




Modelo de aceitação e uso da gestão de relacionamento com o cliente social em micro e pequenas empresas

Model of acceptance and use of social customer relationship management in micro and small enterprises

 Cristiana De Muylder^{1a}  Jefferson Lopes La Falce^{1,2b}  João Ricardo Lage Guerraand^{1c}
 Júlio A. Viana^{3d} and  Olaf Reinhold^{3,4e}

¹ Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração  / Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Campus Santa Mônica, Belo Horizonte, MG, Brazil  ² Fundação Oswaldo Cruz, Manguinhos, Rio de Janeiro, RJ, Brazil  ³ Social CRM Research Center, Leipzig, Germany ⁴ University of Cooperative Education Saxony, Germany

Authors' notes

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

Corresponding author: Jefferson Lopes La Falce - jefferson.la.falce@gmail.com ; jefferson.lafalce@fiocruz.br

Funding Details: This work was supported by CNPq under Grant Number CNPq 407907/2018-1 309685/2020-6; German Academic Exchange Service (DAAD) Grant Number 57449332.

Cite as – American Psychological Association (APA)

De Muylder, C., La Falce, J. L., Guerraand, J. R. L., Vianna, J. A., & Reinhold, O. (2025, Jan./Apr.). Model of acceptance and use of social customer relationship management in micro and small enterprises.

International Journal of Innovation - IJI, São Paulo, 13(1), p. 1-42, e27096.

<https://doi.org/10.5585/2025.27096>

^a Professor and Researcher with PhD in Applied Economics. crismuylder@hotmail.com ; cristiana.muylder@ufu.br

^b Professor and Researcher with PhD in Business Administration (FUMEC - 2015) with doctoral period at VTT Finland.

^c PhD Business Program (PDMA) at FUMEC University with a doctoral period at SCRC Leipzig/Germany. joaoricardolg09@gmail.com

^d Researcher and Business Development Specialist at the Social CRM Research Center. julio.viana@scrc-leipzig.de

^e Research interest is in the field of customer relationship management, with a particular emphasis on the impact of social media, application systems, and data analytics. olaf.reinhold@scrc-leipzig.de



Abstract

Objective of the study: The article aims to propose and test a Social Customer Relationship Management Acceptance and Usage Model that considers antecedent factors in micro and small enterprises. **Methodology/approach:** A survey analyzed through structural equation modeling was conducted with managers of micro and small Brazilian companies.

Originality/Relevance: The use of social networks as a source of the process of monitoring, analysis and content generation for business strategy is recent and very relevant for the sustainability of micro and small businesses.

Main results: Although some hypotheses were not validated, the study fills important gaps in empirical research on micro and small businesses. Replicating this study in different cultural contexts could offer further insights.

Theoretical/methodological contributions: The positive results indicate that, despite some hypotheses being rejected, the study confirms the relevance of "Customer Information Processing Capacity" and its influence on the "Use of Social CRM," highlighting the importance of social interactions and engagement capacity for value co-creation in micro and small businesses.

Socia /management contributions: Managers can leverage the relationship between the "Ability to Engage the Customer Via Social Media" and "Social Influence" to enhance their social media strategies and improve customer engagement.

Keywords: social CRM, acceptance and use of technology, structural equation model, micro and small companies, social media

Resumo

Modelo de aceitação e uso da gestão de relacionamento com o cliente social em micro e pequenas empresas

Objetivo do estudo: O artigo tem como objetivo propor e testar um Modelo de Aceitação e Utilização de Gestão de Relacionamento Social com Clientes que considere fatores antecedentes em micro e pequenas empresas.

Metodologia/abordagem: Uma pesquisa analisada por meio de modelagem de equações estruturais foi realizada com gestores de micro e pequenas empresas brasileiras.

Originalidade/Relevância: A utilização das redes sociais como fonte do processo de monitoramento, análise e geração de conteúdo para estratégia empresarial é recente e muito relevante para a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Principais resultados: Embora algumas hipóteses não tenham sido validadas, o estudo preenche lacunas importantes na pesquisa empírica sobre micro e pequenas empresas. A replicação deste estudo em diferentes contextos culturais poderia oferecer mais informações.

Contribuições teóricas/metodológicas: Os resultados positivos indicam que, apesar de algumas hipóteses terem sido rejeitadas, o estudo confirma a relevância da "Capacidade de Processamento de Informação do Cliente" e a sua influência na "Utilização do CRM Social", destacando a

importância das interações sociais e da capacidade de engagement para a cocriação de valor em micro e pequenas empresas.

Contribuições sociais/de gestão: Os gestores podem aproveitar a relação entre a “capacidade de envolver o cliente através das redes sociais” e a “influência social” para melhorar as suas estratégias de redes sociais e melhorar o envolvimento do cliente.

Palavras-chave: CRM social, aceitação e uso da tecnologia, modelo de equações estruturais, micro e pequenas empresas, mídia social

Resumen

Modelo de aceptación y uso de la gestión social de las relaciones con los clientes en micro y pequeñas empresas

Objetivo del estudio: El objetivo del artículo es proponer y probar un Modelo de Aceptación y Uso de la Gestión de Relaciones Sociales con Clientes que considere factores antecedentes en las pequeñas empresas. Metodología/enfoque: Se realizó una encuesta analizada mediante modelos de ecuaciones estructurales con gerentes de pequeñas empresas brasileñas.

Originalidad/Relevancia: El uso de las redes sociales como fuente para el proceso de seguimiento, análisis y generación de contenidos para la estrategia empresarial es reciente y muy relevante para la sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Principales resultados: Aunque algunas hipótesis no fueron validadas, el estudio llena importantes vacíos en la investigación empírica sobre pequeñas empresas. Replicar este estudio en diferentes contextos culturales podría ofrecer más ideas.

Aportes teóricos/metodológicos: Los resultados positivos indican que, a pesar de rechazar algunas hipótesis, el estudio confirma la relevancia de la "Capacidad de Procesamiento de Información del Cliente" y su influencia en el "Uso del CRM Social", destacando la importancia de las interacciones sociales y la capacidad de compromiso para la co-creación de valor. en pequeñas empresas.

Contribuciones sociales/de gestión: Los gerentes pueden aprovechar la relación entre la "capacidad de involucrar al cliente a través de las redes sociales" y la "influencia social" para mejorar sus estrategias de redes sociales y mejorar la participación del cliente.

Palabras clave: CRM social, aceptación y uso de la tecnología, modelo de ecuaciones estructurales, pequeños negocios, medios de comunicación social

Model of acceptance and use of social customer relationship management in micro and small enterprises

A internet é amplamente utilizada pela sociedade em diversas atividades, incluindo entretenimento, pesquisa, compras e educação. Atualmente, o número de usuários ativos (4,59 bilhões) representa aproximadamente 59,5% da população global (Dixon, 2023). As plataformas de mídias sociais, que utilizam tecnologia da internet, possibilitam a interação, disseminação e compartilhamento de conteúdo, promovendo o engajamento entre os usuários e facilitando relações.

A base global de usuários de mídias sociais continua a crescer, com projeções estimando que ultrapassará 6 bilhões de usuários até 2027 (Dixon, 2023). As mídias sociais servem como ferramenta vital para entretenimento, notícias, inspiração e marketing digital (Torres, 2018). Elas revolucionaram a oferta de produtos e serviços, criando novos modelos de negócios e oportunidades (Kellmerit & Obodovski, 2013), uma tendência facilitada por sua acessibilidade e facilidade de uso (Aswani *et al.*, 2018).

Focando nas pequenas e médias empresas (PMEs), a adoção de estratégias de marketing digital tem se tornado cada vez mais comum, oferecendo maior competitividade e reduzindo a importância relativa do tamanho da empresa. Em 2021, havia aproximadamente 332,99 milhões de PMEs no mundo (Dixon, 2023), com micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil contribuindo com cerca de 27% do produto interno bruto (PIB) do país. No entanto, os desafios enfrentados por essas empresas se intensificaram no período pós-Covid-19. Muitas empresas utilizaram a tecnologia para criar oportunidades de negócios, implementar o trabalho remoto e adotar modelos de ensino a distância síncronos. Estudos e experiências organizacionais sugerem que as operações remotas podem se tornar uma opção permanente tanto para as empresas quanto para os funcionários.

Nesse contexto, o uso das mídias sociais como ferramenta de monitoramento de mercado tornou-se cada vez mais relevante, permitindo que as organizações analisem a vasta quantidade de informações disponíveis online. A tecnologia de Gestão de Relacionamento com o Cliente Social (Social CRM ou SCRUM), que combina estratégias tradicionais de CRM com ferramentas projetadas para recuperar, armazenar e analisar dados de redes sociais, provou ser eficaz na melhoria dos processos de marketing, vendas e atendimento ao cliente (Alt & Reinhold, 2018).

