

Social customer relationship management e resiliência organizacional de microempresas brasileiras na pandemia de Covid-19

Social customer relationship management and organizational resilience of Brazilian microenterprises during the Covid-19 pandemic

Guilherme A. S. Andrade¹, Márcia M. S. B. Espejo¹, Rigoberto García-Contreras²
e Cleston Alexandre dos Santos¹

¹ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil

² Escola Nacional de Estudos Superiores Unidade Leon, Universidade Nacional Autónoma do México (UNAM), León, Guanajuato, México

Notas dos autores

Guilherme A. S. Andrade é agora acadêmico da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); Márcia M. S. B. Espejo é agora professora associada da Escola de Administração e Negócios da UFMS; Rigoberto García-Contreras é agora professor associado da Escola Nacional de Estudos Superiores Unidade Leon da Universidade Nacional Autónoma do México (UNAM); Cleston Alexandre dos Santos é agora professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e do curso de graduação em Ciências Contábeis da UFMS.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Guilherme A. S. Andrade, Avenida Senador Filinto Müller, 1555, Vila Ipiranga, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil, CEP 79074-460. E-mail: gui.souzandrade40@gmail.com

Para citar este artigo: Andrade, G. A. S., Espejo, M. M. S. B., García-Contreras, R., & Santos, C. A. dos (2023). *Social customer relationship management e resiliência organizacional de microempresas brasileiras na pandemia de Covid-19*. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(6), 1–35. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230044.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

Resumo

Objetivo: Mensurar o impacto do uso de mídias sociais como ferramenta de gestão (*social customer relationship management*) sobre a resiliência organizacional de microempresas brasileiras no período da crise pandêmica da Covid-19.

Originalidade/valor: A resiliência organizacional tem sido um tema amplamente investigado durante a crise pandêmica da Covid-19. Nesse contexto, o relacionamento com o cliente via mídia social foi primordial. Todavia, ainda não são claros os elementos que explicam os diferentes resultados obtidos com o uso de mídias sociais, especialmente no Brasil, lacuna que o presente estudo busca reduzir.

Design/metodologia/abordagem: Realizou-se uma pesquisa quantitativa, operacionalizada por questionários disponibilizados por canais digitais. Obteve-se o retorno de 100 respondentes (amostra não probabilística). Na análise dos dados, utilizaram-se ferramentas de estatística descritiva, testes de médias não paramétricos e modelagem de equações estruturais, pelo método dos mínimos quadrados parciais.

Resultados: Os resultados corroboraram a importância do desenvolvimento de resiliência organizacional em microempresas, em momentos de crise. De acordo com o teste das hipóteses, o modelo sugere que o mero uso de mídias sociais não é suficiente para engatilhar desdobramentos positivos sobre a resiliência organizacional. Todavia, quando mediada por ferramentas de gestão, a relação se torna significativa. Oferece-se, portanto, uma explicação aos diferentes resultados obtidos pelas microempresas com o uso de mídias sociais para fins estratégicos.

Palavras-chave: microempresas, mídias sociais, modelo de equações estruturais, gestão de clientes, tecnologias digitais



Abstract

Purpose: To measure the impact of using social media as a management tool (social customer relationship management) on the organizational resilience of Brazilian microenterprises during the Covid-19 pandemic crisis.

Originality/value: Organizational resilience has been a widely investigated topic during the Covid-19 pandemic crisis. In this context, the relationship with the customer via social media was paramount. However, the elements that explain the different results obtained with social media use are still unclear, especially in Brazil, a gap that the present study seeks to decrease.

Design/methodology/approach: Quantitative research was carried out and operationalized by questionnaires made available through digital channels. The return of 100 respondents (non-probabilistic sample) was obtained. Data were analyzed using descriptive statistics tools, non-parametric means test, and structural equation modeling by partial least squares method.

Findings: The results corroborate the importance of developing organizational resilience in microenterprises in times of crisis. According to the hypothesis test, the model suggests that the mere use of social media is not enough to trigger positive developments in organizational resilience. However, when mediated by management tools, the relationship becomes significant. Therefore, an explanation is offered for the different results obtained by microenterprises using social media for strategic purposes.

