

Marketing digital como impulsionador do desenvolvimento organizacional das PMEs

Digital marketing as a driver of organizational development for SMEs

Brígida Catarina Armando Dgedge Magaio¹

Nilza Mohamed Ikbal²

Resumo

Ao interligar a empresa às necessidades do mercado, criar valor para os consumidores e gerar oportunidades de expansão e diferenciação, o marketing atua como propulsor do crescimento das organizações. Deste modo, a presente pesquisa teve como objectivo analisar o impacto do marketing digital no desenvolvimento organizacional das PMEs. Primeiramente, o artigo faz uma breve introdução ao marketing digital, como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional. Seguidamente, destacou-se a evolução do marketing digital ao longo do tempo reflectindo na transição de um mercado de imposição para um mercado de conversação, suas estratégias como o trilho que viabiliza a transição de uma gestão tradicional para uma estrutura de alta performance, bem como suas ferramentas que são na verdade a materialização da estratégia. Finalmente, o artigo aborda o desenvolvimento organizacional e sua relação com o marketing digital, um apontando para as necessidades voláteis do mercado e o outro construindo os alicerces internos e a resiliência cultural para satisfazer essas necessidades com excelência. Concluindo, a pesquisa revela que o marketing digital pode deixar de ser uma simples ferramenta de promoção tornando-se estratégico para o crescimento organizacional desde que esteja aliado a estratégias eficazes, agregando valor, maior visibilidade e competitividade para a organização.

Palavras-chaves: marketing digital, desenvolvimento organizacional, impulsionador, PMEs

Abstract

By linking the company to market needs, creating value for consumers, and generating opportunities for expansion and differentiation, marketing acts as a driver of organizational growth. Thus, the present research aimed to analyze the impact of digital marketing on the

Mestranda em Administração e Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Moçambique. Email: djedjebbrigida@gmail.com

PhD em Ciências da Comunicação Digital, Técnica superior de Tecnologias de Informação, Professora da Extensão de Maputo da UCM, Email: nikbal@ucm.ac.mz

organizational development of SMEs. Firstly, the article provides a brief introduction to digital marketing as an essential tool for organizational development. Subsequently, it highlighted the evolution of digital marketing over time, reflecting the transition from a push market to a conversation market, its strategies as the path that enables the transition from traditional management to a high-performance structure, as well as its tools, which are, in fact, the materialization of the strategy. Finally, the article addresses organizational development and its relationship with digital marketing, one pointing to the volatile needs of the market and the other building internal foundations and cultural resilience to meet these needs with excellence. In conclusion, the research reveals that digital marketing can cease to be a mere promotion tool and become strategic for organizational growth, provided it is allied with effective strategies, adding value, greater visibility, and competitiveness to the organization.

Keywords: digital marketing, organizational development, booster, SMEs

Resumen

Al interconectar la empresa con las necesidades del mercado, crear valor para los consumidores y generar oportunidades de expansión y diferenciación, el marketing actúa como propulsor del crecimiento de las organizaciones. De este modo, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto del marketing digital en el desarrollo organizacional de las PYMEs. Primeramente, el artículo realiza una breve introducción al marketing digital, como una herramienta esencial para el desarrollo organizacional. Seguidamente, se destacó la evolución del marketing digital a lo largo del tiempo reflejando la transición de un mercado de imposición a un mercado de conversación, sus estrategias como la vía que posibilita la transición de una gestión tradicional a una estructura de alto rendimiento, así como sus herramientas que son, en realidad, la materialización de la estrategia. Finalmente, el artículo aborda el desarrollo organizacional y su relación con el marketing digital, uno apuntando a las necesidades volátiles del mercado y el otro construyendo los cimientos internos y la resiliencia cultural para satisfacer esas necesidades con excelencia. Concluyendo, la investigación revela que el marketing digital puede dejar de ser una simple herramienta de promoción para convertirse en estratégico para el crecimiento organizacional siempre que esté aliado a estrategias eficaces, agregando valor, mayor visibilidad y competitividad para la organización.

