

MARKETING ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO PIAUÍ

STRATEGIC MARKETING AND BUSINESS SUSTAINABILITY: A MULTIPLE
CASE STUDY IN PIAUÍ

Ciências Sociais Aplicadas • 01/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/780252116](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/780252116)

Luis Davi Oliveira dos Santos
Inácio Francisco Dantas Arraes

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar de que maneira a compreensão do marketing influencia a sustentabilidade empresarial em organizações localizadas no estado do Piauí. Embora o marketing seja amplamente reconhecido na literatura como uma atividade gerencial estratégica, observa-se que, no contexto prático, muitas empresas ainda o compreendem de forma limitada, associando-o predominantemente à publicidade e à promoção de vendas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o método de estudo de casos múltiplos em três empresas piauienses, identificadas como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, permitindo compreender suas percepções acerca do marketing, bem como sua aplicação nos processos organizacionais. Os resultados evidenciam diferentes níveis de maturidade mercadológica entre as empresas analisadas, demonstrando que organizações que apresentam maior compreensão estratégica do marketing tendem a possuir melhor alinhamento interno, maior clareza de posicionamento competitivo e maior capacidade de adaptação ao mercado. Por outro lado, empresas que restringem o marketing à função operacional apresentam fragilidades relacionadas à gestão, à diferenciação e à construção de valor. Conclui-se que o marketing, quando compreendido como uma atividade gerencial estratégica, pode atuar como um elemento relevante para o fortalecimento organizacional e para a sustentabilidade empresarial, ainda que não seja o único fator determinante.

Palavras-chave: Marketing estratégico; Sustentabilidade empresarial; Gestão organizacional; Orientação para mercado; Competitividade.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the understanding of marketing influences business sustainability in organizations located in the state of Piauí. Although marketing is widely recognized in the literature as a strategic managerial activity, it is observed that, in practice, many companies still understand it in a limited way, associating it mainly with advertising and sales promotion. The research is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, using the multiple-case study method in three companies from Piauí, identified as Company Alpha, Company Beta, and Company Gamma. Data collection was conducted through semi-structured interviews with managers, allowing an understanding of their perceptions about marketing, as well as its application in organizational processes. The results revealed different levels of marketing maturity among the companies analyzed, demonstrating that organizations with greater strategic understanding of marketing tend to present better internal alignment, clearer competitive positioning, and greater capacity for market adaptation. On the other hand, companies that restrict marketing to an operational function present weaknesses related to management, differentiation, and value creation. It is concluded that marketing, when understood as a strategic managerial activity, can act as a relevant element for organizational strengthening and business sustainability, although it is not the only determining factor.

Keywords: Strategic marketing; Business sustainability; Organizational management; Market orientation; Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo exige das organizações maior capacidade de adaptação, diferenciação competitiva e

compreensão das mudanças no comportamento dos consumidores. No estado do Piauí, essa realidade se manifesta tanto em empresas localizadas na capital quanto em municípios do interior, onde os negócios enfrentam desafios relacionados à gestão, posicionamento de mercado, profissionalização administrativa e construção de valor para o cliente.

Nesse contexto, o marketing assume papel estratégico, pois não se limita à divulgação de produtos ou serviços. Sua função está relacionada à análise do mercado, à identificação das necessidades dos consumidores, à definição de posicionamento competitivo, ao fortalecimento da marca e ao apoio à tomada de decisão gerencial. Apesar dessa ampliação conceitual na literatura, ainda é comum que empresas o compreendam de maneira restrita, associando-o predominantemente à divulgação, às redes sociais ou a ações promocionais isoladas. Essa limitação reduz sua contribuição estratégica, uma vez que impede sua utilização como instrumento de leitura de mercado, relacionamento com clientes e construção de valor.

Essa visão limitada pode comprometer a sustentabilidade empresarial, uma vez que impede que o marketing seja utilizado como ferramenta de orientação organizacional. Empresas que não compreendem seu público, não acompanham concorrentes, não mensuram resultados e não estruturam sua proposta de valor tendem a apresentar maior dificuldade de adaptação ao mercado.

No Brasil, os pequenos negócios seguem tendo forte relevância econômica: em 2024, as micro e pequenas empresas responderam por cerca de sete em cada dez vagas formais geradas no país, segundo análise do Sebrae com base no Caged.

Já o IBGE aponta que a demografia das empresas analisa movimentos de nascimento, sobrevivência e saída de empresas formais do mercado, reforçando a importância de estudar fatores ligados à continuidade empresarial.

No caso do Piauí, dados divulgados a partir de levantamento do IBGE indicam que, entre as unidades locais de empresas empregadoras criadas em 2022 no estado, o comércio teve participação expressiva, seguido por atividades de alojamento e alimentação, construção e indústria de transformação. Esse cenário evidencia a relevância de compreender como empresas piauienses estruturam suas práticas de gestão e marketing.

Diante disso, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa:

De que maneira a compreensão estratégica do marketing influencia a sustentabilidade empresarial em organizações localizadas no estado do Piauí?

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar de que maneira a compreensão do marketing pelos gestores de empresas piauienses influencia suas práticas de gestão, seu posicionamento competitivo e sua capacidade de sustentabilidade empresarial no longo prazo.

Como objetivos específicos, busca-se identificar como os gestores compreendem o marketing; analisar a existência de planejamento mercadológico; verificar a presença de orientação para mercado; compreender a relação entre marketing, gestão e tomada de decisão; e comparar os diferentes níveis de maturidade mercadológica entre as empresas estudadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Evolução Histórica do Marketing

O marketing evoluiu significativamente ao longo das transformações econômicas, industriais e sociais ocorridas nos últimos séculos. Inicialmente, as organizações concentravam seus esforços apenas na produção e comercialização de produtos, uma vez que a demanda era superior à oferta existente.