Keywords: microenterprises, social media, structural equation modeling, client management, digital technologies



INTRODUÇÃO

A crise pandêmica da Covid-19 gerou mudanças profundas nas atividades e no comportamento do ser humano, ocasionando alterações significativas sobre as relações sociais e econômicas em uma escala global (Kamal, 2020). Dentro do contexto organizacional, a impossibilidade da interação direta com os consumidores comprometeu o nível de receitas de vários setores, reduzindo o número de vendas próximo a zero (Shetty et al., 2020). A fim de contornar essa situação, adotaram-se as tecnologias da informação, especialmente as mídias sociais. Essa ferramenta vital possibilitou a interação de forma remota com clientes e potenciais consumidores (Trawnih et al., 2021). O controle gerencial voltado à gestão dessas relações também foi modificado, como a difusão da *social customer relationship management* (SCRM), a qual integra as ferramentas clássicas da *customer relationship management* (CRM) com mídias sociais, amplamente utilizada nesse contexto (Marolt et al., 2019; Chatterjee & Kar, 2020; Ngo et al., 2021).

Na presença de eventos de natureza disruptiva, as empresas são compelidas a adaptar suas práticas a fim de desenvolverem habilidades que aumentem as chances de continuidade e sobrevivência da organização (Reeves et al., 2020). Em momentos de crise, uma das habilidades mais importantes é a resiliência, a qual está relacionada com a capacidade de enfrentar situações adversas e se recuperar delas (Alliger et al., 2015).

Identifica-se que micro e pequenas empresas (MPE) apresentam maiores facilidades em desenvolver essas habilidades, principalmente em virtude de sua maior versatilidade e habilidades de aprendizagem (Hong et al., 2012). Entretanto, alguns fatores podem tornar essa categoria de organizações mais vulnerável a eventos disruptivos, tais como a sua carência de recursos e a sua fragilidade do controle gerencial (Guha et al., 2017). No contexto brasileiro, é de natureza vital a investigação desse fenômeno em MPE, uma vez que elas compõem aproximadamente 98,5% do volume total de organizações nacionais, desempenhando uma função imprescindível na geração de emprego e no desenvolvimento econômico (Veiga & McCahery, 2019).

Encontram-se, na literatura, estudos nacionais e internacionais que analisaram o impacto da Covid-19 em MPE, alguns deles investigando o desenvolvimento da resiliência organizacional (García-Contreras et al., 2021; Silva et al., 2021; Li et al., 2022). No âmbito internacional, García-Contreras et al. (2021) analisaram o impacto da resiliência organizacional sobre o desempenho de MPE mexicanas e chilenas no contexto da Covid-19. Observou-se uma correlação positiva entre os construtos sob essas circunstâncias. Li et al.

(2022), por sua vez, analisaram a mediação da inovação na gestão sobre a resiliência organizacional em MPE chinesas no contexto da Covid-19. Os achados apontaram que, embora as inovações promovidas pelas MPE não fossem suficientes para reverter diretamente a redução no desempenho, elas inibiam indiretamente o agravamento dos resultados adversos por meio da resiliência organizacional. Dentro do âmbito nacional, Silva et al. (2021) realizaram um estudo exploratório investigando a utilização do *marketing* digital por MPE brasileiras durante a crise pandêmica da Covid-19. Os autores identificaram que as mídias sociais foram o canal de comunicação mais utilizado para contornar os efeitos adversos da crise e que essas práticas precisaram ser desenvolvidas e intensificadas, dado que essas ferramentas eram pouco utilizadas.

