*”, “*Co-Desenvolvimento*” e “*Inovação*” (Cui, & Wu, 2016). O construto CE refere-se à habilidade empresarial de implantar recursos de forma eficaz, de modo a converter nos resultados desejados (Eisenhardt, & Martin, 2000; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Ulaga, & Reinartz, 2011). E o construto US refere-se à geração de informação, disseminação de informação e capacidade de resposta (Cheng, & Shiu, 2018).

O construto CPIC refere-se à avaliação da capacidade de uma organização reconhecer e interpretar as informações externas geradas pelos clientes (Saldanha et al., 2017). Este construto é mensurado pelas variáveis “*Aquisição de Informação do Cliente*” (AIC), “*Disseminação de Informação do Cliente*” (DIC) e “*Uso de Informação do Cliente*” (UIC).

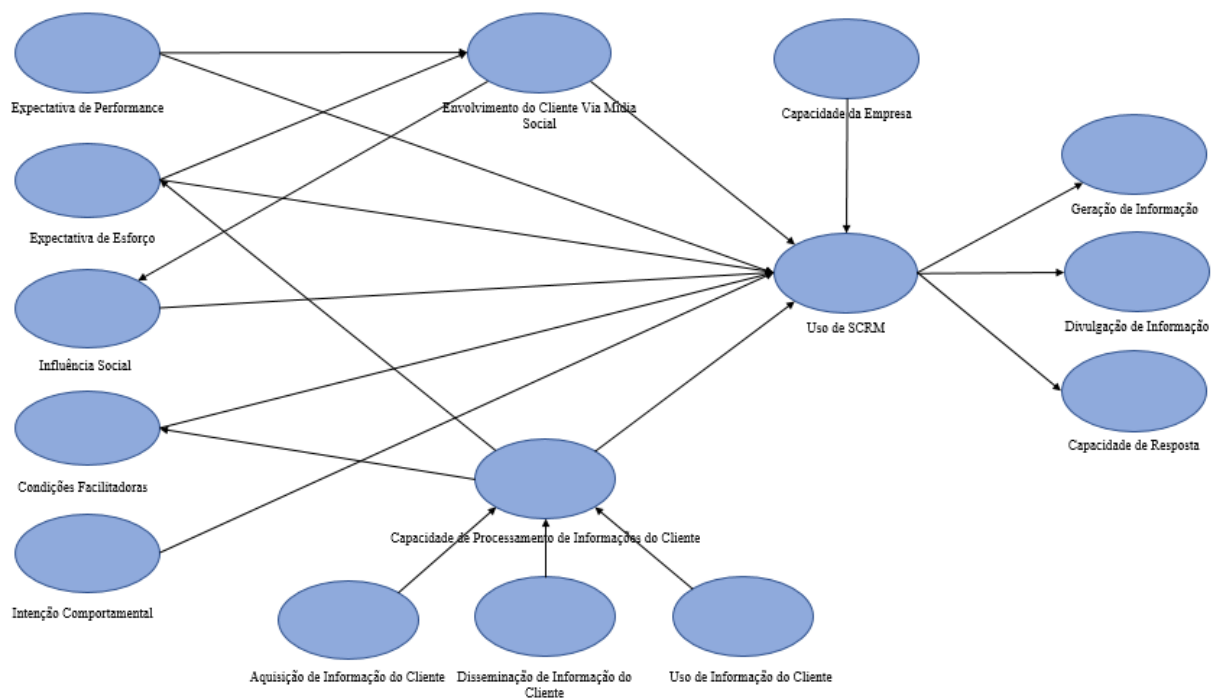
No construto AIC, tem-se a avaliação: (i) da disponibilidade dos membros do projeto em aprender com os clientes; (ii) da competência para a realização de pesquisa de mercado intensiva pela empresa; (iii) da preferência dos consumidores; e (iv) da qualidade dos produtos ou serviços prestados (Cheng, & Shiu, 2018). Quanto ao construto DIC, refere-se à circulação das informações dos clientes dentro da empresa. E quanto ao construto UIC, refere-se à aplicação das informações dos clientes, coletadas para: (i) avaliação de produtos ou serviços; (ii) solução de problemas; (iii) segmentação de mercado; e (iv) decisões relacionadas aos produtos ou serviços (Cheng, & Shiu, 2018).

O construto US também é subdividido e mensurado pelas variáveis “*Geração de Informação*” (GI), “*Divulgação de Informação*” (DI) e “*Capacidade de Resposta*” (CR). A variável GI é avaliada com foco no uso de mídias sociais pela empresa, para fazer pesquisa de mercado, detectar preferências dos clientes e realizar mudanças no setor. A variável DI é avaliada com foco na capacidade de circulação das informações obtidas entre os

departamentos e níveis hierárquicos da empresa. E a variável CR é avaliada com foco na utilização das redes sociais como canal de comunicação com o mercado e no registro dessas informações (Cheng, & Shiu, 2018), conforme Figura 4.

Figura 4

Modelo da Pesquisa – Modelo Relacional entre Aceitação e Uso de Tecnologia e Papéis da *Social CRM* para MPes



Fonte: Original desta pesquisa.

Tem-se na Figura 4 a conformação do Modelo de Mensuração proposto nesta pesquisa, composto dos construtos nele inseridos, com todas as suas inter-relações demonstradas, a partir do polo central: o Uso da *SCRM*.

4.2 Indicadores de avaliação das hipóteses

Conformadores do arcabouço teórico da correlação entre os construtos determinantes das hipóteses, os indicadores de avaliação conformam o modelo teórico ora proposto. A construção do modelo relacional apresentado na Figura 4 engendra o estabelecimento das

relações objeto deste estudo, cujo objetivo é verificar a aceitação e o uso da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras.

A primeira relação hipotética avaliada é a significância entre os construtos “Uso da *Social CRM*” e “Expectativa de Performance”, para verificar até que ponto a aplicação das tecnologias da *Social CRM* é responsável pela evolução da performance empresarial. Estudos anteriores destacaram que a existência de recursos da *Social CRM* representa uma nova forma de comunicação via redes sociais (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014), considerada fator importante no desempenho dos negócios (Wang, & Kim, 2017).

Por esse prisma, os investimentos em mídias sociais não devem ser tratados como custo líquido. E sim como um recurso significativo para a construção de uma nova forma de gestão da *CRM*, capaz de proporcionar uma transformação organizacional geradora de valor para a empresa (Wang, & Kim, 2017).

A diversidade das tecnologias da *Social CRM* adotadas neste estudo encontra-se em consonância com a variedade de mídias sociais conformadoras do *mix* de cada empresa. Aspecto a ser caracterizado como um índice de aferição das tecnologias de mídia social utilizadas pela administração. Por outro lado, a adoção de maior variedade de mídias sócias pode ampliar as possibilidades de uso no apoio aos esforços de venda e *marketing*, pelo fornecimento de informação e maior abertura de comunicação (Wang, & Kim, 2017).

Tais tecnologias associadas ao *CRM* tradicional proporcionam maior interação estratégica, promovendo a expansão das capacidades de inovação social da empresa (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2012). Nesse sentido, destaca-se que os processos capazes de transformar dados brutos relativos às vendas em *insights* facilitadores dos esforços de *marketing*, resultam em melhoria nas taxas de satisfação e retenção dos clientes (Jayachandran et al., 2005; Kumar, & Pansari, 2016).

Tem-se, pois, que a tecnologia de mídia social desperta a capacidade de interação com o cliente, proporcionando um desempenho eficaz às organizações (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014). Os clientes desejam produtos e serviços personalizados em qualquer dispositivo, lugar e hora (Sigala, 2015a), e quando têm suas necessidades satisfeitas, promovem intensamente as marcas (Knuz et al., 2017). Dessa forma, cabe destacar que a capacidade de Uso da *Social CRM* é crítica, quando as organizações incluem mídias sociais às estratégias de *marketing*, com o objetivo de alavancar a performance do envolvimento do cliente (Wang, & Kim, 2017).

Isto posto, considerando o entendimento de Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003) da “Expectativa de Performance” como a capacidade de melhoria do desempenho da empresa pela adoção da tecnologia, e avaliando-a sob a ótica do “Uso da *Social CRM*” (Cheng, & Shiu, 2018), tem-se a primeira hipótese investigada:

H1 – *Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e o “Uso da Social CRM”.*

Sobre a relação hipotética da “Expectativa de Esforço” e o “Uso da *Social CRM*”, considerando que o uso dessas tecnologias pode ser mensurado sob três perspectivas: geração de informação, disseminação de informação e capacidade de resposta (Cheng, & Shiu, 2018), tem-se, no citado confronto, a oferta da oportunidade de geração de informações entre empresa e consumidores ou, indiretamente, entre comunidades e consumidores.²

Sobre a caracterização do “Uso da *Social CRM*”, importante observar que a capacidade de disseminação da informação pode ser medida pela frequência da realização de reuniões interdepartamentais, para identificar as tendências de mercado via mídia social. Avalia-se, ainda, a habilidade da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, na divulgação de dados sobre a satisfação dos clientes. A velocidade da comunicação de informações sobre os concorrentes entre os diversos setores da empresa, também pode ser avaliada com o mesmo propósito. (Cheng, & Shiu, 2018).

O uso da *Social CRM* também envolve a capacidade de resposta das empresas em mídias sociais diante das mudanças de preço em contraposição às campanhas dos concorrentes. Verificar as necessidades dos clientes bem como o controle das atividades de mídia social entre departamentos são funções proporcionadas pelo “Uso da *Social CRM*”. (Cheng, & Shiu, 2018). Os autores ainda acrescentam a oportunidade de registro dos clientes e o rastreamento de suas reclamações usando a mídia social, além da avaliação dos anúncios e propostas de mudanças nos produtos ou serviços pelos próprios consumidores. A aplicação de *Big data* para atualização contínua da *Social CRM* é fundamental diante do célere avanço da tecnologia e das necessidades dos consumidores (Bowen, & McCain, 2015).

Para mensurar as barreiras provocadas pelos naturais obstáculos ao uso da tecnologia, foi realizado um levantamento da literatura acerca dos desafios interpostos pela implantação

² A geração de informação pelo uso de mídias sociais vem sendo avaliada em pesquisas de mercado, com o objetivo de detectar mudanças fundamentais na preferência dos clientes e no setor de atuação da empresa (Agnihotri, Dingus, & Hu, 2012).

da *Social CRM* (Lobato et al., 2016). Assim, no que se refere à infraestrutura, os principais fatores dificultadores localizados foram a necessidade de excelência operacional e de investimento financeiro em ferramentas de *Social CRM*. Verificou-se, por outro lado, que para a obtenção da excelência operacional, além de treinar os funcionários, é necessário engajá-los na cultura das mídias sociais. (Reinhold, & Alt, 2012; Liberona, Ruiz, & Fuenzalida, 2013; Malthouse et al., 2013; Sigala, 2011; Costello, 2011; Abedin, 2016).

A respeito do volume de investimento necessário à implantação dos processos da *Social CRM*, a principal dificuldade apresentada pelas MPEs foi a falta de recursos (Kupper et al., 2015; Vongsansukcharoen et al., 2015). Sobre a utilização das ferramentas disponíveis no mercado, constatou-se que as atuais relativas ao sistema da *Social CRM* são limitadas a um tipo específico de conteúdo de mídia social, sendo, pois, incapazes de extrair e agregar os dados sociais (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014; Rosemberg, Lehmkuhl, & Jung, 2015; Dey, 2015; Soltani, & Navimipour, 2016; Lobato et al., 2016). Outro fator dificultador da opção pela *Social CRM*, é que uma vez implementado o sistema, impõe-se a dificuldade de mudança do pacote escolhido por outro pacote entre os disponíveis no leque de opções de produtos e serviços (Soltani, & Navimipour, 2016).

Portanto, a “Expectativa de Esforço” refere-se ao grau de facilidade relacionada à utilização do sistema (Venkatesh, Morris, Davir, & Davis, 2003). É este o sentido norteador da segunda hipótese do modelo de mensuração proposto, ao relacionar o esforço necessário ao uso das tecnologias da *Social CRM*:

H2 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e o “Uso da Social CRM”.

Para verificar a terceira relação hipotética proposta pelo modelo de mensuração em tela, imprescindível destacar que, neste caso específico, as influências sociais são caracterizadas pelo grau de credibilidade dos usuários no novo sistema ou tecnologia de informação a ser adotado (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). A saber, busca-se mensurar a percepção do usuário da credibilidade de pessoas que considera importantes para definir sobre sua própria adesão ao sistema. (Sun et al., 2013).

A influência social, portanto, justifica-se pela necessidade dos indivíduos de fortalecer seus relacionamentos com pessoas consideradas importantes, adequando-se ao seu *modus* comportamental. (Hernandez et al., 2011; Ifinedo, 2016). Por ser derivada de normas

subjetivas determinantes dos fatores sociais conformadores da imagem pessoal, a influência social reflete no ambiente relacional e, conseqüentemente, no comportamento do indivíduo, mostrando-se significativa em contexto obrigatório, e contrariamente insignificante em contexto voluntário (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

A influência social, portanto, pode ser considerada um antecedente significativo em relação à aceitação da tecnologia (Dwivedi et al., 2019), por fomentar nos proprietários de MPEs a intenção de se valer do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em seus negócios (Rozmi et al., 2019).

Conforma-se, assim, a terceira hipótese da pesquisa, com base no conceito de influência social de Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003): o grau de percepção do indivíduo da importância das coisas é determinado pelo que os outros valorizam:

H3 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Influência Social” e o “Uso da Social CRM”.

Para aferição da significância da quarta relação hipotética, imprescindível destacar que o construto “Condições Facilitadoras” é caracterizado pela confiança do indivíduo na existência de infraestrutura e suporte adequados à implantação de uma tecnologia apropriada à *Social CRM* (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Tem-se, pois, que da mesma forma que as condições facilitadoras influenciam significativamente a probabilidade de adoção da tecnologia, as questões culturais devem confluir para esse contexto (Hofstede, 1997), melhorando o desempenho da empresa (Derham, Cragg, & Morrish, 2011).

Importante acrescentar, que o treinamento prévio da equipe para a utilização das mídias sociais pode promover uma maior aceitação de tecnologia por parte dos funcionários. A disponibilização de Internet e baixa resistência quanto às alterações no sistema também são condições que potencializam a aceitação da tecnologia (Hung & Lai, 2015).

Especificamente sobre as MPEs, acrescenta-se o fator favorável de serem fortemente influenciadas pelas condições facilitadoras quanto à adoção de tecnologia (Al Mursalin, 2012). Condições relacionadas a aspectos estruturais e recursos humanos e técnicos de posse da própria empresa. (Rahi et al., 2019).

Williams et al. (2014) avaliaram 48 pesquisas em seu estudo sobre a relação entre as Condições Facilitadoras e a Intenção Comportamental. Como resultado detectaram que 69% dos autores confirmaram a evidência da referida relação.

Ante a confirmada relevância, cabe mensurar, neste estudo, a relação entre as “Condições Facilitadoras” e o “Uso da *Social CRM*” no âmbito das MPEs, geradora da quarta hipótese da pesquisa:

H4 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as “Condições facilitadoras” e o “Uso da Social CRM”.

Na quinta relação hipotética, tem-se a “Influência da Intenção Comportamental” sobre o “Uso da *Social CRM*”. Ou seja, “a predisposição de uma pessoa em adotar determinada tecnologia para a realização de tarefas é classificada como intenção comportamental” (Putra & Ariyanti, 2013).

A intenção comportamental capta os fatores motivacionais dos esforços que o indivíduo se dispõe a realizar para aceitar determinada tecnologia (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Portanto, a variável é significativa por inferir que a adoção e aplicação individual de tecnologia atesta a intenção do indivíduo (Zhou, 2008).

Comparado a outros modelos voltados à aceitação e uso de tecnologia, o modelo UTAUT oferece uma melhor compreensão da variação na intenção comportamental (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). No UTAUT, a “Expectativa de Performance”, a “Expectativa de Esforço” e a “Influência Social” são fatores considerados determinantes da intenção comportamental de uso da tecnologia. Da mesma forma que as “Condições Facilitadoras” e a “Intenção Comportamental”. (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

O fator “Expectativa de Performance”, no entanto, é considerado por Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003) como o determinante mais forte da intenção comportamental de um usuário para adoção de determinada tecnologia. Em seu estudo, Cheng, Liu, & Qian (2008) relataram que tanto a “Expectativa de Performance” como a “Influência Social” são preditores importantes da intenção comportamental do usuário em relação ao uso das tecnologias de *Social CRM*.

Tem-se, portanto, estabelecida, a quinta hipótese desta pesquisa, pautada no relacionamento da “Intenção Comportamental” com o “Uso da *Social CRM*”:

H5 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Intenção Comportamental” e o “Uso da Social CRM”.

O envolvimento do cliente via mídia social impulsiona o desenvolvimento de produtos e serviços (Cheng, & Shiu, 2018). Neste cenário, inúmeras vantagens podem ser obtidas ante o aumento do uso de ferramentas de mídia social, no contexto do desenvolvimento de produtos ou serviços, atendendo às necessidades dos clientes de forma inovadora (Kristensson, Matthing, & Johansson, 2008).

O principal determinante para uma empresa obter informações pelos clientes é a competência colaborativa, capaz de proporcionar o processo de co-criação, orientador do seu redirecionamento para a inovação (Bharti, Agrawal, & Sharma, 2014). Nesse espaço colaborativo, a utilização de comunidades de clientes e da gamificação³ também podem enriquecer a implementação da *Social CRM*, motivando os clientes a se envolverem com os processos implementados pela empresa (Sigala, 2015).

Foram identificadas outras possibilidades do envolvimento da empresa no relacionamento com os clientes via mídia social, dentre as quais o uso das discussões entre consumidores como fonte de informação, pela transferência do conteúdo informativo e dados coletados para a equipe de desenvolvimento da empresa. Importante também atentar para a frequência desse repasse de informações e, ainda, para a solução dos problemas surgidos, de forma a atender a demanda dos clientes, agregando valor à companhia (Cheng, & Shiu, 2018).

O valor não advém apenas da sua criação, por também resultar da interação da empresa com os clientes. (Vargo, & Lush, 2012). Além de um produto do livre acesso, as interações em mídias sociais são transparentes, proporcionando a participação do cliente no processo da criação de valor (Hidayanti, Herman, & Farida, 2018).

Visto que a “Expectativa de Performance” pode ser medida pelo grau da “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”, para obtenção de ganhos (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), tem-se a sexta hipótese da pesquisa:

H6 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”.

4 Gamificação – do inglês *gamification* - forma de usar elementos comuns dos jogos em situações que não se restringem ao entretenimento. É utilizar a lógica e metodologias dos games, para servir a outros propósitos, como tornar conteúdos complexos em materiais mais acessíveis, facilitando os processos de aprendizado, de forma mais dinâmica que outros métodos. Recuperado de <https://www.ludospro.com.br/blog/o-que-e-gamificacao>, em 11 abr. 2021.

Para que a interação com o cliente por mídia social funcione de modo eficiente, a empresa deve contar com boa capacidade de criação e manutenção de rede em mídias sociais (Menguc, Auh, & Yannopoulos, 2014; Saldanha, Mithas, & Krishnan, 2017). Organizações que fazem uso da tecnologia da *Social CRM*, e possuem uma rica fonte de entradas potenciais para se informar sobre os consumidores, devem combinar este atributo com a capacidade de formação de rede em mídia social, responsável pela promoção do envolvimento do cliente e pela geração de performance em inovação (Cheng, & Shiu, 2018).

A *Social CRM* proporciona meios e rotinas às empresas para identificar, reconhecer e vincular informações (Agnihotri, Dingus, & Hu, 2016), ajudando-as no acesso às necessidades dos clientes (Malthouse et al., 2013). Como as MPEs contam com um baixo volume de recursos (Wincent Anokhin, & Örtqvist, 2013), tem-se clara a sua dependência da capacidade de envolvimento do cliente via mídia social, na busca pela inovação em ambientes competitivos (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

Consequentemente, na avaliação do envolvimento dos clientes pelas MPEs via mídia social foi identificada uma baixa expectativa de esforço por parte dos usuários (Abdat, 2020). Expectativa relacionada tanto à economia de tempo e esforço (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), quanto a maior produtividade e funcionalidade.

A cada dia, mais usuários passam a adotar as tecnologias e inovações, na medida em que percebem que podem cumprir suas atividades mais rápido e com menor esforço (Sharma, 2015). Quando esperam despende menos esforço para alcançar um mesmo resultado desejado, sentem-se mais confiantes, ou seja, ficam mais propensos a demonstrar satisfação com a tarefa, quando a expectativa de esforço é baixa (Al Maskari, & Sanderson, 2010).

Em vista de tal cenário, com o objetivo de avaliar a correlação entre os construtos “Expectativa de Esforço” e “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”, criou-se a sétima hipótese da pesquisa:

H7 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”.

A literatura destinada ao *marketing* e outras ciências sociais, tem se dedicado à identificação dos efeitos causais e à compreensão dos mecanismos de influência voltados ao estímulo da adoção de produtos ou serviços pelos clientes (Chen, Fan, & Sun, 2019). Neste

contexto, observa-se que tal influência social vem afetando significativamente a vontade do indivíduo em relação ao uso da tecnologia (Riquelme, & Rios, 2010).

Comprovado está, pois, que atores nacionais e culturais podem afetar as atitudes do consumidor em relação aos programas da *CRM* (Bennett, & Sargeant, 2005). Assim sendo, fundamental se torna a identificação da influência social na localização da demanda, para a difusão das previsões de novos produtos ou serviços nas redes sociais (Fang, Hu, Li, & Tsai, 2013).

A influência social refere-se à crença do indivíduo de que outras pessoas que considera importantes valorizam sua iniciativa de utilização da tecnologia (Chaouali, Yahia & Souiden, 2016). O desejo de se misturar ou se conectar incentiva as pessoas a inovar no comportamento (Pederson, 2002).

É nesse sentido, que a capacidade de envolvimento do cliente via mídia social é utilizada pela empresa para interação com os clientes (Saldanha, Mithas, & Krishnan, 2017). Envolvimento identificado em três situações: (i) ao tratar o cliente como fonte de informação; (ii) ao envolvê-lo como co-desenvolvedor; e (iii) ao envolvê-lo como cliente inovador, que pode dar origem a algo totalmente novo (Cui, & Wu, 2016).

Diante do exposto, buscando a correlação entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” (Cheng & Shiu, 2018) e a “Influência Social” (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), tem-se a oitava hipótese da pesquisa:

H8 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e a “Influência Social”.

A nona relação avaliada, trata do grau de participação do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços pela empresa. Nessa ação, a mídia social é usada para obtenção de informações do mercado, aplicadas no desenvolvimento de novas tecnologias (Cui, & Wu, 2016).

Na medida em que as tecnologias de mídia social evoluem, os recursos de informação externa tornam-se mais relevantes. Assim, o envolvimento com o cliente em mídia social é visto pela empresa como importante estratégia de aquisição de informações, que contribuem para incorporar criatividade ao processo de desenvolvimento da empresa (Agnihotri, Dingus, & Hu, 2016).

Dessa forma, a coleta de dados dos clientes pretende atender, em última instância, as suas próprias necessidades (Saldanha, Mithas, & Krishnan, 2017). Mas de posse desse conhecimento, obtido com a captura de informações, a empresa desenvolve a sua capacidade de aprendizagem experimental e de transferência de saber, tanto para dentro de seus limites organizacionais como para fora, como ocorrido na troca de informações com outras MPEs (Kallmuenzer, & Scholl-Grissemann, 2017).