Segundo Ambler (2004), o marketing acompanha as relações comerciais desde os primeiros sistemas de troca, ainda que sua estrutura conceitual moderna tenha surgido apenas após a Revolução Industrial. Nesse período, o aumento da capacidade produtiva e o crescimento da concorrência fizeram com que as empresas passassem a buscar mecanismos capazes de diferenciar produtos e atrair consumidores.

Rocha e Christensen (1999) afirmam que o marketing ganhou maior relevância organizacional quando as empresas perceberam que não bastava apenas produzir, sendo necessário compreender o mercado, identificar necessidades dos consumidores e desenvolver estratégias competitivas.

No Brasil, o marketing passou a ganhar maior força principalmente a partir da segunda metade do século XX, acompanhando o desenvolvimento industrial e o crescimento dos cursos superiores voltados para administração e negócios. Entretanto, mesmo com sua evolução conceitual, o marketing ainda é frequentemente associado apenas à publicidade e vendas.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que o marketing contemporâneo deixou de atuar exclusivamente na comunicação comercial e passou a envolver relacionamento, experiência do consumidor, autenticidade, tecnologia e geração de valor social. Essa transformação ampliou o papel do marketing dentro das organizações, aproximando-o diretamente da gestão estratégica e sustentabilidade empresarial.

2.2. Marketing Como Atividade Gerencial Estratégica

A literatura contemporânea demonstra que o marketing não deve ser compreendido apenas como ferramenta operacional de divulgação, mas como atividade gerencial estratégica relacionada à orientação organizacional e construção de valor competitivo.

Kotler e Keller (2012) definem o marketing como um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e organizações obtêm aquilo que necessitam através da criação, oferta e troca de valor. Essa perspectiva amplia significativamente a atuação do marketing dentro das organizações, fazendo com que ele participe diretamente de decisões relacionadas à análise de mercado, posicionamento competitivo, comportamento do consumidor, relacionamento com clientes e planejamento estratégico.

Drucker (1981) defende que o marketing deve possuir papel central dentro da empresa, pois sua função está diretamente relacionada à compreensão das necessidades do consumidor. Para o autor, organizações que não compreendem o cliente tendem a apresentar fragilidade competitiva e dificuldade adaptativa.

McCarthy (1976), ao desenvolver o conceito dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção, demonstra que o marketing atua em diferentes

áreas organizacionais, reforçando sua natureza sistêmica e estratégica. Dessa forma, o marketing deixa de ser apenas um departamento ou ferramenta promocional e passa a representar uma filosofia organizacional orientada para mercado.

2.3. Orientação para Mercado e Competitividade Organizacional

A orientação para mercado constitui um dos principais conceitos relacionados à competitividade organizacional dentro da literatura mercadológica contemporânea.

Segundo Narver e Slater (1990), empresas orientadas para mercado desenvolvem maior capacidade competitiva porque estruturam suas decisões com foco contínuo na geração de valor ao consumidor.

Os autores afirmam que organizações orientadas para mercado apresentam:

- maior integração entre setores;
- maior capacidade adaptativa;
- melhor posicionamento competitivo;
- maior alinhamento estratégico;
- melhor relacionamento com clientes.

Kohli e Jaworski (1990) complementam essa visão ao defenderem que empresas orientadas para mercado possuem maior capacidade de coletar, interpretar e utilizar informações mercadológicas dentro

do processo decisório. Nesse contexto, o marketing estratégico passa a atuar como mecanismo capaz de reduzir vulnerabilidades competitivas e fortalecer a sustentabilidade organizacional.

2.4. Sustentabilidade Empresarial e Continuidade Organizacional

No presente estudo, a sustentabilidade empresarial é compreendida como a capacidade da organização de manter sua continuidade no mercado, adaptar-se às mudanças do ambiente competitivo, construir valor para seus clientes e estruturar práticas de gestão que favoreçam sua permanência no longo prazo. Dessa forma, o conceito não é tratado exclusivamente sob a perspectiva ambiental, mas em uma dimensão organizacional e estratégica, relacionada à sobrevivência, competitividade, posicionamento e capacidade de resposta às demandas do mercado.

Essa delimitação é necessária porque a sustentabilidade empresarial envolve múltiplos fatores, como gestão financeira, eficiência operacional, relacionamento com clientes, capacidade de inovação, posicionamento competitivo e adaptação às transformações externas. Nesse sentido, o marketing estratégico contribui ao permitir que a empresa compreenda melhor seu público, acompanhe mudanças no mercado e organize sua proposta de valor de maneira mais consistente.

Assim, a relação entre marketing e sustentabilidade empresarial não deve ser interpretada como uma causalidade única ou automática. O marketing não garante, isoladamente, a permanência de uma organização no mercado. Entretanto, quando incorporado à gestão, pode atuar como elemento de apoio à competitividade, à tomada de decisão e ao fortalecimento organizacional.

2.5. Pequenas Empresas e Sustentabilidade Organizacional

As pequenas empresas possuem papel fundamental no desenvolvimento econômico brasileiro, especialmente em cidades de desenvolvimento regional como Teresina – PI. Entretanto, muitas dessas organizações enfrentam dificuldades relacionadas à ausência de planejamento estratégico, baixa profissionalização da gestão e dificuldade de adaptação ao mercado competitivo.

Segundo o Sebrae (2021), grande parte das pequenas empresas brasileiras encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento devido à deficiência gerencial e ausência de estratégias organizacionais consistentes.

Machado e Espinha (2005) afirmam que a mortalidade empresarial deve ser compreendida como fenômeno multifatorial, envolvendo aspectos administrativos, econômicos, financeiros e competitivos. Nesse sentido, a ausência de orientação estratégica para o mercado pode representar elemento que amplia fragilidades organizacionais e reduz a capacidade adaptativa das empresas diante das transformações mercadológicas.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização do Estudo

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos. A abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender percepções, interpretações e práticas gerenciais relacionadas ao marketing nas organizações analisadas. O caráter exploratório decorre do interesse em investigar um

fenômeno ainda pouco aprofundado no contexto empresarial piauiense, enquanto o aspecto descritivo permite apresentar as características das empresas, suas estruturas de marketing e suas formas de atuação no mercado.