Embora haja evidência da relação entre resiliência organizacional e desempenho (García-Contreras et al., 2021) e da existência de fatores que podem mediar a relação entre os determinantes da resiliência organizacional com a própria resiliência (Li et al., 2022), justifica-se investigar, empiricamente, se o uso de mídias sociais é capaz de gerar resiliência organizacional e se a presença de técnicas gerenciais é capaz de mediar essa relação, além de explicar os diferentes resultados obtidos pelas MPE com o uso dessas tecnologias, uma vez que elas foram o principal meio de comunicação com clientes durante a Covid-19 (Silva et al., 2021). A fim de contribuir para a redução dessa lacuna, construiu-se a seguinte questão de pesquisa:

- Qual foi o impacto das mídias sociais como ferramenta de gestão (SCRM) sobre a resiliência organizacional de microempresas brasileiras no período da crise pandêmica da Covid-19?

O objetivo principal desta pesquisa consiste em mensurar o impacto das mídias sociais como ferramenta de gestão (SCRM) sobre a resiliência organizacional de microempresas brasileiras no período da crise pandêmica da Covid-19. Os objetivos específicos são: 1. caracterizar o uso de mídias sociais de MPE brasileiras como ferramenta estratégica; e 2. evidenciar a importância do desenvolvimento de resiliência organizacional em ambientes adversos extremos.

Entre as potenciais contribuições desta pesquisa, destacam-se: 1. o avanço teórico, por meio do teste empírico de construtos embasados teoricamente e relações que ainda não foram investigadas dentro da realidade brasileira, no relativo contexto, os quais podem contribuir para uma compreensão mais acurada de como as MPE brasileiras reagiram aos efeitos da crise pandêmica; e 2. subsídios informacionais acerca do uso das mídias sociais por MPE,

mapeando elementos que vão além da sua utilização ou não, buscando proporcionar, portanto, uma análise que transcende a mera classificação dicotômica, a qual tem o potencial de identificar com mais clareza os principais entraves que dificultam a adoção de mídias sociais para fins estratégicos.

REVISÃO DA LITERATURA

Uso de mídias sociais para fins gerenciais

A expressão “mídias sociais” é usada para fazer menção a um grupo de aplicativos baseados na tecnologia Web 2.0 que, por meio da internet, possibilitam uma ampla interatividade entre seus usuários (Hajli, 2014; Chatterjee & Kar, 2020). As redes sociais, nesse contexto, são plataformas que oferecem serviços via internet por meio da criação de “perfis” dentro de um sistema, os quais são usados para produzir e espalhar conteúdo, assim como interagir com perfis de outros usuários (Boyd & Ellison, 2007). Entre as plataformas mais difundidas, destacam-se o Facebook, o Instagram, o YouTube, entre outros (Kim & Ko, 2012).

O desenvolvimento e a popularidade das redes sociais têm impactado o comportamento das pessoas, inclusive em suas atividades comerciais, tornando-as preferíveis aos canais tradicionais de comunicação (Aspasia & Ourania, 2014). Estima-se que o despendimento médio diário de tempo que as pessoas passam em redes sociais seja de 330 minutos (Chatterjee & Kar, 2020).

Esse cenário ensejou o uso estratégico das redes sociais pelas organizações, especialmente para as MPE, dado o baixo custo de implementação e seu potencial de abrangência (Kim et al., 2013). Entre os benefícios observados, destacam-se uma maior visibilidade com baixo custo (Taneja & Toombs, 2014), melhores canais de comunicação com diversos agentes e finalidades (Gümüs & Kütahyalı, 2017) e maior comprometimento e proximidade com os clientes (Abdullah & Siraj, 2018). Todavia, apesar dos variados benefícios, os dados oriundos das redes sociais podem ser de difícil interpretação, tais como o número de curtidas, comentários e compartilhamentos, além do grande volume de informações (Bijmolt et al., 2010).