O envolvimento do cliente utilizando mídia social é útil, pois contribui para a empresa empregar o conhecimento adquirido no desenvolvimento da inovação (Cui, & Wu, 2016). Tal relacionamento também proporciona um oportuno e direto envolvimento dos consumidores, e em nível de eficiência relativamente mais alto em relação às ferramentas de comunicação tradicionais (Salo, 2017). O envolvimento do cliente permite, ainda, a obtenção de *feedbacks* preliminares diante da constatação de falhas e reações adversas do mercado. (Mahr, Lievens, & Blazevic, 2014).

Tem-se pois que, se para obter informações do mercado, as MPEs fazem uso do envolvimento do cliente via mídia social, absorvendo-as como conhecimento interno ao incorporá-las ao processo de desenvolvimento de produtos ou serviços, devem ser capazes de expandir suas fontes, aplicando as técnicas da *Social CRM* (Kallmuenzer, & Scholl-Grissemann, 2017).

Isto posto, tem-se a nona hipótese da pesquisa, que busca caracterizar a relação da “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídias Sociais” com o “Uso da *Social CRM*”:

H9 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e o “Uso da Social CRM.”

Como visto, uma das funções da *Social CRM* é estimular a capacidade da empresa de exercer influência positiva pelo seu uso (Cheng, & Shiu, 2018), implantando os recursos para transformá-los em resultados aspiráveis, visando proporcionar vantagem competitiva em contextos de mudanças (Eisenhardt, & Martin, 2000; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Ulaga, & Reinartz, 2011). Neste processo, a configuração exitosa dos recursos pode proporcionar às MPEs a manutenção do desempenho em inovação (Whittaker, Fath, & Fiedler, 2016).

Outra capacidade da empresa possível de ser verificada é a exploração de conhecimento externo (Cheng, & Shiu, 2018), visto que as organizações podem personalizar seus produtos ou serviços pelos *feedbacks* (Hoyer et al., 2010).

Para tal, a empresa necessita desenvolver competências analíticas e interpretativas de negócios, além de motivar a aplicação de *Big data* aos processos de venda, promoção, inovação, atendimento e engajamento de clientes (Marolt et al., 2015). A estratégia da *Social CRM* visa aplicar os recursos das tecnologias de mídia social para desenvolver e gerenciar relacionamentos valiosos, com base no alto envolvimento dos clientes e aplicação desse conhecimento aos processos (Lehmkuhl, & Jung, 2013).

Objetivo geralmente alcançado, quando se constata que as informações da rede social podem melhorar a compreensão do mercado pelas empresas, por proporcionar interações em tempo real com o cliente. Nesse sentido, a *Social CRM* representa um valioso instrumento de *marketing*, por: (i) possibilitar a avaliação da opinião e dos comentários dos clientes sobre produtos ou serviços, empresa e mercado; (ii) estabelecer um canal multidirecional com os *stakeholders*; e (iii) gerar meios de integração do conteúdo da Internet com os sistemas e processos orientados para o cliente (Reinhold, & Alt, 2011).

Pautada nesse conjunto teórico, tem-se a décima hipótese da pesquisa, apoiada pelo conceito de Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003) de influência social, a saber, de como o grau da percepção de algo pelo indivíduo é importante para os outros, conceito a ser aplicando ao uso das tecnologias da *Social CRM*:

H10 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade da Empresa” e o “Uso da Social CRM”.

A capacidade de processamento das informações dos clientes como função da *Social CRM* refere-se à possibilidade de participação desses indivíduos em discussões nas mídias sociais da empresa, cujo processo de implementação é subdividido em três estágios: (i) iniciação; (ii) desenvolvimento; e (iii) utilização da rede. (Cheng, & Shiu, 2018).

Na fase de iniciação da rede social, avalia-se a capacidade de identificação dos clientes que vale mais esforço de venda: o que a empresa gostaria de alcançar com esses potenciais clientes? (Cheng, & Shiu, 2018). Na fase de desenvolvimento da rede, verifica-se: (i) a possibilidade de apresentação dos produtos; (ii) a compreensão e respostas ágeis às necessidades dos consumidores, despertando confiabilidade na empresa; e (ii) a discussão com os clientes, para verificação de pontos de melhoria no relacionamento. E na fase de utilização da rede social, verifica-se: (i) a mensuração do papel dos gerentes e funcionários, visando a manutenção dos relacionamentos; (ii) a mensuração da capacidade da empresa em

se comunicar com os clientes; e (iii) a utilização das informações fornecidas pelos clientes no processo de desenvolvimento da *Social CRM* (Cheng, & Shiu, 2018).

A adoção da *Social CRM* pelas MPEs é bem mais afetada por fatores tecnológicos e organizacionais que por fatores ambientais (Dwivedi et al., 2009). Neste sentido, a eficácia das iniciativas de engajamento do cliente pelas empresas varia de acordo com a capacidade de identificação e alavancagem dos recursos do cliente (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019). Quanto ao seu engajamento, é proporcionado por recursos como o conhecimento da empresa sobre sua pessoa e experiência no produto, marca, serviço, organização e mercado (Harmeling et al., 2017).

A aptidão dos gerentes para a manutenção dos relacionamentos, e a capacidade da empresa de se comunicar diretamente com os clientes, visando o desenvolvimento de produtos e serviços, facilita o processo de adoção da tecnologia. Também deve-se considerar a capacidade da MPEs de motivar os empregados a estabelecer relacionamentos com diversos clientes, além de aplicar as informações obtidas do mercado no desenvolvimento de seus produtos e serviços (Cheng, & Shiu, 2018).

Dessa forma, as condições facilitadoras advêm da percepção do indivíduo da existência de uma infraestrutura organizacional e técnica para apoiar o uso do sistema (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Tem-se, portanto, a décima primeira hipótese, que busca verificar a relação entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras”:

H11 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras”.

Outro aspecto do uso da *Social CRM* também avaliado neste estudo é a capacidade de processamento das informações dos clientes (Cheng, & Shiu, 2018). Trata-se da competência para implementar atividades de apoio à aprendizagem do conhecimento externo, composto das etapas: aquisição, transmissão, utilização e armazenamento de informação (Schweisfurth, & Raasch, 2015).

Empresas que possuem alta capacidade de processamento das informações dos clientes encontram-se aptas a acessar rapidamente as tendências, e a incorporar eficazmente o desenvolvimento de inovações (Cheng, & Shiu, 2018). Contudo, por causa da baixa propensão das MPEs de investir em Produção e Desenvolvimento (P&D) formal, o atributo

relativo à capacidade de processamento de informações dos clientes pode ganhar maior peso no contexto organizacional em tela, se for atrelado à potencialização dos benefícios obtidos (Brunswick, & Vanhaverbeke, 2015).

Nesse caso, ao relacionar a capacidade de processamento de informações do cliente com a expectativa de esforço, tem-se que a facilidade percebida advém da crença do usuário de que o uso de determinada tecnologia o salvará de maior empenho (Cao & Niu, 2019). Ocorre que, quando se percebe que a tecnologia não exige muito esforço, cresce a expectativa de alcançar o desempenho desejado (Cheng & Shiu, 2018).

Isso posto, buscando correlacionar os construtos “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” (Cheng, & Shiu, 2018) e “Expectativa de Esforço” (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), tem-se a décima segunda hipótese da pesquisa:

H12 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e a “Expectativa de Esforço”.

A capacidade de processamento de informações dos clientes atua como função da *Social CRM* também no âmbito das MPEs, tendo sido decomposta, para esse grupo empresarial de pequeno porte, em três estágios: aquisição, divulgação e uso de informações dos clientes (Cheng, & Shiu, 2018).

No âmbito estratégico da *Social CRM*, ao envolver os clientes em ambientes virtuais, a empresa incorpora seus comentários para se valer de tais conteúdos nas fases do processo de desenvolvimento de seus produtos: concepção, construção conceitual, *design*, teste e introdução do produto no mercado (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005). Os dados obtidos nas mídias sociais indicam, comumente, a satisfação e as preferências dos clientes, tendências de mercado e informações sobre os concorrentes (Deng, & Xu, 2017; Pournarakis, Sotiropoulos, & Giaglis, 2017). Nesse processo, por revelar as necessidades dos clientes, tais informações devem ser devidamente avaliadas pelos funcionários das MPEs, levando em conta tanto a forma como a velocidade de sua circulação, de forma a impor regularidade na divulgação dos dados de satisfação dos clientes (Cheng, & Shiu, 2018).

Em relação ao uso das informações repassadas pelos clientes nas mídias sociais, sua aferição deve ser realizada durante as fases de pré-desenvolvimento, desenvolvimento e comercialização de produto ou serviço. Nesse processo, tais informações devem ser avaliadas sob a ótica da usabilidade dos novos produtos e serviços, neste caso, atestada pelo

direcionamento da solução de problemas (Cheng, & Shiu, 2018). Vale destacar que as novas ferramentas midiáticas disponíveis evoluíram consideravelmente, possibilitando às empresas melhor sincronização do envolvimento com o cliente em vários sítios de interação e em canais distintos (Knuz et al., 2017).

Ressalta-se, ainda, a possibilidade de utilização das informações dos clientes na segmentação e influência no processo decisório (Cheng, & Shiu, 2018). Por outro lado, a aplicação da *Social CRM* proporciona à empresa um processo de relacionamento voltado ao engajamento do objetivo de co-criar valor no ambiente do consumidor (Greenberg, 2010). Isto porque, ao observar a conduta dos clientes nos aspectos sociais e privados, a empresa tem a possibilidade de não apenas identificar suas ações e necessidades, mas de também alcançar entendimento das razões que os conduzem nas escolhas de mercado, reunindo elementos para avaliar as causas das mudanças de opção verificadas ao longo do tempo (Wieneke, & Lehrer, 2016).

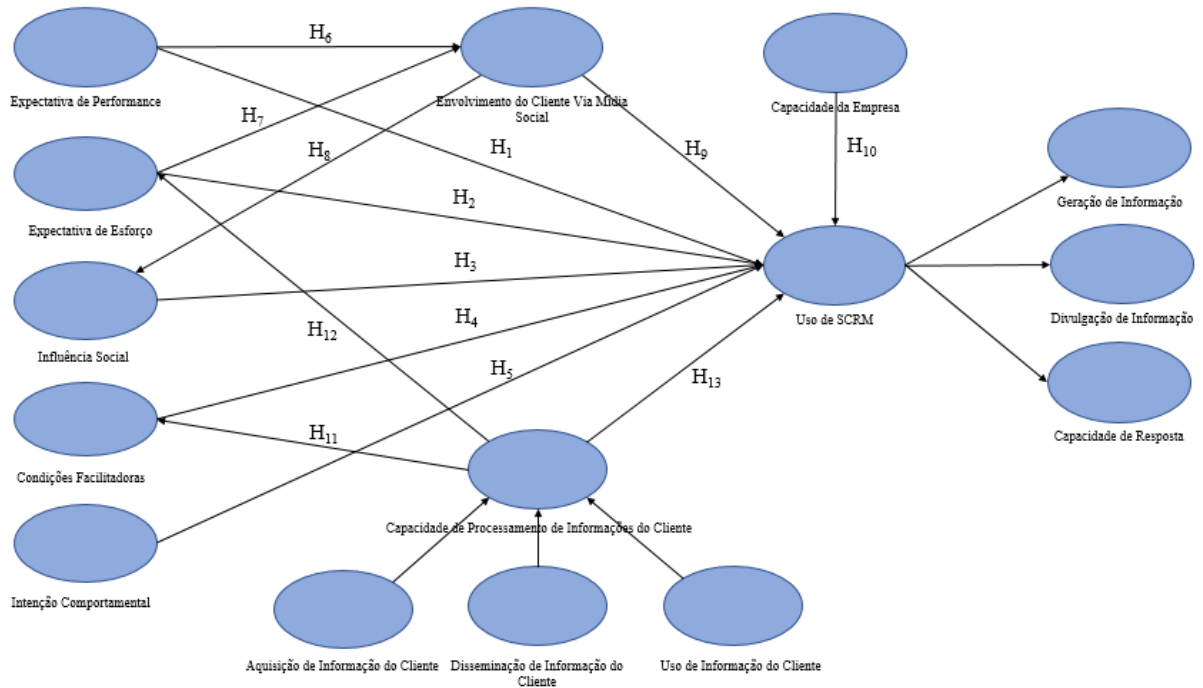
Diante ao exposto, em consonância com Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003), conclui-se que a intenção comportamental exerce influência positiva no uso da tecnologia, constatação motivadora da décima terceira hipótese da pesquisa:

H13 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e o “Uso da Social CRM”.

Dessa forma, consolidando as hipóteses relacionadas ao arcabouço teórico em tela, tem-se o Modelo Hipotético da pesquisa (Figura 5).

Figura 5

Modelo Hipotético – Inter-relacionamento das Hipóteses Investigadas



NOTA

- H1 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e o “Uso da *Social CRM*”.
- H2 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e o “Uso da *Social CRM*”.
- H3 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Influência Social” e o “Uso da *Social CRM*”.
- H4 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a as “Condições Facilitadoras” e o “Uso da *Social CRM*”.
- H5 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Intenção Comportamental” e o “Uso da *Social CRM*”.
- H6 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”.
- H7 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”.
- H8 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e a “Influência Social”.
- H9 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e o “Uso da *Social CRM*”.
- H10 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade da Empresa e o “Uso da *Social CRM*”.
- H11 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras”.
- H12 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e a “Expectativa de Esforço”.
- H13 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e o “Uso da *Social CRM*”.

Fonte: Original desta pesquisa.

No Quadro 9, tem-se o relacionamento entre as hipóteses e seus respectivos embasamentos teóricos:

Quadro 9

Hipóteses e base teórica da pesquisa

#	Hipóteses	Aceitação e Uso de Tecnologia (Venkatesh et al., 2003)	Papel de <i>Social CRM</i> em MPEs (Cheng & Shiu, 2018)	Base Teórica
H1	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Performance e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Expectativa de performance	Uso da <i>Social CRM</i>	Trainor et al., 2014; Wang & Kim, 2017; Trainor, 2012; Jayachandran et al., 2005; Kumar & Pansari, 2016; Sigala, 2015a; Knuz et al., 2017.
H2	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Esforço e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Expectativa de esforço	Uso da <i>Social CRM</i>	Agnihotri et al., 2012; Bowen & McCain, 2015; Lobato et al., 2016; Reinhold & Alt, 2012; Liberona et al., 2013; Malthouse et al., 2013; Sigala, 2011; Costello, 2011; Abedin, 2016.
H3	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Influência Social e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Influência social	Uso da <i>Social CRM</i>	Sun et al., 2013; Hernandez et al., 2011; Ifinedo, 2016; Dwivedi et al., 2019; Rozmi et al., 2019.
H4	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a as Condições Facilitadoras e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Condições facilitadoras	Uso da <i>Social CRM</i>	Hofstede, 1997; Derham et al., 2011; Hung & Lai, 2015; Al Mursalin, 2012; Rahi et al., 2019; William et al., (2015).
H5	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Intenção Comportamental e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Intenção comportamental	Uso da <i>Social CRM</i>	Putra & Ariyanti, 2013; Zhou, 2008.
H6	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Performance e a Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social.	Expectativa de performance	Capacidade de envolvimento do cliente via mídia social	Kristensson et al., 2008; Bharti et al., 2014; Sigala, 2015b; Vargo & Lush, 2012; Hidayanti et al, 2018.
H7	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Esforço e a Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social.	Expectativa de esforço	Capacidade de envolvimento do cliente via mídia social	Menguc et al., 2014; Saldanha et al., 2017; Agnihotri et al., 2016; Malthouse et al., 2013; Wincent et al., 2013; Van de Vrande et al., 2009; Abdat, 2020; Sharma, 2015; Al-Maskari & Sanderson, 2010.
H8	Há uma relação positiva e estatisticamente	Influência	Capacidade de	Chen et al., 2019; Riquelme e Rios,

	significante entre a Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social e a Influência Social.	social	envolvimento do cliente via mídia social	2010; Bennett e Sargeant, 2005; Fang et al., 2013; Chaouali et al., 2016; Pederson, 2002; Saldanha et al., 2017; Cui & Wu, 2016.
H9	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Uso de tecnologia (<i>Social CRM</i>)	Capacidade de envolvimento do cliente via mídia social	Cui & Wu, 2016; Agnihotri et al., 2016; Saldanha et al., 2017; Kallmuenzer & Scholl-Grissemann, 2017; Salo, 2017; Mahr et al., 2014.
H10	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade da Empresa e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Uso de tecnologia (<i>Social CRM</i>)	Capacidade da empresa	Eisenhardt & Martin, 2000; Sirmon et al., 2007; Ulaga e Reinartz, 2011; Whittaker et al., 2016; Hoyer et al., 2010; Marolt et al., 2015; Lehmkühl & Jung, 2013; Reinhold & Alt, 2012.
H11	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e as Condições Facilitadoras.	Condições facilitadoras	Capacidade de processamento das informações dos clientes	Dwivedi et al., 2009; Hollebeek et al., 2019; Harmeling et al., 2017.
H13	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e a Expectativa de Esforço	Expectativa de esforço	Capacidade de processamento das informações dos clientes	Schweisfurth & Raasch, 2015; Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015; Cao & Niu, 2019.
H13	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e o Uso da <i>Social CRM</i> .	Uso de tecnologia (<i>Social CRM</i>)	Capacidade de processamento das informações dos clientes	Sawhney et al., 2005; Deng et al., 2017; Pournarakis et al., 2017; Knuz et al., 2017; Greenberg, 2010; Wieneke & Lehrer, 2016.

Fonte: Original desta pesquisa.

Observa-se no Quadro 9, que a base teórica da pesquisa é retratada pela especificação da literatura que deu origem e norteou a tese proposta: desenvolver um modelo capaz de identificar e mensurar a influência dos antecedentes de aceitação e uso de determinado sistema da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras.

5 METODOLOGIA

A metodologia empreendida neste estudo, pautou-se na orientação do estudo positivista das organizações de Burrell & Morgan (1979), denominado *Círculo de Matrizes Epistêmicas*⁴, constituído das seguintes matrizes guiadas pelos três interesses cognitivos discutidos por Jürgen Habermas (1968/1982), na sua obra *Conhecimento e Interesse*: a matriz empírico-analítica (interesse técnico), a matriz hermenêutica (interesse prático) e a matriz crítica (interesse emancipatório) (Paes de Paula, 2016, p.24). Para Lima Neto et al (2018, p.2):

Um paradigma, na comunidade científica e sob a perspectiva de Thomas Kuhn (1962; 1997), é algo tido como verdade em determinado campo científico. Ser tido como verdade implica na ampla aceitação por base de uma comunidade científica. Além disso, segundo Paes de Paula (2016), há uma relação entre a construção/desconstrução de paradigmas e suas incomensurabilidades. A incomensurabilidade, entendida pela impossibilidade de “mensuração” ou “tradução” de um paradigma nos termos de outro, gera, por consequência, revoluções paradigmáticas, novos ciclos de ciência normal e crise paradigmática.

Nesse esboço teórico, a visão de ciência se dá em um maniqueísmo de objetividade e subjetividade, enquanto a Sociologia pode ser vista como reguladora ou agente de mudança radical, com os paradigmas funcionalista e estruturalista radical tendo em comum o pressuposto da existência concreta e real da sociedade (Lima Neto et al, 2018, p.3).

Por seu lado, Yin (2010) defende que vários são os métodos de realização de uma pesquisa social, e cada método tem seus pontos fortes e limitações definidos pelo problema de pesquisa, pelo controle do pesquisador sobre o evento, e pelo grau de enfoque sobre os eventos contemporâneos em oposição aos históricos.

Centrado nesta base científica, e visando ao fim metodológico proposto, constituído de abordagem teórica e prática, este estudo encampou a realização do tipo de pesquisa quantitativa descritiva, com vistas ao alcance do objetivo de desenvolver um modelo capaz de identificar e mensurar a influência dos antecedentes de aceitação da utilização de determinado sistema da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras.

⁴ Inspirado em Thomas Kuhn e com base na tese da incomensurabilidade dos paradigmas, Gibson Burrell e Gareth Morgan elaboraram o esquema de paradigmas sociológicos denominado *Círculo de Matrizes Epistêmicas*, mas sua inclusão na Academia estimulou uma guerra paradigmática. O círculo de matrizes epistêmico também fornece um esboço para a orientação dos estudos organizacionais, mas baseia-se em Habermas, e defende a tese da incompletude da cognição, que sugere que o conhecimento sociológico e organizacional se desenvolve de acordo com a tese de reconstruções epistêmicas. (Burrell, G. & Morgan. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Vermont: Ashgate, 1979. 432 p.)

5.1 Método de abordagem

A pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas, permitindo, também, a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social (Gil, 1999). Realidade que pode ser entendida tomando como base dados brutos, coletados por instrumentos neutros, padronizados e validados.

Neste sentido, considerando que a classificação da pesquisa abrange os tipos qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa, optou-se, neste estudo, pela abordagem quantitativa, vista por Michel (2005) como um método de pesquisa social que utiliza a quantificação na coleta e tratamento das informações, através de técnicas estatísticas de dados.

Richardson (1999) caracteriza a pesquisa quantitativa pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informação quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

No entendimento de Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa deve ser utilizada tanto para quantificar dados e generalizar resultados da amostra, como para aplicar análise estatística de alguma forma. Trata-se de um tipo de pesquisa indicada para grande amostra, devendo ser realizada de forma estruturada.

5.2 Classificação metodológica

Para Schiffman & Kanuk (2009), a pesquisa quantitativa é descritiva e exploratória por natureza, sendo utilizada pelos pesquisadores com o objetivo de capacitar os profissionais de *marketing* para entender e prever o comportamento do consumidor. Esta abordagem é também conhecida por positivismo. Segundo Schiffman, & Kanuk, 2009, p.16):

Os resultados são descritivos, empíricos e, se coletados aleatoriamente (isto é, com a utilização de uma amostra probabilística), podem ser generalizados para populações maiores. Como os dados são quantitativos, prestam-se a sofisticadas análises estatísticas.

Por outro lado, a pesquisa descritiva indica características de uma população ou fenômeno determinados, possibilitando, inclusive, verificar as correlações entre as variáveis mapeadas, definindo a natureza e objetivos do estudo (Vergara, 1998).

Focando a sua finalidade, Vergara (2003) entende que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas apenas de expor as características desses fenômenos, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. Quando ao viés exploratório, a autora explica que este tipo de pesquisa é utilizado, quando o assunto em questão é pouco conhecido. E uma vez que a natureza da pesquisa refere-se às sondagens, hipóteses poderão surgir no seu percurso ou conclusão (Vergara, 2005).

Neste sentido, almeja-se, com este estudo, explorar situações reais vivenciadas pelas micro e pequenas empresas, além de explicar variáveis causais em situações complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (Yin, 2005, p.32; Gil, 2008).

Ainda sobre a perspectiva da sua finalidade e do seu caráter exploratório, busca-se com esta pesquisa, esclarecer e modificar conceitos e ideias, apresentando uma visão geral, do tipo aproximativo, das Micro e Pequenas Empresas – MPEs brasileiras, para, ao final, verificar a aceitação do uso de tecnologias em relação aos processos da *Social CRM* por essas empresas, com a proposição de um modelo inédito.

Valendo-se, pois, do viés descritivo-exploratório para a obtenção de dados e informações sobre o tema, pretendeu-se encontrar resposta para o problema proposto: *Como mensurar a influência dos antecedentes de aceitação da utilização do sistema da Social CRM pelas MPEs brasileiras?*

5.3 Estratégia heurística

Quanto ao meio investigativo empregado neste estudo, optou-se pelo método *survey*. Ao referir-se ao *survey*, Babbie (1999) o conceitua como a utilização do método de forma similar a um “mecanismo de busca”, quando se inicia a investigação sobre algum tema com o propósito de levantar questões para futuras investigações.