O estudo possui caráter qualitativo porque busca interpretar percepções, práticas gerenciais e formas de compreensão do marketing dentro das empresas analisadas. Não se pretende mensurar estatisticamente os impactos do marketing, mas compreender como sua presença, ausência ou limitação pode influenciar a gestão, o posicionamento competitivo e a sustentabilidade empresarial.

A pesquisa também é exploratória, pois investiga um fenômeno ainda pouco aprofundado no contexto regional piauiense: a compreensão do marketing como atividade estratégica dentro das organizações. Além disso, possui caráter descritivo, uma vez que apresenta as características das empresas estudadas, suas práticas de marketing, sua estrutura organizacional e sua forma de tomada de decisão.

O método adotado foi o estudo de casos múltiplos, envolvendo três empresas piauienses identificadas de forma sigilosa como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. A utilização de nomes fictícios tem como finalidade preservar a identidade das organizações participantes e garantir maior liberdade na análise dos dados.

3.2. Delineamento e Unidades de Análise

O estudo foi realizado com três empresas localizadas no estado do Piauí, identificadas de forma sigilosa como Empresa Alfa, Empresa

Beta e Empresa Gama, com o objetivo de preservar a identidade das organizações participantes.

A Empresa Alfa está localizada no município de Pedro II – PI e atua no segmento de serviços laboratoriais, estando em operação desde 1997, com aproximadamente 10 colaboradores.

A Empresa Beta está localizada na cidade de Teresina-PI e atua no segmento de motopeças, estando no mercado desde 1967, com cerca de 3.000 colaboradores, caracterizando-se como uma organização de grande porte.

A Empresa Gama está localizada no município de Floriano-PI e atua no setor de alimentação (restaurante), estando em operação desde 2017, com aproximadamente 15 colaboradores.

A seleção das empresas ocorreu por amostragem não probabilística por julgamento, considerando critérios como acessibilidade, disponibilidade de participação e diversidade de estruturas organizacionais.

3.3. Procedimentos de Coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes que possuíam conhecimento sobre a gestão e as práticas mercadológicas das empresas analisadas. Esse instrumento foi escolhido por possibilitar maior flexibilidade na obtenção de informações e aprofundamento das respostas, mantendo-se alinhado aos objetivos do estudo.

O roteiro utilizado foi semiestruturado, permitindo que os entrevistados respondessem livremente às questões, ao mesmo

tempo em que se manteve uma sequência de temas previamente definidos. As perguntas abordaram a compreensão do marketing, a existência de planejamento, a estrutura da área, a frequência das ações, a orientação ao cliente, a mensuração de resultados e a integração do marketing com os processos decisórios da organização.

As informações foram registradas e organizadas a partir das categorias de análise definidas no estudo. Por se tratar de pesquisa qualitativa, a análise não buscou mensurar estatisticamente o impacto do marketing, mas compreender como as práticas relatadas pelos representantes das empresas se relacionam com gestão, posicionamento competitivo e sustentabilidade empresarial.

As entrevistas abordaram os seguintes aspectos:

1. compreensão do marketing pelos gestores;
2. existência de planejamento formal;
3. estrutura organizacional da área de marketing;
4. frequência das ações mercadológicas;
5. posicionamento competitivo;
6. orientação ao cliente;
7. integração do marketing com outros setores;
8. mensuração de resultados.

Além disso, foram utilizados dados organizacionais fornecidos pelas empresas, especialmente no caso da Empresa Alfa, contribuindo para maior consistência da análise.

3.4. Procedimentos de Análise

No contexto do estado do Piauí, observa-se que muitos empreendedores ainda atribuem baixa relevância às práticas estruturadas de marketing, especialmente no que se refere à comunicação empresarial e à sua integração com a gestão organizacional. Em diversos casos, o marketing é compreendido de forma limitada, sendo utilizado apenas como ferramenta pontual para impulsionar vendas em momentos específicos, e não como um processo contínuo e estratégico dentro da organização.

Diante desse cenário, a análise dos dados desta pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, com base nas informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes das empresas estudadas e na interpretação das práticas organizacionais relatadas em cada caso. Como técnica principal de análise, utilizou-se a análise de conteúdo, permitindo organizar e interpretar as informações de forma sistemática.

Inicialmente, foi realizada a leitura integral das respostas e dos registros coletados, com o objetivo de identificar ideias recorrentes e aspectos diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa. Em seguida, as informações foram agrupadas em categorias analíticas previamente definidas a partir do referencial teórico: compreensão do marketing, planejamento mercadológico, orientação ao cliente,

posicionamento competitivo, integração com a gestão e mensuração de resultados.

Por fim, os dados foram comparados entre os casos, possibilitando identificar semelhanças, diferenças e níveis distintos de maturidade mercadológica entre as empresas estudadas. Essa comparação permitiu relacionar os achados empíricos aos conceitos de marketing estratégico, orientação para mercado e sustentabilidade empresarial discutidos no referencial teórico.

A análise foi estruturada a partir de categorias previamente definidas, alinhadas ao referencial teórico do estudo. O Quadro 1 apresenta a matriz utilizada para orientar a interpretação dos dados.

Quadro 1: Matriz de categorias de análise

Categoria	Critério observado	Finalidade na análise
Compreensão do marketing	Forma como o gestor define o marketing e reconhece sua função na empresa.	Identificar se o marketing é visto como divulgação, gestão de marca ou atividade estratégica.
Planejamento mercadológico	Existência de objetivos, frequência de ações, organização prévia e continuidade das práticas.	Verificar o nível de formalização das ações de marketing.
Orientação ao cliente	Atenção às necessidades do público, relacionamento e busca de fidelização.	Compreender se as decisões consideram o cliente e a geração de valor.
Posicionamento competitivo	Clareza sobre diferenciação, imagem institucional e proposta de valor.	Avaliar a capacidade de construir identidade e vantagem competitiva.