Isso facilita um maior engajamento do consumidor, fortalece a reputação da marca e aumenta a lealdade do cliente, especialmente para micro e pequenas empresas. As MPEs podem utilizar de forma eficiente o Social CRM para apoiar a gestão e o monitoramento de mercado, obtendo insights a partir das redes sociais (O'Donohue *et al.*, 2019). Apesar das variações na sofisticação tecnológica, serviços e produtos das pequenas empresas (Chatterjee & Kaar, 2020), o potencial para aproveitar as ferramentas de Social CRM permanece significativo.

Fatores como o crescimento do mercado, que, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), utiliza mídias sociais e a Internet para a venda de produtos (Organização das Nações Unidas, 2019), o aumento da conectividade e da interatividade entre usuários e empresas (Retail, 2015), principalmente após a experiência da pandemia de Covid-19 com o trabalho remoto, representam lacunas que justificam e reforçam a aplicação das práticas de Social CRM. Isso também se justifica diante de estudos sobre sua aplicação (Askool & Nakata, 2011; Harrigan *et al.*, 2015; Sigala, 2016; Wang & Kim, 2017) e das lacunas apontadas sobre os fatores de aceitação da tecnologia Social CRM em pequenas empresas.

O modelo UTAUT (Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia) é uma teoria que busca explicar a aceitação e o uso de tecnologia com base em fatores como expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras, sendo uma abordagem útil para entender como essas variáveis influenciam a adoção de ferramentas de CRM, incluindo o Social CRM, em pequenas empresas. Para melhor compreender os fatores que influenciam a aceitação e o uso do Social CRM, o modelo UTAUT se apresenta como uma base teórica robusta. Esse modelo ajuda a avaliar como variáveis como expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras impactam a adoção de tecnologia, sendo particularmente relevante na análise do uso do Social CRM em micro e pequenas empresas (Venkatesh *et al.*, 2003).

Especificamente no contexto econômico brasileiro durante a pandemia de Covid-19, micro e pequenas empresas tiveram suas receitas reduzidas devido à impossibilidade de os clientes realizarem compras presenciais, o que motivou dois terços dessas empresas a operar na modalidade de vendas online, acelerando a inserção digital dos pequenos negócios (Sebrae, 2020). Esse desafio apresenta oportunidades para as MPEs explorarem novas estratégias publicitárias, aproveitando ferramentas de marketing de baixo custo e integrando tecnologias de gestão de relacionamento com o cliente, como o Social CRM, às plataformas de mídias sociais (Harrigan & Miles, 2014).

Este artigo busca elucidar: Qual é a influência da aceitação e do uso da tecnologia na Gestão de Relacionamento com o Cliente Social em Micro e Pequenas Empresas? Para responder a esse problema de pesquisa, foi proposto e testado um modelo para identificar e medir os antecedentes da aceitação do Social CRM em micro ou pequenas empresas brasileiras.

Com base no modelo proposto, buscou-se avançar nos estudos e discussões teóricas sobre o uso das mídias sociais na comunicação com o cliente (Chatterjee & Kar, 2018; Torres, 2018), sobre as características das atividades e funções que compõem a tecnologia de Social CRM mapeadas por Swarts *et al.* (2016), especialmente no contexto de micro ou pequenas empresas, podendo ser considerado complementar ao estudo realizado sobre fatores de adoção social do Social CRM (Nedra *et al.*, 2019).

O artigo está organizado em cinco seções. Após a introdução, na primeira seção, a segunda apresenta o referencial teórico. A terceira seção detalha os materiais e métodos, enquanto a quarta discute os achados e inclui a análise do modelo. A quinta e última seção apresenta as conclusões, seguidas das referências e do apêndice.

Referencial Teórico

a) Aceitação e Uso de Tecnologia

As teorias de aceitação e uso de tecnologia têm suas raízes em modelos psicológicos que postulam a intenção como um preditor do comportamento (Venkatesh *et al.*, 2003). De acordo com a Teoria da Ação Racional (TRA), a intenção é definida como o fator motivacional necessário para realizar um comportamento específico. A TRA foi originalmente desenvolvida para explicar o comportamento humano de forma ampla, sugerindo que o comportamento é guiado pela intenção (Ajzen & Fishbein, 1975). Dishaw e Strong (1999) posteriormente adaptaram essa teoria para o estudo de sistemas de informação, resultando no Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM). Davis (1985) enfatizou que o TAM tinha como objetivo aprimorar o entendimento do processo de aceitação do usuário, oferecendo novas perspectivas teóricas para o design e a implementação eficaz de sistemas de informação. Além disso, o TAM fornece uma base teórica para os "testes de aceitação do usuário", permitindo que os desenvolvedores avaliem seus sistemas antes da implementação.

Na sequência, surgiu o modelo Task-Technology Fit (TTF), que foca no alinhamento entre a tecnologia e o desempenho do usuário. DeLone e McLean (1992) destacaram a importância desse alinhamento, observando que um impacto positivo de um sistema de informação deve levar a ganhos de desempenho mensuráveis. Goodhue e Thompson (1995) argumentaram que o conceito de ajuste tarefa-tecnologia havia sido ou ignorado ou tratado de forma implícita em modelos anteriores.

Em sua revisão da literatura, Venkatesh *et al.* (2003) sintetizaram elementos de oito modelos distintos para criar a Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) (Figura 1). O modelo inicial da UTAUT foi validado em quatro organizações, e a validação cruzada subsequente em outras duas organizações apresentou resultados semelhantes (Figura 2).

Figura 1

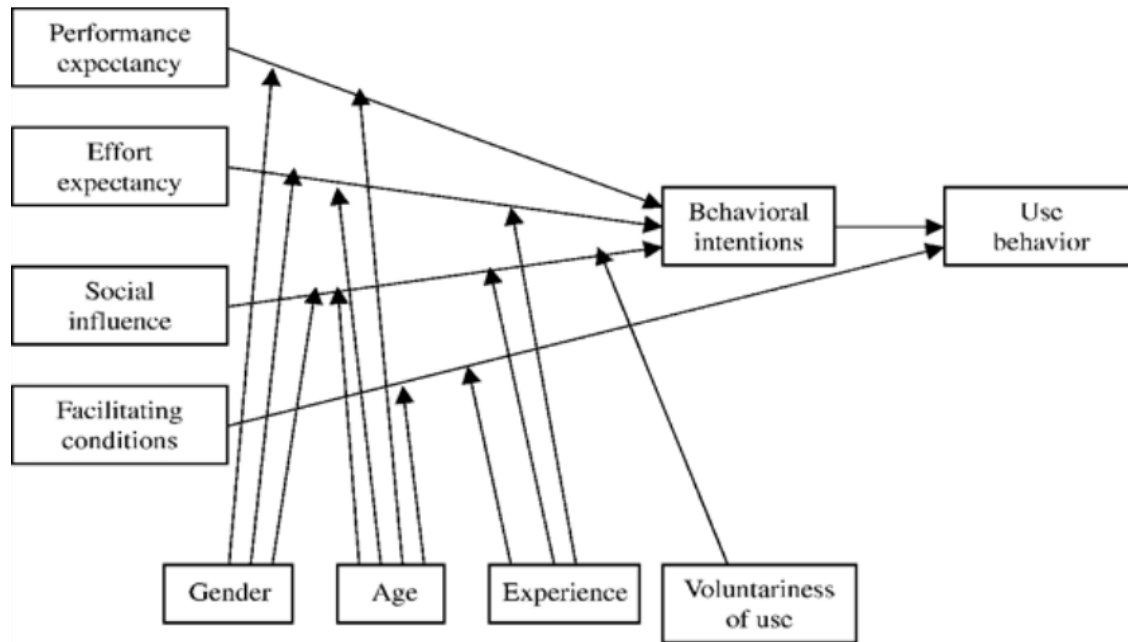
Modelos e Teorias Aplicados na Aceitação Individual da Tecnologia

Modelo/Teoria	Abordagem teórica	Conceitos e definições
Teoria da Ação Racional (TRA)	Atitude em relação ao comportamento	Sentimentos positivos ou negativos de um indivíduo em relação à adoção de um comportamento.
	Regras subjetivas	A percepção pessoal de que a maioria das pessoas importantes para ele acredita que ele deve ou não realizar o comportamento.
Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)	Utilidade percebida	Grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema melhora seu desempenho no trabalho.
	Facilidade de uso percebida	Grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema seria isento de esforço.
	Regras subjetivas	Adaptado de TRA/TPB, incluído apenas no TAM2.
Modelo Motivacional (MM)	Motivação extrínseca	A percepção de que os usuários desejam realizar uma atividade porque ela é considerada fundamental para obter resultados valiosos distintos da própria atividade, como melhor desempenho no trabalho, remuneração ou promoções.
	Motivação intrínseca	A percepção de que os usuários desejam realizar uma atividade sem qualquer reforço aparente além do próprio processo de execução da atividade.
Teoria do Comportamento Planejado (TPB)	Atitude em relação ao comportamento	Adaptado de TRA.
	Regras subjetivas	Adaptado de TRA.
	Controle comportamental percebido	Facilidade ou dificuldade percebida em realizar o comportamento. Percepções de restrições internas e externas ao comportamento.