Gonçalves & Meireles (2004) define *Survey* como todas as pesquisas feitas com instrumentos de variáveis de domínio quantitativo, com métrica e representação numérica, e com número significativo de respondentes.

Neste sentido, atesta Malhotra (2001, p.139), os *surveys* são usados para várias finalidades, sendo conseguidos por meio de entrevistas geradoras de grande amostra e pelo uso de questionários pré-elaborados. Para o autor:

Devido à sua ampla variedade, os dados de *surveys* têm inúmeras utilidades. Eles podem ser usados para segmentação de mercado, como no caso de dados psicográficos e de estilo de vida, e para estabelecer perfis de consumidores. Os *surveys* também são úteis para a determinação de imagem de produtos, medição e posicionamento, e para a realização de análises de percepção de preços. Outros usos incluem a seleção de temas de propaganda e a avaliação da eficiência da propaganda.

Ao identificar o *Survey* como um tipo particular de pesquisa social empírica, Babbie (1999, p.95) o classifica como passível de ser empiricamente verificável, uma vez que os dados coletados e quantificados subsistem como fonte permanente de informações e verificações (Babbie, 1999, p.86). Ainda segundo Babbie (2003), nos estudos de tendências, uma população é amostrada e estudada em tempos diferentes, e ainda que as unidades de análise não sejam as mesmas, elas sempre devem representar a mesma população.

Avalizando tal entendimento, propõe-se com este estudo, desenvolver um modelo capaz de mensurar a influência dos antecedentes de aceitação e uso do sistema da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras, a partir do confronto entre os construtos a serem validados, conforme exposto no Quadro 10, com vistas ao atendimento dos objetivos específicos a serem alcançados.

Quadro 10

Confrontando os construtos do novo Modelo de Mensuração

CONFRONTO ENTRE CONSTRUTOS PARA VALIDAÇÃO DE MODELO DA SOCIAL CRM PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs
Expectativa de Performance <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Expectativa de Esforço <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Influência Social <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Condições Facilitadoras <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Intenção comportamental <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Expectativa de Performance <i>versus</i> Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social
Expectativa de Esforço <i>versus</i> Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social
Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social <i>versus</i> Influência Social
Envolvimento do Cliente Via Mídia Social <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Capacidade da Empresa <i>versus</i> Uso da <i>Social CRM</i>
Capacidade de Processamento de Informações do Cliente <i>versus</i> Condições Facilitadoras
Capacidade de Processamento de Informações do Cliente <i>versus</i> Expectativa de Esforço
Capacidade de Processamento de Informações do Cliente <i>versus</i> Uso Social da CRM

Fonte: Original desta pesquisa.

5.4 Unidade de observação, população e amostragem

Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1999, p.162) defendem que tanto a responsabilidade pela definição do campo onde os dados são colhidos como a escolha dos participantes é do próprio pesquisador, e geralmente ocorrem de acordo com: (i) o interesse pelo objeto de estudo; (ii) as condições de acesso às informações disponíveis e às fontes; (iii) o tempo disponível para a permanência no campo; e (iv) a disponibilidade dos participantes em integrar-se efetivamente à pesquisa. Segundo os autores:

No que se refere aos participantes, nem sempre é possível indicar no projeto quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais.

Segundo Marconi e Lakatos (1996) e Levin (1985), a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

Quanto à amostragem, trata-se de todo o processo de recolha de uma parte, geralmente pequena, dos elementos que constituem o conjunto a ser investigado. Da análise dessa parte pretende obter-se informação para o todo.

Dessa forma, a partir de uma amostra não-probabilística e intencional por acessibilidade, foram identificadas as MPEs brasileiras componentes do estudo. O fator motivador no processo de seleção das MPEs investigadas foi a acessibilidade ao conteúdo a ser pesquisado nas referidas empresas.

As micro e pequenas empresas conformaram, pois, a unidade de análise, tanto por se alinharem ao objetivo do estudo, como por representarem um número bem maior de instituições, se comparado ao das organizações de grande porte. Com a busca da diversidade do perfil de negócio das MPEs escolhidas, pretendeu-se enriquecer a análise, de forma a levar o estudo a conclusões mais desafiadoras.

Em virtude do modelo de pesquisa e ferramenta adotados, optou-se pela amostra não-probabilística, contendo 203 (duzentas e três) pessoas caracterizadas como indivíduos proprietários de MPEs ou trabalhadores pertencentes a esta tipologia empresarial. Quantitativo estabelecido com base na quantidade de interações definidas no construto de maior número de relações do Modelo Hipotético, considerando uma margem de segurança por questionários preenchidos indevidamente ou foco em outras inconsistências, utilizando como base de cálculos para um teste “F para um R quadrado > 0”, o *software* G*Power, versão 3.1.9.2 (Faul et al., 2009).

De forma similar, na definição do tamanho da amostra, foram utilizados os *softwares* G*Power, versão 3.1.9.2 (Faul et al., 2009), com base na referência estabelecida por Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014). No levantamento de estatísticas descritivas e processamento de análise fatorial, foi usado o IBM SPSS, versão 19.2.2, e para as Equações Estruturais, o SmartPLS 3.3.2 (Ringle et al., 2015). No teste das hipóteses, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais com simulação Bootstrapping, por meio do *software* SmartPLS versão 3.3.3, de autoria de Ringle, Wende & Becker (2015).

5.5 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa de campo é caracterizada por investigações orientadas pela pesquisa bibliográfica que, por sua vez, serve de base para a formulação de um instrumento de coleta de dados a ser endereçado aos entrevistados (Fonseca, 2002). Esta pesquisa trata-se, portanto, de uma investigação empírica realizada no local de ocorrência do fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 1998).

Enfatizando tal enfoque, valeu-se, neste estudo, da revisão de literatura sobre o tema em tela, para formular um modelo conceitual baseado no estudo de Cheng & Shiu (2018), associado ao modelo UTAUT, de Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003), conformador da unidade de análise em estudo, para possibilitar a avaliação, aceitação e uso das tecnologias e processos da *Social CRM*.

Dessa forma, centrado na questão levantada pelo problema de pesquisa, foi realizado um estudo de natureza aplicada. A saber, voltado para a comprovação imediata do interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento, em uma realidade circunstancial (Gil, 2008). Para tal, elaborou-se um questionário para verificar, nos indivíduos que possuem ou trabalham em MPEs, a percepção do uso das tecnologias e processos da *Social CRM*.

Com vistas a este objetivo, a coleta dos dados deu-se pela aplicação de questionário estruturado (Apêndice A). Recurso que proporcionou o acesso às opiniões, *feedbacks* e dados demográficos, que obtidos de forma direta e com baixo custo, possibilitaram as aplicações estatísticas (Greenlaw, & Brown Welty, 2009).

Dessa forma, as informações foram coletadas diretamente com os agentes da pesquisa. Contudo, por não carecer da informação de dados pessoais, não se fez necessária a autorização prévia de um Comitê de Ética, conforme Resolução CNS nº 510, de 7 de abril de 2016 (Diário Oficial da União – DOU, 2016).

O Questionário criado na plataforma *Google Forms* (Apêndice A) foi composto de três partes, sendo a primeira referente às questões relativas aos construtos conformadores das hipóteses da pesquisa, presentes no modelo adotado para mensuração da aceitação e uso da tecnologia, de autoria de Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003) – modelo UTAUT, que serviu de base para o estabelecimento dos construtos relacionados aos papéis de *Social CRM* nas MPEs. A segunda parte foi relacionada ao *modus* tecnológico caracterizador da *Social*

CRM (Cheng, & Shiu, 2018). Quanto à terceira parte do questionário, foi constituída de informações relativas à caracterização e contextualização do empreendedor, sendo composta de dez questões atinentes à sua identificação e seis ao contexto da pesquisa.

Pormenorizando, o Bloco 1 do Questionário é composto pelos quesitos relativos ao modelo UTAUT proposto por Venkatesh, Morris, Davis, & Davis (2003). Nele, as 19 questões representativas das cinco primeiras hipóteses do trabalho estão organizadas de acordo com os construtos: “Expectativa de Performance”, “Expectativa de Esforço”, “Influência Social”, “Condições Facilitadoras” e “Intenção Comportamental”.

No Bloco 2, estão concentradas as perguntas relativas aos “Papéis da *Social CRM* nas MPEs”, de acordo com o modelo proposto por Cheng & Shiu (2018). As oito hipóteses são apresentadas em 33 questões, baseadas nos cinco papéis da *Social CRM* descritos pelos autores: “Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”, “Uso da *Social CRM*”, “Capacidade da Empresa” e “Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes”.

Questões estruturadas foram inseridas no Questionário, para permitir a avaliação, de forma digital, das respostas dos indivíduos que possuam ou trabalhem em MPEs. Quanto ao envio do citado formulário aos agentes da pesquisa, foi realizado via *e-mail* e aplicativos *WhatsApp* e *Instagram*.

5.5.1 Tratamento dos dados

A aplicação do Questionário foi realizada na plataforma *Google Forms*. Após a exclusão de respondentes duplicados e de questionários com respostas em branco, a amostra estudada somou 203 casos válidos.

Para a medição dos dados, utilizou-se a escala do tipo *Likert* de sete pontos, cujo principal objetivo foi reunir e apresentar proposições, com a concordância ou discordância dos entrevistados, classificando-as por gradação variável de 1 a 7 pontos. De maneira assertiva, os respondentes também puderam ajuizar as possibilidades entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente” (Marconi, & Lakatos, 1999).

Os resultados foram avaliados por análises matemáticas estatísticas, desenvolvidas com o suporte do *Software* SPSS, versão 19.2.2, e SmartPLS 3.3.2 (Ringle et al., 2015). Originalmente denominados *Statistical Package for the Social Sciences*, os SPSS constituem um pacote de *software* para a análise estatística de dados amplamente utilizado por uma variedade de organizações, para uma ampla gama de análises estatísticas, como estatísticas

descritivas (por exemplo, as médias e frequências), as estatísticas bivariadas (por exemplo, a análise de variância, teste t), regressão, análise fatorial – e representação gráfica de dados.

5.6 Técnicas de análise de dados

Tendo em vista a não-identificação de *outliers* multivariados por meio da análise da Distância D^2 de Mahalanobis, após a exclusão de respondentes duplicados e de questionários sem marcação de respostas, a amostra estudada restou composta de 203 casos válidos, a saber, acima da amostra mínima de 160 casos, apurada para um poder de teste de 0,950, tamanho do efeito de 0,150, oito preditores e teste bicaudal de significância a 5% para a estimação de um coeficiente de determinação estatisticamente diferente de zero. Para o teste das hipóteses foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais com simulação *Bootstrapping*, por meio do *software* SmartPLS versão 3.3.3, de autoria de Ringle, Wende & Becker (2015).

Posteriormente à coleta dos dados, estes foram avaliados em estatísticas uni, bi e multivariáveis, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling* – SEM) (Hair et al, 2011). Por possuir mais de uma variável dependente, a SEM exige atenção com a ordem das variáveis (Farias, & Santos, 2000).

O critério de correlação entre variáveis foi adotado neste estudo, em razão da busca semântica pelo melhor aproveitamento dos dois modelos avaliados com base no escopo teórico estabelecido. Por esta razão, as variáveis “Voluntariedade de Uso” e “Experiência” foram suprimidas da primeira parte do modelo relativo à aceitação e uso de tecnologia, para não gerar prejuízo à avaliação, o que seria possível em razão de não apresentarem a menor conexão com as variáveis relacionadas aos papéis das MPEs.

6 ANÁLISE E RESULTADOS

Sobre os resultados do processamento do modelo proposto para o teste das hipóteses da pesquisa, observou-se que a aplicação da SEM a esta pesquisa apresentou-se adequada diante da existência de construtos correlacionados, que indicaram influência mútua entre si, de acordo com suas proposições. Os métodos de SEM devem partir de um modelo conceitual que identifique as relações entre os conjuntos de variáveis (Maruyama, 1998). Considerando o contexto deste estudo, foi verificada a aceitação da SEM para os papéis da *Social CRM* nas MPEs brasileiras.

6.1 Estatísticas descritivas

A Tabela 1 apresenta estatísticas descritivas dos respondentes que integram a amostra estudada. Ressalta-se que somente um respondente não respondeu às questões relacionadas aos seus dados pessoais e à caracterização do empreendimento em que atua, mas respondeu a todas as questões relativas ao modelo avaliado. Conforme constatado, 51,98% dos respondentes se declaram do gênero feminino, com somente três negando-se a informar. Indivíduos na faixa etária entre 35 e 54 anos são predominantes na amostra (50,50%), e 84,35% têm curso superior. Quanto à faixa de renda, há predominância de indivíduos com renda entre 5 e 10 salários mínimos (30,20%), com menor frequência para indivíduos que recebem acima de 20 salários mínimos (11 casos).

Tabela 1

Dados descritivos dos respondentes

Informação	Opções	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
Gênero	Masculino	93	45,81	46,04	46,04
	Feminino	105	51,72	51,98	98,02
	Não binário	1	0,49	0,50	98,51
	Prefiro não dizer	3	1,48	1,49	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Total					
Faixa Etária	18 a 24 anos	12	5,91	5,94	5,94
	25 a 34 anos	60	29,56	29,70	35,64
	35 a 54 anos	102	50,25	50,50	86,14
	Acima de 54 anos	28	13,79	13,86	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Total					
Nível de Escolaridade	Fundamental	2	0,99	0,99	0,99
	Médio	29	14,29	14,36	15,35
	Superior	94	46,31	46,53	61,88
	Especialização Lato Sensu	47	23,15	23,27	85,15
	Mestrado	21	10,34	10,40	95,54
	Doutorado	9	4,43	4,46	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Total					
Faixa de Renda	Até 3 salários mínimos	49	24,14	24,26	24,26
	Até 5 salários mínimos	43	21,18	21,29	45,54
	Até 10 salários mínimos	61	30,05	30,20	75,74
	Até 20 salários mínimos	38	18,72	18,81	94,55
	Acima de 20 salários mínimos	11	5,42	5,45	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
Não respondeu	1	0,49			
Total					

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

A heterogeneidade atribuída às MPEs (Chatterjee, & Kaar, 2020) pôde ser observada pela renda dos respondentes, conforme Tabela 1, exceto na faixa mais alta, acima de 20 salários mínimos, que corresponde à minoria.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas das empresas dos respondentes que integram a amostra. Identificou-se a predominância de negócios que atuam em setores com muita concorrência, na perspectiva dos respondentes (61,88%) que possuem até 5 empregados (34,65%), com faturamento anual entre R\$60.000,01 e R\$360.000,00 (30,20%).

Tabela 2

Dados descritivos dos empreendimentos (a)

Informação	Opções	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
Características do empreendimento	Inovação (único produto)	5	2,46	2,48	2,48
	Poucos ou nenhum concorrente	16	7,88	7,92	10,40
	Setor com concorrência mediana	56	27,59	27,72	38,12
	Setor com muita concorrência	125	61,58	61,88	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
	Total	203	100,00		
Número de empregos gerados	1 empregado	24	11,82	11,88	11,88
	Até 5 empregados	70	34,48	34,65	46,53
	Até 30 empregados	57	28,08	28,22	74,75
	Acima de 30 empregados	45	22,17	22,28	97,03
	Não informado	6	2,96	2,97	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Faturamento anual	Total	203	100,00		
	Não informado	30	14,78	14,85	14,85
	Ainda não faturou	10	4,93	4,95	19,80
	Até R\$12.000,00	7	3,45	3,47	23,27
	De R\$12.000,01 a R\$24.000,00	6	2,96	2,97	26,24
	De R\$24.000,01 a R\$36.000,00	5	2,46	2,48	28,71
	De R\$36.000,01 a R\$48.000,00	3	1,48	1,49	30,20
	De R\$48.000,01 a R\$60.000,00	8	3,94	3,96	34,16
	De R\$60.000,01 a R\$360.000,00	61	30,05	30,20	64,36
	De R\$360.000,01 a R\$1.200.000,00	41	20,20	20,30	84,65
	Acima de R\$1.200.000,00	31	15,27	15,35	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Total	203	100,00			

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

As empresas que apresentaram faturamento anual até R\$360.000,00, conforme Tabela 2, são identificadas como microempresas. As que faturaram entre R\$360.000,01 e R\$4.800.000,00 são classificadas como empresas de pequeno porte (Sebrae, 2018).

A maioria dos empreendimentos não participa de treinamentos do Sebrae (69,31%), não possuindo, portanto, financiamento público ou privado (69,31%). Dentre as empresas que recebem financiamento, predomina o do tipo privado (22,77%) – Tabela 3.

Tabela 3

Dados descritivos dos empreendimentos (b)

Informação	Opções	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
A empresa participa de treinamentos do Sebrae?	Sim	38	18,72	18,81	18,81
	Anteriormente	24	11,82	11,88	30,69
	Não	140	68,97	69,31	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
A empresa possui financiamento	Total	203	100,00		
	Público	8	3,94	3,96	3,96
	Privado	46	22,66	22,77	26,73
	Misto	8	3,94	3,96	30,69
	Não possui	140	68,97	69,31	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
	Total	203	100,00		

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

A dificuldade relativa à qualificação da mão de obra (Lee et al., 2010), apresentada na Tabela 3, está relacionada ao baixo volume de empresas com participação regular em treinamentos do Sebrae. O baixo número de financiamentos identificados pode indicar dificuldades na obtenção de crédito, sobretudo de origem pública (Pereira, & Nogueira, 2018).

Quanto à implantação da *Social CRM* (Tabela 4), 52,48% dos entrevistados, a maioria, indicou que há interesse no uso dessa forma de relacionamento com o cliente, 30,70% já implantaram o sistema, e 1,98% descontinuaram o uso da tecnologia. Quanto à motivação para a implantação, constatou-se um equilíbrio entre oportunidade (45,54%) e necessidade (48,02%) da *Social CRM*. A maioria dos respondentes (42,08%), no entanto, indicou ter total interesse no uso de redes sociais para monitorar o cliente.

Tabela 4

Dados de implantação da *Social CRM*

Informação	Opções	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
Sobre a implantação da <i>Social CRM</i> na empresa, pode-se considerá-la:	Nunca se interessou	30	14,78	14,85	14,85
	Tem interesse	106	52,22	52,48	67,33
	Implantação recente	37	18,23	18,32	85,64
	Implantação consolidada	25	12,32	12,38	98,02
	Tecnologia descontinuada	4	1,97	1,98	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Motivação em implantar as práticas da <i>Social CRM</i> .	Oportunidade	92	45,32	45,54	45,54
	Necessidade	97	47,78	48,02	93,56
	Não tem interesse	13	6,40	6,44	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
	Total	203	100,00		
Com relação à intenção de uso de redes sociais para monitorar o cliente, sua empresa possui:	Nenhum interesse	7	3,45	3,47	3,47
	2	8	3,94	3,96	7,43
	3	12	5,91	5,94	13,37
	4	21	10,34	10,40	23,76
	5	31	15,27	15,35	39,11
	6	38	18,72	18,81	57,92
	Total interesse	85	41,87	42,08	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Total	203	100,00			

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Foram identificados na Tabela 4, o interesse e a motivação dos respondentes para a utilização das tecnologias da *Social CRM* (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014; Agnihotri, Dingus, & Hu, 2016). A intenção de uso das redes sociais para o monitoramento do cliente também sobejou caracterizada (Parida, & Örtqvist, 2015; Cheng, & Shiu, 2018) pelos resultados desta pesquisa.

Conforme apontado na Tabela 5, a maioria dos respondentes considera o grau de maturidade em relação ao negócio como alto (score = 5), representando 35,15% da amostra.

Tabela 5

Experiência do empreendedor

Informação	Opções	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
Sobre a experiência do empreendedor, avalie o grau de maturidade em relação ao negócio.	Nenhuma	1	0,49	0,50	0,50
	3	9	4,43	4,46	4,95
	4	40	19,70	19,80	24,75
	5	71	34,98	35,15	59,90
	6	38	18,72	18,81	78,71
	Ampla	43	21,18	21,29	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
Total	203	100,00			

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Apesar do alto grau de maturidade empresarial ante o negócio indicado pelos respondentes na Tabela 5, a baixa capacidade de gestão, falta de informação tecnológica e pouco conhecimento do mercado são apontados como fatores dificultadores para as MPEs atuarem no mercado.

Na Tabela 6 são apresentadas informações acerca dos “fatores limitantes” do negócio e dos “fatores favoráveis”. Observa-se que a maioria dos respondentes apontou que fatores como políticas e programas governamentais, apoio financeiro, contexto político, clima econômico e barreiras à entrada (14,85%) representam limites para os empreendimentos em que atuam (37,62%), com percentual próximo ao apurado para contexto político e clima econômico (34,16%). Quanto aos “fatores favoráveis” ao negócio, a maioria dos respondentes indicou a existência de outros elementos (44,06%), além da capacidade e composição da população (29,70%), da abertura de mercado (14,85%) e das políticas governamentais e programas (11,39%) que favorecem o negócio.

Tabela 6

Fatores limitantes e fatores favoráveis ao negócio

Informação	Opções	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Válido Acumulado
Fatores limitantes do negócio	Políticas governamentais e programas	26	12,81	12,87	12,87
	Apoio financeiro	31	15,27	15,35	28,22
	Contexto político e clima econômico	69	33,99	34,16	62,38
	Outros	76	37,44	37,62	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
	Total	203	100,00		
Fatores favoráveis	Capacidade e composição da população	60	29,56	29,70	29,70
	Abertura de mercado ou barreiras à entrada	30	14,78	14,85	44,55
	Políticas governamentais e programas	23	11,33	11,39	55,94
	Outros	89	43,84	44,06	100,00
	Subtotal	202	99,51	100,00	
	Não respondeu	1	0,49		
	Total	203	100,00		

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Conforme apresentado na Tabela 7, a maioria dos empreendimentos atuantes em setor de muita concorrência contam com até 5 empregados (44 em 125). Outro ponto que merece destaque é o pequeno número de empregos gerados pelos empreendimentos que atuam somente com um produto.

Tabela 7

Número de empregos gerados *versus* características do empreendimento

	Inovação (único produto)	Poucos ou nenhum concorrente	Setor com concorrência mediana	Setor com muita concorrência	Total
1 empregado	1	1	11	11	24
Até 5 empregados	3	8	15	44	70
Até 30 empregados	0	4	13	40	57
Acima de 30 empregados	0	3	16	26	45
Não informado	1	0	1	4	6
Total	5	16	56	125	202

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Dentre os 125 empreendimentos que atuam em setor com muita concorrência, 40 apresentam faturamento entre R\$60.000,01 e R\$360.000,00, 28 entre R\$360.000,01 e R\$1.200.000,00 e 20 apresentam faturamento acima de R\$1.200.000,00. Já entre empreendimentos que possuem poucos ou nenhum concorrente, a maioria apresenta faturamento acima de R\$60.000,00 – Tabela 8.

Tabela 8

Faturamento anual *versus* características do empreendimento

	Inovação (único produto)	Poucos ou nenhum concorrente	Setor com concorrência mediana	Setor com muita concorrência	Total
Não informado	1	4	8	17	30
Ainda não faturou	0	1	4	5	10
Até R\$12.000,00	1	2	1	3	7
De R\$12.000,01 a R\$24.000,00	0	0	2	4	6
De R\$24.000,01 a R\$36.000,00	0	0	3	2	5
De R\$36.000,01 a R\$48.000,00	0	0	1	2	3
De R\$48.000,01 a R\$60.000,00	1	0	3	4	8
De R\$60.000,01 a R\$360.000,00	1	4	16	40	61
De R\$360.000,01 a R\$1.200.000,00	1	5	7	28	41
Acima de R\$1.200.000,00	0	0	11	20	31
Total	5	16	56	125	202

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Como demonstrado na Tabela 9, observa-se que os respondentes que atuam em empreendimentos inseridos em setor de alta concorrência percebem o *contexto político e clima econômico* como os fatores de mais alto potencial dificultador da continuidade dos negócios, ao passo os respondentes que atuam em setor de concorrência mediana o percebem como o segundo fator dificultador do negócio.