Integração com a gestão	Participação do marketing nos processos decisórios e relação com outros setores.	Verificar se o marketing atua de forma operacional ou gerencial.
Mensuração de resultados	Uso de indicadores, relatórios, acompanhamento de campanhas e análise de retorno.	Identificar se as ações são avaliadas e utilizadas para apoiar decisões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Além disso, foram utilizados quadros comparativos e tabelas analíticas como instrumentos de apoio, permitindo evidenciar de forma mais clara as diferenças entre as empresas analisadas, especialmente no que se refere à estrutura de marketing, ao nível de organização estratégica e à forma como o marketing é incorporado aos processos decisórios.

Essa abordagem possibilitou relacionar os dados empíricos com os conceitos teóricos discutidos ao longo do estudo, contribuindo para uma análise mais consistente sobre o papel do marketing como atividade gerencial estratégica no contexto das empresas piauienses.

3.5. Aspectos Éticos e Legais

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à produção científica, garantindo o respeito à confidencialidade das informações e à identidade das empresas participantes. Para preservar o anonimato, as organizações analisadas foram identificadas por meio de denominações fictícias

(Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama), evitando a exposição de dados estratégicos ou sensíveis.

As informações utilizadas no estudo foram obtidas mediante consentimento dos participantes, sendo empregadas exclusivamente para fins acadêmicos. Além disso, assegurou-se a correta atribuição das referências teóricas utilizadas, em conformidade com as normas da ABNT NBR 6023:2018, garantindo a integridade e a confiabilidade do trabalho científico.

3.6. Riscos e Benefícios

Considerando que a presente pesquisa envolve a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes de empresas, não há riscos de natureza biológica, física ou química associados à sua realização. No entanto, identificam-se possíveis riscos de ordem metodológica e ética, especialmente relacionados à interpretação dos dados e à exposição de informações organizacionais.

Um dos principais riscos refere-se à possibilidade de interpretação inadequada ou incompleta das informações obtidas nas entrevistas, uma vez que se trata de uma pesquisa de natureza qualitativa, baseada na percepção dos participantes. Para minimizar esse risco, adotou-se a análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados, permitindo maior rigor na organização, categorização e interpretação das informações.

Outro aspecto relevante diz respeito à confidencialidade das empresas participantes. Como forma de mitigar esse risco, optou-se pela utilização de denominações fictícias (Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama), garantindo o anonimato das organizações e

a preservação de dados sensíveis. Adicionalmente, buscou-se assegurar a fidelidade das informações por meio da coleta direta com os participantes, bem como pela análise cuidadosa das práticas organizacionais relatadas, evitando distorções ou generalizações indevidas.

No que se refere aos benefícios, o estudo apresenta contribuições relevantes tanto no âmbito acadêmico quanto prático. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o aprofundamento da discussão sobre o marketing como atividade gerencial estratégica, especialmente em contextos regionais como o estado do Piauí, ainda pouco explorados na literatura.

Sob a perspectiva prática, os resultados podem auxiliar gestores e empreendedores a compreenderem o marketing para além da dimensão promocional, reconhecendo sua importância na construção de valor, no posicionamento competitivo e na sustentabilidade empresarial. Além disso, o estudo pode contribuir para a reflexão sobre a necessidade de maior profissionalização das práticas de marketing nas organizações analisadas.

Por fim, os achados também podem servir de base para futuras pesquisas e para a formulação de estratégias organizacionais mais alinhadas à orientação para o mercado, reforçando o papel do marketing como elemento estruturante da gestão empresarial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização das Empresas Estudadas

A pesquisa foi realizada com três empresas localizadas no estado do Piauí, identificadas como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa

Gama, com o objetivo de preservar suas identidades. A escolha por organizações de segmentos, portes e níveis de estrutura distintos permitiu observar diferentes formas de compreensão e aplicação do marketing no contexto empresarial piauiense. Essa diversidade de casos contribui para compreender como o marketing pode assumir diferentes papéis dentro das organizações, variando desde uma função operacional até uma atividade gerencial estratégica, conforme defendem Kotler e Keller (2012).

A Empresa Alfa atua no segmento de serviços laboratoriais, localizada no município de Pedro II – PI. Está no mercado desde 1997 e possui aproximadamente 10 colaboradores. Apesar de seu porte reduzido, apresenta uma estrutura organizacional relativamente definida e conta com um responsável pelas ações de marketing. A empresa realiza ações com frequência semanal e demonstra preocupação com gestão de marca, posicionamento e comunicação institucional. Essa realidade aproxima-se da perspectiva de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), ao destacarem que o marketing contemporâneo envolve relacionamento, experiência do consumidor, construção de valor e fortalecimento da identidade organizacional.

A Empresa Beta atua no ramo de motopeças, estando presente no mercado desde 1967 na cidade de Teresina-PI. Possui cerca de 3.000 colaboradores, caracterizando-se como uma organização de grande porte. Entretanto, mesmo com longa trajetória e estrutura organizacional robusta, a empresa não apresenta um setor de marketing formalmente estruturado sob uma perspectiva estratégica. As ações relacionadas ao marketing ocorrem de forma operacional, geralmente a partir de demandas solicitadas por outros setores. Esse resultado evidencia que o porte organizacional não

garante, por si só, orientação para mercado, pois, conforme Narver e Slater (1990), a maturidade mercadológica depende da capacidade da empresa de gerar valor ao cliente e integrar suas decisões a partir das informações do mercado.

A Empresa Gama atua no ramo de alimentação, especificamente no segmento de restaurantes, localizada na cidade de Floriano-PI. Está no mercado desde 2017 e conta com aproximadamente 15 colaboradores. A organização apresenta baixa formalização das práticas de marketing, sendo suas ações de divulgação realizadas de maneira informal, geralmente por familiares do proprietário. Nesse caso, o marketing não é reconhecido como um pilar estratégico da empresa. Tal situação dialoga com Machado e Espinha (2005), ao afirmarem que fragilidades gerenciais, ausência de planejamento e baixa profissionalização são fatores que podem comprometer a continuidade das empresas.