Modelo/Teoria	Abordagem teórica	Conceitos e definições
Combinação de TAM e TPB	Atitude em relação ao comportamento	Adaptado de TRA/TPB.
	Regras subjetivas	Adaptado de TRA/TPB.
	Controle comportamental percebido	Adaptado de TRA/TPB.
	Utilidade percebida	Adaptado de TAM.
Modelo de Uso de PC (MPCU)	Ajuste de tarefa	Até que ponto um indivíduo acredita que o uso de uma tecnologia pode melhorar o desempenho de seu trabalho.
	Complexidade	Grau em que uma inovação é percebida como relativamente difícil de entender e usar.
	Consequências de longo prazo	Resultados que geram uma recompensa no futuro.
	Afeto em relação ao uso	Sentimentos de alegria, exaltação ou prazer, depressão, desgosto, descontentamento ou ódio, associados por um indivíduo a um ato específico.
	Fatores sociais	Internalização, pelo indivíduo, da cultura subjetiva do grupo de referência.
	Condições facilitadoras	Fatores no ambiente que os observadores concordam que tornam um ato fácil de ser executado.
Teoria da Difusão da Inovação (IDT)	Vantagem relativa	Grau em que uma inovação é percebida como melhor que seu precursor.
	Facilidade de uso	Grau em que uma inovação é percebida como difícil de usar.
	Imagem	Grau em que se percebe que o uso de uma inovação melhora a imagem ou o status de alguém no sistema social.
	Visibilidade	Grau em que alguém pode observar outras pessoas utilizando o sistema na organização.
	Compatibilidade	Grau em que uma inovação é percebida como consistente com valores, necessidades e experiências anteriores existentes.
	Declaração de renda	A tangibilidade dos resultados do uso da inovação, incluindo sua observabilidade e comunicabilidade.
	Disposição de propósito	Grau em que o uso da inovação é percebido como voluntário.
Teoria Cognitiva Social (SCT)	Expectativa de resultados de desempenho	Consequências relacionadas ao desempenho de um comportamento. Especificamente, expectativas de desempenho lidam com resultados relacionados ao trabalho.
	Expectativas de resultados pessoais	Consequências pessoais de um comportamento. Especificamente, expectativas pessoais lidam com autoestima individual e senso de realização.
	Autoeficácia	Julgamento da capacidade de usar uma tecnologia para realizar uma determinada tarefa ou trabalho.
	Afeto	Preferência de um indivíduo por um determinado comportamento.
	Ansiedade	Aparição de reações ansiosas ou emocionais ao realizar um comportamento.

Figura 2

Modelo UTAUT



Fonte: Venkatesh et al., 2003, p. 447

O modelo UTAUT possui aproximadamente 70% de assertividade, sendo composto pelos seguintes elementos: (a) Expectativa de Desempenho; (b) Expectativa de Esforço; (c) Influência Social; e (d) Condições Facilitadoras. Intenção Comportamental e Comportamento de Uso também são avaliados para verificar a aceitação da tecnologia no campo de pesquisa (Venkatesh *et al.*, 2003). Neste estudo, o modelo incorporou a análise de correlações entre as respostas dos participantes e as variáveis Gênero e Idade, a fim de examinar a presença de segmentação entre os participantes. Além disso, como a variável Intenção Comportamental está conectada ao fator Uso do Social CRM, com base no modelo de Cheng e Shiu (2018), infere-se que o grau de precisão relacionado a esse constructo pode ser aprimorado.

Social CRM

A tecnologia de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é aplicada nas organizações diante da necessidade de organizar os canais de comunicação com os clientes. Com

a inclusão das mídias sociais no cotidiano das pessoas, novas formas de comunicação e interação foram criadas, tornando esse contato um fator de influência para estabelecer e manter uma relação ativa (Batra & Keller, 2016; Wan *et al.*, 2017). Nesse contexto, o Social CRM surgiu como uma estratégia que relaciona o CRM à realidade do controle do ecossistema pelo cliente (Greenberg, 2009a, 2009b). O foco do Social CRM são as interações e diálogos humanos (Baur *et al.*, 2016; Maecker *et al.*, 2016) que permitem a troca de informações em plataformas tecnológicas, gerando novas experiências. Entende-se que as técnicas de monitoramento e análise de conteúdo social são aplicadas nas organizações, e seus resultados são incorporados ao processo do Social CRM (Wittwer, Reinhold, e Alt, 2017).

Ao se beneficiarem dessa iniciativa, as empresas não precisaram depender da ampliação do investimento em tecnologia para obter vantagens com o uso do Social CRM (Wirtz *et al.*, 2010). No entanto, impôs-se a necessidade de criar uma estratégia de interação com o cliente e desenvolvimento de ferramentas dinâmicas e inteligência (Wirtz, Schilke, e Ullrich, 2010). As mídias sociais, focadas em análise e inteligência coletiva, permitem que as empresas disseminem informações sobre novos produtos e serviços, convidem clientes e parceiros e recebam feedbacks, o que pode gerar satisfação e até mesmo retenção de consumidores (Hung *et al.*, 2019; Wirtz *et al.*, 2010). Alguns estudos indicaram resultados sobre a aplicação do Social CRM nas organizações (Figura 3) (Ahani *et al.*, 2017).

Figura 3

Estudos sobre Social CRM

Authors	Topic	Results
(Peters <i>et al.</i> , 2010)	The impact of CRM 2.0 on customer insight	The new type of customer requires corporate transparency, authenticity, and interaction. To provide a richer insight than that of the past is necessary. Combined CRM and social tools to provide the richer insight for the social consumer.
(Woodcock <i>et al.</i> , 2011)	Social CRM as a business strategy	Social CRM is about people and relationships and demands a customer focus like never before. Forget that, and you will have little chance of success.
(Malthouse <i>et al.</i> , 2013)	Managing Customer Relationships in the Social Media Era	The rise of social media technologies is challenging the traditional notion of CRM as it has empowered consumers.
(Trainor <i>et al.</i> , 2014)	Social media technology usage and customer relationship performance	Social media technology use when viewed as a resource, positively influences customer relationship performance via firm-level capabilities.
(Harrigan & Miles, 2014)	CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management	Customer relationship orientation, social media support and data issues around social media use, customer engagement in online communities, and information processes are important factors for SMEs to shift from e-CRM to social CRM.
(Harrigan <i>et al.</i> , 2015)	Modelling CRM in a social media age	The CRM technology-use construct was expanded to become a social media technology use construct in recognition of the importance of new social media technologies to CRM.
(Sigala, 2016)	Social CRM Capabilities and Readiness	Technological advances and consumer behavior changes are transforming CRM from a transactional to a conversational approach that empowers customers as relationships' co-creators.
(Wang & Kim, 2017)	Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance?	Social media technology usage plays a moderating role by increasing the positive impact of social CRM capabilities on firm performance.

Fonte: Ahani *et al.*, 2017, p. 563



Materiais e Método

Para compreender os fatores antecedentes da aceitação de tecnologia, foram utilizados os modelos UTAUT (Venkatesh et al., 2003) e estudos sobre Social CRM (Cheng & Shiu, 2018), com o objetivo de entender os fatores determinantes dessa aceitação. No que diz respeito à aceitação e uso da tecnologia (UTAUT), foram utilizados os seguintes indicadores: a) Expectativa de Desempenho (EP); b) Expectativa de Esforço (EE); c) Influência Social (IS); d) Condições Facilitadoras (CF); e e) Intenção Comportamental (IC) (Venkatesh et al., 2003). Quanto às funções do Social CRM (Cheng & Shiu, 2018), foram utilizados "Engajamento do Cliente por Mídias Sociais" (ECVMS), "Capacidade da Empresa" (CE), "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" (CPIC) e "Uso do Social CRM" (US). A relação das hipóteses (Figura 4) e o modelo proposto (Figura 5) permitiram a criação de um novo modelo apropriado ao objetivo desta pesquisa.