Nesse sentido, técnicas de gestão foram desenvolvidas para processar as informações oriundas das mídias sociais de forma estratégica e integrada, tais como a SCRUM, a qual associa as práticas padrão da CRM por meio das mídias sociais a fim de estimular e desenvolver as relações com os clientes

no intuito de agregar e obter valor (Greenberg, 2010). Com o seu desenvolvimento, passou a ser conceituada sob diferentes vertentes, enfatizando seu caráter tecnológico ou estratégico, sendo a última a mais utilizada (Marolt et al., 2019). Dentro da primeira abordagem, define-se SCRM como aplicativos autônomos de fácil operação usados para ajudar os usuários finais e alavancar as mídias sociais, gerando dados internos e externos relevantes (Mohan et al., 2008). Por sua vez, na abordagem estratégica, o conceito de SCRM passa a estar associado como uma estratégia de negócios que, combinando preceitos da CRM e mídias sociais, tem o objetivo de gerir o relacionamento com o cliente (Marolt et al., 2019). Dentro do contexto pandêmico, o mercado global da SCRM foi estimado em 16,8 bilhões de dólares, com expectativas de alcançar 244,4 bilhões de dólares até 2027 (Global Industry Analysts, 2021).

Marolt et al. (2018) destacam três dimensões da SCRM em processos de venda utilizando mídias sociais: 1. processos de aquisição de clientes, compostos por práticas como gerar anúncios, efetuar convites aos clientes, divulgar a marca pela interação bidirecional e difundir informações sobre produtos e serviços; 2. processos de retenção de clientes, como compartilhamento de eventos passados e histórias de sucesso, suporte ao cliente e implementação de ofertas; e 3. processos de expansão de clientes, formados por ações como sugerir compras adicionais, obter avaliações e depoimentos dos clientes, incentivar a indicação da empresa para outras pessoas e receber *insights* dos clientes (Marolt et al., 2018).

Estudos como os de Marolt et al. (2018, 2019) e Hassan et al. (2019) investigaram o uso da SCRM dentro de MPE. Em geral, observam-se efeitos positivos da implantação de práticas de SCRM nas MPE, seja no desempenho (Marolt et al., 2018, 2019), seja na eficiência de processos, como o serviço ao consumidor e o *marketing* (Hassan et al., 2019).

Ainda assim, observa-se uma carência de estudos investigando as práticas da SCRM em momentos de crise, tais como o da Covid-19. Essa escassez é ainda mais intensa em relação a estudos brasileiros. Além disso, verifica-se que o processo de adoção da SCRM em MPE tende a ser particularmente diferente quando comparado às grandes empresas (Yasiukovich & Haddara, 2020), sugerindo que os resultados e as práticas usuais obtidos pelas empresas em geral podem não ser válidos e reproduzíveis para as MPE.

Resiliência organizacional

“Resiliência” é um termo que tem sido usado para analisar fenômenos em várias áreas do conhecimento. Originou-se no campo da biociência,

representando a capacidade de um agente sobreviver apesar das intempéries e pressões ambientais (Francis & Bekera, 2014). No contexto organizacional, os primeiros trabalhos envolvendo o tema foram os de Weick (1993) e Weick e Roberts (1993), nos quais foram investigadas as ações empresariais perante os desastres. No decorrer do tempo, uma estrutura teórica foi desenvolvida, tornando-a uma das características mais importantes das organizações modernas (Mallak & Yildiz, 2016).

A literatura organizacional aborda a “resiliência” sob duas óticas distintas: uma capacidade estática e uma habilidade dinâmica (Ma et al., 2018; Velu et al., 2019). A diferença entre as abordagens reside na natureza da resiliência. A ótica da capacidade estática parte do princípio de que a resiliência consiste em uma capacidade inata, enquanto a ótica da habilidade dinâmica afirma que a resiliência pode ser aprendida e reforçada, principalmente a partir do contato com eventos adversos (Velu et al., 2019).

Essa diversidade também é observada quanto às formas de mensuração de resiliência organizacional. Ma et al. (2018) dividem essas formas em três categorias, as quais se distinguem pelo modo como elas reconhecem a organização. São elas: a abordagem sistêmica, a perspectiva estratégica e a abordagem organizacional. Na abordagem sistêmica, a resiliência é relacionada e mensurada com características específicas de um sistema resiliente. Na perspectiva estratégica, o foco está no grau de conscienciosidade da organização quanto à situação que está enfrentando e em seu planejamento. Na abordagem organizacional, as capacidades para lidar com o ambiente incerto são particulares, dependendo de cada organização e da situação enfrentada (Ma et al., 2018).