Tabela 1: Caracterização das empresas estudadas

Aspecto analisado	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Segmento	Serviços laboratoriais	Motopeças	Alimentação/restaurante
Localização	Pedro II – PI	Teresina - PI	Floriano - PI
Tempo de mercado	Desde 1997	Desde 1967	Desde 2017
Colaboradores	Aproximadamente 10	Aproximadamente 3.000	Aproximadamente 15
Porte	Pequeno porte	Grande porte	Pequeno porte

Situação atual	Ativa	Ativa	Ativa
Estrutura de marketing	Possui responsável	Não estruturada estrategicamente	Inexistente/formalmente ausente
Forma de atuação do marketing	Ações semanais	Conforme demandas internas	Divulgação informal por familiares

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise inicial dos casos permite observar que o porte organizacional, isoladamente, não determina o nível de maturidade mercadológica. A Empresa Alfa, embora seja de pequeno porte, demonstra maior preocupação com a marca, comunicação e posicionamento. Por outro lado, a Empresa Beta, mesmo apresentando grande estrutura e longa trajetória no mercado, ainda trata o marketing de maneira predominantemente operacional. Esse contraste evidencia que a maturidade em marketing está mais associada à visão gerencial e à integração estratégica da área do que ao tamanho da organização, conforme também é discutido por Kohli e Jaworski (1990), ao destacarem que empresas orientadas para mercado utilizam informações sobre clientes, concorrentes e ambiente externo para orientar suas decisões.

4.2. Compreensão do Marketing nas Empresas

4.2.1. Empresa Alfa

Na Empresa Alfa, observa-se uma compreensão mais ampla do marketing quando comparada às demais organizações analisadas. A empresa associa o marketing à construção da marca, à comunicação institucional e ao posicionamento perante o público,

demonstrando uma percepção que ultrapassa a simples divulgação de serviços. Essa compreensão se manifesta na realização de ações semanais e na existência de pessoas responsáveis por conduzir as práticas mercadológicas, ainda que a estrutura não seja formalizada como um setor estratégico completo. Esse resultado aproxima-se da definição de Kotler e Keller (2012), segundo a qual o marketing envolve criação, comunicação e entrega de valor ao cliente.

A existência de um responsável pela área e a realização de ações semanais indicam um nível de organização superior ao observado nas demais empresas analisadas. Essa estrutura, ainda que simples, demonstra que o marketing possui algum grau de continuidade dentro da empresa, não sendo realizado apenas de forma emergencial ou improvisada. Para Drucker (2002), a compreensão do cliente deve ocupar posição central na gestão empresarial, e a presença de práticas contínuas de marketing pode contribuir para aproximar a empresa das necessidades de seu público.

Esse comportamento aproxima a Empresa Alfa da perspectiva de Kotler e Keller (2012), segundo os quais o marketing deve ser compreendido como um processo gerencial voltado à criação de valor. A empresa demonstra preocupação em construir uma identidade perante o mercado, o que revela maior maturidade em comparação às demais organizações estudadas. Além disso, esse achado dialoga com Narver e Slater (1990), ao indicarem que a orientação para mercado favorece maior alinhamento estratégico e melhor posicionamento competitivo.

Apesar de apresentar maior organização em suas práticas de marketing, a Empresa Alfa ainda possui limitações relevantes, especialmente no que se refere à mensuração de resultados. As

ações são realizadas com frequência, porém não há acompanhamento sistemático de indicadores como retorno das campanhas, captação de novos clientes, engajamento, fidelização ou impacto das ações na receita. Essa ausência de mensuração reduz o potencial estratégico do marketing, pois dificulta a tomada de decisão baseada em dados. Essa limitação também pode ser analisada à luz de Kohli e Jaworski (1990), para os quais a orientação para mercado depende da geração, disseminação e uso de informações mercadológicas nos processos decisórios.

4.2.2. Empresa Beta

Na Empresa Beta, os dados analisados indicam uma compreensão predominantemente operacional do marketing. Embora a empresa possua grande porte e longa trajetória no mercado, as práticas mercadológicas não aparecem integradas de forma estratégica ao planejamento organizacional. O marketing é acionado principalmente para atender demandas internas, produzir materiais de divulgação e apoiar ações pontuais, o que limita sua participação na análise de mercado, na definição de posicionamento e na construção de valor para o cliente. Essa realidade contraria a perspectiva de McCarthy (1976), ao demonstrar que o marketing envolve decisões integradas sobre produto, preço, praça e promoção, não se limitando à comunicação.

As ações de marketing ocorrem de maneira reativa, geralmente a partir de solicitações feitas por outros setores. Dessa forma, o marketing assume função executora, sendo acionado para produzir materiais, divulgar campanhas ou atender demandas pontuais. Essa lógica limita sua participação nos processos decisórios da organização. De acordo com Drucker (2002), empresas que não

colocam o cliente e o mercado no centro da gestão tendem a apresentar fragilidades competitivas, uma vez que suas decisões deixam de ser orientadas por uma compreensão mais ampla das necessidades do consumidor.

Além disso, foi identificado que muitos profissionais envolvidos nas atividades relacionadas ao marketing não possuem formação específica na área. Esse fator contribui para uma visão reduzida da função mercadológica, fazendo com que o marketing seja percebido mais como um suporte operacional do que como uma atividade gerencial estratégica. Esse resultado reforça a discussão de Rocha e Christensen (1999), ao afirmarem que o marketing ganhou relevância organizacional justamente quando as empresas compreenderam que apenas produzir ou divulgar não era suficiente, sendo necessário compreender o mercado e desenvolver estratégias competitivas.

A Empresa Beta revela um achado importante: o porte organizacional não garante maturidade em marketing. Mesmo sendo uma empresa consolidada e de grande porte, sua compreensão do marketing permanece limitada à divulgação. Isso evidencia ausência de orientação para mercado, conforme discutido por Narver e Slater (1990), uma vez que a organização não demonstra utilizar sistematicamente informações sobre clientes, concorrentes e ambiente externo para orientar suas decisões mercadológicas.