Palabras clave: marketing digital, desarrollo organizacional, impulsor, pymes

INTRODUÇÃO

Apresentação do tema e contextualização da investigação

Na actualidade, o marketing digital tem-se tornado uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional num mundo cada vez mais interconectado. A revolução tecnológica, impulsionada pela expansão da internet e das redes sociais, transformou a maneira como as empresas se comunicam e se relacionam com os seus consumidores. Segundo Kotler e Keller (2016), o marketing digital não é apenas uma nova forma de comunicação, mas uma revolução na maneira como as organizações se conectam com o seu público, permitindo uma interacção em tempo real e uma personalização das ofertas. Esta transição para o meio virtual permite que as entidades criem estratégias de negócio que possibilitam aproximar os utilizadores e as empresas de maneira rápida e acessível.

Diferente das abordagens convencionais, a utilização do marketing digital como objecto de negócio é uma prática consolidada que actua como um poderoso recurso de estratégia empresarial, sendo indispensável para a maximização da lucratividade e a manutenção de um bom relacionamento com o cliente (Miranda & Jankowitsch, 2022). A economia digital contribui para o aumento da competitividade, uma vez que a implementação de estratégias estruturadas permite que as organizações superem limitações físicas, reduzindo custos operacionais enquanto expandem a sua visibilidade global. Por conseguinte, a adopção destas práticas é fundamental para promover o crescimento, especialmente em empresas de serviços que procuram fidelizar a sua base de clientes (Olaya, Figueiredo, Silva, Roberto & Pinto Júnior, 2025).

Especificamente em Moçambique, o cenário é caracterizado por um aumento no acesso à tecnologia, o que tem permitido que empresas de diversos sectores explorem novas oportunidades de mercado. O governo moçambicano tem incentivado a digitalização como parte das suas políticas de desenvolvimento económico, reconhecendo a importância das ferramentas digitais para a competitividade das empresas locais.

Objectivos

Geral

Analisar como o Marketing Digital impulsiona o desenvolvimento organizacional das PMEs.

Específicos

- a) Identificar as principais estratégias e ferramentas de Marketing Digital utilizadas pelas PMEs;
- b) Relacionar o uso das ferramentas de Marketing Digital com os resultados do desenvolvimento organizacional das PMEs.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Marketing digital

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), o marketing digital consiste na evolução natural da disciplina face à onnipresença tecnológica, caracterizando-o como o conjunto de estratégias que utilizam tecnologias digitais para criar, comunicar e entregar valor num ecossistema hiperconectado. Este fenómeno não deve ser encarado apenas como uma mera digitalização de anúncios tradicionais, mas como uma resposta adaptativa à mudança de comportamento do consumidor, que transitou de um receptor passivo para um interlocutor activo. No contexto das organizações modernas, o marketing digital manifesta-se através de uma arquitectura de dados que permite a personalização da experiência em larga escala.

Aprofundando esta reflexão, Vaz (2011) oferece uma visão estruturante sobre as bases operacionais desta prática, assim, o marketing digital configura um sistema de gestão da presença online que assenta na interactividade e na mensurabilidade. Para o autor, a eficácia desta disciplina reside na capacidade de monitorizar o rasto digital do utilizador para otimizar a tomada de decisão em tempo real.

O citado acima referencia que, a essência do marketing digital reside na transição de uma comunicação unidireccional para uma relação de simbiose informativa. O pensamento mostra que o digital não é apenas um canal, mas um facilitador antropológico que permite rastrear a necessidade humana em todas as suas fases, transformando o acto de vender num processo de gestão de valor rigorosamente documentado.

Complementarmente, Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) abordam o marketing digital sob a óptica da gestão de canais, sublinhando que este regime exige uma integração de meios (pagos, próprios e conquistados) que ultrapassa a simples manutenção de redes sociais. Os autores defendem que o conceito engloba a gestão de grandes bases de dados e o uso de tecnologias móveis para estreitar a relação com o mercado. Por outro lado, Ryan (2020) discute como o marketing digital afecta a identidade das marcas, afirmando que:

O marketing digital não é apenas sobre a tecnologia, mas sobre as pessoas a usarem a tecnologia para se conectarem. Esta realidade impõe ao gestor a necessidade de equilibrar a automação mecânica

com a humanização da marca, resultando numa mudança de paradigma onde a transparência e a utilidade do conteúdo se tornam moedas de troca mais valiosas do que o simples orçamento publicitário (p. 42).