Dentro da abordagem sistêmica, destaca-se o trabalho de Kantur e Say (2015), o qual mensura a resiliência organizacional a partir de três dimensões: robustez, agilidade e integridade. A robustez se refere à capacidade de resistência da organização ante as intempéries e à força em manter sua posição; a agilidade relaciona-se ao grau de tempestividade, rapidez e facilidade em que as adaptações identificadas são implementadas; e a integridade está associada à sinergia e ao esforço conjunto dos trabalhadores (Kantur & Say, 2015).

O tema resiliência é considerado de vital valor para as MPE, dada a sua vulnerabilidade às externalidades do ambiente (Arsovski et al., 2015). No contexto da Covid-19, o desenvolvimento da resiliência em MPE foi um assunto de grande preocupação na comunidade acadêmica internacional (García-Contreras et al., 2021; Klein & Todesco, 2021; Purnomo et al., 2021; Rodrigues et al., 2021). Encontraram-se correlações positivas entre resiliência

e desempenho (García-Contreras et al., 2021): a capacidade dinâmica da resiliência como um fator importante no processo de aprendizado e inovação (Klein & Todesco, 2021; Purnomo et al., 2021), e a importância de ela estar associada com tecnologias da informação para enfrentar as adversidades ocasionadas na pandemia (Rodrigues et al., 2021).

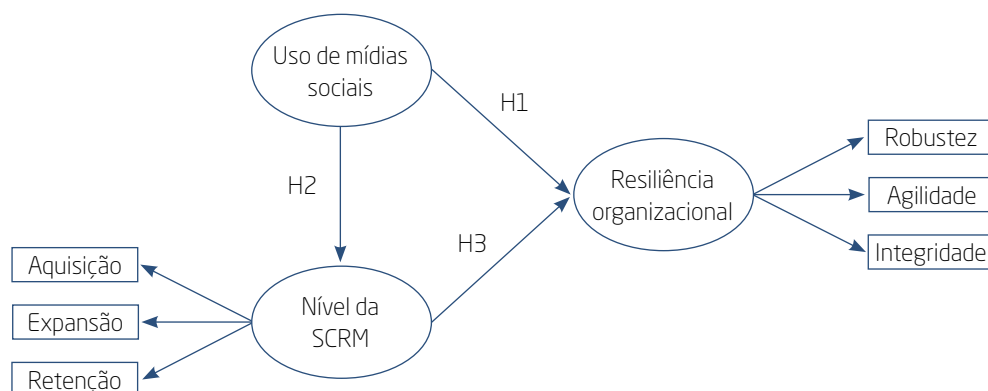
Diante disso, observam-se a contemporaneidade do tema e sua relevância dentro do contexto investigado neste trabalho, principalmente por estar associado às ferramentas digitais (Rodrigues et al., 2021), canal de comunicação ao qual se recorre no intuito de contornar as limitações e restrições vivenciadas durante o período pandêmico.

Modelo teórico: Associação entre uso de mídias sociais, SCRM e resiliência organizacional

O modelo teórico testado neste trabalho possui três variáveis latentes: o uso de mídias sociais (uma dimensão), o nível da SCRM (três dimensões) e a resiliência organizacional (três dimensões). A expressão “nível da SCRM” simboliza a tentativa de captar a intensidade no uso da ferramenta de controle gerencial, transcendendo a dicotomia do uso e não uso (Marolt et al., 2019), abarcando os principais pilares da SCRM no processo de venda: aquisição, retenção e expansão (Marolt et al., 2018). A Figura 1 ilustra o modelo com as relações investigadas.

Figura 1

Representação gráfica das relações investigadas



Fonte: Elaborada pelos autores.