Tabela 9

Fatores dificultadores *versus* características do empreendimento

	Inovação (único produto)	Poucos ou nenhum concorrente	Setor com concorrência mediana	Setor com muita concorrência	Total
Políticas governamentais e programas	1	2	8	15	26
Apoio financeiro	2	6	6	17	31
Contexto político e clima econômico	0	3	19	47	69
Outros	2	5	23	46	76
Total	5	16	56	125	202

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Com relação à Tabela 10, relativa aos fatores favoráveis à continuidade do empreendimento, a maioria dos respondentes apontou outros fatores, que não os listados pelo pesquisador, como favoráveis ao desenvolvimento dos negócios. Outro ponto que merece destaque na referida exposição de dados é a relevância do fator *Capacidade e composição da população*, identificado pelos respondentes como favorável à sobrevivência dos negócios.

Tabela 10

Fatores favoráveis *versus* características do empreendimento

	Inovação (único produto)	Poucos ou nenhum concorrente	Setor com concorrência mediana	Setor com muita concorrência	Total
Capacidade e composição da população	1	5	17	37	60
Abertura de mercado ou barreiras à entrada	1	3	8	18	30
Políticas governamentais e programas	1	1	7	14	23
Outros	2	7	24	56	89
Total	5	16	56	125	202

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Pautado pelos parâmetros dos modelos propostos neste estudo, inicialmente, será abordado no subitem 6.2 desta Análise de Resultados, o exame analítico do Modelo de Mensuração, e posteriormente, do Modelo Hipotético da Pesquisa, neste caso, uma análise orientada pelo confronto dos construtos que o conformam.

6.2 Análise do modelo de mensuração

Sobre as Estatísticas Descritivas relativas aos Indicadores de Construto de Ordem Única (Tabela 11), observa-se que os coeficientes de variação (C.V.) abaixo ou iguais a 0,25 apurados para os indicadores dos construtos “Expectativa de Performance”, “Influência Social” e “Intenção Comportamental” indicam semelhança de percepção dos respondentes. Em relação aos indicadores relativos ao construto “Expectativa de Esforço”, identificou-se maior variabilidade de respostas para o indicador EE3 (*Você acredita que utilizar a tecnologia da Social CRM gera demora para realizar as tarefas usuais em sua empresa*), por ter apresentado coeficiente de variação igual a 0,51. Ainda em relação ao construto “Expectativa de Esforço”, constatou-se que o indicador EE4 (*Você considera a tecnologia da Social CRM flexível para interação*) apresenta maior proximidade entre as respostas dadas (C. V. = 0,19).

Ainda com base nos dados apresentados na Tabela 11, pode-se identificar diferenças nas respostas dadas aos questionamentos feitos em relação aos indicadores que refletem as percepções dos respondentes quanto às “Condições Facilitadoras”, que apresentam coeficiente de variação acima de 25,00%. Já os indicadores referentes ao construto “Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” apresentam elevada variabilidade, considerando-se os coeficientes de variação acima de 0,40. Quanto aos indicadores do construto “Capacidade da Empresa”, também apresentam elevados níveis de variação, com todos os indicadores com C.V. acima de 0,30, sendo dois deles com coeficiente de variação igual a 0,40 (CE1 e CE4).

Tabela 11

Estatísticas descritivas – Indicadores de construtos de ordem única

Construto	Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	C. V.
Expectativa de Performance	EP1	1	7	6,488	0,935	0,14
	EP2	1	7	6,138	1,203	0,20
	EP3	1	7	6,123	1,214	0,20
	EP4	1	7	6,227	1,138	0,18
Expectativa de Esforço	EE1	1	7	4,616	1,404	0,30
	EE2	1	7	4,704	1,386	0,29
	EE3	1	7	3,719	1,889	0,51
	EE4	3	7	5,650	1,086	0,19
Influência Social	IS1	1	7	5,670	1,212	0,21
	IS2	1	7	5,862	1,309	0,22
	IS3	1	7	5,911	1,379	0,23
	IS4	1	7	5,788	1,375	0,24
Condições Facilitadoras	CF1	1	7	5,030	1,582	0,31
	CF2	1	7	4,813	1,707	0,35
	CF3	1	7	5,300	1,513	0,29
Intenção Comportamental	IC1	2	7	6,369	0,953	0,15
	IC2	2	7	6,005	1,115	0,19
	IC3	1	7	5,724	1,457	0,25
	IC4	1	7	5,803	1,404	0,24
Envolvimento do Cliente Via Mídia Social	ECVMS1	1	7	4,606	2,001	0,43
	ECVMS2	1	7	4,576	2,060	0,45
	ECVMS3	1	7	4,478	1,976	0,44
	ECVMS4	1	7	4,611	2,005	0,43
Capacidade da Empresa	CE1	1	7	4,488	1,787	0,40
	CE2	1	7	4,966	1,654	0,33
	CE3	1	7	4,626	1,685	0,36
	CE4	1	7	4,394	1,775	0,40

C. V. – Coeficiente de Variação em torno da média.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Os dados apresentados na Tabela 11 mostram os indicadores que refletem construtos de primeira ordem, relativos aos construtos de segunda ordem “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e “Uso da *Social CRM*”.

Os indicadores relativos aos construtos “Aquisição de Informação do Cliente”, “Disseminação de Informação do Cliente” e “Uso de Informação do Cliente” apresentam variabilidade igual ou acima de 30,00%, com destaque para o indicador AIC2 (*Sua empresa faz pesquisa de mercado de forma intensiva*) cujo coeficiente de variação ficou acima de 50,00%, para um escore médio de 3,631.

Em relação aos construtos de primeira ordem que refletem o construto de segunda ordem “Uso da *Social CRM*”, também apresentado na Tabela 12, destaca-se a elevada

variabilidade nas respostas dadas para as questões que refletem o construto “Divulgação de Informação”, cujos indicadores apresentam C.V. igual a ou acima de 0,50. Para o construto “Geração de Informação” foram apurados coeficientes de variação próximos (GI1 = 0,44; GI2 = 0,39 e; GI3 = 0,40). Quanto ao construto “Capacidade de Resposta”, todos os indicadores apresentam coeficiente de variação igual a ou acima de 0,40, com quatro indicadores com C.V. igual a ou acima de 0,50.

Tabela 12

Estatísticas descritivas – Indicadores de construtos de primeira ordem

Construto	Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	C. V.
<i>Capacidade de Processamento de Informações do Cliente</i>						
Aquisição de Informação do Cliente	AIC1	1	7	4,980	1,738	0,35
	AIC2	1	7	3,631	1,869	0,51
	AIC3	1	7	4,512	1,764	0,39
	AIC4	1	7	4,399	1,907	0,43
Disseminação de Informação do Cliente	DIC1	1	7	4,862	1,808	0,37
	DIC2	1	7	4,340	1,861	0,43
	DIC3	1	7	5,163	1,864	0,36
	DIC4	1	7	4,897	1,999	0,41
Uso de Informação do Cliente	UIC1	1	7	5,079	1,750	0,34
	UIC2	1	7	5,212	1,662	0,32
	UIC3	1	7	4,961	1,768	0,36
	UIC4	1	7	5,350	1,614	0,30
<i>Uso de Social CRM</i>						
Geração de Informação	GI1	1	7	4,773	2,106	0,44
	GI2	1	7	4,970	1,947	0,39
	GI3	1	7	4,877	1,940	0,40
Divulgação de Informação	DI1	1	7	3,901	2,063	0,53
	DI2	1	7	3,897	1,956	0,50
	DI3	1	7	3,892	2,077	0,53
	DI4	1	7	3,887	2,212	0,57
Capacidade de Resposta	CR1	1	7	3,660	2,094	0,57
	CR2	1	7	4,837	1,952	0,40
	CR3	1	7	4,044	1,993	0,49
	CR4	1	7	4,148	2,120	0,51
	CR5	1	7	4,355	2,169	0,50
	CR6	1	7	4,084	2,202	0,54

C. V. – Coeficiente de Variação em torno da média.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Apresentadas as estatísticas descritivas relativas aos indicadores que refletem as percepções dos respondentes em relação aos construtos que constituem o Modelo Hipotético, na Tabela 13 são apresentados os índices para verificação da Consistência Interna (Alfa de

Cronbach e Confiabilidade Composta), seguindo as orientações de Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014). De acordo com os autores, valores de Alfa acima de 0,600 e de Confiabilidade Composta acima de 0,700 são considerados adequados. Com referência aos valores apurados, foi atestada a consistência interna, à exceção do construto “Expectativa de Esforço”, cujos valores ficaram abaixo do mínimo estabelecido, resultado que não invalida o Modelo de Mensuração, mas aponta a necessidade de revisões nos conteúdos abordados nas questões vinculadas a tal construto, para que compartilhem significado.

A Validade Convergente dos construtos foi confirmada pelos valores estimados para a Variância Média Extraída (AVE), todos acima da referência mínima de 0,500 estabelecida por Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014).

Tabela 13

Testes de consistência interna e de validade convergente

Construtos		Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE ^a
Expectativa de Performance	EP	0,893	0,925	0,755
Expectativa de Esforço	EE	0,548	0,689	0,526
Influência Social	IS	0,735	0,835	0,562
Condições Facilitadoras	CF	0,762	0,863	0,677
Intenção Comportamental	IC	0,876	0,912	0,722
Envolvimento do Cliente Via Mídia Social	ECVMS	0,948	0,963	0,866
Capacidade da Empresa	CE	0,891	0,924	0,753
<i>Capacidade de Processamento de Informações do Cliente^b</i>	<i>CPIC</i>	0,930	0,941	0,571
Aquisição de Informação do Cliente	AIC	0,837	0,891	0,671
Disseminação de Informação do Cliente	DIC	0,830	0,887	0,662
Uso de Informação do Cliente	UIC	0,933	0,953	0,834
<i>Uso de Social CRM^b</i>	<i>USCRM</i>	0,937	0,946	0,575
Geração de Informação	GI	0,888	0,930	0,816
Divulgação de Informação	DI	0,863	0,907	0,709
Capacidade de Resposta	CR	0,882	0,910	0,630

a - Variância Média Extraída.

b – Construtos de segunda ordem. Em recuo e abaixo são apresentados os respectivos construtos de primeira ordem.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

O próximo passo da análise do Modelo de Mensuração é a avaliação da validade discriminante, por meio do critério de Fornell-Larcker (1981), que estabelece que as raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas de cada variável latente (diagonal principal da Tabela 14) deve ser maior que as correlações entre as variáveis latentes (dados abaixo da diagonal principal). Por questões de limitações de espaço e para facilitar a leitura da Tabela 14, os construtos foram representados por suas iniciais, para teste de consistência interna e de validade convergente.

Conforme pode ser observado na Tabela 14, a validade discriminante foi atestada, confirmando que os construtos que integram o modelo atendem aos critérios previamente elencados. Ressalta-se que os valores destacados, relativos às correlações entre construtos de segunda ordem (USO DE SCRM e CPIC) e os respectivos construtos de primeira ordem não invalidam o Modelo de Mensuração, por preservar a expectativa de compartilhamento de informações na forma de sua representação.

Tabela 14 – Critério de Fornell-Larcker

	AIC	CE	CF	CPIC	CR	DIC	DI	ECVMS	EE	EP	GI	IC	IS	UIC	USO DE SCRM
AIC	0,819														
CE	0,701	0,868													
CF	0,292	0,347	0,823												
CPIC	0,904	0,763	0,345	0,756											
CR	0,658	0,591	0,383	0,676	0,794										
DIC	0,705	0,665	0,329	0,866	0,610	0,813									
DI	0,549	0,584	0,405	0,588	0,748	0,592	0,842								
ECVMS	0,569	0,459	0,315	0,571	0,752	0,507	0,632	0,931							
EE	0,197	0,294	0,483	0,281	0,309	0,275	0,235	0,239	0,726						
EP	0,232	0,146	0,494	0,240	0,312	0,213	0,310	0,320	0,321	0,869					
GI	0,609	0,539	0,298	0,636	0,757	0,549	0,681	0,769	0,213	0,234	0,904				
IC	0,282	0,220	0,702	0,352	0,378	0,358	0,327	0,379	0,442	0,637	0,330	0,849			
IS	0,270	0,233	0,685	0,322	0,432	0,316	0,333	0,393	0,462	0,665	0,313	0,760	0,749		
UIC	0,722	0,673	0,300	0,900	0,540	0,642	0,438	0,450	0,271	0,197	0,540	0,301	0,273	0,914	
USCRM	0,673	0,633	0,403	0,703	0,944	0,646	0,887	0,793	0,286	0,319	0,880	0,384	0,407	0,560	0,758

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

A análise das cargas cruzadas por indicadores foi utilizada para avaliar a Validade Discriminante. Conforme observado na Tabela 15, como todos os indicadores atendem ao critério de apresentar carga maior no construto de origem, quando comparada às cargas nos demais construtos, a Validade Discriminante foi confirmada.

Tabela 15

Cargas cruzadas dos indicadores

	AIC	CE	CF	CR	DI	DIC	ECVMS	EE	EP	GI	IC	IS	UIC
AIC1	0,815	0,598	0,271	0,491	0,442	0,572	0,385	0,211	0,227	0,483	0,271	0,224	0,729
AIC2	0,783	0,536	0,210	0,596	0,567	0,508	0,551	0,162	0,183	0,545	0,206	0,226	0,422
AIC3	0,856	0,653	0,208	0,536	0,386	0,626	0,463	0,143	0,191	0,500	0,213	0,223	0,641
AIC4	0,821	0,499	0,265	0,549	0,426	0,596	0,488	0,127	0,157	0,477	0,231	0,215	0,540
CE1	0,535	0,833	0,296	0,523	0,507	0,556	0,397	0,267	0,100	0,433	0,168	0,204	0,542
CE2	0,595	0,889	0,290	0,501	0,433	0,585	0,395	0,278	0,152	0,454	0,204	0,215	0,575
CE3	0,644	0,894	0,311	0,479	0,475	0,543	0,366	0,270	0,140	0,424	0,168	0,179	0,577
CE4	0,650	0,853	0,304	0,539	0,591	0,615	0,426	0,212	0,119	0,544	0,218	0,207	0,629
CF1	0,270	0,301	0,802	0,319	0,347	0,215	0,271	0,397	0,425	0,235	0,566	0,564	0,206
CF2	0,206	0,279	0,820	0,270	0,291	0,271	0,219	0,483	0,281	0,226	0,528	0,535	0,243
CF3	0,243	0,277	0,845	0,349	0,356	0,319	0,282	0,329	0,496	0,270	0,629	0,587	0,287
CR1	0,410	0,254	0,290	0,689	0,554	0,344	0,585	0,242	0,304	0,480	0,316	0,337	0,332
CR2	0,566	0,573	0,314	0,839	0,648	0,479	0,717	0,260	0,250	0,758	0,334	0,363	0,536
CR3	0,465	0,360	0,247	0,772	0,467	0,433	0,508	0,270	0,219	0,506	0,230	0,339	0,368
CR4	0,640	0,624	0,394	0,844	0,767	0,609	0,601	0,281	0,260	0,655	0,314	0,324	0,515
CR5	0,505	0,488	0,300	0,797	0,552	0,500	0,575	0,176	0,236	0,595	0,329	0,363	0,380
CR6	0,517	0,453	0,262	0,810	0,538	0,510	0,580	0,243	0,224	0,574	0,270	0,338	0,404
DI1	0,499	0,518	0,311	0,600	0,852	0,509	0,559	0,137	0,203	0,587	0,204	0,188	0,420
DI2	0,527	0,550	0,392	0,699	0,894	0,540	0,591	0,195	0,325	0,632	0,340	0,325	0,388
DI3	0,477	0,540	0,372	0,685	0,842	0,527	0,581	0,267	0,312	0,643	0,327	0,373	0,397
DI4	0,319	0,329	0,276	0,514	0,774	0,402	0,370	0,189	0,184	0,397	0,212	0,216	0,251
DIC1	0,707	0,677	0,273	0,522	0,495	0,834	0,415	0,210	0,122	0,515	0,234	0,245	0,620
DIC2	0,614	0,541	0,290	0,581	0,632	0,810	0,527	0,290	0,200	0,519	0,318	0,262	0,540
DIC3	0,445	0,415	0,211	0,325	0,295	0,768	0,262	0,127	0,169	0,275	0,277	0,195	0,447
DIC4	0,488	0,496	0,289	0,531	0,473	0,839	0,423	0,257	0,212	0,443	0,347	0,326	0,457
ECVMS1	0,476	0,356	0,334	0,651	0,545	0,416	0,917	0,270	0,304	0,663	0,389	0,392	0,368
ECVMS2	0,522	0,427	0,298	0,724	0,617	0,458	0,948	0,222	0,315	0,743	0,332	0,366	0,381
ECVMS3	0,564	0,461	0,302	0,757	0,626	0,501	0,952	0,216	0,295	0,728	0,349	0,386	0,441
ECVMS4	0,559	0,465	0,236	0,661	0,563	0,513	0,905	0,182	0,278	0,731	0,342	0,318	0,488
EE1	0,117	0,260	0,375	0,228	0,229	0,220	0,164	0,878	0,204	0,164	0,295	0,317	0,180
EE2	0,171	0,277	0,421	0,278	0,245	0,260	0,193	0,897	0,214	0,184	0,352	0,370	0,219
EE3	-0,101	-	-	-0,178	-	-0,143	-0,113	-0,360	-0,088	-	-	-	-0,196
EE4	0,169	0,151	0,154	0,186	0,050	0,143	0,210	0,633	0,410	0,125	0,461	0,538	0,185

EP1	0,218	0,133	0,377	0,283	0,286	0,233	0,317	0,285	0,873	0,236	0,558	0,604	0,212
EP2	0,223	0,191	0,434	0,299	0,334	0,183	0,292	0,299	0,876	0,242	0,516	0,545	0,201
EP3	0,220	0,107	0,460	0,280	0,244	0,169	0,272	0,238	0,905	0,179	0,580	0,580	0,154
EP4	0,125	0,052	0,471	0,204	0,184	0,143	0,214	0,297	0,819	0,134	0,577	0,597	0,093
GI1	0,570	0,425	0,263	0,658	0,600	0,466	0,723	0,211	0,210	0,906	0,299	0,306	0,458
GI2	0,496	0,484	0,281	0,689	0,646	0,476	0,722	0,145	0,291	0,913	0,322	0,309	0,488
GI3	0,586	0,551	0,264	0,705	0,598	0,545	0,641	0,222	0,133	0,892	0,272	0,233	0,518
IC1	0,157	0,129	0,545	0,238	0,126	0,258	0,204	0,370	0,504	0,163	0,819	0,589	0,256
IC2	0,183	0,105	0,476	0,244	0,161	0,255	0,231	0,392	0,461	0,195	0,763	0,560	0,228
IC3	0,299	0,265	0,682	0,362	0,382	0,323	0,373	0,396	0,523	0,336	0,881	0,675	0,267
IC4	0,267	0,193	0,635	0,382	0,330	0,353	0,400	0,366	0,652	0,347	0,925	0,726	0,272
IS1	0,171	0,182	0,520	0,286	0,249	0,213	0,274	0,426	0,590	0,201	0,582	0,740	0,178
IS2	0,177	0,033	0,413	0,260	0,145	0,138	0,248	0,220	0,495	0,167	0,533	0,619	0,162
IS3	0,221	0,224	0,492	0,328	0,227	0,255	0,278	0,345	0,349	0,248	0,540	0,743	0,218
IS4	0,235	0,226	0,608	0,401	0,342	0,312	0,364	0,381	0,570	0,301	0,628	0,874	0,249
UIC1	0,659	0,665	0,281	0,514	0,431	0,605	0,419	0,198	0,159	0,501	0,253	0,263	0,927
UIC2	0,646	0,615	0,264	0,452	0,375	0,551	0,386	0,260	0,165	0,481	0,245	0,221	0,936
UIC3	0,690	0,646	0,272	0,546	0,435	0,637	0,465	0,287	0,180	0,529	0,276	0,234	0,929
UIC4	0,641	0,526	0,280	0,457	0,356	0,548	0,369	0,243	0,220	0,459	0,329	0,281	0,861

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Como último critério de avaliação do Modelo de Mensuração dos construtos que integram o Modelo Teórico, tem-se a avaliação das cargas fatoriais de cada indicador em relação aos respectivos construtos – Tabela 16 e Tabela 17. Os indicadores apresentam cargas fatoriais acima ou próxima à referência estabelecida em 0,700, por Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014), indicando alta qualidade, por parte dos indicadores, de refletirem os conceitos abordados nos respectivos construtos, além de apresentarem significância estatística a 5,00%. Em relação ao indicador EE3, referente ao construto “Expectativa de Esforço”, o valor negativo da carga indica a sua interpretação em escala inversa.

Quanto ao tamanho da carga (-0,360) abaixo da referência de 0,700, há a indicação de retirada do indicador, procedimento adequado a uma pesquisa orientada pelos dados (*Data Driven*). Como esta pesquisa é orientada para teste de teorias (*Theory Driven*), optou-se pela manutenção do indicador EE3, procedimento que não comprometeu os resultados da pesquisa, conforme abordado mais adiante.