Figura 4

Hipóteses e base teórica da pesquisa

#	Hipótese	Aceitação e uso de tecnologia (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)	Papel do Social CRM em MPE (Cheng & Shiu, 2018)	Base teórica
H1	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Desempenho e o Uso do Social CRM.	Performance expectation	SCRM Use	Jayachandran <i>et al.</i> , 2005; Knuz <i>et al.</i> , 2017; Sigala, 2015; Trainor, 2012; Trainor <i>et al.</i> , 2014; Wang and Kim, 2017
H2	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Esforço e o Uso do Social CRM.	Effort Expectation	SCRM Use	Abedin, 2016; Agnihotri <i>et al.</i> , 2012; Bowen and McCain, 2015; Costello, 2011; Liberona <i>et al.</i> , 2013; Lobato <i>et al.</i> , 2016; Malthouse <i>et al.</i> , 2013; Reinhold and Alt, 2012; Sigala, 2011
H3	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Influência Social e o Uso do Social CRM.	Social Influence	SCRM Use	Hernandez <i>et al.</i> , 2011; Ifinedo, 2016; Ramdani <i>et al.</i> , 2009; Rozmi <i>et al.</i> , 2019; Sun <i>et al.</i> , 2013
H4	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as Condições Facilitadoras e o Uso do Social CRM.	Facilitating conditions	SCRM Use	Al Mursalin, 2012; Derham <i>et al.</i> , 2011; Hung and Lai, 2015; Rahi <i>et al.</i> , 2019; Wallach <i>et al.</i> , 2014
H5	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Intenção Comportamental e o Uso do Social CRM.	Behavioral Intention	SCRM Use	Putra and Ariyanti, 2013; Zhou <i>et al.</i> , 2008.
H6	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Desempenho e a Capacidade de	Performance expectation	Customer Engagement via Social Media	Bharti <i>et al.</i> , 2014; Hidayanti <i>et al.</i> , 2018; Kristensson <i>et al.</i> , 2008; Sigala, 2015; Vargo and Lush, 2012

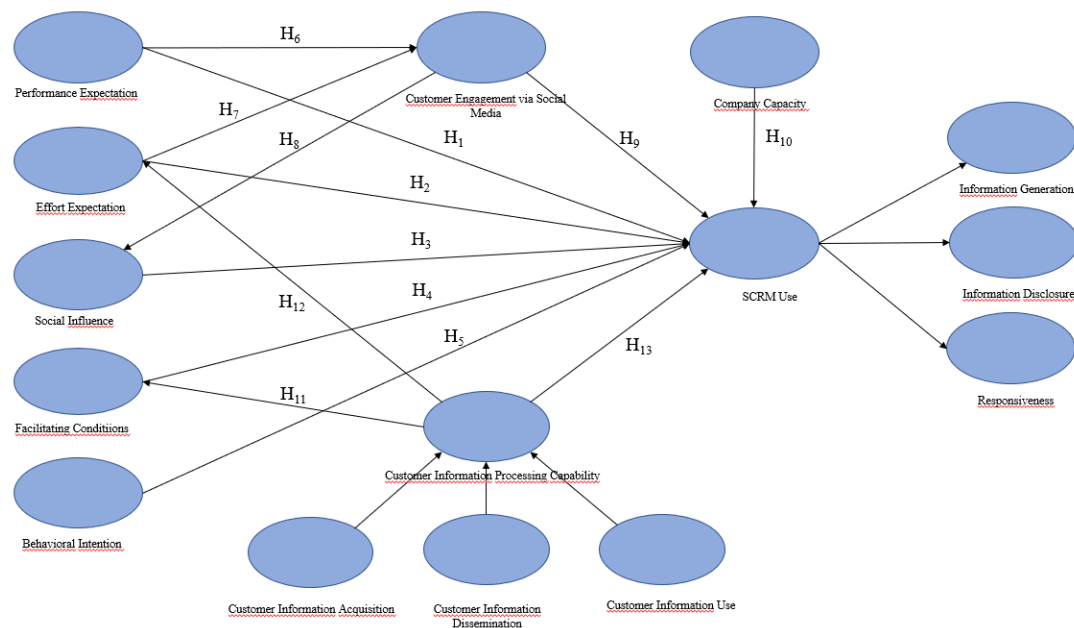
#	Hipótese	Aceitação e uso de tecnologia (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)	Papel do Social CRM em MPE (Cheng & Shiu, 2018)	Base teórica
	Engajamento do Cliente por Mídias Sociais.			
H7	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Expectativa de Esforço e a Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais.	Effort Expectation	Customer Engagement via Social Media	Abdat, 2020; Agnihotri <i>et al.</i> , 2016; Al-Maskari, and Sanderson, 2010; Malthouse <i>et al.</i> , 2013; Menguc <i>et al.</i> , 2014; Saldanha <i>et al.</i> , 2017; Sharma, 2015; Van de Vrande <i>et al.</i> , 2009; Wincent <i>et al.</i> , 2013
H8	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais e a Influência Social.	Social Influence	Customer Engagement via Social Media	Bennett and Sargeant, 2005; Chaouali <i>et al.</i> , 2016; Chen <i>et al.</i> , 2019; Cui and Wu, 2016; Fang <i>et al.</i> , 2013; Pederson and Ling, 2002; Riquelme and Rios, 2010; Saldanha <i>et al.</i> , 2017
H9	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais e o Uso do Social CRM.	SCRM Use	Customer Engagement via Social Media	Agnihotri <i>et al.</i> , 2016; Cui and Wu, 2016; Kallmuenzer and Scholl-Grissemann, 2017; Mahr <i>et al.</i> , 2014; Saldanha <i>et al.</i> , 2017; Salo, 2017
H10	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade da Empresa e o Uso do Social CRM..	SCRM Use	Company Capacity	Eisenhardt & Martin, 2000; Hoyer <i>et al.</i> , 2010; Lehmkuhl and Jung, 2013; Marolt <i>et al.</i> , 2015; Reinhold and Alt, 2011; Sirmon <i>et al.</i> , 2007; Ulaga and Reinartz, 2011; Whittaker <i>et al.</i> , 2016
H11	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e as Condições Facilitadoras.	Facilitating Conditions	Customer Information Processing Capability	Harmeling <i>et al.</i> , 2017; Hollebeek <i>et al.</i> , 2019; Ramdani <i>et al.</i> , 2009

#	Hipótese	Aceitação e uso de tecnologia (Venkatesh <i>et al.</i> , 2003)	Papel do Social CRM em MPE (Cheng & Shiu, 2018)	Base teórica
H13	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e a Expectativa de Esforço.	Effort Expectation	Customer Information Processing Capability	Brunswicker and Vanhaverbeke, 2015; Cao and Niu, 2019; Schweisfurth and Raasch, 2015
H13	Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a Capacidade de Processamento de Informações do Cliente e o Uso do Social CRM.	SCRM Use	Customer Information Processing Capability	Deng and Xu, 2017; Greenberg, 2010; Knuz <i>et al.</i> , 2017; Pournarakis <i>et al.</i> , 2017; Sawhney <i>et al.</i> , 2005; Wieneke and Lehrer, 2016

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, exploratória e de natureza quantitativa. Foi utilizada uma pesquisa de levantamento, onde a amostra foi não probabilística, intencional e por acessibilidade. Intencional porque os indivíduos que responderam deveriam ser proprietários de micro ou pequenas empresas, ou gestores e funcionários dessas organizações brasileiras. Para atingir o objetivo, o formulário foi enviado a partir da base do SEBRAE, utilizando um questionário eletrônico.

Figura 5

Modelo Hipotético - Inter-relação das Hipóteses Investigadas



Nos resultados do processamento do modelo proposto para o teste das hipóteses da pesquisa, inicialmente não foram detectados outliers multivariados, conforme indicado pela análise da distância D^2 de Mahalanobis. Após a exclusão de respondentes duplicados e questionários sem respostas, a amostra estudada permaneceu com 203 casos válidos, acima da amostra mínima de 160 casos, determinada 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 estimativa de um coeficiente de determinação estatisticamente diferente de zero. O software G*Power® (Faul *et al.*, 2009) foi utilizado para calcular o tamanho mínimo da amostra (Hair *et al.*, 2014).

Foi aplicado o método de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com simulação de Bootstrapping, utilizando o SmartPLS v3.3®. Observou-se que a aplicação do SEM para esta pesquisa foi adequada, dada a existência de construtos correlacionados, conforme indicado por Maruyama (1998).