Durante a pandemia da Covid-19, as mídias sociais foram uma importante ferramenta em prol das MPE, permitindo que estas fossem capazes de contactar clientes e realizar suas operações de forma remota (Trawnih et al., 2021). Por possibilitarem contornar as limitações ocasionadas pelo *lockdown*, essas tecnologias propiciaram melhores chances de enfrentar a crise pandêmica. Diante do exposto, formou-se a seguinte hipótese:

- H1: Um maior uso de mídias sociais aumenta a resiliência organizacional de uma empresa.

A popularidade crescente das mídias sociais ensejou o uso dessas ferramentas com propósitos estratégicos pelas empresas (Kim et al., 2013). Mídias sociais geram dados de difícil interpretação (Bijmolt et al., 2010), incutindo a importância do uso de técnicas de controle gerencial adaptadas, como a SCRM, a fim de as empresas obterem um comprometimento mais efetivo com seus clientes (Abdullah & Siraj, 2018). Obtém-se, portanto, a seguinte hipótese:

- H2: Um maior uso de mídias sociais aumenta o nível da SCRM de uma organização.

Estudos indicam benefícios variados oriundos da adoção de práticas de SCRM, tais como maior visibilidade (Taneja & Toombs, 2014), canais de comunicação mais eficientes (Gümüs & Kütahyali, 2017) e maior comprometimento com clientes (Abdullah & Siraj, 2018). Essas vantagens podem explicar os diferentes resultados obtidos pelas MPs com o uso de mídias sociais (Silva et al., 2021), evidenciando a relevância do uso intenso da SCRM (Marolt et al., 2019). Assim, fundamenta-se a seguinte hipótese:

- H3: Um maior nível no uso da SCRM via mídias sociais aumenta a resiliência organizacional de uma empresa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por causa da natureza dos seus objetivos e da sua forma de operacionalização, classifica-se esta pesquisa como exploratório-descritiva, preditiva, quantitativa, aplicada e dedutiva (Collis & Hussey, 2014). Dividiu-se o instrumento de coleta em duas partes, sendo a primeira relacionada aos construtos teóricos (resiliência organizacional, nível da SCRM e uso de mídias sociais), enquanto a segunda parte foi formada por questões relativas às características das empresas respondentes, com base no instrumento de coleta utilizado por García-Contreras et al. (2021).

As questões relativas aos construtos resiliência organizacional, SCRM e uso de mídias sociais foram construídas com base nos estudos de Kantur e Say (2015), Marolt et al. (2018) e Matikiti et al. (2018), respectivamente. Optou-se por utilizar o construto de Kantur e Say (2015) por conta da validação empírica prévia de seus itens e de seu foco nos atributos que promovem resiliência organizacional, ponto de interesse nesta pesquisa. Analogamente, justifica-se a restrição do escopo da SCRM aos processos de venda, pois esse foi o processo mais impactado em virtude das restrições da pandemia da Covid-19.

Os itens foram mensurados em uma escala Likert de cinco pontos, a saber: “1 = discordo totalmente”, “2 = discordo parcialmente”, “3 = não concordo, nem discordo”, “4 = concordo parcialmente” e “5 = concordo totalmente”. A fim de aperfeiçoar e consolidar o instrumento de coleta utilizado, realizou-se um pré-teste com dois microempresários por meio de uma videoconferência (plataforma Google Meet), em que foi solicitado aos participantes o preenchimento do questionário, acompanhado com o compartilhamento de tela, com o propósito de obter um retorno quanto à clareza dos termos utilizados e a identificação de eventuais entraves. A partir disso, realizaram-se pequenos ajustes nos termos utilizados em algumas perguntas (conectivos e preposições), no intuito de torná-las mais cognoscíveis. No total, a primeira parte do questionário foi composta de três construtos e 22 variáveis.

Utilizou-se a magnitude do faturamento para o reconhecimento do enquadramento como MPE. Nesse sentido, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2021), há quatro categorias de pequenos negócios: microempreendedor individual (faturamento anual de até R\$ 81 mil), microempresa (faturamento anual de até R\$ 360 mil), empresa de pequeno porte (faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões) e pequeno produtor rural (propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento inferior a R\$ 4,8 milhões) (Sebrae, 2021).