Dessa forma, observa-se que a Empresa Beta apresenta baixa integração entre marketing, planejamento e gestão. O marketing não atua como área estratégica, mas como setor dependente das demandas internas. Essa condição pode fragilizar o posicionamento

competitivo da organização, especialmente em mercados onde diferenciação, relacionamento com clientes e fortalecimento de marca são fatores relevantes. Esse achado dialoga com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), ao destacarem que o marketing atual exige relacionamento, autenticidade, experiência e geração contínua de valor.

4.2.3. Empresa Gama

Na Empresa Gama, as práticas de marketing apresentam baixo nível de formalização. A organização atua no setor de alimentação, especificamente como restaurante, possui cerca de 15 colaboradores e está no mercado desde 2017. Apesar de estar ativa, o marketing ainda não é reconhecido como parte central do processo gerencial da empresa. Essa situação evidencia uma fragilidade comum em pequenas empresas, nas quais, segundo o Sebrae (2021), a ausência de planejamento e de estratégias gerenciais consistentes pode comprometer a sobrevivência no mercado.

As ações de divulgação são conduzidas de maneira informal, sem planejamento estruturado, sem definição clara de objetivos e sem acompanhamento de indicadores. Essa dinâmica demonstra que o marketing ainda não é compreendido como parte do processo gerencial da organização, mas como uma atividade secundária, voltada principalmente à exposição pontual do restaurante ao público. Tal resultado se distancia da visão de Kotler e Keller (2012), que compreendem o marketing como processo gerencial associado à criação de valor e ao relacionamento com clientes.

Nesse caso, o marketing não participa da tomada de decisão, não se conecta ao posicionamento competitivo e não está integrado à

gestão financeira, operacional ou comercial do negócio. Isso indica uma compreensão bastante limitada da área, reduzida à ideia de “postar”, “divulgar” ou “mostrar” o restaurante ao público. Essa limitação reforça a análise de Kohli e Jaworski (1990), ao afirmarem que a orientação para mercado exige a coleta e utilização de informações mercadológicas no processo decisório.

A ausência de planejamento também compromete a construção de identidade da empresa. No ramo de alimentação, aspectos como experiência do cliente, ambiente, relacionamento, diferenciação, reputação e recorrência de consumo são elementos diretamente conectados ao marketing estratégico. Quando essas dimensões não são trabalhadas de forma estruturada, a empresa pode ter dificuldades para construir fidelização e se diferenciar da concorrência. Essa análise dialoga com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), que destacam a importância da experiência, do relacionamento e da geração de valor na construção de vínculos entre empresa e consumidor.

Assim, a Empresa Gama evidencia baixa orientação para mercado, baixa profissionalização e ausência de visão estratégica. O marketing, nesse caso, não atua como ferramenta de gestão, mas apenas como uma prática informal e eventual. Esse cenário reforça os apontamentos de Machado e Espinha (2005), ao indicarem que a mortalidade empresarial está relacionada a múltiplos fatores, entre eles fragilidades administrativas, ausência de planejamento e baixa capacidade de adaptação competitiva.

4.3. Estrutura de Marketing e Impactos na Gestão

A análise das três empresas demonstra que a estrutura de marketing influencia diretamente a forma como cada organização conduz sua gestão, seu posicionamento e sua relação com o mercado. Essa constatação está alinhada à perspectiva de McCarthy (1976), que compreende o marketing como um conjunto integrado de decisões gerenciais relacionadas a produto, preço, praça e promoção, exigindo articulação entre diferentes áreas da organização.

Na Empresa Alfa, a existência de um responsável pelas ações de marketing contribui para maior organização das práticas mercadológicas. Ainda que não haja um setor altamente estruturado, observa-se maior clareza quanto à importância da marca, da comunicação e do posicionamento. Isso permite que a empresa tenha uma atuação mais consistente no mercado, mesmo com recursos limitados. Esse resultado aproxima-se da visão de Kotler e Keller (2012), ao defenderem que o marketing deve atuar como processo de criação e entrega de valor ao consumidor.

Na Empresa Beta, a ausência de uma estrutura estratégica de marketing gera uma contradição relevante. Trata-se de uma empresa de grande porte, com longa trajetória e número expressivo de colaboradores, mas que ainda compreende o marketing como atividade operacional. Essa condição limita a participação do marketing no planejamento e reduz sua capacidade de contribuir para decisões relacionadas à marca, relacionamento com clientes e diferenciação competitiva. Tal achado reforça a concepção de Narver e Slater (1990), segundo a qual a orientação para mercado não depende apenas da estrutura física ou do porte da empresa, mas da forma como a organização integra informações de mercado às suas decisões estratégicas.

Na Empresa Gama, a inexistência de estrutura formal revela um cenário ainda mais frágil. Como as ações são realizadas de forma informal por familiares, não há continuidade, planejamento, profissionalização ou análise de resultados. Isso faz com que o marketing dependa da disponibilidade e percepção de pessoas que não necessariamente possuem conhecimento técnico sobre a área. Essa realidade converge com o Sebrae (2021), ao apontar que deficiências gerenciais e ausência de estratégias consistentes estão entre os fatores que dificultam a continuidade de pequenas empresas.

Tabela 2: Estrutura de marketing e práticas gerenciais

Critério analisado	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Existência de responsável por marketing	Sim	Não estruturado	Não
Planejamento formal	Parcial	Inexistente	Inexistente
Frequência das ações	Semanal	Conforme demandas internas	Esporádica/informal
Integração com outros setores	Parcial	Baixa	Muito baixa
Formação técnica na área	Parcial	Baixa	Inexistente
Mensuração de resultados	Não formalizada	Não realizada	Não realizada
Papel do marketing na gestão	Relevante, mas limitado	Operacional	Secundário/informal

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A comparação entre os casos evidencia que a Empresa Alfa possui maior estruturação em comparação às demais, embora ainda apresente limitações. A Empresa Beta demonstra que uma organização pode ser grande e consolidada, mas ainda apresentar baixa maturidade mercadológica. Já a Empresa Gama revela um cenário de informalidade, em que o marketing não é percebido como parte da gestão empresarial. Esses resultados reforçam que o marketing estratégico exige mais do que ações de divulgação. Ele depende de planejamento, integração, acompanhamento de mercado, análise de clientes, mensuração de resultados e participação na tomada de decisão, conforme defendem Kohli e Jaworski (1990).