Esta asserção referencia que a eficácia digital está intrinsecamente ligada à capacidade da organização em manter a sua essência ética perante a automação. O pensamento sugere que o marketing digital, embora ancorado em sistemas complexos, só atinge o seu potencial máximo quando prioriza a relevância do conteúdo e a verdade da marca, aspectos que funcionam como os novos activos de capital no mercado virtual.

Nesta mesma linha de pensamento, Tavares (2022) oferece uma contribuição ao definir o marketing digital como o grande equalizador das oportunidades competitivas, ou seja, a essência deste conceito reside na desintermediação e na capacidade de uma organização, independentemente do seu porte, projectar a sua voz globalmente. Contudo, adverte que o marketing digital sem uma base analítica sólida se torna um exercício de futilidade técnica, onde o ruído informativo sobrepõe-se à mensagem estratégica.

1.1.2. Evolução de Marketing digital

A génese e o amadurecimento do marketing digital não podem ser dissociados das profundas mutações socioeconómicas que redefiniram as fronteiras entre o emissor e o receptor. Mais do que uma mera sucessão de inventos técnicos, a evolução desta disciplina reflecte a transição de um mercado de imposição para um mercado de conversação. De acordo com a perspectiva de Kotler, et al. (2021), esta jornada é classificada em Eras, onde o marketing transitou de uma visão puramente centrada no produto (1.0) para uma abordagem centrada no ser humano e nos valores (3.0), culminando na actual fase 5.0, onde a tecnologia e a humanidade se fundem para criar experiências imersivas. O pensamento destes autores referencia que o marketing digital evoluiu de uma ferramenta de exibição para uma inteligência capaz de mimetizar o comportamento humano através de algoritmos, transformando o acto de compra numa experiência emocional e personalizada.

Marketing 1.0: A era da padronização e do produto

Esta fase, embora tenha raízes na Revolução Industrial, estendeu a sua mentalidade até aos primórdios da internet comercial. De acordo com Sutherland (2019), as organizações desta era

operavam sob uma lógica estritamente racional, acreditando que a eficiência logística e o preço eram os únicos determinantes da compra. O pensamento deste autor referencia que a comunicação era intrusiva e unidireccional. Entende-se que, no suporte digital inicial, o marketing 1.0 manifestou-se através de *banners* estáticos e websites que funcionavam como meras transposições do folheto em papel, ignorando as capacidades de personalização que a rede já começava a oferecer.

Marketing 2.0: A era do consumidor e da diferenciação informativa

Com a democratização do acesso à informação após 2010, o consumidor tornou-se mais sofisticado. Godin (2018) discute que, nesta fase, o marketing deixou de ser caça para se tornar cultivo. O pensamento acima mostra que as empresas foram compelidas a segmentar as suas bases de dados e a criar conteúdos que atendessem a nichos específicos. Referencia-se que o marketing digital 2.0 introduziu o conceito de *Inbound*, onde a empresa procura ser encontrada pelo cliente. Entende-se que a tecnologia permitiu que a diferenciação deixasse de ser apenas no produto e passasse a ser na relevância da informação entregue durante a jornada de navegação.

Marketing 3.0: A era dos valores e da responsabilidade social

Nesta etapa, o mercado passou a exigir que as marcas tivessem uma alma. Grant (2020) argumenta que o marketing moderno exige uma "economia do propósito", onde o consumidor escolhe a marca que melhor reflecte a sua identidade ética. Entende-se que, no ambiente digital, esta era deu origem ao activismo de marca e à necessidade de transparência absoluta. O pensamento de Grant (2020) referencia que a visibilidade online deixou de ser comprada apenas com orçamento e passou a ser conquistada pela integridade; as redes sociais tornaram-se o tribunal onde a consistência entre o discurso digital e a prática organizacional é testada diariamente.

Marketing 4.0: A era da conectividade e da jornada omnichannel

Marcada pela explosão dos *smartphones* e da conectividade ubíqua, esta era redefine a relação entre o físico e o virtual. Rogers (2016) defende que a transformação digital obrigou as empresas a repensarem as suas redes de valor, colocando o cliente no centro de um ecossistema integrado. Esta asserção permite inferir que o Marketing 4.0 não é sobre estar em todo o lado,

mas sobre estar no sítio certo com a mensagem certa. Entende-se que a evolução tecnológica permitiu a convergência de canais (*omnichannel*), onde o rasto digital deixado pelo utilizador num dispositivo móvel alimenta a estratégia de atendimento presencial, criando uma experiência sem costuras.