Tabela 16

Cargas fatoriais dos indicadores – construtos de ordem única

Construto	Indicador	Carga Fatorial Original	Carga Fatorial Amostras (média)	Limite Inferior	Limite Superior
AIC	AIC1	0,815	0,815	0,759	0,861
	AIC2	0,783	0,781	0,683	0,854
	AIC3	0,856	0,856	0,809	0,894
	AIC4	0,821	0,820	0,748	0,877
CE	CE1	0,833	0,834	0,775	0,884
	CE2	0,889	0,887	0,843	0,922
	CE3	0,894	0,893	0,854	0,924
	CE4	0,853	0,853	0,813	0,888
CF	CF1	0,802	0,800	0,713	0,866
	CF2	0,820	0,817	0,704	0,893
	CF3	0,845	0,844	0,774	0,894
CR	CR1	0,689	0,687	0,594	0,767
	CR2	0,839	0,839	0,791	0,880
	CR3	0,772	0,770	0,687	0,836
	CR4	0,844	0,844	0,795	0,884
	CR5	0,797	0,796	0,728	0,853
	CR6	0,810	0,810	0,744	0,863
DI	DI1	0,852	0,852	0,803	0,893
	DI2	0,894	0,895	0,859	0,925
	DI3	0,842	0,842	0,788	0,886
	DI4	0,774	0,771	0,680	0,842
DIC	DIC1	0,834	0,835	0,787	0,874
	DIC2	0,810	0,810	0,749	0,861
	DIC3	0,768	0,765	0,675	0,834
	DIC4	0,839	0,837	0,773	0,885
ECVMS	ECVMS1	0,917	0,917	0,885	0,944
	ECVMS2	0,948	0,948	0,929	0,965
	ECVMS3	0,952	0,952	0,937	0,965
	ECVMS4	0,905	0,904	0,851	0,943
EE	EE1	0,878	0,857	0,694	0,940
	EE2	0,897	0,875	0,737	0,950
	EE3	-0,360	-0,360	-0,647	-0,057
	EE4	0,633	0,622	0,368	0,806
EP	EP1	0,873	0,870	0,808	0,915
	EP2	0,876	0,875	0,815	0,919
	EP3	0,905	0,903	0,848	0,939
	EP4	0,819	0,811	0,682	0,895
GI	GI1	0,906	0,906	0,877	0,930
	GI2	0,913	0,913	0,873	0,945
	GI3	0,892	0,891	0,845	0,928
IC	IC1	0,819	0,814	0,716	0,886
	IC2	0,763	0,757	0,606	0,860
	IC3	0,881	0,881	0,828	0,921
	IC4	0,925	0,925	0,898	0,945
IS	IS1	0,740	0,736	0,605	0,832

	IS2	0,619	0,613	0,416	0,755
	IS3	0,743	0,740	0,573	0,852
	IS4	0,874	0,871	0,811	0,913
UIC	UIC1	0,927	0,926	0,891	0,951
	UIC2	0,936	0,935	0,912	0,955
	UIC3	0,929	0,929	0,907	0,948
	UIC4	0,861	0,860	0,809	0,903

A significância estatística dos indicadores foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras de tamanho igual ao da amostra original, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Tabela 17

Cargas fatoriais dos indicadores – construtos de segunda ordem

Construto	Indicador	Carga Fatorial Original	Carga Fatorial Amostras (média)	Limite Inferior	Limite Superior
USCRM	CR1	0,650	0,649	0,555	0,732
	CR2	0,836	0,835	0,788	0,875
	CR3	0,668	0,665	0,556	0,757
	CR4	0,846	0,846	0,802	0,883
	CR5	0,735	0,734	0,656	0,798
	CR6	0,730	0,729	0,642	0,803
	DI1	0,741	0,740	0,661	0,810
	DI2	0,814	0,814	0,758	0,861
	DI3	0,793	0,792	0,715	0,854
	DI4	0,616	0,613	0,490	0,716
	GI1	0,778	0,778	0,715	0,833
	GI2	0,811	0,810	0,752	0,859
	GI3	0,795	0,795	0,727	0,849
CPIC	AIC1	0,793	0,792	0,728	0,846
	AIC2	0,638	0,638	0,530	0,728
	AIC3	0,788	0,787	0,725	0,840
	AIC4	0,727	0,727	0,639	0,802
	DIC1	0,799	0,798	0,729	0,852
	DIC2	0,730	0,730	0,643	0,802
	DIC3	0,606	0,603	0,468	0,721
	DIC4	0,656	0,654	0,534	0,756
	UIC1	0,834	0,834	0,783	0,877
	UIC2	0,815	0,815	0,760	0,862
	UIC3	0,857	0,857	0,813	0,894
	UIC4	0,779	0,778	0,712	0,835

Nota. A significância estatística dos indicadores foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras de tamanho igual ao da amostra original, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

6.3 Análise do modelo estrutural

Verificada e confirmada a adequação do Modelo de Mensuração para a representação das relações entre indicadores e construtos, passa-se à análise dos dados com a abordagem do Modelo Estrutural, composto das relações de influência teorizadas com base no escopo teórico da tese defendida, que permite o teste das hipóteses da pesquisa.

Conforme os resultados do processamento dos dados, o modelo estimado apresenta capacidade preditiva representada pelo índice Q^2 , que deve apresentar valores positivos, sem que haja um valor de referência para interpretar quão significativo se apresenta, conforme indicado por Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014). Assim, o modelo apresenta capacidade preditiva, em função dos valores apurados.

Além da capacidade preditiva, também deve ser analisada a capacidade explicativa do modelo, cuja avaliação é realizada com referência nos valores apurados para o coeficiente de determinação (R^2), para os construtos dependentes. De acordo com Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014), R^2 até 0,250 representa reduzida capacidade explicativa, ao passo que R^2 entre 0,250 e 0,500 representa capacidade explicativa mediana e R^2 acima de 0,500 apresenta grande capacidade explicativa. Além das referências de intensidade, também deve ser avaliada a significância estatística do coeficiente de determinação.

Conforme observado na Tabela 18, todos os coeficientes de estimação apresentam significância estatística a 5,00%. Quanto à intensidade, o modelo apresenta pequena capacidade explicativa para os construtos CF, ECVMS, EE e IS ($R^2 = 0,119$; $R^2 = 0,123$; $R^2 = 0,079$; $R^2 = 0,155$, respectivamente) e grande capacidade explicativa para os construtos CR, DI, GI e USCRM ($R^2 = 0,891$; $R^2 = 0,786$; $R^2 = 0,774$; $R^2 = 0,746$, respectivamente). Ressalta-se que o valor de 1,000 apurado para o coeficiente de determinação do construto CPIC, deve-se ao fato do mesmo ser um construto de segunda ordem, formado pelos construtos de primeira ordem AIC, DIC e UIC. Atestada a capacidade explicativa do modelo, o próximo passo é a análise da significância e do sentido dos coeficientes de caminho para o teste das hipóteses propostas.

Tabela 18

Avaliação da adequação do modelo estrutural

Construto	R ²	R ² Amostras (Média)	Limite Inferior	Limite Superior	Q ²
CF	0,119	0,126	0,053	0,217	0,077
CPIC	1,000	1,000	0,999	1,000	0,565
CR	0,891	0,891	0,856	0,921	0,553
DI	0,786	0,787	0,725	0,840	0,550
ECVMS	0,123	0,138	0,064	0,228	0,102
EE	0,079	0,090	0,030	0,165	0,034
GI	0,774	0,773	0,707	0,831	0,627
IS	0,155	0,164	0,079	0,264	0,082
USCRM	0,746	0,759	0,693	0,818	0,421

A significância estatística dos indicadores foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras de tamanho igual ao da amostra original, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Na Tabela 19 e na Figura 6 são apresentados os coeficientes de caminho, relativos aos efeitos diretos entre construtos de primeira ordem e construtos de segunda ordem (USCRM e CPIC) estimados para o modelo estrutural. Observa-se que todos os coeficientes de caminho apresentam significância estatística.

Ainda na Tabela 19 e na Figura 6, constata-se que não foram identificadas influências estatisticamente significantes dos construtos EP, EE, IS, CF e IC no construto USCRM, levando à rejeição das hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5. Quanto às demais hipóteses, não foram rejeitadas em função da significância estatística dos coeficientes de caminho estimados, em concomitância com o seu sinal positivo.

Tabela 19

Efeitos diretos

Origem	Destino	Coefficiente β	Coefficiente β - Amostras (Média)	Limite Inferior	Limite Superior	Hipótese ^a	
EP	USCRM	0,027	0,025	-0,085	0,132	1	R
EE	USCRM	-0,009	-0,008	-0,109	0,090	2	R
IS	USCRM	0,037	0,037	-0,087	0,164	3	R
CF	USCRM	0,088	0,087	-0,027	0,201	4	R
IC	USCRM	-0,045	-0,043	-0,164	0,084	5	R
EP	ECVMS	0,271	0,269	0,121	0,405	6	NR
EE	ECVMS	0,152	0,165	0,022	0,302	7	NR
ECVMS	IS	0,393	0,400	0,281	0,513	8	NR
ECVMS	USCRM	0,553	0,553	0,424	0,671	9	NR
CE	USCRM	0,182	0,186	0,064	0,307	10	NR
CPIC	CF	0,345	0,350	0,230	0,461	11	NR
CPIC	EE	0,281	0,292	0,169	0,406	12	NR
CPIC	USCRM	0,217	0,216	0,064	0,369	13	NR
	GI	0,880	0,880	0,840	0,912		
USCRM	DI	0,887	0,887	0,850	0,915		
	CR	0,944	0,944	0,925	0,959		
AIC		0,359	0,359	0,327	0,391		
DIC	CPIC	0,343	0,343	0,306	0,376		
UIC		0,420	0,420	0,387	0,455		

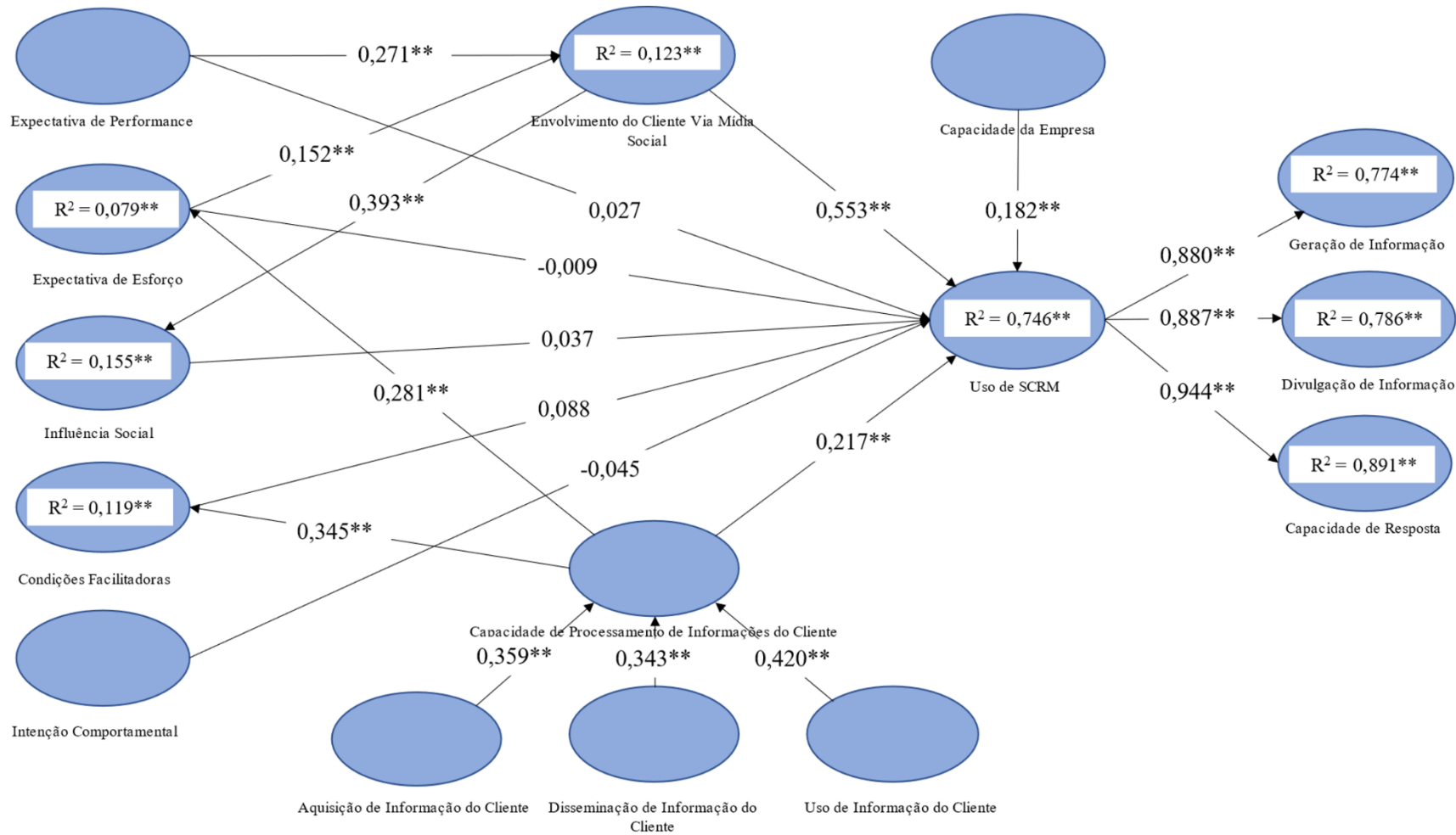
a – R = hipótese rejeitada; NR = hipótese não-rejeitada.

A significância estatística dos indicadores foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras de tamanho igual ao da amostra original, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

Figura 6

Resultado da estimação dos parâmetros do modelo



Fonte: Relatório Estatístico de Dados.

6.4 Análise das hipóteses e reflexões teóricas

A análise das hipóteses, ancorada no confronto com a literatura de referência teórica exposta no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, ancorou-se no princípio da validação, optando-se pelos resultados: VALIDADA e INVALIDADA. Dessa forma, chegou-se ao resultado ora exposto.

Hipótese H1 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e o “Uso da *Social CRM*” – INVALIDADA.

Com base nos testes realizados nesta pesquisa, a Hipótese H1 foi INVALIDADA pelo coeficiente β de 0,027, de limite inferior -0,085 e limite superior de 0,132. Tal resultado diverge do esperado em relação a esta primeira hipótese, por indicar que a “Expectativa de Performance” não gera efeito no “Uso da *Social CRM*”.

Uma explicação possível para tal inferição é a dificuldade de mensuração de resultados diante do uso das tecnologias da *Social CRM*. Vale destacar, neste sentido, os desafios impostos pelo processo de quantificação do ROI (*Return Over Investment*), ou Retorno do Investimento (RI), em mídias sociais por pequenas e médias empresas (Lobato et al., 2016). Isto porque, tal dedução pode levar a um entendimento do investimento em *Social CRM* como custo, e não como um investimento de fato.

A dificuldade diante do estabelecimento de métricas-chave específicas para avaliação do desempenho da *Social CRM* (Lobato et al., 2016) também deve ser levada em consideração, no que tange aos desafios e motivações para a implantação da tecnologia.

Apesar dos recursos da *Social CRM* serem vistos como um fator importante no desempenho dos negócios, pois gerador de valor à companhia (Wang, & Kim, 2017), é possível que os respondentes não tenham conseguido aferir tecnicamente esses benefícios, apontando um resultado diferente do apresentado por Trainor (2012), Trainor, Andzulis, Rapp & Agnihotri (2014), Kumar & Pansari (2016) e Wang & Kim (2017).

Hipótese H2 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e o “Uso da *Social CRM*” – INVALIDADA.

Avaliando os valores obtidos com os testes da pesquisa, constata-se a caracterização de rejeição da segunda hipótese. O coeficiente β de -0,009, com limite inferior de -0,109 e superior de 0,090, indica a ausência de influência da “Expectativa de Esforço” no “Uso da *Social CRM*”.

O resultado desta segunda hipótese também não foi o inicialmente esperado, como se observa na sua própria formulação. O resultado negativo pode ter explicação tanto pela dificuldade no uso da tecnologia pelos respondentes, como na baixa flexibilidade da sua interação com as ferramentas avaliadas, negativando a ”Expectativa de Esforço” no uso da tecnologia.

Foi verificado no escopo teórico explorado que, para a obtenção da excelência operacional em *Social CRM*, são necessários treinamento e um adequado perfil profissiográfico dos funcionários, para que se integrem à cultura de mídias sociais (Reinhold, & Alt, 2012; Liberona, Ruiz, & Fuenzalida, 2013; Malthouse et al., 2013; Sigala, 2011; Costello, 2011; Abedin, 2016). Tal condição revestirá suas ações do nível de esforço necessário ao processo. No entanto, em vista da necessidade de transferência de conhecimento, a “Expectativa de Esforço” dos funcionários pode ser obstruída pela falta de recursos das MPEs (Kupper et al., 2015; Wongsansukcharoen, Trimetsoontorn, Fongsuwan, 2015), o que, de fato, pode impedir a implantação ou limitar a operação da tecnologia.

Os resultados obtidos nesta pesquisa são contrários aos apresentados por Bowen & McCain (2015), Lobato et al. (2016) e Cheng & Shiu (2018).

Hipótese H3 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Influência Social” e o “Uso da *Social CRM* – INVALIDADA.

Na avaliação dos dados obtidos com a pesquisa, observou-se que a hipótese H3 foi rejeitada, por indicar o coeficiente β de 0,037, com limite inferior de -0,087 e superior de 0,164. Não foi verificada, portanto, uma relação significativa entre a “Influência Social” e o “Uso da *Social CRM*” por MPEs.

O objetivo dessa hipótese foi mesurar o grau de percepção do indivíduo em relação ao grau de concordância das pessoas que ele considera importantes ao uso da *Social CRM* (Sun et al., 2013). Contudo, apesar da “Influência Social” ser considerada um antecedente significativo em relação à aceitação de tecnologia (Dwivedi et al., 2019), por afetar a

intenção dos proprietários de MPEs de aceitar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em seus negócios (Rozmi et al., 2019), o fator “Influência Social” não foi confirmado nas MPEs avaliadas.

Confrontando os dados da pesquisa com as teses pertinentes ao escopo teórico da literatura relativa à *Social CRM*, uma possível explicação para o resultado analítico ter demonstrado a baixa correlação entre a “Influência Social” e o “Uso da *Social CRM*” pode advir da incipiência da tecnologia em questão. No questionário da coleta de dados preenchido pelos respondentes, a “Influência Social” sobre o Uso da *Social CRM* foi questionada também por gestores que criaram a própria microempresa ou empresa de pequeno porte.

Dessa forma, por tratar-se de uma tecnologia emergente, que ainda não foi totalmente consolidada no mercado, a *Social CRM* revela-se um desafio para empresas que buscam novas formas de gestão. Um desafio, exatamente por se tratar de um mercado digital amplamente impulsionado pelo contexto de distanciamento social trazido pela Pandemia da COVID-19.

Os resultados deste estudo apresentam, pois, tendências opostas aos alcançados por Ifinedo (2016), Dwivedi et al. (2019) e Rozmi et al. (2019).

Hipótese H4 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as “Condições Facilitadoras e o “Uso da *Social CRM*” – INVALIDADA.

Foi verificada também a baixa correlação entre as “Condições Facilitadoras” e o “Uso da *Social CRM*”, indicada pelo coeficiente β de 0,088, com limite inferior de -0,027 e superior de 0,201. Portanto, conclui-se que a Hipótese H4 foi invalidada.

As condições facilitadoras influenciam a probabilidade de adoção da tecnologia (Hofstede, 1997), melhorando o desempenho da empresa (Derham, Cragg & Morrish, 2011). Apesar disso, a visão do indivíduo diante da existência de uma infraestrutura e suporte adequados à implantação de uma tecnologia (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003), não foi constatada, na pesquisa de campo, como fator determinante ao uso da *Social CRM* nas MPEs aferidas.

Contrariando os estudos de Al Mursalin (2012), Hung & Lai (2015), William et al. (2014) & Rahi, Ghani & Ngah (2019), não foi caracterizada, portanto, uma relação positiva

e estatisticamente significativa entre as “Condições Facilitadoras” e o “Uso da *Social CRM*” nas MPEs avaliadas.

O parco conhecimento técnico da tecnologia demonstrado pelos respondentes pode ter levado à baixa correlação verificada. No questionário foram avaliados fatores como recursos necessários à empresa para adoção da *Social CRM*, informações disponíveis sobre o tema e compatibilidade da estrutura tecnológica com outros sistemas utilizados pela empresa. Os quesitos específicos podem ter gerado, no respondente, uma noção de dificuldade relativa à implantação da tecnologia.

Hipótese H5 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Intenção Comportamental” e o “Uso da *Social CRM*” – INVALIDADA.

Na avaliação dos dados da pesquisa, não foi verificada uma relação positiva e significativa entre a “Intenção Comportamental” do indivíduo em adotar a tecnologia na realização de suas tarefas (Putra, & Ariyanti, 2013) e o “Uso da *Social CRM*”. O coeficiente β de -0,045, com limite inferior de -0,164 e superior de 0,084, apontou para a rejeição da Hipótese H5.

Mais uma vez, verificou-se a incipiência do tema associada à baixa capacidade técnica do respondente em relação ao “Uso da *Social CRM*”. Constatação avalizadora de uma justificativa plausível para a rejeição da Hipótese H5, se a “Intenção Comportamental” dos respondentes for relacionada à baixa motivação de esforço no uso da tecnologia.

Quesitos do Questionário de Pesquisa como “*A adoção da Social CRM como uma boa ideia por tornar o trabalho mais interessante, viável e adequado à empresa*” não foram confirmados. As respostas obtidas indicam resistência à adoção da tecnologia, em virtude do pouco conhecimento dos entrevistados acerca do recurso, contrariando a tendência indicada por Cheng, Lui & Qian (2008).

Hipótese H6 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social – VALIDADA.

Os dados indicados na Tabela 19, confirmam a validação da Hipótese H6, pelo coeficiente β de 0,271, com limite inferior de 0,121 e superior de 0,405.

De acordo com Kristensson, Matting & Johansson (2008) e Cheng & Shiu (2018), a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” impulsiona o desenvolvimento de produtos e serviços. Assim, fica confirmado, pelos dados da pesquisa, que o desenvolvimento de competências colaborativas (Bharti, Agrawal & Sharma, 2014), comunidade de clientes e gamificação (Sigala, 2015) possuem relação significativa com a “Expectativa de Performance”.

A “Expectativa de Performance” foi avaliada neste estudo sob a ótica da utilidade da tecnologia, especialmente na realização de tarefas rotineiras. A visão exposta pelos respondentes do aumento de produtividade e rentabilidade proporcionado pela adoção da *Social CRM* pelas MPEs também foi considerada na composição do Modelo da Pesquisa.

Constatou-se que as empresas investigadas utilizam as informações dos clientes disponíveis nas mídias sociais, para respaldar os processos decisórios e de criação. Ação que vai ao encontro dos estudos de Vargo & Akaka (2012) e Hidayanti, Herman & Farida (2018), avalizadores da regra de que as interações em mídias sociais devem ser transparentes e de livre acesso, e que o valor não é apenas criado, mas resultante da interação empresa/clientes.

Hipótese H7 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” – VALIDADA.

Apesar da relação entre a “Expectativa de Esforço” e o “Uso da *Social CRM*” ter se mostrado dificultosa, como observado na Hipótese H2, observou-se uma relação significativa entre a “Expectativa de Esforço” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” na Hipótese H7. O coeficiente β de 0,152, com limite inferior de 0,022 e superior de 0,302, confirma validade da hipótese.

Na avaliação da “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” pelas MPEs, foi identificada uma baixa “Expectativa de Esforço” por parte dos respondentes, resultado consonante com o alcançado por Abdat (2020). Portanto, mostrou-se essencial a demonstração, aos usuários, dos benefícios de sua adesão à tecnologia *de Social CRM* na

realização de suas atividades, por proporcionar menor esforço (Al-Maskari, & Sanderson, 2010) e (Sharma, 2015), para incentivá-los a sua adoção.

Assim, ficou caracterizada a relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”. Portanto, não se mostrou imperativo um grande esforço do usuário na realização de tarefas relacionadas ao envolvimento dos consumidores, no uso das mídias sociais.

Hipótese H8 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e a “Influência Social” – VALIDADA.

Não obstante a relação entre a Influência Social e o Uso da *Social CRM* tenha sido rejeitada, conforme ocorrido na hipótese H3, restou caracterizada, na Hipótese H7, uma relação significativa entre a “Influência Social” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”. O coeficiente β de 0,393, com limite inferior de 0,281 e superior de 0,513 confirmou a validade da referida hipótese.

Os fatores culturais (Bennett, & Sargeant, 2005) e a influência social afetam a vontade do indivíduo em relação ao uso da tecnologia (Riquelme, & Rios, 2010). Assim, conforme comprovado pelos dados desta pesquisa, a identificação da influência social mostrou-se fundamental na localização da demanda e na previsão e difusão de novos produtos e serviços nas redes sociais (Fang, Chang, & Cho, 2013).

No plano da Influência Social, diante da “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”, restou caracterizada a crença do respondente na visão da alta administração da empresa, dos influenciadores e do mercado. A importância atribuída pelo respondente à opinião externa demonstrou-se valorizada diante da capacidade da MPE de envolver o cliente pelo uso das mídias sociais.

Hipótese H9 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o “Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e o “Uso da *Social CRM*” – VALIDADA.