Coletaram-se dados durante outubro e novembro de 2022, a partir de uma listagem prévia obtida no *site* Empresaqui®. Os dados foram coletados pelo emprego de questionários digitais, construídos por meio da ferramenta Google Forms e disponibilizados por um convite via *e-mail* ou WhatsApp. A técnica de amostragem foi não probabilística. Obtiveram-se 112 respostas, das quais 100 foram consideradas válidas. Na análise dos dados, utilizaram-se técnicas de estatística descritiva e teste de médias, com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel 2010 e IBM SPSS Statistics 21, assim como a modelagem de equações estruturais, método mínimos quadrados parciais, por meio do

software Smart PLS 4. A fim de aumentar o potencial explicativo das informações, a amostra foi segmentada em grupos, conforme o faturamento e o estado operacional da MPE após a crise, conforme as informações da Tabela 1.

Tabela 1

Segmentação da amostra por quartis - faturamento

| Medida | "Baixo faturamento" (quartil 1) | "Faturamento médio - nível 1" (quartil 2) | "Faturamento médio - nível 2" (quartil 3) | "Alto faturamento" (quartil 4) |
|---------------|---------------------------------|---|---|--------------------------------|
| Amostra | 25 | 34 | 16 | 25 |
| Média | R\$ 4.372,00 | R\$ 14.411,76 | R\$ 30.625,00 | R\$ 95.200,00 |
| Mediana | R\$ 5.000,00 | R\$ 15.000,00 | R\$ 30.000,00 | R\$ 69.000,00 |
| Moda | R\$ 5.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 25.000,00 R\$ 30.000,00 | R\$ 50.000,00 R\$ 60.000,00 |
| Desvio padrão | R\$ 1.793,39 | R\$ 4.486,46 | R\$ 6.020,80 | R\$ 65.812,23 |
| Valor mínimo | R\$ 600,00 | R\$ 8.000,00 | R\$ 25.000,00 | R\$ 42.000,00 |
| Valor máximo | R\$ 7.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 40.000,00 | R\$ 300.000,00 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A fim de validar a consistência interna do instrumento de coleta, calcularam-se o alfa de Cronbach e o ômega de McDonald para cada um dos construtos teóricos utilizados. Para o alfa de Cronbach, valores menores que 0,65 são inaceitáveis (Reidl-Martínez, 2013). Em relação ao ômega de McDonald, valores acima de 0,70 apontam bons parâmetros de confiabilidade (Béland et al., 2017). Todos os resultados atingiram o valor mínimo necessário (Tabela 2).

Tabela 2

Testes de consistência interna

| Variável | Alfa de Cronbach | Ômega de McDonald |
|----------------------------|------------------|-------------------|
| Uso de mídias sociais | 0,701 | 0,754 |
| Nível da SCRM | 0,931 | 0,9303 |
| Resiliência organizacional | 0,854 | 0,9225 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A fim de identificar o teste de médias mais adequado para o conjunto de dados, realizou-se o teste de Shapiro-Wilk no intuito de identificar se o conjunto dos dados das variáveis analisadas continham uma distribuição semelhante à distribuição normal. Os resultados do teste se encontram na Tabela 3.