Marketing 5.0: A era da tecnologia para a humanidade e IA

A era actual, consolidada após 2020, representa o auge da fusão entre a biologia humana e a inteligência artificial. Diamandis e Kotler (2020) discutem como a convergência de sensores, redes 5G e algoritmos permite uma personalização em tempo real que era impensável há uma década. O pensamento destes autores referencia que o Marketing 5.0 utiliza a computação cognitiva não para substituir o humano, mas para libertar o gestor para tarefas criativas, enquanto a máquina antecipa necessidades logísticas e comerciais. Entende-se que o marketing digital contemporâneo é preditivo e empático, utilizando a tecnologia para devolver o sentido de proximidade e cuidado individualizado, mesmo em escalas globais de consumo.

Deste modo, a evolução do marketing digital é o maior aliado do desenvolvimento organizacional, pois permite que a excelência relacional se transforme em desempenho financeiro através da inteligência tecnológica.

1.1.3. Estratégias de Marketing Digital

As Estratégias de Marketing Digital não são meras táticas isoladas, mas um sistema nervoso coordenado que permite à organização pulsar em sintonia com o seu mercado. No panorama actual, a estratégia deixou de ser um plano rígido para se tornar um organismo vivo e adaptável. Sob esta óptica, Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) defendem que a estratégia digital é a definição da direcção estratégica para as actividades de marketing no ambiente virtual, onde a integração entre os objectivos do negócio e as capacidades tecnológicas dita o sucesso da intervenção. Entende-se, nesta análise, que a estratégia não é um fim em si mesma, mas o trilho que viabiliza a transição de uma gestão tradicional para uma estrutura de alta performance.

Aprofundando esta reflexão, Godin (2018) oferece uma visão disruptiva ao sugerir que a estratégia mais eficaz na contemporaneidade é aquela que foca na construção de comunidades, e não apenas na conquista de clientes. A partir deste pensamento, depreende-se que o marketing digital deve transitar da interrupção para a permissão. Este posicionamento referencia que a

estratégia de *Inbound Marketing*, que visa atrair o público através de conteúdo relevante, é o pilar que sustenta a autoridade da marca no longo prazo. Como se nota, a eficácia estratégica parece residir menos na força da mensagem e mais na utilidade que esta representa para quem a recebe, transformando a empresa numa fonte de soluções legítimas.

Nesta senda de precisão, Rogers (2016) destaca que o cerne das estratégias modernas reside na utilização de dados para a personalização em massa. As redes de clientes são agora o principal motor de valor, o que nos permite inferir que estratégias como o *Search Engine Optimization* (SEO) e o *Marketing de Influência* deixaram de ser periféricas para se tornarem nucleares. O pensamento acima mostra que, ao otimizar a presença nos motores de busca, a organização reduz o atrito na jornada de compra. Pode-se observar aqui que a estratégia digital funciona como um "equalizador" de mercado.

Complementarmente, Vaz (2011) reforça que a execução estratégica deve ser guiada pela mensurabilidade. Através da metodologia dos 8 Ps do marketing digital, o autor sublinha que a Propagação e a Personalização são fundamentais para que o rasto digital do utilizador se converta em inteligência comercial. Entende-se que uma estratégia robusta exige uma monitorização constante de KPIs (*Key Performance Indicators*), o que permite concluir que a agilidade estratégica é, na verdade, a capacidade de a empresa ajustar as suas velas conforme os ventos do comportamento do consumidor online, garantindo que o desenvolvimento organizacional seja sustentado por evidências e não por meras intuições.

Finalmente, Ryan (2020) introduz a necessidade de estratégias de *Engagement* (Envolvimento) que humanizem a interface digital. O autor assevera que a melhor estratégia é aquela que cria conversas em vez de campanhas. Esta perspectiva referencia que as redes sociais e o e-mail marketing não devem ser usados como megafones, mas como canais de escuta activa e suporte personalizado. Torna-se evidente que o valor de uma estratégia digital é medido pela profundidade da relação construída.

Neste sentido, posiciono-me na convicção de que o marketing digital só atinge a sua plenitude quando a tecnologia serve de ponte para a excelência relacional, permitindo que a transparência dos processos agrícolas se converta em confiança e fidelização num mercado cada vez mais exigente e conectado.