Ficou caracterizada, pelos dados apresentados neste estudo, a relação entre o “Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e o “Uso da *Social CRM*” em MPEs. O coeficiente β de 0,553, com limite inferior de 0,424 e superior de 0,671, confirma e valida a Hipótese H9.

O que levou à comprovação de que as tecnologias de mídias sociais são utilizadas para promover o aumento da captação de informações dos clientes (Agnihotri, Dingus & Hu, 2016), podendo ser aplicadas no desenvolvimento de novas tecnologias (Cui, & Wu, 2016). Como a coleta de dados da pesquisa teve por objetivo atender as necessidades dos consumidores (Saldanha, Mithas, & Krishnan, 2017), constatou-se um contexto propício ao desenvolvimento da capacidade de aprendizagem experiencial e de transferências dentro e entre as MPEs (Kallmuenzer, & Scholl-Grissemann, 2017).

Ficou caracterizada, pois, a aderência dos dados obtidos na pesquisa ao seu marco teórico, haja vista a comprovação de que as MPEs fazem uso do envolvimento do cliente via mídia social, para obter informações do mercado e integrá-las como conhecimento interno ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Constatou-se, portanto, que as empresas são capazes de expandir suas fontes de informação, aplicando as técnicas da *Social CRM* (Kallmuenzer, & Scholl-Grissemann, 2017).

Pode-se afirmar, pois, que o “Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” é condição *sine qua non* para as MPEs fazerem “Uso da *Social CRM*”.

Hipótese H10 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade da Empresa” e o “Uso da *Social CRM* – VALIDADA.

Na estratégia da *Social CRM* utilizada pelas MPEs pesquisadas, além do envolvimento dos clientes por mídias sociais, constatou-se essencial a avaliação da capacidade da empresa. Isto porque a configuração exitosa dos recursos pode proporcionar a manutenção do desempenho em inovação pelas MPEs (Whittaker, Fath, & Fiedler, 2016).

Tal afirmação, oriunda da Hipótese H10, foi confirmada neste estudo pelo coeficiente β de 0,182, com limite inferior de 0,064 e superior de 0,307, configurando-se, assim, a relação entre a “Capacidade da Empresa” e o sucesso no “Uso da *Social CRM*”. Comprovou-se, pois, que a exploração de conhecimento externo (Cheng, & Shiu, 2018), associada ao desenvolvimento de competências analíticas e interpretativas de negócio (Marolt, Pucihar, & Zimmermann, 2015), proporcionam o uso adequado das tecnologias da *Social CRM* por MPEs.

Portanto, como foi questionado aos respondentes, a empresa deve possuir competência para realizar atividades em mídias sociais, como a pesquisa de mercado, a

detecção de mudança nas preferências do consumidor e a capacidade para monitoramento do ambiente de negócio. Para um uso exitoso da *Social CRM*, as MPEs devem promover reuniões interdepartamentais, objetivando dar visibilidade e discutir as informações captadas nas mídias sociais.

Hipótese H11 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras” – VALIDADA.

O coeficiente β de 0,345, com limite inferior de 0,230 e superior de 0,461, confirma a Hipótese H11. Tem-se então caracterizada, uma relação significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras”, sendo tais condições subdivididas em: (i) iniciação; (ii) desenvolvimento; e (iii) utilização da rede (Cheng, & Shiu, 2018).

Trata-se, pois, da capacidade das MPEs de identificar e alavancar os recursos dos clientes nas mídias sociais, para determinar a eficácia das iniciativas de engajamento (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019). Engajamento este, oriundo de informações sobre o cliente, produto, serviço, marca, organização e mercado (Harmeling et al., 2017).

“Condições Facilitadoras” como a aptidão dos gerentes para a manutenção dos relacionamentos, somada à capacidade da empresa de se comunicar nas mídias sociais com os consumidores, são essenciais para o sucesso do processamento de informações do cliente. A capacidade de motivação da equipe para estabelecer tais relações também é um atributo a ser considerado como condição que propicie a implantação e uso da *Social CRM* pelas MPEs.

Hipótese H12 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e a “Expectativa de Esforço” – VALIDADA.

A “Capacidade de Processamento das Informações do Cliente” atesta a habilidade da empresa de avaliar as atividades de apoio à aprendizagem do conhecimento externo, composto de aquisição, transmissão, utilização e armazenamento de informação (Schweisfurth, & Raasch, 2015). A facilidade no processamento é percebida na crença da

pessoa de que usar determinada tecnologia irá livrá-la de algum esforço (Cao, & Niu, 2019).

Dessa forma, com base na leitura dos resultados da pesquisa, o coeficiente β de 0,281, com limite inferior de 0,169 e superior de 0,406, confirma uma relação significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e a “Expectativa de Esforço”. O resultado obtido na pesquisa confirma o entendimento da literatura, de que os usuários percebem que a tecnologia não exige muito esforço e, em vista disso, nutrem a expectativa de alcançar o desempenho desejado (Cheng, & Shiu, 2018).

Hipótese H13 – Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e o “Uso da *Social CRM*” – VALIDADA.

O coeficiente β de 0,217, com limite inferior de 0,064 e superior de 0,369, valida a Hipótese H13. Tem-se, pois, caracterizada uma relação significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras”, sendo tais condições subdivididas em: (i) iniciação; (ii) desenvolvimento; e (iii) utilização da rede (Cheng, & Shiu, 2018).

Comprovou-se, pois, que a aplicação da *Social CRM* proporciona à empresa um processo de relacionamento voltado para o engajamento, com objetivo de co-criar valor no ambiente do consumidor (Greenberg, 2010). Nesse sentido, avaliando os clientes no plano social e privado, tem-se a possibilidade não apenas de identificar suas necessidades e ações, mas de alcançar entendimento dos motivos de suas escolhas mudarem ao longo do tempo (Wieneke, & Lehrer, 2016).

Dessa forma, de acordo com os resultados da pesquisa de campo alinhados ao conteúdo teórico, recomenda-se que, para uma melhor prática da *Social CRM*, as MPEs devem adotar a prática do envolvimento dos clientes via mídias sociais, conforme validado pela Hipótese H9, investindo na eficiência da capacidade das empresas, segundo validado pela Hipótese H10, para realizar o processamento de informações, em sintonia com o validado pela Hipótese H13.

O Quadro 11 apresenta os resultados do teste das hipóteses, devidamente ordenadas em consonância com a escala de avaliação.

Quadro 11

Hipóteses testadas

Hipótese	Relações	Resultado
H1	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Invalidada
H2	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e o “Uso de <i>Social CRM</i> ”.	Invalidada
H3	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Influência Social” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Invalidada
H4	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a as “Condições Facilitadoras” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Invalidada
H5	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Intenção Comportamental” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Invalidada
H6	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Performance” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”.	Validada
H7	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Expectativa de Esforço” e a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social”.	Validada
H8	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e a “Influência Social”.	Validada
H9	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a a “Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Validada
H10	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade da Empresa” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Validada
H11	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e as “Condições Facilitadoras”.	Validada
H12	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e a “Expectativa de Esforço”.	Validada
H13	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a “Capacidade de Processamento de Informações do Cliente” e o “Uso da <i>Social CRM</i> ”.	Validada

Fonte: Original desta pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, cujo objetivo visou o desenvolvimento de um Modelo de Mensuração capaz de identificar e mensurar a influência dos antecedentes de aceitação do uso de um sistema da *Social CRM* pelas MPEs brasileiras, concluiu-se pelo alcance parcial do seu objetivo, haja vista a invalidade de cinco das treze hipóteses do modelo proposto.

Para o alcance do resultado exposto, partindo-se da proposta de criação de um modelo que, considerando a qualificação da *CRM* como atividade *cross-functional*, cuja medição de desempenho se vale de um leque variado de métodos e processos com o fim de auxiliar e facilitar sua implementação, demonstrou-se, neste estudo, além da importância do seu papel no contexto organizacional, a possibilidade de mensurar a aceitação e a intenção de uso da *Social CRM* pelas MPE's.

A análise dos dados levantados na pesquisa de campo forneceu elementos que validaram o *Modelo de Mensuração da Aceitação e Uso da Social CRM pelas MPEs* ora criado, que mostrou-se capaz de orientar as citadas empresas quanto à aceitação e uso das tecnologias relativas aos processos da *Social CRM*. Dessa forma, este novo modelo poderá ser replicado por outras empresas, após adaptado a cada contexto, por ter se mostrado capaz de demonstrar as atuais melhores práticas do mercado relativas aos antecedentes da aplicação da *Social CRM* nas MPEs.

O alcance de tais objetivos resultou, inicialmente, do detalhamento do processo de avaliação da aceitação e uso de tecnologia pelas organizações, embasado no histórico da evolução do modelo UTAUT, criado em 2003, pelos pesquisadores norte-americanos Viswanath Venkatesh, Michael Morris, Gordon Davis e Fred Davis. Estudo que, somado à avaliação dos principais resultados dos 10 artigos relativos à UTAUT mais citados na base de dados *Web of Science – Main Collection* (Clarivate Analyzes), possibilitou uma visão mais ampla do campo de pesquisa.

Nesse processo, valendo-se do entendimento das características do modelo UTAUT e outros, pautado pelos conceitos de *CRM* e *Social CRM*, foi possível estabelecer a distinção entre as tecnologias da *CRM* da *Social CRM*, e compreender a natureza, objetivos e utilização da *Social CRM*.

Sobre a validação das hipóteses constitutivas do Modelo para MPEs proposto neste estudo, direcionado à aceitação e uso da *Social CRM*, e formulado com base na correlação entre construtos pinçados de dois modelos: o “UTAUT”, criado em 2003, por Viswanath

Venkatesh, Michael Morris, Gordon Davis e Fred Davis, e o intitulado “Papéis da *Social CRM*”, criado em 2018, por Colin Cheng e Eric Shiu, obteve-se o seguinte resultado: (i) Expectativa de Performance e o Uso da *Social CRM* – INVALIDADA; (ii) Expectativa de Esforço e o Uso da *Social CRM* – INVALIDADA; (iii) Influência Social e o Uso da *Social CRM* – INVALIDADA; (iv) Condições Facilitadoras e o Uso da *Social CRM* – INVALIDADA; (v) Intenção Comportamental e o Uso da *Social CRM* – INVALIDADA; (vi) Expectativa de Performance e a Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social – VALIDADA; (vii) Expectativa de Esforço e a Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social – VALIDADA; (viii) Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social e a Influência Social – VALIDADA; (ix) Envolvimento do Cliente Via Mídia Social e o Uso da *Social CRM* – VALIDADA; (x) Capacidade da Empresa e o Uso da *Social CRM* – VALIDADA; (xi) Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e as Condições Facilitadoras – VALIDADA; (xii) Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e a Expectativa de Esforço – VALIDADA; e (xiii) Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e o Uso da *Social CRM* – VALIDADA.

Como constatado, os construtos originados do modelo UTAUT aplicados às cinco hipóteses iniciais do modelo proposto neste estudo – sua primeira parte – compuseram a aferição da aceitação e uso da *Social CRM* nas MPEs: (i) *Expectativa de Performance* (EP); (ii) *Expectativa de Esforço* (EE); (iii) *Influência Social* (IS); (iv) *Condições Facilitadoras* (CF); e (v) *Intenção Comportamental* (IC). Apresentando resultado negativo, invalidaram as cinco hipóteses. No entanto, ao que tudo indica, tal resultado não decorre de ineficiência do modelo UTAUT, e sim de problema específico deste estudo, representado pela amostra avaliada, a saber, da possibilidade da escala de medição adotada não ter sido a mais adequada, por apontar resultados contrários aos encontrados por Dwivedi, Papazafeiropoulo, Ramdani, Kawalek & Lorenzo (2019), Wang & Kim (2017), Lobato, Pinheiro, Jacob, Reinhol & Santana (2016), William, Hamm, Shulhan, Vandermeer & Hartling (2014) e Putra & Ariyanti (2013).

Lado outro, a segunda parte do novo modelo proposto, composta das demais oito hipóteses, incorporou os papéis/funções da *Social CRM* mapeadas nas MPEs. Seguindo o modelo de Colin Cheng e Eric Shiu, criado em 2018, definiu-se as variáveis: *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social* (CECVMS), *Capacidade da Empresa* (CE),

Capacidade de Processamento de Informações do Cliente (CPIC) e Uso da Social CRM (USCRM).

Contrariamente, com base na configuração das hipóteses investigadas, no que concerne aos elementos conformadores dos construtos confrontados, constatou-se o ineditismo teórico da proposta da pesquisa, tanto pelas combinações de construtos estabelecidas como pelos resultados alcançados. Tal contribuição acadêmica é atestada pelas análises formuladas no Capítulo 5 deste estudo, que confirmaram resultados inéditos sobre o tema, no âmbito dos registros científicos.

Da mesma forma que neste estudo, pesquisas de autores como Kristensson, Matting & Johansson (2008), Bharti, Agrawal & Sharma (2014), Sigala (2015), além de Cheng & Shiu (2018), comprovaram a relação positiva e estatisticamente significativa entre a *Expectativa de Performance* e a *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social*, e também a significativa relação positiva da *Expectativa de Esforço* e *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social*, avalizando estudo de Abdat (2020).

Confirmou-se, também, neste estudo, a relação entre a *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social* e a *Influência Social*, conforme destacado na pesquisa de Fang, Chang & Cho (2013), Saldanha, Mithas & Krishnan (2017) e Cui & Wu (2016).

A relação entre a *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social* e o *Uso da Social CRM* pôde ser igualmente atestada por este estudo, conforme indicado pelas pesquisas de Salo (2017), Mahr, Lievens & Blazevic (2014) e Kallmuenzer & Scholl-Grissemann (2017). Da mesma forma, restou confirmada a relação positiva e estatisticamente significativa entre a *Capacidade da Empresa* e o *Uso da Social CRM*, em resultado consonante ao apresentado por Lehmkuhl & Jung (2013).

O relacionamento entre a *Capacidade de Processamento das Informações do Cliente* e as *Condições Facilitadoras* também foi validado neste estudo, indo ao encontro das pesquisas Hollebeek, Srivastava & Chen (2019) e Cheng & Shiu (2018). Foi também atestada a relação positiva e estatisticamente significativa entre a *Capacidade de Processamento de Informações do Cliente* e a *Expectativa de Esforço*, conforme resultados alcançados por Cheng & Shiu (2018) e Cao & Niu (2019). E por fim, este estudo constatou a relação entre *Capacidade de Processamento de Informações do Cliente* e o *Uso da Social CRM*, avalizando os resultados de Wieneke & Lehrer (2016), Knuz, Aksoy, Bart,

Heinonen, Kabadayi, Ordenes, Sigala, Diaz & Theodoulidis (2017) e Cheng & Shiu (2018).

Diante das validações alcançadas pelo modelo proposto e testado, conclui-se que a *Capacidade da Empresa*, a *Capacidade de Processamento de Informações do Cliente* e a *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social* influenciam o *Uso da Social CRM* nas MPEs brasileiras. Depreende-se, também, que a *Capacidade de Processamento de Informações do Cliente* apresenta relação significativa com as *Condições Facilitadoras*, *Expectativa de Esforço* e *Uso da Social CRM*. Sobre a *Capacidade do Envolvimento do Cliente Via Mídia Social*, constatou-se a sua relação com a *Expectativa de Performance*, *Expectativa de Esforço* e *Influência Social* e, igualmente, com o *Uso da Social CRM*.

O estudo também demonstrou que, em decorrência do aumento da interatividade entre as empresas e do surgimento de oportunidades de crescimento do mercado pela utilização de *softwares* aplicados às redes sociais, as tecnologias da *Social CRM* vêm afirmando sua adaptabilidade ao ambiente das MPEs. Verificou-se, também, que nesse novo contexto de relacionamento interpessoal imposto pela Pandemia da COVID-19, fez-se presente uma aceleração de inserção digital dos pequenos negócios, geradora da oportunidade de aplicação da *Social CRM*.

Conforme esta pesquisa também constatou, tais lacunas indicam oportunidade para as MPEs brasileiras avançarem, a partir do proveito das redes sociais, utilizando os recursos da *Social CRM*, valendo-se, especialmente, dos construtos ora avaliados: *Capacidade da Empresa*, *Capacidade de Processamento das Informações do Cliente* e *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social*. Pré-requisitos que se mostram indispensáveis ao processo de aceitação e uso da tecnologia relacionado à aplicabilidade da *Social CRM* nas MPEs brasileiras.

Observou-se, pois, que a confirmação de variáveis relacionadas ao uso da *Social CRM* nas MPEs – *Capacidade da Empresa*, *Capacidade de Processamento das Informações do Cliente* e o *Envolvimento do Cliente por Mídia Social* – são capazes de nortear as organizações para a verificação dos requisitos necessários à implantação e boa prática da tecnologia.

Dessa forma, após a avaliação do Modelo de Mensuração proposto neste estudo, conclui-se, também, que o uso da *Social CRM* pode ser assimilado como promotor de geração e divulgação de informações, por mensurar a capacidade de resposta das micro e pequenas empresas. Além disso, o modelo proposto confirmou a *Capacidade de*

Processamento das Informações pelas MPEs durante o processo de aquisição, disseminação e uso dessas informações do cliente.

Conclui-se, ainda, que a relação estabelecida por dois construtos do modelo proposto – *Expectativa de Performance* e *Expectativa de Esforço* – influenciam o envolvimento do cliente com as mídias sociais, fator indicativo do predomínio da força da influência social.

7.1 Limitações da pesquisa

Apesar de não se ter tido o intuito de generalizar o resultado ora exposto, alcançado por meio da metodologia utilizada neste estudo, sim de contribuir com estudos sobre o tema, os resultados relativos aos construtos: *Expectativa de Performance*, *Expectativa de Esforço*, *Influência Social*, *Condições Facilitadoras*, *Intenção Comportamental* e *Uso da Social CRM*, representam a mais importante limitação desta pesquisa.

A limitação secundária foi imposta pela amostra por acessibilidade, representada pelos respondentes que optaram por preencher o questionário via *e-mail*, impedindo a participação do autor da pesquisa no esclarecimento de possíveis dúvidas.

7.2 Expansão da pesquisa

Para estudos futuros, recomenda-se que os pesquisadores considerem como variáveis preponderantes para o uso da *Social CRM* em MPEs, os construtos: *Capacidade da Empresa*, *Capacidade de Processamento de Informações do Cliente* e *Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídia Social*. Partindo-se da opção por abordagem relacionada a esta tríade de construtos, muitas são as temáticas a serem exploradas no universo teórico da *Social CRM*, tanto para a verificação de construtos já testados como para a inclusão de novos construtos a serem mapeados com base em outros contextos, que possam agregar valor a novos modelos a serem propostos e testados.

Por outro lado, uma investigação demográfica em maior profundidade pode representar a oportunidade de estratificação geográfica das empresas avaliadas, indicativa das diferenças entre países e culturas. Pode-se, ainda, optar por uma investigação multicase, utilizando um modelo validado que formule comparações possibilitadoras do mapeamento de pontos comuns e incomuns aos já abordados, e sob a ênfase qualitativa.

Pesquisas futuras podem focar, também, a avaliação, via estudo de caso, de informações relativas à *Social CRM* a serem validadas, tendo por base indicadores de performance que respaldem as tomadas de decisão.

No mais, ao encerramento desta pesquisa, há que considerar que o campo da *Social CRM*, ainda emergente no Brasil, especialmente no universo das MPEs, apresenta oportunidades de evolução teórica e mercadológica a serem exploradas.

REFERÊNCIAS

- Abdat FA. (2020). Using UTAUT model to predict social media adoption among Indonesian SMEs. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 4(10):496-503.
- Abedin B. (2016). Diffusion of adoption of facebook for customer relationship management in Australia: an exploratory study. *Journal of Organizational and End User Computing*. 28(1):56-72.
- Adla L, Gallego-Roquelaure V, & Calamel L. (2019). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8):1519-1535.
- Agnihotri R, Kothandaraman P, Kashyap R, & Singh R. (2012). Bringing social into sales: the impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3):333-348.
- Agnihotri R, Dingus R, Hu M et al. (2016) Social media: influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, (53):172-180.
- Ahani A, Rahim NZ A, & Nilashi, M. (2017). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computers in Human Behavior*, (75): 560-578.
- Alecrim E. (2013). O que é Tecnologia da Informação (TI)? *Info Wester*. Recuperado de <https://www.infowester.com/ti.php>, em 3 abr. 2021.
- Al-Gahtani SS, Hubona G, & Wang J. (2007). Information technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT. *Information & management*, 44(8):681-691.
- Al Mursalin, J. (2012). Information system adoption and usage: validating UTAUT model for Bangladeshi SMEs. *International Journal of Managment, IT and Engineering*, 2(10):1-19.
- Alt R, Reinhold, O. (2018). Social customer relationship management: basics, applications and technologies. *Busines & Informations Systems Engineering*, 4(6):287-291.
- Alter S. (1992). *Information systems: a management perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Alves CA, Tiergarten M, & Araújo Jr. JP (2008). Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso na rede Graphia. *Revista de Administração da Unimep*, 6(3):142-163, set/dez.
- Alves-Mazzotti AJ, & Gewanzsdnajder F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. 2. ed. São Paulo: Pioneira.

- Al-Maskari A, & Sanderson M. (2010). A review of factors influencing user satisfaction in information retrieval. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(5):859-868.
- Anckar B. Drivers and inhibitors to e-commerce adoption: exploring the rationality of consumer behavior in the electronic marketplace. In Ciborra, C. U. et al. (Ed.). European Conference on Information Systems (ECIS). *Proceedings...* Naples: Italy, 11, 2003.
- Askool S, & Nakata K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. *AI & Society*, 26(3):205-220.
- Aswani R, Kar AK, Ilavarasan PV, Dwivedi, YK. (2018). Search engine marketing is not all gold: insights from Twitter and SEOClerks. *International Journal of Information Management*, 38(1):107-116.
- Babbie E. (2003). *Métodos de pesquisas de survey*. 2 ed. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Babbie E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey*. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG. 519 p.
- Barcelos MAR. (2010). Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais: uma análise exploratória do cenário de empresas brasileiras. 2010, 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Barros AA, & Pereira CMMA. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 4(12):975-993).
- Batra R, & Keller KL (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6):122-145.
- Baur AW, Henne JS, & Bick M. (2016). 15th Customer Service Experience Through Technology-Enabled Social CRM – An Exploratory Analysis in the Automotive Industry. Conference on e-Business e-Service and e-Society (I3E), set. 2016, Swansea, United Kingdom. *Proceedings...* pp. 157-172.
- Bennett R, & Sargeant A. (2005) The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of Business Research*, 58(6):797-805.
- Bharti K, Agrawal R, & Sharma, V. (2014). What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? *Marketing Intelligence & Planning*, 32(4):413-435.
- Bijmolt THA, Leeflang PSH, Block F, Eisenbeiss M, Hardie BGS, Lemmens A, & Saffert P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3):341-356.