O método SEM depende dos valores calculados para o coeficiente de determinação (R^2). De acordo com Hair *et al.* (2014), um R^2 de 0,250 representa uma capacidade explicativa reduzida; um R^2 entre 0,250 e 0,500 representa uma capacidade explicativa mediana; e um R^2 acima de 0,500 indica uma grande capacidade explicativa. Além das referências de intensidade, também deve ser avaliada a significância estatística do coeficiente de determinação.

Resultados e Discussões

A amostra foi composta, em sua maioria, por respondentes com idades entre 35 e 54 anos (50,2%), com nível superior completo (46,3%) e renda mensal de até 10 salários-mínimos (30%) (Tabela 1). Os segmentos relacionados a esses empreendedores eram, em sua maioria, do setor industrial com alta concorrência (61,5%), com até 5 empregados (34,4%) e receitas anuais entre 60 mil e 360 mil reais (30%) (Tabela 2). Eles indicaram, em relação à implementação do SCRM, que estão interessados na tecnologia (52,2%) e entendem que ela é necessária e oportuna (92%), além de terem a intenção de usar as mídias sociais para monitoramento do mercado (41,8%) (Tabela 3).

Tabela 1

Dados dos respondentes

Informação	Opções de informação	Frequência	%	Valido %	% Cumulativo Válido
Gênero	Masculino	93	45.81	46.04	46.04
	Feminino	105	51.72	51.98	98.02
	Não Binay	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		
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
	Mais de 54 anos	28	13.79	13.86	100.00
	Subtotal	202	99.51	100.00	
	Não respondeu	1	0.49		
Nível educacional	Ensino fundamental	2	0.99	0,99	0,99
	Ensino médio	29	14.29	14,36	15,35
	Faculdade	94	46.31	46,53	61,88
	MBA	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		
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	203	100.00			

Fonte: Dados da pesquisa



Tabela 2

Dados das empresas

Informação	Opções de informação	Frequência	%	Valido %	% Cumulativo Válido
Características da empresa	Inovação (produto único)	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
	Indústria 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 funcionário	24	11.82	11.88	11.88
	Até 5 funcionários	70	34.48	34.65	46.53
	Até 30 funcionários	57	28.08	28.22	74.75
	Mais de 30 funcionários	45	22.17	22.28	97.03
	Não informado	6	2.96	2.97	100.00
	Subtotal	202	99.51	100.00	
	Total	203	100.00		
Receita anual	Não informou	30	14.78	14.85	14.85
	Você ainda não fez uma fatura.	10	4.93	4.95	19.80
	Acima de R\$ 12.000	7	3.45	3.47	23.27
	De R\$ 12.000,01 para R\$ 24.000	6	2.96	2.97	26.24
	De R\$ 24.000,01 para R\$ 36.000	5	2.46	2.48	28.71
	De R\$ 36.000,01 para R\$ 48.000	3	1.48	1.49	30.20
	De R\$ 48.000,01 para R\$ 60.000	8	3.94	3.96	34.16
	De R\$ 60.000,01 para R\$ 360.000	61	30.05	30.20	64.36
	De R\$ 360.000,01 para R\$ 1.200.000	41	20.20	20.30	84.65
	Acima de R\$ 1.200.000	31	15.27	15.35	100.00
	Subtotal	202	99.51	100.00	
Não respondeu	1	0.49			
Total	203	100.00			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3

Dados de implementação de Social CRM

Informação	Opções de informação	Frequência	%	Valido %	% Cumulativo Válido
Sobre a implementação do Social CRM na empresa, pode ser considerado	Nunca interessado	30	14.78	14.85	14.85
	Você está interessado em	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 para implementar práticas de Social CRM	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		
Com relação à intenção de usar redes sociais para monitorar o cliente, sua empresa tem	Sem 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
	Interesse total	85	41.87	42.08	100.00
	Subtotal	202	99.51	100.00	
	Não respondeu	1	0.49		
	Total	203	100.00		

Fonte: Dados da pesquisa

Análise do Modelo

Para o teste explicativo e a amostra, os coeficientes estimados (Tabela 4) apresentam significância estatística a 5%. Em relação 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). Destaca-se que o valor de 1,000 calculado para o coeficiente de determinação do construto CPIC se deve ao fato de ser um construto de segunda ordem, formado pelos construtos de primeira ordem AIC, DIC e UIC. Confirmada a capacidade explicativa do modelo, o próximo passo é a análise da significância e do sentido dos coeficientes de trajetória, para o teste das hipóteses propostas.

Tabela 4

Avaliação da adequação do modelo estrutural

Construto	R ²	R ² Amostra (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 determinada pela técnica bootstrapping, com 5.000 amostras iguais à amostra original, com opção de não alterar os sinais..

A Figura 6 apresenta os coeficientes de trajetória, referentes aos efeitos diretos entre os construtos de primeira e segunda ordem (USCRM e CPIC), estimados no modelo estrutural. Observa-se que todos os coeficientes de trajetória possuem significância estatística e que foram identificadas influências significativas dos construtos EP, EE, IS, CF e CI no construto USCRM, levando à rejeição das hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5. Já as demais hipóteses não foram rejeitadas devido à significância estatística dos coeficientes de trajetória estimados, acompanhada de seus sinais positivos.

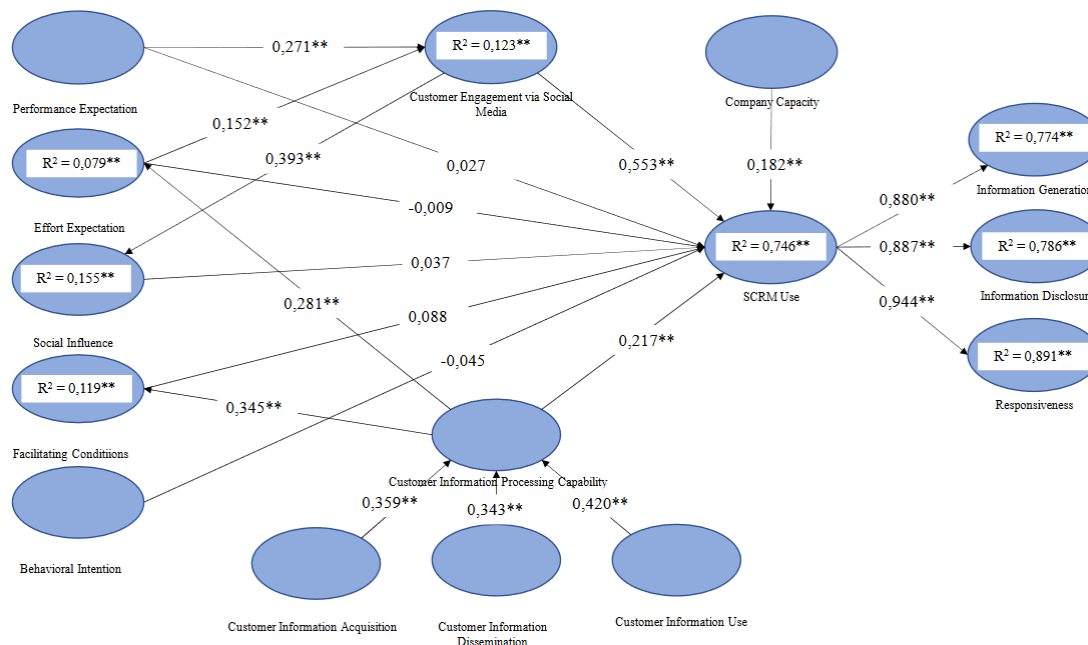
Tabela 5
Efeitos Diretos

Origem	Destino	Coefficiente β	Coefficiente β - Amostra (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 determinada pela técnica bootstrapping, com 5.000 amostras iguais à amostra original, com opção de não alterar os sinais. *Fonte:* Dados da Pesquisa.

Figura 6

Modelo com resultados das hipóteses



Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos testes realizados nesta pesquisa, a hipótese H1 foi REJEITADA. Este resultado difere do esperado, pois indica que a "Expectativa de Desempenho" não gera efeito sobre o "Uso do Social CRM". Uma possível explicação é a dificuldade em medir resultados no uso de tecnologias de Social CRM. Destaca-se, nesse contexto, os desafios associados à quantificação do ROI (Retorno sobre o Investimento) em mídias sociais por micro e pequenas empresas (Lobato *et al.*, 2016). Isso pode levar à percepção de investimento em Social CRM como custo, e não como investimento de fato. Deve-se considerar também a dificuldade de estabelecer métricas específicas para avaliar o desempenho do Social CRM (Lobato *et al.*, 2016), um fator que pode dificultar a implementação dessa tecnologia, apesar de suas funcionalidades serem vistas como um diferencial de desempenho empresarial (Wang & Kim, 2017).