1.1.4. Ferramentas de Marketing Digital

A materialização das estratégias no ecossistema virtual exige a mobilização de um arsenal tecnológico que converte o planeamento em ações de impacto mensurável. De acordo com Vaz (2011), as ferramentas de marketing digital, estruturadas sob a metodologia dos 8 Ps, permitem que a organização transite da mera presença passiva para uma gestão baseada na monitorização e na personalização. O autor argumenta que estes recursos funcionam como facilitadores da inteligência de negócio, permitindo que cada rasto digital deixado pelo utilizador seja transformado numa oportunidade de entrega de valor, garantindo que a tecnologia sirva como o suporte fundamental para a expansão da visibilidade corporativa.

À luz deste segmento, Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) defendem que a eficácia operacional passa obrigatoriamente pela utilização de motores de busca e plataformas de *Search Engine Optimization* (SEO) como instrumentos de autoridade. Assim, as ferramentas de sucesso são aquelas que garantem que a organização seja a resposta imediata às dúvidas do consumidor, priorizando a visibilidade orgânica em detrimento da dependência exclusiva de anúncios pagos. O pensamento destes autores referencia que o SEO atua como uma alavanca de credibilidade, uma vez que o posicionamento nos resultados de pesquisa molda a percepção de liderança da empresa no mercado, estabelecendo uma ponte de confiança técnica entre a oferta e a procura.

Ademais, a literatura destaca que o envolvimento através de plataformas de gestão de redes sociais constitui uma alavanca fundamental para a retenção e fidelização de clientes. Segundo Tavares (2022), o uso de sistemas de e-mail marketing e automação de conteúdos é uma ferramenta central, pois permite que a empresa mantenha um fluxo de diálogo constante e segmentado. Quando a organização utiliza estas ferramentas para monitorizar o ciclo de vida do cliente, cria-se um clima de proximidade digital onde a mensagem deixa de ser ruído para se tornar utilidade. Entende-se que a automação, longe de mecanizar a relação, liberta a estrutura organizacional para focar na humanização da marca, garantindo que o retorno sobre o investimento (ROI) seja maximizado pela precisão da entrega.

Por outro lado, as ferramentas de marketing digital devem também contemplar a dimensão analítica e de diagnóstico contínuo. Miranda e Jankowitsch (2022) sublinham a importância de instrumentos como o *Google Analytics* e outros sistemas de métricas para responder à necessidade de ajustes estratégicos em tempo real. Os autores sugerem que a implementação

de ferramentas de análise de dados é a única forma de mitigar os riscos da intuição, transformando o marketing num campo de ciência aplicada. Através destas ferramentas, a gestão consegue identificar padrões de abandono na jornada de compra e otimizar os pontos de contacto, reduzindo a distância entre a intenção do consumidor e a conversão final.

Nesta mesma senda, Ngale e Ngale (2023) reforçam que, no contexto de mercados em desenvolvimento como o moçambicano, a escolha das ferramentas deve priorizar a acessibilidade e a penetração móvel. O uso de ferramentas de comunicação instantânea e redes sociais de alto alcance funciona como um motor de visibilidade que democratiza a competição. Referencia-se que o impacto destas tecnologias no desempenho das PMEs é determinante, pois permite que organizações com estruturas menores projetem uma imagem de modernidade e robustez, desde que a escolha das ferramentas seja acompanhada por uma estratégia de utilização que gere valor tangível e não apenas exposição superficial.

Ademais, as perspectivas de Conceição, Costa e Melo (2023) evidenciam que ferramentas visuais e de interação directa, como o *Instagram*, são essenciais para construir o imaginário de marca e a transparência organizacional. Os seus pensamentos mostram que o marketing digital contemporâneo exige ferramentas que permitam a co-criação de conteúdo com o público. Assim, a escola de pensamento actual sugere que as melhores ferramentas são aquelas que facilitam o diálogo e a participação activa, onde o cliente se torna, ele próprio, um divulgador da marca.

Como se nota, o domínio destas ferramentas parece ser o diferencial entre as empresas que apenas ocupam espaço na rede e aquelas que utilizam o digital para impulsionar o seu desempenho empresarial. Posiciono-me na convicção de que o verdadeiro poder das ferramentas de marketing digital não reside na sua complexidade técnica, mas na sua capacidade de invisibilidade estratégica, quando bem utilizadas, elas tornam-se o sistema nervoso da empresa, permitindo que a tecnologia e o capital humano operem em absoluta simbiose para converter dados em crescimento sustentável e fidelização no mercado moçambicano.