- Blackwell RD, Miniard PW, & Engel JF. *Consumer behavior*. 9th ed. Mason, OH: South-Western, 2001.
- Boulding KE. (1956). General systems theory: the skeleton of a science. *Management Science*, (2)197-207.
- Bowen JT, & McCain SC. (2015). Transitioning loyalty programs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3):415-430.
- Bughin J, Chai, M, & Miller A. (2009). How companies are benefiting from Web 2.0. McKinsey global survey results. McKinsey & Company, 3 set.
- Burrell G, & Morgan G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann Educational Books.
- Brunswick S, & Vanhaverbeke W. (2015) Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): external knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4):1241-1263.
- Cao Q, & Niu X. (2019). Integrating context-awareness and UTAUT to explain Alipay user adoption. *International Journal of Industrial Ergonomics*, (69):9-13.
- Carson D, Cromie S, McGraw, P & Hills J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs*. London: Prentice Hall.
- Castela BM, Ferreira FA, Ferreira JJ, & Marques CS. (2018). Assessing the innovation capability of small-and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. *Management Decision*, 56(6):1365-1383.
- Castells M. (2003). *A sociedade em rede: Era da informação – Economia, sociedade e cultura*. 7. ed. São Paulo: Paz & Terra, v. 1.
- Cetic. *Três em cada quatro brasileiros já utilizam a Internet, aponta pesquisa TIC Domicílios 2019*. Cetic.br, 26 mai. Recuperado de <https://cetic.br/pt/noticia/tres-em-cada-quatro-brasileiros-ja-utilizam-a-internet-aponta-pesquisa-tic-domicilios-2019/> em 30 jul. 2020.
- Chaouali W, Yahia IB, & Soudien N. (2016). The interplay of counter-conformity motivation, social influence, and trust in customers' intention to adopt Internet banking services: the case of an emerging country. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (28):209-218.
- Chatterjee S, & Kar, AK. (2018). Effects of successful adoption of information technology enabled services in proposed smart cities of India: from user experience perspective. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(2):189-209.

- Chatterjee S, & Kar AK. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, (53)102-103.
- Chen, ZY, Fan ZP, & Sun M. (2019). Individual-level social influence identification in social media: a learning-simulation coordinated method. *European Journal of Operational Research*, 273(3):1005-1015.
- Cheng CCJ, & Shiu EC (2018). How to enhance SMEs' customer involvement using social media. The role of Social CRM. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1): 22-42. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242618774831>, em 12 jan 2021.
- Cheng D, Liu G, & Qian C. (2008). On determinants of user acceptance of internet banking: a theoretical framework and empirical study. Symposium on Advanced Management at Information of Globalized Enterprises (AMIGE). 28-29 sept. 2008. AMIGE: Tianjin, China.
- Chesbrough H. (2012b). *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. Tradução de R. Rubenich. Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2006).
- Chiu CM, & Wang ET. (2008). Understanding web-based learning continuance intention: the role of subjective task value. *Information & Management*, 45(3):194-201.
- Chiaradia LFC, Macedo DDJ, & Dutra ML. (2018). Uma proposta de arquitetura de microserviços aplicada em um sistema de CRM social. *Encontros BliBi – Tevista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 23(5): 143-159, set. /dez.
- Cirqueira D, Jacob A, Lobato F, Santana AL, & Pinheiro M. (2016). Performance evaluation of sentiment analysis methods for Brazilian Portuguese. In *International Conference on Business Information Systems* (p. 245-251). Leipzig, Germany.
- Coltman T. (2007). Why build a customer relationship management capability? *The Journal Strategic Information Systems*, 16(3):301-320.
- Costa APN, & Leandro LAL. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. 31 out. a 1 nov. 2016. Resende-RJ. *Anais...* Resende-RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2016.
- Constantinides E. (2004). Influencing the online consumer's behavior: the web experience. *Internet Research*, Bradford, 14(2):111-126.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Assembleia Nacional Constituinte, 1988. *Diário Oficial da União*: Brasília-DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm, em 10 nov. 2020.

- Coocke M, & Bukcley, N. (2008). WEB 2.2, social networks and the future of market research. *International Journal of Market Research*, 50(2):267-292.
- Costello T. (2011). IT tech and strategy trends. *Journals & Magazines*, (13):63-64.
- Cui A, & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4):516-538.
- Daft RL, & Weick KE. (2005). Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresa*, 45(4).
- Deng X, & Xu Y. (2017). Consumers' responses to corporate social responsibility initiatives: the Mediating role of consumer-company identification. *Journal of Business Ethics*.
- Derham R, Cragg P, & Morrish, S. (2011). Creating Value: an SME and social media, Pacific Asia Conference on Information Systems – PACIS 2011: Quality Research in Pacific Asia, Brisbane, Queensland, Australia. (pp. 7-11).
- De Sousa GN, Hupples LV, Jacob Jr AFL, & Lobato FMF. (2018). Social CRM adoption in micro and small business: an analysis of the Santarém's Market. International Conference on Information Systems & Technology Management – CONTECSI. *arXiv preprint arXiv: 1811-11821*.
- Dey SS, Thommana J, & Dock S. (2015). Public agency performance management for improved service delivery in the digital age: case study. *Journal Management Engineering*, 31(5):1-11.
- Dwivedi YK, Papazafeiropoulo A, Ramdani B, Kawalek P, & Lorenzo O. (2009). Predicting SMEs' adoption of enterprise systems. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2):10-24.
- Dwivedi YK, Rana NP, Jeyaraj A, Clement M, & Williams MD. (2019). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): towards a revised theoretical model. *Information Systems Frontiers*, 21(3):719-734.
- Eisenhardt K, & Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, (21):1105-1121.
- Elhai JD, Dvorak RD, Levine JC, & Hall BJ. (2016). Problematic smartphone use: A conceptual overview and systematic review of relations with anxiety and depression psychopathology. *Journal of Affective Disorders*, (207):251-259.
- Eurostat (2011). Environment in the EU-27 – Recycling accounted for a quarter of total municipal waste treated in 2009. *Eurostat News Release*, 37, 8 march.
- Faase R, Helms R, & Spruit M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1):1-22.

- Fang P, Chang H, Cho F. (2013). Customer-based performance on customer relationship management: the role of customer relational information process. International Conference on Technology Innovation and Industrial Management, 29-31 may 2013. *Proceedings...* Phuket, Tayland.
- Fang X, Hu PJH, Li Z, & Tsai W. (2013). Predicting adoption probabilities in social networks. *Information Systems Research*, 24(1):128-145.
- Farias, SAD, & Santos RDC. (2000). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3):107-132.
- Faul F, Erdfelder E, Buchner A, & Lang, AG. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4): 1149-1160.
- Ferreira LFF, Oliva FL, Santos SA, Grisi, CCH, & Lima AC. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, São Carlos, 19(4):811-823. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4.pdf> , em 28 set. 2020.
- Figueiredo J, Oliveira J, & Honório J. Mensuração do *Customer Relationship Management*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa – ISEG: Lisboa, 2008.
- Fonseca JJS. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Fornell C, & Larcker DF. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Forsman H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5):739-750.
- GIL AC. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil AC. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gilberto TMJ, Santos MRV, & Freitas DCS. (2020). Microempreendedor individual e suas facilidades para o trabalhador sair da informalidade. *Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática*, 6(1):1-23.
- Gilmore A, Gallagher D, & Henry S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons of the future. *European Business Review*, 19(2):234-247.
- Gonçalves CA., & Meirelles AM. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

- Greenberg P. (2009). *Social CRM comes of Age*. Recuperado de http://hosteddocs.ittoolbox.com/social-crm-comes-of-age_paul-greenberg.pdf, em 2 de fev 2020.
- Greenberg P (2009). *CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Greenberg P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6):410-419.
- Greenlaw C, & Brown-Welty S. (2009). A comparison of web-based and paper-based survey methods: testing assumptions of survey mode and response rate. *Evaluation Review*, 33(5):464-480.
- Guimarães ABDS, Carvalho KC & Paixão LAR. (2018). *Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas*, Radar, (55):21-26, fev.
- Hair JF, Babin B, Money AH, & Samuel P. (2005-a). *Fundamentos métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair JF, Ringle CM, & Sarstedt M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2):139-152.
- Hair JF, Hult TM, Ringle CM, & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Harmeling CM, Moffett JW, Arnold, MJ, & Carlson BD. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3):312-335.
- Harrigan P, & Miles M. (2014). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1):99-116.
- Harrigan P, Soutar G, Choudhury MM, & Lowe M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1):27-37.
- Heerink M, Kröse B, Evers V, & Wielinga B. (2010). Assessing acceptance of assistive social agent technology by older adults: the almere model. *International journal of social robotics*, 2(4):361-375.
- Henderson JC, & Venkatraman N. (1993). Strategic alignment. Leveraging information technology for transforming organizations". *IBM Systems Journal*, 1(32):4-16.
- Hernandez B, Montaner T, Sese FJ, & Urquizu P. (2011). The role of social motivations in e-learning: how do they affect usage and success of ICT interactive tools? *Computers in Human Behavior*, 27(6):2224-2232.

- Hidayanti I, Herman LE, & Farida N. (2018). Engaging customers through social media to improve industrial product development: the role of customer co-creation value. *Journal of Relationship Marketing*, 17(1):17-28.
- Hills G, Hultman C, & Miles MP. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Business Management*, 46(1):99-112.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization: software of the mind*. New York: McGraw-Hill. 279 p.
- Hollebeek LD, Srivastava RK, & Chen T. (2019). SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1):161-185.
- Hoyer WD, Chandy R, Dorotic M, & Krafft M. (2010). Consumer co creation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3):283-296.
- Hung WH, Chang IC, Chen Y, & Ho YL. (2019). Aligning 4C atrategy with social network applications for CRM performance. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 27(1):93-110.
- Hung YH, & Lai HY. (2015). Effects of facebook like and conflicting aggregate rating and customer comment on purchase intentions. *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction (193-200)*. Los Angeles, CA: Springer International. Information Dimensions, Communications of the Association for Information Systems, 1-23.
- Ifinedo P. (2016). Applying uses and gratifications theory and social influence processes to understand students' pervasive adoption of social networking sites: perspectives from the Americas. *International Journal of Information Management*, 36(2):192-206.
- Ilavarasan PV, & Levy MR. (2010). ICTs and urban microenterprises: identifying and maximizing opportunities for economic development final report. *Human communication research*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Jayachandran S, Sharma S, Kaufman P, & Raman P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4):177-192.
- Jöreskog KG. (2007). Factor analysis and its extensions. In Cudeck R, & MacCallum RC (Eds.). *Factor analysis at 100: historical developments and future directions* (pp. 47-77). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kallmuenzer A, & Scholl-Grissmann U. (2017) Disentangling antecedents and performance effects of family SME innovation: a knowledge-based perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4):1117-1138.

- Kamal SA, Shafiq M, & Kakria P. (2020). Investigating acceptance of telemedicine services through an extended technology acceptance model (TAM). *Technology in Society*, (60):101-212.
- Kaplan A, & Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1):659-68.
- Keen, PGW. (1993). Information technology and the management theory. The fusion map. *IBM Systems Journal*, 1(32):17-38.
- Kellmerein D, & Obodovski D. (2013). *The silent intelligence: the internet of things*. DnD Ventures.
- Kemp S. (2019). Digital-2019: Global internet use accelerates. *Special Reports*, 30 jan. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>, em 16 jan. 2020.
- Kemp S. (2019). Digital-2019: Digital around the world in 2019. *Special Reports*, 30 jan. Recuperado de <https://www.juancmejia.com/wp-content/uploads/2019/03/Digital-2019-WeAreSocial-y-HootSuite.pdf>, em 16 jan. 2020.
- Kijisanayotin B, Pannarunothai S, & Speedie SM. (2009). Factors influencing health information technology adoption in Thailand's community health centers: Applying the UTAUT model. *International journal of medical informatics*, 78(6):404-416.
- Kiseol, Y. (2010). Determinants of US consumer mobile shopping services adoption: implications for designing mobile shopping services. *Journal of Consumer Marketing*, 27(3):262-270. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n3/09.pdf>, em 10 abr. 2021.
- Knuz W, Aksoy L, Bart Y, Heinonen K, Kabadayi S, Ordenes FV, Sigala M, Diaz D, & Theodoulidis B. (2017). Customer engagement in a big data world. *Journal of Services Marketing*, 31(2):161-171.
- Kocak A, & Abimbola T. (200). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4/5):439-452.
- Kristensson P, Matthing J, & Johansson N. 2008. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management* 19(4):474-491.
- Kumar V, & Pansari A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4):497-514.
- Küpper T, Wieneke A, Lehmkuhl T, Jung R, Walther S, & Eymann T. (2015). Measuring social CRM performance. In *12th International Conference on Wirtschaftsinformatik* (pp. 887-901). *Proceedings...* Osnabrück, Germany.

- Lacerda JB. (2012). A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (160):39-53.
- Laudon KC, & Laudon JP. (2014). *Sistemas de informação gerenciais*. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- Lee S, Park G, Yoon B, & Park J. (2010). Open innovation in SMEs: an intermediated network model. *Research Policy*, 39(2):290-300.
- Lehmkuhl T, & Jung R. (2013). Towards Social CRM e scoping the concept and guiding research. In Other Conferences – BLED 2013. *Proceedings* (pp.190-205).
- Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984. Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. *Diário Oficial da União*, Brasília-DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7256.htm, em 10 dez. 2020.
- Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. (1996). Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – Simples. *Diário Oficial da União*: Brasília-DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9317.htm , 20 nov. 2020.
- Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999b. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília-DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm , em 12 nov. 2020.
- Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e nº 8.213, de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Diário Oficial da União*, Brasília-DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm, em 15 nov. 2020.
- Levin J. (1985). *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2.ed. São Paulo: Harbra.
- Liberona D, Ruiz M, & Fuenzalida D. (2013). Customer knowledge management in the age of social networks. In Uden L, Herrera F, Bajo Pérez J, Corchado-Rodríguez J. (Eds.) 7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing. *Proceedings...* v. 172. Springer, Heidelberg.

- Lima Neto JA, Melo AO, Barboza MV, & Santos ACB. (2018). Reflexões epistêmicas sobre a dimensão “pessoas” na teoria organizacional e administrativa. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ. Porto Alegre-RS, 26 a 28 mai. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD. Recuperado de http://rigeo.cprm.gov.br/xmlui/bitstream/handle/doc/21641/reflexoes_epistemicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y, em 8 abr. 2021.
- Lobato F, Pinheiro M, Jacob A, Reinhol O, & Santana A. (2016). Social CRM: Biggest challenges to make it work in the real world. In International Conference on Business Information Systems. *Proceedings...* (pp. 221-232). Springer, Cham.
- Maecker O, Becker JU, & Barrot C. (2016). The effect of social media interactions on customer relationship management. *BuR – Business Research*, 9(1).
- Mahr D, Lievens A, & Blazevic V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 599-615.
- Malhotra, NK. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malthouse EC, Haenlein M, Skiera B, Wege E, & Zhang M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4):270-280.
- Marconi MDA, & Lakatos EM. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi MDA, & Lakatos EM. (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi MDA, & Lakatos EM. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Marolt M, Pucihar A, Zimmermann, H-D. (2015). Social CRM adoption and its impact on performance outcomes: a literature review. *Journal of Management Informatic and Human Resources*, 48(4), 2015.
- Marolt M, Zimmermann HD, Žnidaršič A, & Pucihar A. (2020). Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 15(2):38-58.
- Martins C, Oliveira T, & Popovič A. (2014). Understanding the Internet banking adoption: a unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management*, 34(1):1-13.

- Maruyama GM. (1998). *Basics of structural equation modeling*. London: Sage Publications.
- Menguc B, Auh S, & Yannopoulos P. (2014). Customer and supplier involvement in design: the moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2):313-328.
- Michaelidou N, Siamagka NT, & Christodoulides G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*. 40(7):1153-1159.
- Michel MH. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas.
- Moreira JM. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morin E, & Lisboa E. (2007). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina. v. 3.
- Mostafapour M, Heydariyeh, SA. (2018). Providing a model of effective factors to successful acceptance of social CRM in banks of Iran. *Industrial Engineering & Management Systems*, 17(4):757:768.
- Nascimento, D. (2015). As micro e pequenas empresas podem representar ótimas oportunidades de atuação profissional. *Café com Administração*. Portal Administradores.com, 29 set. Recuperado de <https://administradores.com.br/artigos/as-micro-e-pequenas-empresas-podem-representar-otimas-oportunidades-de-atuacao-profissional> , em 2 abr. 2021.
- Nedra B-A, Walid, & Mezrani. Determinants of customers' intentions to use hedonic networks: the case of Instagram. *Jornal Retailing and Consumer Service*, (46): 21-32.
- Neto GH, Lourenção PTM, & Oliveira, EAAQ. (2005). Análise do perfil empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e desenvolvimento regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, São Paulo, (2):1.
- O'Dwyer M, Gilmore A, & Carson D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2):46-61.
- Organización para la Cooperación – OCDE y el Desarrollo Económicos; Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de pymes para el cambio estructural*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2012.
- Oliveira EC. (2007). *Comportamento do consumidor: processo de decisão de compra de livros pela Internet*. 2007, 215f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Orenga-Roglá S, & Chalmeta R (2016). Social customer relationship management: taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies. *SpringerPlus*, 5(1):1-17.
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2019). Estudo da ONU revela que tem abismo digital de gênero. *Desenvolvimento Econômico*. Recuperado de <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>, em 21 jul. 2020.
- Paes de Paula AP. (2016). Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. *Cadernos EBAP.BR*, Rio de Janeiro, 14(1):24-46, jan./mar. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n1/1679-3951-cebape-14-01-00024.pdf>, em 5 abr. 2021.
- Parida V, & Örtqvist D. (2015). Interactive effects of network capability, ICT capability, and financial slack on technology-based small firm innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1):278-298.
- Pasquali L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pederson P, & Ling R. (2002). Modifying adoption research for mobile internet service adoption: cross-disciplinary interactions. In 36th Hawaii International Conference on System Sciences. *Proceedings...* Big Island, HI.
- Pereira LS, & Nogueira MO. (2018). Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no país. Radar – Tecnologia, Produção e Comércio Exterior – IPEA, Brasília, (55):7-11. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8266/1/Radar_n55.pdf, acesso em 10 fev. 2021.
- Peters LD, Pressey AD, & Greenberg P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6):410-419.
- Pinho, J. B. (2001). *Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica*. São Paulo: Papirus.
- Porter ME. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, (57):137-145.
- Pournarakis D, Sotiropoulos D, & Giaglis G. (2017). A computational model for mining consumer perceptions in social media. *Decision Support Systems*, (93):98-110).
- Pett MA, Lackey NR, & Sullivan JJ. (2003). *Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*. Thousand Oaks: Sage.
- Putra G, & Ariyanti M. (2013). Modified unified theory of acceptance and use of technology 2 (UTAUT 2) terhadap niat prospective users untuk mengadopsi home digital dervices PT. Telkom di surabaya. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12(4):59-76.

- Rafique H, Almagrabi AO, Shamim A, Anwar F, & Bashir A K. (2020). Investigating the acceptance of mobile library applications with an extended technology acceptance model (TAM). *Computers & Education*, 145.
- Rahi S, Ghani MA, & Alnaser FM. (2017). The influence of e-customer services and perceived value on brand loyalty of banks and internet banking adoption: a structural equation model (SEM). *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(1):1-18.
- Rahi S, Ghani MA, & Ngah AH. (2019). Integration of unified theory of acceptance and use of technology in internet banking adoption setting: evidence from Pakistan. *Technology in Society*, (58):1-10.
- Retail T. (2015). *Retailers and the Age of Disruption: pwc's Annual Global Total Retail Consumer Survey*. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/total-retail-2015.pdf> em 20 jan. 2021.
- Reinhold O, Alt R. (2012). Social customer relationship management: state of the art and learnings from current projects. 25th Bled eConference eDependability Reliab. Trust. eStructures, eProcesses, eOperations and eServices for De Future, jan. 17-20 2002. *Proceedings...* p. 155-169. Bled, Islovenia. Recuperado de [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/Proceedings/F643648B818D4D41C1257A2A002D4669/\\$File/P12_Reinhold_40.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/Proceedings/F643648B818D4D41C1257A2A002D4669/$File/P12_Reinhold_40.pdf) , em 10 dez. 2020.
- Reis PNC, Pitassi C, & Bouzada MA. (2013). Os fatores que explicam o grau de aceitação de um sistema de informação acadêmica: um estudo de caso com docentes de uma IES privada. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 12(3):1-28, set.-dez.
- Resolução CNS n° 510, de 7 de abril de 2016. Art. 32. Art. 32. Aplica-se o disposto nos itens VII, VIII, IX e X, da Resolução CNS n o 466, de 12 de dezembro de 2012, no que couber e quando não houver prejuízo ao disposto nesta Resolução. Parágrafo único. Em situações não contempladas por essa Resolução, prevalecerão os princípios éticos contidos na Resolução CNS n° 466, de 12 de dezembro de 2012.
- Ribeiro, M. (2018). Marketing digital em redes sociais influencia compras de 77% dos brasileiros. *Tech4bis – Tecnologia, Marketing e Negócios*. 29 mar. Recuperado de <https://tech4biz.com.br/marketing-digital-em-redes-sociais-influencia-compras-de-77-dos-brasileiros/> em 20 jul. 2020.
- Richardson RJ. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ringle CM, Silva D, Bido DS. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2):54-71.
- Ringle CM, Wende S, & Becker, JM. (2015). "SmartPLS 3" *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. Recuperado de <http://www.smartpls.com>, em 14 dez. 2020.

- Riquelme HE, & Rios RE. (2010). The moderating effect of gender in the adoption of mobile banking. *International Journal of Bank Marketing*, 28(5):328-341.
- Rosenberger M, Lehmkuhl T, & Jung R. (2015). Conceptualising and exploring user activities in social media. In Conference on e-Business, e-Services and e-Society. (pp. 107-118). *Proceedings...* Springer, Cham.
- Rozmi ANA, Bakar MIA, Hadi ARA, & Nordin AI. (2019). Investigating the intentions to adopt ICT in Malaysian SMEs using the UTAUT model. In International Visual Informatics Conference. (pp. 477-487). *Proceedings...* Springer, Cham.
- Sagnier C, Loup-Escande E, Lourdeaux D, Thouvenin I, & Valléry G. (2020). User acceptance of virtual reality: an extended technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(11):993-1007.
- Saldanha T, Mithas S, & Krishnan M. (2017). Leveraging customer involvement for fueling innovation: the role of relational and analytical information processing capabilities. *MIS Quarterly* 41(1):367-396.
- Sales AHL, & Souza Neto, SP. (2004). Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas no Brasil. In Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 28. *Anais...* Curitiba: ENANPAD.
- Salo J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, (66):115-129.
- Salloum SA, Alhamad AQM, Al-Emran M, & Monem AA. (2019). Exploring students' acceptance of e-learning through the development of a comprehensive technology acceptance model. *IEEE Access*, 99(1-1).
- Schweisfurth T, & Raasch C. (2015). Embedded lead users – the benefits of employing users for corporate innovation. *Research Policy*, 44(1):168-180.
- Sebrae. (2015). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Relatório Executivo. Brasília-DF: Sebrae.
- Sebrae. (2016). Sobrevivência das empresas. DATA-Sebrae. Recuperado de <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#causas>, em 1 dez. 2020.
- Sebrae-IBQP-GEM (2019). Relatório GEM – Global Empowerment Mission: Empreendedorismo no Brasil – 2019. Recuperado de <http://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>, em 23 jun. 2020.
- Sebrae. (2019a). Empreendedorismo no Brasil– 2019: Relatório Executivo. Análise do CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Sebrae-Unidade de Gestão Estratégica. Jan. 2019. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2020.