4.4. Análise Comparativa: Padrões Que Influenciam a Sustentabilidade

A comparação entre os casos permite identificar padrões relevantes sobre a relação entre compreensão do marketing e sustentabilidade empresarial. O primeiro padrão observado é que a maturidade em marketing não está diretamente relacionada ao porte da organização. A Empresa Beta, mesmo sendo a maior entre as analisadas, não apresenta estrutura estratégica de marketing. Por outro lado, a Empresa Alfa, menor em número de colaboradores, demonstra maior preocupação com marca e posicionamento. Esse achado reforça a visão de Narver e Slater (1990), segundo a qual a orientação para mercado está relacionada ao comportamento estratégico da organização e não apenas ao seu tamanho.

O segundo padrão identificado é que empresas que compreendem o marketing apenas como divulgação tendem a apresentar menor integração entre marketing e gestão. Isso ocorre na Empresa Beta e, de forma ainda mais intensa, na Empresa Gama. Nesses casos, o marketing não participa das decisões estratégicas, não orienta a análise de mercado e não contribui de forma consistente para a construção de valor. Essa realidade contraria a perspectiva de Kotler e Keller (2012), para quem o marketing deve atuar como processo gerencial voltado à criação, comunicação e entrega de valor.

O terceiro padrão refere-se à ausência de mensuração. Nenhuma das empresas analisadas possui mensuração formal dos resultados de marketing. Esse ponto merece destaque, pois a falta de indicadores dificulta a avaliação da efetividade das ações realizadas. Sem mensuração, a empresa não consegue identificar quais estratégias funcionam, quais precisam ser ajustadas e quais geram retorno. Essa fragilidade pode ser relacionada à abordagem de Kohli e Jaworski (1990), que destacam a importância da geração e utilização de informações de mercado como base para a tomada de decisão organizacional.

Tabela 3: Comparação da maturidade mercadológica

Dimensão analisada	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Compreensão do marketing	Gestão de marca e posicionamento	Divulgação e execução de demandas	Divulgação informal
Planejamento estratégico de marketing	Parcial	Inexistente	Inexistente

Pesquisa de mercado	Eventual	Pouco estruturada/inexistente	Inexistente
Posicionamento competitivo	Relativamente claro	Confuso	Ausente
Orientação ao cliente	Alta	Média	Baixa
Integração com a gestão	Parcial	Baixa	Muito baixa
Profissionalização da área	Parcial	Baixa	Muito baixa
Maturidade geral	Média/alta	Baixa/intermediária	Baixa

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise comparativa demonstra que a ausência de estrutura formal de marketing aparece como um dos fatores que podem fragilizar a competitividade das empresas, embora não seja o único determinante. É importante evitar uma interpretação simplista de causalidade. Não se pode afirmar que uma empresa terá dificuldades apenas por não possuir marketing estruturado. A sustentabilidade empresarial depende também de fatores financeiros, operacionais, administrativos, econômicos e humanos. Essa compreensão está alinhada a Machado e Espinha (2005), ao defenderem que a mortalidade empresarial é um fenômeno multifatorial.

Entretanto, os dados indicam que a forma como o marketing é compreendido interfere na capacidade da empresa de construir posicionamento, relacionar-se com clientes, organizar sua

comunicação e adaptar-se ao mercado. Nesse sentido, o marketing pode ser interpretado como uma variável estratégica capaz de fortalecer a resiliência organizacional e atuar como fator de apoio à gestão. Essa análise se aproxima de Drucker (2002), ao destacar que a compreensão do cliente é elemento central para a gestão e para a permanência competitiva das organizações.

4.5. Marketing Como Atividade Gerencial Estratégica

Os resultados obtidos reforçam a necessidade de compreender o marketing como atividade gerencial estratégica, e não apenas como publicidade ou divulgação. A análise dos casos mostra que empresas com maior visão estratégica sobre marketing tendem a apresentar maior clareza de posicionamento, melhor organização das ações e maior preocupação com a construção de valor. Esse resultado confirma a abordagem de Kotler e Keller (2012), segundo a qual o marketing deve ser entendido como processo social e gerencial orientado à criação e entrega de valor.

A Empresa Alfa representa o caso mais próximo dessa perspectiva, pois associa marketing à gestão de marca e demonstra preocupação com posicionamento. Entretanto, ainda precisa avançar em mensuração e planejamento formal. A Empresa Beta mostra que a ausência de visão estratégica pode ocorrer mesmo em organizações de grande porte. Já a Empresa Gama evidencia os riscos da informalidade, especialmente quando o marketing não é reconhecido como parte da gestão. Esses achados dialogam com Rocha e Christensen (1999), ao afirmarem que o marketing ganha relevância quando as empresas passam a compreender o mercado, identificar necessidades dos consumidores e desenvolver estratégias competitivas.

Os achados da pesquisa dialogam com a perspectiva de Kotler e Keller (2012), ao indicarem que o marketing deve ser compreendido como um processo de criação, comunicação e entrega de valor, e não apenas como divulgação. Também se aproximam da visão de Drucker (2002), segundo a qual a compreensão do cliente deve ocupar posição central na gestão empresarial. Além disso, os resultados reforçam a abordagem de Narver e Slater (1990), ao demonstrarem que empresas com maior orientação para o mercado tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, diferenciação e fortalecimento competitivo.