A hipótese H2 foi igualmente REJEITADA, indicando ausência de influência da "Expectativa de Esforço" no "Uso do Social CRM" nesta amostra. O resultado pode ser explicado tanto pela dificuldade percebida no uso da tecnologia quanto pela baixa flexibilidade de interação com as ferramentas avaliadas. Estudos teóricos destacam que, para atingir excelência operacional

no Social CRM, é necessário treinamento e um perfil profissional adequado, integrado à cultura das mídias sociais (Abedin, 2016; Costello, 2011; Liberona *et al.*, 2013; Malthouse *et al.*, 2013; Reinhold & Alt, 2012; Sigala, 2011). Contudo, a "Expectativa de Esforço" pode ser obstruída pela falta de recursos em pequenas empresas (Kupper *et al.*, 2015; Wongsansukcharoen *et al.*, 2015), limitando o funcionamento adequado da tecnologia.

A hipótese H3 também foi REJEITADA, não indicando uma relação significativa entre "Influência Social" e "Uso do Social CRM" nesta amostra de micro e pequenas empresas brasileiras. Uma possível explicação pode ser o estágio inicial de adoção da tecnologia de Social CRM, que ainda não está totalmente consolidada no mercado. Em resposta ao questionário, muitos gestores de pequenos negócios questionaram a influência social no uso do Social CRM, possivelmente refletindo o caráter emergente dessa tecnologia, especialmente em um contexto digital impulsionado pelo distanciamento social durante a pandemia de COVID-19. Esses resultados divergem de estudos anteriores (Ifinedo, 2016; Ramdani *et al.*, 2009; Rozmi *et al.*, 2019).

Foi observada também uma correlação baixa entre as "Condições Facilitadoras" e o "Uso do Social CRM", levando à rejeição da hipótese H4. Embora as "Condições Facilitadoras" geralmente influenciem a "Probabilidade de Adoção da Tecnologia" e melhorem o desempenho da empresa (Derham *et al.*, 2011), neste estudo, a percepção da existência de infraestrutura e suporte adequados não se mostrou determinante para o uso do Social CRM nas empresas analisadas, diferindo de resultados encontrados em estudos anteriores (Al Mursalin, 2012; Hung & Lai, 2015; Rahi *et al.*, 2019; Wallach *et al.*, 2014).

Na avaliação dos dados da pesquisa, não foi identificada uma relação positiva e significativa entre a "Intenção Comportamental" do indivíduo em adotar a tecnologia para a execução de suas tarefas (Putra & Ariyanti, 2017) e o "Uso do Social CRM". Os resultados indicaram a REJEIÇÃO da hipótese H5. Esse resultado está associado, para esta amostra, à baixa capacidade técnica dos respondentes em relação ao "Uso do Social CRM", especialmente quando a "Intenção Comportamental" se relaciona com a baixa motivação para o esforço necessário ao uso da tecnologia.

A hipótese H6 NÃO FOI REJEITADA, indicando que as empresas investigadas utilizam as informações dos clientes disponíveis nas mídias sociais para apoiar processos de tomada de decisão e processos criativos, alinhados com estudos anteriores (Hidayanti *et al.*, 2018; Vargo &

Akaka, 2012). Esses estudos destacam que as interações em mídias sociais devem ser transparentes e abertas, com valor não apenas criado, mas resultante da interação entre empresa e cliente. Segundo Kristensson *et al.* (2008) e Cheng e Shiu (2018), a "Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais" impulsiona o desenvolvimento de produtos e serviços. Os dados da pesquisa confirmam que o desenvolvimento de habilidades colaborativas (Bharti *et al.*, 2014), comunidades de clientes e gamificação (Sigala, 2015) possuem uma relação significativa com a "Expectativa de Desempenho".

Embora a relação entre "Expectativa de Esforço" e "Uso do Social CRM" (H2) tenha sido REJEITADA, observou-se uma relação significativa entre "Expectativa de Esforço" e "Capacidade de Envolvimento do Cliente Via Mídias Sociais" (Hipótese H7), que NÃO FOI REJEITADA. Isso sugere que os respondentes percebem benefícios no uso da tecnologia Social CRM para a execução de suas atividades, proporcionando menor esforço, o que corrobora estudos anteriores (Al-Maskari & Sanderson, 2010; Sharma, 2015). Fatores culturais (Bennett & Sargeant, 2005) e influência social afetam a disposição do indivíduo em utilizar a tecnologia (Riquelme & Rios, 2010). No contexto desta pesquisa, a influência social foi fundamental na localização de demanda e na previsão e disseminação de novos produtos e serviços em mídias sociais (Fang *et al.*, 2013).

A hipótese H8, que aborda a relação entre "Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais" e "Influência Social", NÃO FOI REJEITADA, indicando que fatores culturais e a influência social impactam a disposição do indivíduo em adotar a tecnologia. Na amostra analisada, esses fatores foram cruciais na localização de demandas e na disseminação de novos produtos e serviços em mídias sociais.

A pesquisa também confirmou, especificamente, que há uma relação positiva entre "Envolvimento do Cliente Via Mídias Sociais" e "Uso do Social CRM", levando à NÃO REJEIÇÃO da hipótese H9. Isso indica que as tecnologias de mídias sociais são usadas para aumentar a captura de informações dos clientes (Agnihotri *et al.*, 2016) e podem ser aplicadas no desenvolvimento de novas tecnologias (Cui & Wu, 2016) para processar informações e atender às necessidades dos consumidores (Saldanha *et al.*, 2017). Esse cenário aponta para um ambiente de aprendizado favorável em micro e pequenas empresas brasileiras (Kallmuenzer & Scholl-Grissemann, 2017).

Em relação à hipótese H10, que trata da relação entre "Capacidade da Empresa" e sucesso no "Uso do Social CRM", os resultados foram positivos, e a hipótese NÃO FOI REJEITADA.

Evidenciou-se que a exploração de conhecimento externo (Cheng & Shiu, 2018), associada ao desenvolvimento de habilidades analíticas e interpretativas (Marolt *et al.*, 2015), propicia o uso adequado das tecnologias de Social CRM em pequenas empresas.

Os resultados também confirmam a NÃO REJEIÇÃO da hipótese H11, que indica uma relação positiva e significativa entre "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Condições Facilitadoras". Isso sugere que a empresa deve possuir competência para realizar atividades em mídias sociais e que a tecnologia Social CRM pode determinar a eficácia das iniciativas de engajamento (Hollebeek *et al.*, 2019). Quanto à hipótese H12 (relação positiva e significativa entre "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Expectativa de Esforço"), o estudo indicou NÃO REJEIÇÃO. Na amostra, essa capacidade confirma a habilidade da empresa em avaliar atividades que suportam o aprendizado de conhecimento externo, composto pela aquisição, transmissão, uso e armazenamento de informações (Schweisfurth & Raasch, 2015). Essa facilidade é percebida na crença de que o uso de uma tecnologia reduz o esforço necessário (Cao & Niu, 2019).

Sobre a hipótese H13 (relação positiva e significativa entre "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Uso do Social CRM"), ela NÃO FOI REJEITADA. Foi comprovado que a aplicação do Social CRM proporciona à empresa um processo de relacionamento focado no engajamento, com o objetivo de cocriar valor no ambiente de consumo, conforme indicado por Greenberg (2010) e Wieneke & Lehrer (2016). Assim, mesmo com algumas hipóteses rejeitadas, verifica-se a necessidade de investir em tecnologias de Social CRM para pequenas empresas (Tabela 6).

Tabela 6
Efeitos e Hipóteses

Direct effects Origin	Destiny	Coefficient β	Coefficient β - Samples (Average)	Lower Limit	Upper Limit	Hypothesis ^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 determinada pela técnica bootstrapping, com 5.000 amostras iguais à amostra original, com opção de não alterar os sinais.

Fonte: Dados da pesquisa

Conclusões

De acordo com os resultados da pesquisa, o modelo possui capacidades preditivas e explicativas conforme o coeficiente de determinação (R^2), sendo um indicador relevante de avanço no estudo empírico do modelo proposto. Em relação à rejeição das primeiras hipóteses relacionadas ao modelo UTAUT, observa-se que esse fato resulta de uma característica desta amostra, possivelmente relacionada ao contexto de micro e pequenas empresas no Brasil, o que gerou divergência em relação a estudos anteriores (Lobato *et al.*, 2016; Putra & Ariyanti, 2017; Ramdani *et al.*, 2009; Wang & Kim, 2017; Wallach *et al.*, 2014).