- Sebrae. (2020). Boletim de Impactos da Covid-19. Impactos e tendências da Covid-19 nos pequenos negócios. 2. ed. Recuperado [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7dddeac12565bd496af4d637b2d5638b/\\$File/19404.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7dddeac12565bd496af4d637b2d5638b/$File/19404.pdf), em 1 dez. 2020.
- Shapiro C, & Varian HR. (1999). *Information rules: a strategic guide to the new economy*. Cambridge: Harward Business School Press.
- Sawhney M, Verona G, & Prandelli E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4):4-17.
- Sedigheh M, Akman N, Salleh NAM, Masoud, A. (2013). Determinants of it-related innovation acceptance and use behavior: theoretical integration of unified theory of acceptance and use of technology and entrepreneurial potential model. *Social Technologies*, 3(2):243-260.
- Sharma SK. (2015). Adoption of e-government services: the role of service quality dimensions and demographic variables. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(2):207-222.
- Shin D-H. (2009). Towards an understanding of the consumer acceptance of mobile wallet. *Computers in Human Behavior*, 25(6):1343-135.
- Schiffman LG, & Kanuk LL. (2009). *Comportamento do consumidor*. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Sigala M. (2011). eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and intelligence. *Computers in Human Behavior*, 27(2):655-661.
- Sigala M. (2015). From demand elasticity to market plasticity: a market approach for developing revenue management strategies in tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 32(7)812-834.
- Sigala M. (2016). Social CRM capabilities and readiness: findings from Greek tourism firms. In *Information and communication technologies in tourism firms. The International Conference*. (pp 309-322). February, 2-5, 2016. *Proceedings...* Bibao, Spain.
- Silva AA, Franklin MA, Ferreira AF, Martini FS, & Baccarin GO. (2008). A Influência do ambiente organizacional na inovação de produtos em empresas empreendedoras. In *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais...* (pp. 393-409). São Paulo: EGEPE.
- Silva G, & Dacorso ALR. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(3):251-269.

- Sirmon D, Hitt M, & Ireland R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1):273-292.
- Soltani Z, & Navimipour NJ. (2016). Customer relationship management mechanisms: a systematic review of the state-of-the-art literature and recommendations for future research. *Comput. Hum. Behav.* (61):667-688.
- Statista (2019). Leading social media platforms user bay marketers worldwide as of januaey 2020. Reduperado de <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/>, em 9 nov.
- Statista (2020b). Countries with the highest number of internet users as of december 2019: in millions. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/>, em 1 dez.
- Statista (2021a). Global digital population as of October 2021: in billions. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>, em 1 dez.
- Stieglitz S, Mirbabaie M, Ross B, & Neuberger C. (2019). Social media analytics – challenges in topic discovery, data collection, and data preparation. *International Journal of Information Management*, (39):156-168.
- Sun Y, Wang N, Guo X, & Peng Z. (2013). Understanding the acceptance of mobile health services: a comparison and integration of alternative models. *Journal Electronic Commerce Research*. 14(2):183-200.
- Swarts KM, Lehman K, & Lewis GK. (2016). *Construction management and economics*, 34(4-5): 302-316.
- Torres C. (2018). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. 2. ed. São Paulo: Novatec Editora.
- Torugsa A, Yawised K, & O'Donohue W. (2019). Social customer relationship management in small and medium enterprises: overcoming barriers to success. *Management Science* (pp. 157-181). Springer Nature, Cham, Switzerland.
- Trainor KJ. (2012). Relating social media technologies to performance: a capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3):317-331.
- Trainor KJ, Andzulis J, Rapp A. & Agnihotri R (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6):1201-1208.
- Uлага W, & Reinartz W. (2011). Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods services successfully. *Journal of marketing*, 75(6):5-23.

- Van de Vrande V, De Jong J, Vanhaverbeke W, Rochemont MD. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7): 423-437.
- Vargo SL, & Akaka, MA. (2012). Value creation and service systems (Re)formation: a service ecosystems view. *Service Science*, 4(3): 207-217.
- Vargo SL, & Lusch RF. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1):46-67.
- Venkatesh V. (2000). Determinants of perceived ease of use. Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11(4):342-365.
- Venkatesh V, Morris MG, Davis GB, & Davis FD. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3):425-478.
- Venkatesh V, & Bala H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2):273-315.
- Venkatesh V, Thong JY, Chan FK, Hu PJH, & Brown SA. (2011). Extending the two-stage information systems continuance model: Incorporating UTAUT predictors and the role of context. *Information Systems Journal*, 21(6):527-555.
- Venkatesh V, Thong JY, & Xu X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1):157-178.
- Verhoef PC, Reinartz W, & Krafft M. (2010). Perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(30):247-252.
- Vergara SC. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas. 93 p.
- Vergara SC. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Vesalainen J, & Hakala H. (2014). Strategic capability architecture: the role of network capability. *Industrial Marketing Management*. 43(6):938-950.
- Wan S, Li D, Gao J, Roy R, & Tong Y. (2017). Process and knowledge management in a collaborative maintenance planning system for high value machine tools. *Computers in Industry*, 84(C):4-24.
- Wang YS, Wu MC, & Wang HY. (2009). Investigating the determinants and age and gender differences in the acceptance of mobile learning. *British Journal of Educational Technology*, 40(1): 92-118.

- Wang Z, & Kim HG. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, (39):15-26.
- Wieneke A, & Lehrer C. (2016). Generating and exploiting customer insights from social media data. *Electronic Markets*, 26(3):245-268.
- Williams G, Hamm MP, Shulhan J, Vandermeer B, & Hartling L. (2014). Social media interventions for diet and exercise behaviours: a systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. *BMJ Open*, 4(2):e003926.
- Wincent J, Anokhin S, & Örtqvist D. (2013) Supporting innovation in government-sponsored networks: The role of network board composition. *International Small Business Journal*. 31(8):997-1020.
- Wirtz BW, Schilke O, & Ullrich S. (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2-3):272-290.
- Whittaker D, Fath B, Fiedler A. (2016) Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal* 34(1):123-143.
- Wittwer M, Reinhold O, & Alt R. (2017). Customer context and social CRM: a literature review and research agenda. In 30th Bled eConference Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, 18-21 jun (pp. 687-702). *Processings...* Bled, Islovenia.
- Wongsansukcharoen J, Trimetsoontorn J, Fongsuwan W. (2015). Social CRM, RMO and business strategies affecting banking performance effectiveness in B2B context. *Journal Business Industrial Marketing*, 30(6):742-760.
- Woodcock N, Green A, & Starkey M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1):50-64.
- Yawised, K & O'Donohue, W. (2019). Social Customer relationships management in small and médium enterprises: overcoming barriers to success. In Machado C, Davim JP. *Management Science: foundations and innovations*. Springer Nature, Cham, Switzerland. pp. 157-182.
- Yi MY, Jackson JD, Park JS, & Probst JC. (2006). Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrative view. *Information & Management*, 43(3):350-363.
- Yin RK. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Yin RK. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Editora Bookman.

- Yu CS. (2012). Factors affecting individuals to adopt mobile banking: Empirical evidence from the UTAUT model. *Journal of electronic commerce research*, 13(2):104-121.
- Yuen A, & Ma W. (2008). Exploring teacher acceptance of e-learning technology. AsiaPacific, *Journal of Teacher Education*, 36(3):229-243.
- Zhou T. (2008). Exploring mobile user acceptance based on UTAUT and contextual offering. *International Symposium on Electronic Commerce and Security*, 3 a 5 ago. (pp. 241-245). *Processings...* Guangzhou, China: IEEE Xplore.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIAS DE SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS, sob responsabilidade do pesquisador João Ricardo Lage Guerra, sob orientação da Profa. Dra. Cristina De Muylder, ambos membros da Universidade FUMEC.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- 1) Você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza.
- 2) Você pode deixar de participar da pesquisa, e não precisa apresentar justificativas para tal.
- 3) Sua identidade será mantida em sigilo.
- 4) Caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

#	Variável	Sigla	Perguntas
	Termo de Consentimento		Você pode deixar de participar da pesquisa, e não precisa apresentar justificativas para isso; sua identidade será mantida em sigilo; caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.
			Sim, desejo participar.
			Não desejo participar da pesquisa.
	Categorização		Você trabalha ou é proprietário de uma Micro ou Pequena Empresa.
			Sim
			Não
	BLOCO 1		MODELO UTAUT (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003)
			Em uma escala de 1 até 7, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente, avalie as afirmações a seguir:
			Expectativa de Performance
1	Expectativa de Performance	EP	Você considera a tecnologia da <i>Social CRM</i> útil ao seu negócio.
2	Expectativa de Performance	EP	Você acredita que a tecnologia da <i>Social CRM</i> agiliza a realização de tarefas em sua empresa.

3	Expectativa de Performance	EP	Você acredita que a tecnologia da <i>Social CRM</i> aumenta a produtividade em sua empresa.
4	Expectativa de Performance	EP	Você acredita que usar a tecnologia da <i>Social CRM</i> aumenta a rentabilidade da sua empresa.
Expectativa de Esforço			
5	Expectativa de Esforço	EE	Você acredita que utilizar a tecnologia da <i>Social CRM</i> é simples.
6	Expectativa de Esforço	EE	Você acredita que é fácil utilizar a tecnologia da <i>Social CRM</i> .
7	Expectativa de Esforço	EE	Você acredita que utilizar a tecnologia da <i>Social CRM</i> gera demora para realizar as tarefas usuais em sua empresa.
8	Expectativa de Esforço	EE	Você considera a tecnologia da <i>Social CRM</i> flexível para interação.
Influência Social			
9	Influência Social	IS	O uso da tecnologia da <i>Social CRM</i> está alinhado à expectativa das pessoas que influenciam sua empresa.
10	Influência Social	IS	Empresas que utilizam tecnologia da <i>Social CRM</i> possuem mais prestígio no mercado.
11	Influência Social	IS	A alta administração da empresa apoia a utilização de tecnologia da <i>Social CRM</i> .
12	Influência Social	IS	Você acredita que sua empresa investiria na utilização da tecnologia da <i>Social CRM</i> .
Condições Facilitadoras			
13	Condições Facilitadoras	CF	Você acredita que sua empresa possui recursos para adotar a tecnologia da <i>Social CRM</i> .
14	Condições Facilitadoras	CF	Informações sobre a tecnologia da <i>Social CRM</i> estão disponíveis para você.
15	Condições Facilitadoras	CF	Você acredita que a tecnologia da <i>Social CRM</i> é compatível com o uso de outros sistemas em sua empresa.
Intenção Comportamental			
16	Intenção Comportamental	IC	Você considera que adotar a tecnologia da <i>Social CRM</i> é uma boa ideia.
17	Intenção Comportamental	IC	Você acredita que o uso da tecnologia da <i>Social CRM</i> torna o trabalho mais interessante.
18	Intenção Comportamental	IC	Você acredita que implementar a tecnologia da <i>Social CRM</i> é viável na sua empresa.
19	Intenção Comportamental	IC	Você acredita que a tecnologia da <i>Social CRM</i> é adequada para as tarefas da sua empresa.
BLOCO 2			
PAPÉIS DA SOCIAL CRM PARA MPEs (Cheng, & Shiu, 2018)			
Em uma escala de 1 até 7, sendo 1 Discordo Totalmente e 7 Concordo Totalmente, avalie as afirmações a seguir:			
Envolvimento do Cliente Usando Mídias Sociais			
20	Envolvimento do Cliente Usando Mídias Sociais	ECVMS	Sua empresa utiliza as informações que seus clientes discutem em redes sociais como fonte de informação importante.
21	Envolvimento do Cliente Usando Mídias Sociais	ECVMS	Sua empresa cria ações a partir das informações que seus clientes postam em redes sociais.
22	Envolvimento do Cliente Usando Mídias Sociais	ECVMS	Sua empresa utiliza as necessidades e preferências que os clientes compartilharam em redes sociais com frequência.
23	Envolvimento do Cliente Usando Mídias Sociais	ECVMS	Sua empresa utiliza informações compartilhadas pelos clientes para desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
Uso da Social CRM			
24	Uso da <i>Social CRM</i>	GI	Sua empresa utiliza redes sociais para realizar pesquisas de mercado.

25	Uso da <i>Social CRM</i>	GI	Sua empresa usa a mídia social para detectar mudanças nas preferências dos clientes.
26	Uso da <i>Social CRM</i>	GI	Sua empresa usa as mídias sociais para monitorar o contexto do negócio.
27	Uso da <i>Social CRM</i>	DI	Sua empresa realiza reuniões interdepartamentais frequentes para discutir as tendências de mercado identificadas pelas mídias sociais.
28	Uso da <i>Social CRM</i>	DI	O pessoal de marketing gasta tempo discutindo as necessidades futuras dos clientes identificados em discussões nas mídias sociais com outros departamentos.
29	Uso da <i>Social CRM</i>	DI	Os dados coletados pelas mídias sociais sobre a satisfação do cliente são divulgados em todos os níveis regularmente.
30	Uso da <i>Social CRM</i>	DI	Sua empresa utiliza redes sociais para compartilhar informações entre os setores internos.
31	Uso da <i>Social CRM</i>	CR	Sua empresa usa as redes sociais para responder às mudanças de preço dos concorrentes.
32	Uso da <i>Social CRM</i>	CR	Sua empresa usa redes sociais para monitorar as necessidades de seus clientes.
33	Uso da <i>Social CRM</i>	CR	Se um grande concorrente lança uma campanha intensiva visando seus clientes, sua empresa responde imediatamente por meio das mídias sociais.
34	Uso da <i>Social CRM</i>	CR	Em sua empresa as atividades de mídia social, dos diferentes departamentos, são gerenciadas.
35	Uso da <i>Social CRM</i>	CR	As reclamações de seus clientes podem ser registradas e monitoradas a partir das redes sociais em sua empresa.
36	Uso da <i>Social CRM</i>	CR	Quando os clientes querem que produtos ou serviços sejam modificados, sua empresa anuncia essa mudança nas mídias sociais.
			Capacidade da Empresa
37	Capacidade da Empresa	CE	Você considera que sua empresa tem uma gestão eficiente de insumos e produção.
38	Capacidade da Empresa	CE	Sua empresa possui a capacidade de explorar, assimilar e aplicar conhecimento externo que contribuem para a inovação.
39	Capacidade da Empresa	CE	Sua empresa possui capacidade para configurar com êxito recursos de dentro da empresa e no ambiente de negócio, proporcionando desempenho superior da inovação.
40	Capacidade da Empresa	CE	Sua empresa produz inovação em diferentes níveis.
			Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes
41	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	UIC	Sua empresa usa as informações do cliente na avaliação do novo produto ou serviço.
42	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	UIC	Sua empresa usa as informações do cliente para solução de problemas relacionados a produto ou serviço.
43	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	UIC	Sua empresa usa as informações do cliente para segmentar o mercado para um novo produto ou serviço.
44	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	UIC	As informações do cliente influenciam novas decisões relacionadas a produtos ou serviços.
45	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	AIC	A sua empresa comunica com clientes em potencial para aprender como atendê-los.

46	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	AIC	Sua empresa faz pesquisa de mercado de forma intensiva.
47	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	AIC	Sua empresa é rápida na detecção de alterações nas preferências de produtos ou serviços dos clientes.
48	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	AIC	Sua empresa pesquisa clientes para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços.
49	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	DIC	A equipe de sua empresa discute sobre as necessidades futuras dos clientes.
50	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	DIC	As informações sobre os clientes circulam periodicamente entre os setores da sua empresa.
51	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	DIC	Quando algo importante acontece com um grande cliente, todos da sua empresa ficam sabendo em um curto período.
52	Capacidade de Processamento de Informações dos Clientes	DIC	Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados em toda a empresa.
BLOCO 3		SOCIOECONÔMICO	
		CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR	
		Identificação	
53			Gênero:
			Masculino
			Feminino
			Não binário
			Prefiro não dizer
54			Faixa etária:
			18 a 24 anos
			25 a 34 anos
			35 a 54 anos
			Acima de 54 anos
55			Nível de escolaridade:
			Fundamental
			Médio
			Superior
			Especialização Lato Sensu
			Mestrado
			Doutorado
56			Faixa de renda do respondente:
			Até 3 salários mínimos
			Até 5 salários mínimos
			Até 10 salários mínimos
			Até 20 salários mínimos
			Acima de 20 salários mínimos
57			Setor:

		Agronegócio
		Alimento e bebida
		Mercado digital
		Veículos
		Economia criativa
		Saúde e bem-estar
		Turismo
		Construção
		Moda e beleza
		Mercearia e supermercado
		Madeira, móveis e artesanato
		Metal mecânico, petroquímico e mineração
58		Características do empreendimento:
		Inovação (único produto)
		Poucos ou nenhum concorrente
		Setor com concorrência mediana
		Setor com muita concorrência
59		Número de empregos gerados:
		Nenhum empregado
		1 empregado
		Até 5 empregados
		Até 30 empregados
		Acima de 30 empregados
		Não informado
60		Faturamento anual:
		Ainda não faturou
		Até R\$12.000,00
		De R\$12.000,01 a R\$24.000,00
		De R\$24.000,01 a R\$36.000,00
		De R\$36.000,01 a R\$48.000,00
		De R\$48.000,01 a R\$60.000,00
		De R\$60.000,01 a R\$360.000,00
		De R\$360.000,01 a R\$1.200.000,00
		Acima de R\$1.200.000,00
		Não informado
61		Fatores limitantes do negócio:
		Políticas governamentais e programas
		Apoio financeiro
		Contexto político e clima econômico
		Outros
62		Fatores favoráveis:
		Capacidade e composição da população

			Abertura de mercado ou barreiras a entrada
			Políticas governamentais e programas
			Outros
			Contexto
63			Sobre a Implantação da <i>Social CRM</i> na Empresa, pode-se considerá-la:
			Nunca se interessou
			Tem interesse
			Implantação recente
			Implantação consolidada
			Tecnologia descontinuada
64			Motivação em Implantar as Práticas da <i>Social CRM</i>:
			Oportunidade
			Necessidade
			Não tem interesse
65			A Empresa Participa de Treinamentos do Sebrae:
			Sim
			Anteriormente
			Não
66			A Empresa Possui Financiamento:
			Público
			Privado
			Misto
			Não possui
67			Sobre a Experiência do Empreendedor, avalie o grau de maturidade em relação ao negócio.
68			Com relação à Intenção de Uso de Redes Sociais para monitorar o cliente, sua empresa possui:

Apêndice B

Modelo UTAUT: Questionário Original (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003)

Expectativa de Performance:

Eu consideraria o sistema útil em meu emprego.
O uso do sistema permite realizar tarefas mais rapidamente.
O uso do sistema aumenta minha produtividade.
Se eu usar o sistema, aumentarei minhas chances de conseguir um aumento.

Expectativa de Esforço:

Minha interação com o sistema é clara e compreensível.
Seria fácil me tornar hábil ao usar o sistema.
Usar o sistema leva muito tempo de minhas funções normais.
Eu considero o sistema flexível para interação.

Influência Social:

As pessoas que influenciam meu comportamento pensam que devo usar o sistema.
As pessoas da minha organização que usam o sistema têm mais prestígio do que as que não usam.
A alta administração da empresa tem sido útil no uso do sistema.
Em geral, a organização oferece suporte ao uso do sistema.

Condições Facilitadoras:

Eu tenho os recursos necessários para usar o sistema.
Instruções especializadas sobre o sistema estão disponíveis para mim.
O sistema não é compatível com o uso de outros sistemas.
Uma pessoa (ou grupo) específica está disponível para assistência nas dificuldades do sistema.

Intenção Comportamental:

O uso do sistema é uma boa ideia.
O sistema torna o trabalho mais eficiente.
O processo vigente de uso do sistema é agradável.
O sistema é bom para alguns trabalhos, mas não tão bom quanto eu gostaria.

Apêndice C

Modelo de Papéis da *Social CRM* para MPEs (Cheng, & Shiu, 2018)

Envolvimento do Cliente Usando a Mídia Social

Durante o desenvolvimento de novos produtos / serviços

Nossa empresa usa nossos clientes que participam de nossas discussões nas mídias sociais como uma fonte de informações chave.

Nossa empresa transfere ativamente as informações coletadas de nossos clientes, que participam de nossas discussões nas mídias sociais, para a equipe de desenvolvimento.

A transferência de informações, coletadas de nossos clientes que participam de nossas discussões nas mídias sociais, sobre necessidades e preferências dos clientes, ocorreu com frequência.

Nossa empresa utiliza informações coletadas de clientes, que participam de nossas discussões nas mídias sociais, sobre nossas necessidades dos clientes no desenvolvimento do novo produto/serviço.

Social CRM:

Geração de Informação

Nossa empresa usa as mídias sociais para realizar pesquisas de mercado.

Nossa empresa usa a mídia social para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.

Nossa empresa usa as mídias sociais para detectar mudanças fundamentais em nosso setor.

Divulgação de Informação

Nossa empresa realiza reuniões interdepartamentais frequentes para discutir as tendências de mercado identificadas pelas mídias sociais.

O pessoal de *marketing* gasta tempo discutindo as necessidades futuras dos clientes identificados em discussões nas mídias sociais com outros departamentos.

Os dados coletados pelas mídias sociais sobre a satisfação do cliente são regularmente divulgados em todos os níveis.

Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, é rápido alertar outros departamentos através da mídia social.

Capacidade de Respostas

Nossa empresa usa as mídias sociais para responder às mudanças de preço de nossos concorrentes.

Nossa empresa usa a mídia social para prestar atenção às mudanças nas necessidades de nossos clientes.

Se um grande concorrente lançou uma campanha intensiva visando nossos clientes, nossa empresa responderia imediatamente por meio das mídias sociais.

As atividades de mídia social dos diferentes departamentos são bem controladas.

As reclamações dos clientes podem ser registradas e rastreadas usando a mídia social em nossa empresa.

Quando nossos clientes querem que modifiquemos um produto / serviço, nossa empresa anuncia essa mudança nas mídias sociais.

Capacidades da Empresa:

Nossa empresa é capaz de implantar recursos eficientemente de forma a transformar os insumos em resultados desejáveis.

Nossa empresa possui a capacidade de explorar, assimilar e aplicar conhecimento externo que contribuam para a inovação.

Nossa empresa possui capacidade para configurar com êxito recursos de dentro da empresa e no ambiente de negócio, proporcionando desempenho superior da inovação.

Nossa empresa produz níveis significativamente diferentes de inovação.

Capacidade de Processamento de Informações do Cliente:

Aquisição de informações do cliente

Com base nas discussões de mídia social da sua empresa, durante o desenvolvimento de novos produtos / serviços:

Os membros do projeto são capazes de comunicar clientes em potencial para aprender como atendê-los.

Somos capazes de fazer muita pesquisa de mercado.

Somos capazes de detectar rapidamente alterações nas preferências de produtos / serviços de nossos clientes.

Podemos pesquisar usuários finais várias vezes para avaliar a qualidade do nosso produto / serviço.

Divulgação de informações do cliente

Com base nas discussões de mídia social da sua empresa, durante o desenvolvimento de novo produto / serviço:

Os funcionários passam um tempo discutindo as necessidades futuras de nossos clientes.

Os documentos circulam periodicamente que fornecem informações sobre nossos clientes.

Em um curto período, todo funcionário sabe disso, quando algo importante aconteceu a um grande cliente.

Os dados sobre a satisfação do cliente são divulgados em todos os níveis regularmente.

Uso de informações do cliente

Com base nas discussões de mídia social da sua empresa, durante o pré-desenvolvimento / desenvolvimento / comercialização:

Podemos usar as informações do cliente na avaliação do novo produto / serviço.

Podemos usar as informações do cliente na solução de problemas relacionados ao projeto.

Podemos usar as informações do cliente para segmentar o mercado para o novo produto / serviço.

As informações do cliente influenciam as novas decisões relacionadas a produtos / serviços.

Desempenho de Inovação:

Até que ponto o desempenho do novo produto / serviço desenvolvido por meio do envolvimento do cliente usando a mídia social alcançou os seguintes resultados nos últimos três anos.

- . Participação de mercado em relação ao seu objetivo declarado.
- . Vendas relativas ao seu objetivo declarado.
- . Retorno do investimento em relação ao objetivo declarado.