1.2. Desenvolvimento organizacional

Ao mergulharmos na génese do Desenvolvimento Organizacional (DO), é imperativo evocar a visão de Chiavenato (2021), que o desenha não como um evento isolado de crescimento, mas

como uma metamorfose deliberada e contínua, isto é, o DO é a resposta estratégica de uma organização à mutabilidade do seu ecossistema, funcionando como um esforço educativo de longo prazo que visa reconfigurar o ADN institucional, as suas crenças, valores e comportamentos, para que a estrutura não apenas sobreviva, mas floresça perante o advento de novas tecnologias e pressões de mercado.

Expandindo este horizonte, French e Bell (1999) oferecem uma perspectiva que coloca o diagnóstico e a colaboração no epicentro da mudança. Sob esta óptica, o desenvolvimento organizacional configura uma intervenção profunda na cultura da empresa, onde a eficácia é medida pela saúde das relações e pela fluidez dos processos de solução de problemas.

O sucesso da mudança não depende apenas da introdução de novos métodos, mas da capacidade da gestão em transformar a cultura interna num ambiente de co-criação, onde a tecnologia e o comportamento humano caminham em absoluta harmonia.

Desta forma, compreende-se que o DO é uma ciência de meio e de fim, onde a participação ativa dos colaboradores é o combustível que permite à organização transitar de um estado de estagnação para um estado de alta performance. Complementarmente, Bennis (1969), cujas bases seminais ainda sustentam a gestão moderna, aborda o desenvolvimento sob a lente da plasticidade organizacional. Assim, o DO é o antídoto contra a obsolescência institucional, exigindo que o gestor abandone a rigidez hierárquica em prol de uma estrutura capaz de absorver a incerteza.

Por outro lado, Tavares (2022, p. 102) discute como o desenvolvimento organizacional se manifesta na era da informação através da agilidade estratégica, afirmando que:

A maturidade de uma organização contemporânea não se afere pelo seu tamanho físico, mas pela sua velocidade de processamento e adaptação. O desenvolvimento ocorre quando a empresa consegue alinhar o seu capital intelectual com as ferramentas digitais de forma tão simbiótica que a tecnologia deixa de ser um acessório para se tornar o próprio sistema nervoso da estrutura organizacional.

Esta citação referencia que a robustez de uma empresa é determinada pela sua capacidade de integração sistémica, ou seja, que o verdadeiro desenvolvimento organizacional acontece quando a tecnologia se torna invisível por estar tão bem integrada nos processos humanos, permitindo que a organização responda às flutuações do mercado com a rapidez de um organismo biológico.

1.2.4. Relação entre marketing digital e desenvolvimento organizacional

A interdependência entre o marketing digital e o desenvolvimento organizacional (DO) revela-se como um dos pilares mais críticos para a sustentabilidade das PMEs na economia da informação contemporânea. Esta relação ultrapassa a mera utilização instrumental de redes sociais ou a alocação de orçamentos para anúncios pagos; trata-se de um fenómeno simbiótico e estruturante, onde a tecnologia actua como o sistema nervoso que obriga o corpo organizacional a evoluir para não perecer. Conforme sustentam Cabrilo e Dahms (2020), a implementação de estratégias digitais exige que a empresa reavalie profundamente o seu capital intelectual e os seus fluxos de conhecimento, transformando a estrutura interna para suportar uma interacção com o mercado que é, por definição, instantânea, transparente e baseada em volumes massivos de dados.

Neste cenário de mutação constante, o marketing digital funciona como um catalisador de mudanças estruturais que desafiam a rigidez das hierarquias tradicionais. De acordo com Ngale e Ngale (2023), a transformação digital nas empresas moçambicanas não deve ser interpretada de forma isolada, mas como um efeito combinado de competências individuais, visão estratégica da liderança e utilização técnica que altera radicalmente o desempenho empresarial. A necessidade de gerir campanhas virtuais, monitorizar a reputação online e analisar métricas de retorno em tempo real força a organização a abandonar modelos de gestão puramente intuitivos ou empíricos em favor de uma cultura de decisão baseada em evidências. Esta transição é, em essência, um exercício prático de desenvolvimento organizacional, pois requer a requalificação acelerada de equipas e a reconfiguração de processos operacionais para garantir que a agilidade demonstrada na interface digital seja correspondida por uma eficiência interna equivalente no processamento de pedidos e na logística de entrega.