A segunda parte do modelo, que trata dos papéis ou funções do Social CRM nas micro e pequenas empresas analisadas neste estudo, atendeu às premissas relacionadas a: "Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais", "Capacidade da Empresa", "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Uso do Social CRM", confirmando estudos

anteriores (Abdat, 2020; Bharti *et al.*, 2014; Cheng & Shiu, 2018; Kristensson *et al.*, 2008; Sigala, 2015).

Destaca-se o avanço na confirmação empírica sobre a relação entre "Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais" e "Influência Social", como apontado em pesquisas anteriores (Cui & Wu, 2016; Fang *et al.*, 2013; Saldanha *et al.*, 2017). Também foi confirmada a relação entre "Capacidade de Engajamento do Cliente por Mídias Sociais" e "Uso do Social CRM", conforme estudos teóricos anteriores (Kallmuenzer & Scholl-Grissemann, 2017; Mahr *et al.*, 2014; Salo, 2017). De forma semelhante, a relação positiva e estatisticamente significativa entre "Capacidade da Empresa" e "Uso do Social CRM" foi confirmada, em resultado consistente com o apresentado por Lehmkuhl e Jung (2013).

A relação entre "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Condições Facilitadoras" também foi validada neste estudo, confirmando os estudos de Hollebeek *et al.* (2019) e Cheng e Shiu (2018). Em relação à "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Expectativa de Esforço", o estudo confirmou sua relação positiva, conforme já indicado (Cao & Niu, 2019; Cheng & Shiu, 2018). Sobre a relação entre "Capacidade de Processamento de Informações do Cliente" e "Uso do Social CRM", os resultados foram confirmados na amostra, como em estudos anteriores (Wieneke & Lehrer, 2016; Knuz *et al.*, 2017; Cheng & Shiu, 2018).

Esses resultados também permitem uma comparação com o modelo tradicional de CRM como contribuição teórica. A comparação entre o modelo de Social CRM e o modelo tradicional de CRM pode destacar os benefícios de adotar estratégias impulsionadas por mídias sociais versus as limitações de abordagens mais convencionais. O Social CRM promove interações bidirecionais e em tempo real entre empresas e clientes, resultando em maior engajamento e lealdade do cliente (Cui & Wu, 2016; Sigala, 2015). Em contraste, os sistemas tradicionais de CRM focam em interações unidirecionais, limitando os feedbacks dos clientes. O Social CRM facilita a análise de dados não estruturados de plataformas sociais (por exemplo, comentários e curtidas), que podem oferecer insights mais profundos sobre o comportamento do cliente. Já o CRM tradicional lida principalmente com dados estruturados e internos, que podem não ser tão dinâmicos ou reveladores (Alt & Reinhold, 2018). O modelo proposto de Social CRM incorpora a influência social como um fator chave que afeta o comportamento do cliente, baseando-se em efeitos de rede e recomendações de pares nas mídias sociais (Mahr *et al.*, 2014). O CRM tradicional carece dessa dimensão de influência social, que pode ser crítica para campanhas de marketing modernas.

Este estudo também apresenta implicações práticas. Proprietários de pequenas empresas podem, por exemplo, utilizar plataformas como Instagram, Facebook e LinkedIn para interagir com os clientes, respondendo a comentários, criando enquetes e promovendo conteúdo relevante. Esse tipo de engajamento aumenta a proximidade com o público e fortalece a confiança na marca. Um pequeno restaurante pode usar ferramentas de Social CRM para monitorar interações de clientes nas mídias sociais, como comentários, menções e avaliações. Com base nesses dados, o restaurante pode identificar os clientes mais engajados e criar promoções personalizadas, como um jantar exclusivo para os seguidores mais ativos.

De forma sintética, pode-se enfatizar, no contexto da pesquisa realizada com micro e pequenas empresas brasileiras, que o modelo deve ser utilizado novamente, indicando que a tecnologia Social CRM pode ser aplicada em pequenas empresas. Observa-se que há importantes lacunas a serem analisadas quanto aos fatores condicionantes ou antecedentes ao processo de aceitação e uso da tecnologia Social CRM em pequenas empresas, considerando que o campo do Social CRM é emergente no Brasil. O estudo aponta oportunidades teóricas e de marketing a serem exploradas.

Quanto às pesquisas futuras, o estudo abre caminhos para investigar os fatores condicionantes ou antecedentes à aceitação e uso da tecnologia Social CRM em pequenas empresas. Dado que o Social CRM é um campo emergente no Brasil, sugere-se explorar variáveis culturais e contextuais, como o histórico de adoção de mídias sociais em diferentes regiões ou setores empresariais. Além disso, pesquisas poderiam replicar o modelo em outros países para comparar a influência de ambientes empresariais locais na adoção do Social CRM. Explorar como o tamanho da empresa, o tipo de indústria e as características demográficas dos clientes afetam a eficácia do Social CRM também forneceria insights valiosos para a personalização de soluções de CRM para contextos específicos.

CRediT - Authorship Contribution Statement

Contribution	De Muylder, C.F	La Falce, J. L.	Guerra, J. R. L.	Viana, J. A.	Reinhold, O.
Conceptualization	x	x			
Methodology	x	x			
Software	x		x		
Validation	x	x			
Formal Analysis	x	x			
Investigation	x	x			
Funding acquisition	x				
Resources	x				
Revision and editing	x	x	x	x	x
Data curation	x	x	x		
Viewing	x		x	x	x
Supervision	x	x			
Project administration	x				
Obtaining Funding	x		x		x

Referências

Abdat, F. A. (2020). Using UTAUT model to predict social media adoption among Indonesian SMEs. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 4(10), 496-503.

<https://doi.org/10.36348/sjef.2020.v04i10.003>

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. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2016010104>

Agnihotri, R., Dingus, R., & Hu, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>

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.

<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320304>

- Ahani, A., Rahim, N. Z. A., & Nilashi, M. (2017). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computers in Human Behavior*, 75, 560-578. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.032>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261. <https://people.umass.edu/aizen/pubs/bayesian.pdf>.
- Al Mursalin, J. (2012). Information system adoption and usage: validating UTAUT model for Bangladeshi SMEs. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(10), 1-19. https://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/bitstream/handle/10361/2602/Md_Jabir_Al_Mursalin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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. <https://doi.org/10.1002/asi.21300>
- Alt, R., & Reinhold, O. (2018). Social customer relationship management: basics, applications and technologies. *Business & Information Systems Engineering*, 4(6), 287-291. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23343-3>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s00146-010-0311-5>
- Aswani, R., Kar, A. K., Ilavarasan, P. V., & Dwivedi, Y. K. (2018). Search engine marketing is not all gold: Insights from Twitter and SEOClerks. *International Journal of Information Management*, 38(1), 107-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.005>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>

- Baur, A. W., Henne, J. S., & Bick, M. (2016). An exploratory analysis in the automotive industry. *Proceedings of the 15th Customer Service Experience through Technology-Enabled Social CRM*, Swansea, United Kingdom. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45234-0_15
- Bennett, R., & Sargeant, A. (2005). The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of Business Research*, 58(6), 797-805. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.12.001>
- 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. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2013-0111>
- Bowen, J. T., & McCain, S. C. (2015). Transitioning loyalty programs: a commentary on "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 415-430. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0368>
- 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. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12120>
- Cao, Q., & Niu, X. (2019). Integrating context-awareness and UTAUT to explain Alipay user adoption. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 69, 9-13. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2018.09.004>
- Chaouali, W., Yahia, I. B., & Souiden, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.10.007>
- Chatterjee, S., & Kar, A. K. (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. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2017-0008>
- Chatterjee, S., & Kar, A. K. (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, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Chen, Z. Y., Fan, Z. P., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.09.004>
- Cheng, C. C. J., & Shiu, E. C. (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. <https://doi.org/10.1177/0266242618774831>
- Costello, T. (2011). IT tech and strategy trends. *IT Professional*, 13(1), 63-64. <https://doi.org/10.1109/MITP.2011.1>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0433-x>
- Davis, F. D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results. [Doctoral dissertation], Massachusetts Institute

of Technology.

- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>.
- Deng, X., & Xu, Y. (2017). Consumers' responses to corporate social responsibility initiatives: the mediating role of consumer-company identification. *Journal of Business Ethics*, 142, 515-526. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2742>
- Derham, R., Cragg, P., & Morrish, S. (2011). *Creating value: an SME and social media. Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems – PACIS 2011*, Brisbane, Queensland, Australia, 7-11. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=pacis2011>
- Dishaw, M. T., & Strong, D. M. (1999). Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs. *Information & Management*, 36(1), 9-21. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00101-1](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00101-1).
- Dixon, S. (2023). *Number of social media users worldwide from 2017 to 2027*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>
- Fang, P., Chang, H., & Cho, F. (2013). Customer-based performance on customer relationship management: the role of customer relational information process. *Proceedings of the International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, Phuket, Thailand.
- Fang, X., Hu, P. J. H., Li, Z., & Tsai, W. (2013). Predicting adoption probabilities in social

- networks. *Information Systems Research*, 24(1), 128-145.
<https://doi.org/10.1287/isre.1110.0413>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using GPower 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236. <https://doi.org/10.2307/249689>
- Greenberg, P. (2009a). *CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet*. Campus.
- Greenberg, P. (2009b). *Social CRM comes of age*. Oracle.
http://hosteddocs.ittoolbox.com/social-crm-comes-of-age_paul-greenberg.pdf
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419. <https://doi.org/10.1108/08858621011083767>.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.495284>
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1), 27-37. <https://doi.org/10.10>

[16/j.ausmj.2014.11.001](https://doi.org/10.16/j.ausmj.2014.11.001)

Hernandez, B., Montaner, T., Sese, F. J., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.001>

Hidayanti, I., Herman, L. E., & 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. <https://doi.org/10.1080/153326672018.1440137>

Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., & Krafft, M. (2010). Consumer co-creation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375600>

Hung, W. H., Chang, I. C., Chen, Y., & Ho, Y. L. (2019). Aligning 4C strategy with social network applications for CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 27(1), 93-110. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019010105>

Hung, Y. H., & Lai, H. Y. (2015). Effects of Facebook like and conflicting aggregate rating and customer comment on purchase intentions. *International Conference on Universal Access in Human-Computer Interaction*, Los Angeles, USA.

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.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.007>

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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.4.177.66367>

Kallmuenzer, A., & Scholl-Grissemann, U. (2017). Disentangling antecedents and performance effects of family SME innovation: a knowledge-based perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1117-1134.

<https://doi.org/10.1007/s11365-017-0443-x>

Kellmerit, D., & Obodovski, D. (2013). *The silent intelligence: the internet of things*. DnD Ventures.

Knuz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F. V., Sigala, M., Diaz, D., & Theodoulidis, B. (2017). Customer engagement in a big data world. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 161-171. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0352>

Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491.

<https://doi.org/10.1108/09564230810891914>

Kupper, T., Eymann, T., Jung, R., Lehmkuhl, T., Walther, S., & Wieneke, A. (2015). Measuring social CRM performance: A preliminary measurement model. *Proceedings of the 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik*.

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=wi2015>

Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2013). Towards Social CRM e scoping the concept and guiding research. *Proceedings of the 26th BLED eConference 2013* Bled, Slovenia.

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=bled2013>

- Liberona, D., Ruiz, M., & Fuenzalida, D. (2013). Customer knowledge management in the age of social networks. *7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing*. Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30867-3_32
- Lobato, F., Pinheiro, M., Jacob, A., Reinhol, O., & Santana, A. (2016). Social CRM: Biggest challenges to make it work in the real world. *Proceedings of the International Conference on Business Information Systems*. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52464-1_20
- Maecker, O., Becker, J. U., & Barrot, C. (2016). The effect of social media interactions on customer relationship management. *Business Research*, 9(1), 133-155. <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0027-6>
- 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. <https://doi.org/10.1111/jpim.12116>
- Malthouse, E. C., 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. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- 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), 260-271. <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0022>
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. 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. <https://doi.org/10.1111/jpim.12097>
- Nedra, B.-A., Hadhri, W., & Mezrani, M. (2019). Determinants of customers' intentions to use hedonic networks: the case of Instagram. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.001>
- O'Donohue, W., Torugsa, N., & Yawised, K. (2019). Social Customer relationships management in small and medium enterprises: overcoming barriers to success. In C. Machado & J. P. Darvim (Eds.). *Management science: foundations and innovations* (pp. 157-181). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3_7
- Pederson, P., & Ling, R. (2002). Modifying adoption research for mobile internet service adoption: cross-disciplinary interactions. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*. Big Island. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2003.1174217>.
- Pournarakis, D., Sotiropoulos, D., & Giaglis, G. (2017). A computational model for mining consumer perceptions in social media. *Decision Support Systems*, 93, 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.09.018>
- Putra, G., & Ariyanti, M. (2017). Modified unified theory of acceptance and use of technology 2 (UTAUT 2) terhadap niat prospective users untuk mengadopsi home digital services PT. Telkom di Surabaya. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 59-76. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.352>
- Rahi, S., Ghani, M. A., & Ngah, A. H. (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. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.03.003>
- Ramdani, B., Ramdani, B., Kawalek, P., & Lorenzo, O. (2009). Predicting SMEs' adoption of enterprise systems. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(2), 10-24.

<https://doi.org/10.1108/17410390910922796>

Reinhold, O., & Alt, R. (2012). Social customer relationship management: state of the art and learnings from current projects. *Proceedings of the 25th Bled eConference eDependability: Reliable and Trustworthy eStructures, eProcesses, eOperations and eServices for the Future*. Bled, Slovenia.

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=bled2012>

Retail, T. (2015). Total retail 2015: retailers and the age of disruption: PwC's annual global total retail consumer survey. PwC. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/total-retail-2015.pdf>

Riquelme, H. E., & Rios, R. E. (2010). The moderating effect of gender in the adoption of mobile banking. *International Journal of Bank Marketing*, 28(5), 328-341.

<https://doi.org/10.1108/02652321011064872>

Rozmi, A. N. A., Bakar, M. I. A., Hadi, A. R. A., & Nordin, A. I. (2019). Investigating the intentions to adopt ICT in Malaysian SMEs using the UTAUT model. *Proceedings of the International Visual Informatics Conference*. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-34032-2_42

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. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.14>

Salo, J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115-129.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.013>

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. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
- Schweisfurth, T., & Raasch, C. (2015). Embedded lead users: The benefits of employing users for corporate innovation. *Research Policy*, 44(1), 168-180. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.09.007>
- Sebrae. (2020). Impactos e tendências da Covid-19 nos pequenos negócios. *Boletim de Impactos da Covid-19*, 2, 1-9. [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)
- Sharma, S. K. (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. <https://doi.org/10.1108/TG-10-2014-0046>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.007>.
- 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. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1063801>.
- Sigala, M. (2016). Social CRM capabilities and readiness: findings from Greek tourism firms. In A. Inversini & R. Schegg (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 309-322). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_23
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1),

273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>

Sun, Y., Wang, N., Guo, X., & Peng, Z. (2013). Understanding the acceptance of mobile health services: a comparison and integration of alternative models. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(2), 183-200.

http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/14_02_p4.pdf.

Swarts, K. M., Lehman, K., & Lewis, G. K. (2016). The use of social customer relationships management by building contractors: evidence from Tasmania. *Construction Management and Economics*, 34(4-5), 302-316. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1133919>.

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* (2nd ed.). Novatec.

Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: a capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317-331. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320303>

Trainor, K. J., 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>

United Nations Organization (2019). *Estudo da ONU revela que tem abismo digital de gênero*. ONU. <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>

Uлага, W., & Reinartz, W. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5-23. <https://doi.org/10.2307/41406856>

- Van de Vrande, V., Jong, J., Vanhaverbeke, W., & Rochemont, M. D. (2009). Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value creation and service systems: (Re)formation: a service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207-217.
<https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar2016.11.001>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
<https://doi.org/10.2307/30036540>
- Wallach, V., Williams, K. L., & Boundy, J. (2014). *Snakes of the world: A catalogue of living and extinct species*. CRC Press.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.11.002>
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, (39), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Whittaker, D., Fath, B., & Fiedler, A. (2016). Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1), 123-143.
<https://doi.org/10.1177/0266242614548931>
- Wieneke, A., & Lehrer, C. (2016). Generating and exploiting customer insights from social

- media data. *Electronic Markets*, 26(3), 245-268. <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0226-1>
- 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. <https://doi.org/10.1177/02662426124479>
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2-3), 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Wittwer, M., Reinhold, O., & Alt, R. (2017). Customer context and social CRM: a literature review and research agenda. *Proceedings of the 30th Bled eConference Digital Transformation*. Bled, Slovenia.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1046&context=bled201>.
- Wongsansukcharoen, J., Trimetsoontorn, J., & Fongsuwan, W. (2015). Social CRM, RMO and business strategies affecting banking performance effectiveness in B2B context. *Journal of Business Industrial Marketing*, 30(6), 742-760. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0039>
- Zhou, J., Yu, T., Zhang, Y., Dong, S., & Wang, W. (2008). System of CRM performance evaluation based on fuzzy comprehensive algorithm. *2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Taipei, Taiwan. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2008.212>