Portanto, o marketing deve ser compreendido como uma orientação organizacional capaz de integrar diferentes áreas da empresa, contribuir para decisões estratégicas e fortalecer a sustentabilidade empresarial. No contexto das empresas analisadas, percebe-se que a limitação da compreensão do marketing reduz seu potencial como ferramenta de gestão e pode comprometer a competitividade no longo prazo. Essa conclusão também se relaciona com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), ao destacarem que o marketing contemporâneo envolve relacionamento, experiência, tecnologia e geração de valor.

Assim, a principal contribuição desta análise está em demonstrar que o marketing não deve ser tratado apenas como uma função executora, mas como parte do processo gerencial. Empresas que desejam fortalecer sua sustentabilidade precisam compreender o marketing como instrumento de leitura de mercado, relacionamento com clientes, posicionamento competitivo e geração de valor. Essa interpretação está alinhada à literatura de orientação para mercado, especialmente em Kohli e Jaworski (1990), para quem a capacidade de coletar, interpretar e utilizar

informações mercadológicas é essencial para decisões mais consistentes.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira a compreensão do marketing influencia práticas de gestão, posicionamento competitivo e sustentabilidade empresarial em organizações localizadas no estado do Piauí. A partir da análise de três empresas de diferentes segmentos e portes, foi possível identificar que o marketing ainda é compreendido de maneira desigual entre as organizações, variando desde uma percepção mais próxima da gestão de marca até uma atuação limitada à divulgação informal ou execução de demandas pontuais.

A análise dos casos revela uma contradição relevante no contexto organizacional: mesmo diante de um ambiente competitivo e dinâmico, muitas empresas ainda operam com uma visão limitada do marketing, restringindo-o à divulgação ou à execução de demandas internas. Esse fenômeno foi observado de forma mais evidente nas Empresas Beta e Gama, nas quais o marketing não exerce influência significativa nos processos decisórios, tampouco se integra de maneira efetiva às demais áreas da organização.

Um dos principais achados da pesquisa consiste na constatação de que o porte organizacional não garante, por si só, maior maturidade mercadológica. A comparação entre os casos demonstrou que empresas menores podem apresentar maior clareza sobre marca, comunicação e posicionamento, enquanto organizações de grande porte podem manter práticas de marketing predominantemente operacionais. Esse resultado evidencia que a maturidade em

marketing depende menos da dimensão da empresa e mais da forma como a gestão compreende e incorpora essa área aos processos decisórios.

Além disso, observa-se que a ausência de mensuração de resultados é um problema recorrente entre as empresas analisadas, independentemente de seu nível de organização. Tal lacuna revela uma fragilidade crítica, pois impede que o marketing seja utilizado como instrumento de apoio à tomada de decisão baseada em dados. Nesse cenário, as ações mercadológicas tendem a ser conduzidas de forma intuitiva, reativa e pouco eficiente, o que limita seu potencial estratégico.

Outro ponto que merece destaque refere-se à baixa integração do marketing com as demais áreas organizacionais. Nos casos analisados, o marketing raramente aparece como elemento articulador entre setores, o que contraria a perspectiva teórica que o define como uma orientação organizacional transversal. Essa desconexão reduz sua capacidade de contribuir para o alinhamento interno, para a construção de valor e para o fortalecimento da competitividade.

Diante desses aspectos, torna-se evidente que o problema não está apenas na ausência de práticas de marketing, mas, sobretudo, na forma como ele é compreendido. A limitação conceitual observada nas empresas analisadas revela que o marketing ainda não é plenamente reconhecido como parte da lógica gerencial, sendo frequentemente subutilizado ou mal direcionado.

Embora o marketing não possa ser considerado o único fator responsável pela sustentabilidade empresarial, os resultados

indicam que sua compreensão limitada pode contribuir para fragilidades organizacionais. Quando o marketing é reduzido à divulgação, perde-se a oportunidade de utilizá-lo como instrumento de análise de mercado, construção de relacionamento com clientes, diferenciação competitiva e apoio à tomada de decisão. Dessa forma, sua ausência estratégica pode comprometer a capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente competitivo e fortalecer sua permanência no mercado.

Dessa forma, conclui-se que o marketing, quando negligenciado em sua dimensão estratégica, deixa de cumprir seu papel como elemento estruturante da gestão e passa a ocupar uma posição periférica nas organizações. Essa condição não apenas limita o potencial competitivo das empresas, mas também evidencia a necessidade de uma mudança na forma como o marketing é compreendido e incorporado na prática empresarial.

Como implicação prática, recomenda-se que as empresas analisadas avancem na formalização de suas práticas de marketing, estabelecendo objetivos claros, indicadores de acompanhamento e maior integração entre marketing e gestão. Para a Empresa Alfa, sugere-se o fortalecimento da mensuração de resultados e a criação de um planejamento mercadológico mais estruturado. Para a Empresa Beta, recomenda-se a reorganização do marketing como área estratégica, com participação mais ativa no planejamento e na análise de mercado. Para a Empresa Gama, torna-se necessário iniciar a formalização básica das ações de divulgação, posicionamento e relacionamento com clientes, reduzindo a dependência de práticas informais.

Por fim, o estudo contribui ao evidenciar a existência de uma lacuna entre a compreensão teórica do marketing como atividade estratégica e sua aplicação prática nas empresas analisadas. Os resultados reforçam a necessidade de maior profissionalização das práticas mercadológicas, especialmente no que se refere ao planejamento, à mensuração de resultados e à integração do marketing com a gestão organizacional. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de empresas investigadas, incluam outros setores econômicos e utilizem também abordagens quantitativas, possibilitando relacionar a maturidade em marketing a indicadores de desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, Tim. *Marketing and the Bottom Line*. 2. ed. Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications**. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Gomes. **Mortalidade de empresas: análise de fatores determinantes.** *Revista de Administração*, [s. l.], 2005.

MCCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach.* 6. ed. Homewood: Irwin, 1976.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The effect of a market orientation on business profitability.** *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Relatório de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2021.

SEBRAE. **Análise do CAGED e geração de empregos no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2024.