Ademais, a literatura sugere que o marketing digital expõe, de forma quase implacável, a necessidade de renovação contínua dos processos de aprendizagem e da cultura institucional. Vaz (2011) argumenta que uma presença digital robusta funciona como um espelho da organização; se a comunicação externa projecta uma imagem de modernidade e prontidão, mas a resposta interna é burocrática e lenta, cria-se um hiato de credibilidade que compromete a saúde financeira e a reputação da marca. Portanto, a integração do digital actua como uma força propulsora que exige o que os modelos clássicos de DO, como o de French e Bell (1999),

definem como intervenções de renovação sistémica. O ecossistema digital providencia as ferramentas de escuta activa e monitorização do cliente, enquanto o desenvolvimento organizacional providencia a musculatura e a flexibilidade necessárias para que esse *feedback* constante se converta em melhorias tangíveis no produto, no serviço e na experiência do utilizador.

É perceptível que esta relação molda um novo paradigma de gestão nas PME's, onde a fronteira entre o marketing e a operação interna se torna cada vez mais ténue e porosa. A implementação de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) ou ferramentas de automação de marketing, por exemplo, não altera apenas a forma como se vende, mas como se armazena o conhecimento e como se partilha a informação entre departamentos que anteriormente trabalhavam em silos isolados. Depreende-se que, ao abraçar o marketing digital de forma estratégica, as organizações iniciam, muitas vezes de forma involuntária, mas necessária, um ciclo de amadurecimento que as torna mais horizontais, menos formalistas e significativamente mais centradas no valor entregue ao cliente final.

A análise deste binómio permite inferir que o marketing digital é a bússola externa que orienta o desenvolvimento organizacional no mar revolto da era moderna: ele aponta as necessidades voláteis do mercado, enquanto o DO constrói os alicerces internos e a resiliência cultural para satisfazer essas necessidades com excelência.

Metodologia

A presente secção dedica-se à exposição detalhada do percurso metodológico adoptado para a concretização desta pesquisa, refletindo as opções epistemológicas e os procedimentos técnicos que sustentam a investigação,

A concretização deste estudo foi materializada com base numa pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, fundamentada numa revisão bibliográfica, por meio da análise de artigos científicos, livros e documentos académicos publicados entre 2020 e 2024, disponíveis na Google Scholar, Scielo e ScienceDirect.

Segundo Richardson (2012), a pesquisa exploratória como procurar explicações, causas ou consequências de determinado fenómeno, e em relação a método descritivo revela detalhar e objetivar de forma sistemática os dados da amostragem.

Resultados e Discussões

A revisão da literatura evidencia o contributo significativo do marketing digital no desenvolvimento organizacional das PME's, permitindo maior visibilidade, mais clientes e expansão do mercado de atuação.

Vaz (2011) argumenta que uma presença digital robusta funciona como um espelho da organização. Os autores analisados convergem ao afirmar que uma presença digital firme, favorece a comunicação entre empresa e consumidores, solidificando deste modo o relacionamento entre ambos e alargando a escala de fidelização dos clientes.

Observa-se que, apesar das distintas abordagens teóricas, acha-se consenso em relação à eficácia do Marketing Digital na criação de vantagens competitivas para as PME's. Toda e qualquer organização que busque aprimorar seu desempenho organizacional pode recorrer aos inúmeros benefícios do marketing digital. Ademais, o estudo destaca a correlação entre o marketing digital e o desenvolvimento organizacional (DO), pois ambos cooperam para o crescimento, a adaptação e a competitividade das organizações, reafirmando deste modo a sua complementaridade.

Chiavenato (2021), destaca o desenvolvimento organizacional como uma metamorfose deliberada e contínua. Deste modo, com base na análise dos estudos revisados para a pesquisa atesta-se a capacidade de sobrevivência das organizações face ao advento de novas tecnologias e a pressão do mercado, por meio da instrução permanente, ajustando o ADN institucional, as suas crenças, comportamentos e valores, assegurando assim a modernização, competitividade e o crescimento das organizações.

Considerações finais

A presente pesquisa teve como objectivo analisar o impacto do marketing digital no desenvolvimento organizacional das PME's. Entende-se que o marketing digital não é uma ferramenta de luxo, mas o sistema nervoso das organizações modernas. Assim, é evidente que o sucesso de uma empresa depende da sua capacidade de transitar de uma postura reactiva (típica do Marketing 1.0 e 2.0) para uma postura preditiva (Marketing 5.0). Desta feita, o desenvolvimento organizacional é adoptado como o processo de optimização sistémica da estrutura, dos processos e da cultura interna da organização.

No âmbito desta investigação, o conceito do DO funciona como a variável de resultado, permitindo-nos analisar como a infra-estrutura institucional se fortalece e evolui em resposta ao impulso das ferramentas digitais, traduzindo-se numa maior agilidade, competitividade e solidez no mercado.

Não existe transformação digital bem-sucedida sem uma correspondente transformação organizacional; investir em tecnologia sem reformular a mentalidade da liderança e os processos de trabalho é um convite à obsolescência precoce. Ao posicionar-se neste cruzamento, as PMEs não estão meramente a adoptar novos canais de escoamento, mas a instituir um processo de maturidade institucional onde a tecnologia serve como o espelho da sua eficiência e a cultura como a garantia da sua longevidade.

Portanto, é pertinente ressaltar que o marketing digital gerou e gera transformações significativas no mercado. O estudo permitiu apurar que o Marketing Digital desempenha um papel importante no desenvolvimento organizacional das PMEs. As estratégias e ferramentas mais utilizadas (as redes sociais, websites, entre outras plataformas digitais), favorecem a comunicação e a interação com os clientes. Simultaneamente, constatou-se que as melhorias do desempenho organizacional está consideravelmente associada à utilização das ferramentas do Marketing Digital, contribuindo para o aumento da visibilidade, da competitividade e das oportunidades de crescimento das PMEs.

Referências Bibliográficas

- Bennis, W. G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects* (1.ª ed.). Reading, EUA: Addison-Wesley.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7.ª ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2021). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (10.ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Atlas.
- Conceição, M. L., Costa, T. S. & Melo, V. T. F. (2023). *Estratégias do Marketing Digital: Uma Revisão Bibliográfica*. Recife, Brasil: UNIBRA.
- Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2020). *The Future Is Faster Than You Think: How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives* (1.ª ed.). New York, EUA: Simon & Schuster.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6.ª ed.). Upper Saddle River, EUA: Prentice Hall.
- Godin, S. (2018). *This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See* (1.ª ed.). New York, EUA: Portfolio/Penguin.
- Grant, J. (2020). *The New Marketing Manifesto: 12 Rules for Building Happy, Sustainable and Profitable Brands* (2.ª ed.). London, Reino Unido: Orion Business.
- I. K. Olaya, S. dos S. Figueiredo, S. M. da S. e Silva, J. C. A. Roberto, & J. R. L. Pinto Junior. (2025). *A implementação de estratégias de marketing digital como fator de crescimento e fidelização de clientes: Um estudo de caso na empresa Kibrilho*.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity* (1.ª ed.). Hoboken, EUA: John Wiley & Sons.
- Philip Kotler, & Kevin Lane Keller. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Miranda, E. B., & Jankowitsch, J. (2022). *Marketing Digital Como Ferramenta Estratégica Para O Crescimento Empresarial*. Revista Portuguesa de Investigação (RPI), v. 3, n. 2.

- Ngale, J., & Ngale, G. (2023). *Transformação Digital: Impacto no Desempenho das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique*. Maputo, Moçambique: Banco de Moçambique.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, & Alexander Chernev. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age* (1.ª ed.). New York, EUA: Columbia University Press.
- Ryan, D. (2020). *Understanding Digital Marketing: A Complete Guide to Engaging Customers and Implementing Digital Campaigns* (5.ª ed.). Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Sutherland, R. (2019). *Alchemy: The Surprising Power of Ideas That Don't Make Sense*. London: William Collins.
- Tavares, J. (2022). *Marketing Digital e Performance das PME: Estratégias para a Era da Informação* (2.ª ed.). Porto, Portugal: Edições Vida Económica.
- Vaz, C. A. (2011). *Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital* (1.ª ed.). São Paulo, Brasil: Novatec Editora.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª ed.). Atlas.