Tabela 3

Teste de normalidade das variáveis de controle e das variáveis do construto

| Variável | Valor do teste | P-valor | Hipótese nula |
|------------------------------|----------------|---------|---------------|
| Quantidade de mídias sociais | 0,926 | 0,000 | Rejeitada |
| Nível de motivação do gestor | 0,784 | 0,000 | Rejeitada |
| Uso de mídias sociais | 0,965 | 0,009 | Rejeitada |
| USO_1 | 0,876 | 0,000 | Rejeitada |
| USO_2 | 0,898 | 0,000 | Rejeitada |
| USO_3 | 0,885 | 0,000 | Rejeitada |
| SCRM (aquisição) | 0,933 | 0,000 | Rejeitada |
| SCRM (expansão) | 0,909 | 0,000 | Rejeitada |
| SCRM (retenção) | 0,892 | 0,000 | Rejeitada |
| Resiliência (robustez) | 0,926 | 0,000 | Rejeitada |
| Resiliência (agilidade) | 0,889 | 0,000 | Rejeitada |
| Resiliência (integridade) | 0,856 | 0,000 | Rejeitada |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os resultados evidenciados na Tabela 3, todos os coeficientes de significância foram menores que 0,05, indicando que as variáveis elencadas não possuem distribuição normal, e, com base nisso, conclui-se que a utilização dos testes paramétricos não é apropriada. Em virtude disso, utilizaram-se o teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis, testes análogos ao teste t e à ANOVA, respectivamente, para dados não normalizados (McKnight & Najab, 2010; Cabral & Lucena, 2020).

A mensuração do impacto do uso de mídias sociais e da intensidade da SCRM foi realizada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, pelo método dos mínimos quadrados parciais. Utilizou-se o método da raiz quadrada inversa para apurar o tamanho da amostra mínima com poder estatístico de 80% e um nível de significância de 5%. Considerando um

modelo com no máximo duas flechas apontadas para um construto e um R^2 mínimo esperado de 0,25, estima-se que sejam necessárias, no mínimo, 52 observações para detectar as relações investigadas (Kock & Hadaya, 2018). Dado que a amostra obtida foi relativamente próxima ao tamanho mínimo requerido, recorreu-se à técnica *bootstrapping*, simulando uma subamostra com 500 observações.

Em relação aos resultados do modelo estrutural, apuraram-se os testes de confiabilidade (alfa de Cronbach e confiabilidade composta) e validade (validade convergente e validade discriminante), assim como os índices de ajuste do modelo (*standardise root mean square residual* – SRMR – e *normed-fit index* – NFI) (Hu & Bentler, 1999).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estatística descritiva

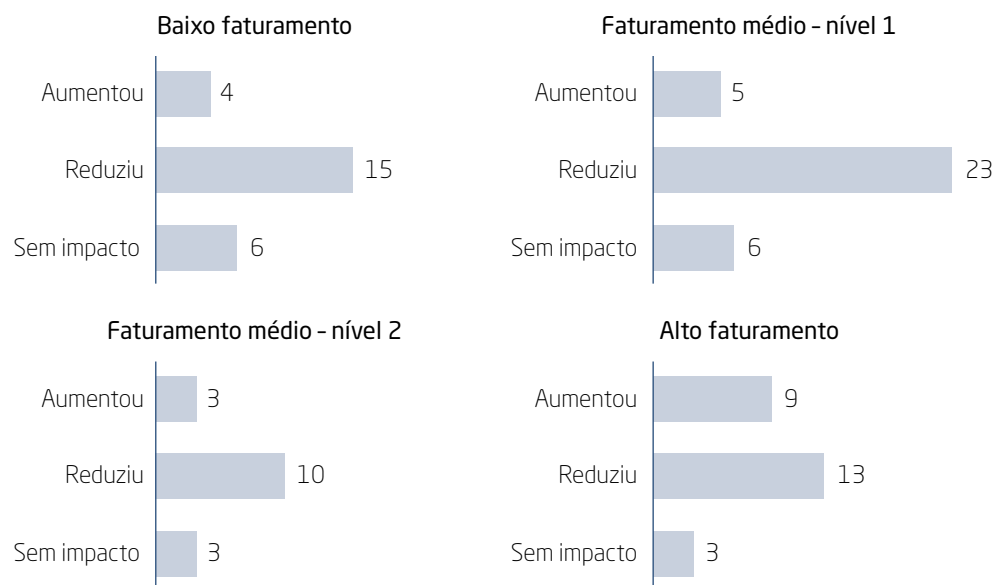
Técnicas de estatística descritiva foram usadas para avaliar as variáveis de controle. Analisaram-se o impacto da pandemia sobre o faturamento, aspectos gerais acerca das mídias sociais, o estado operacional do negócio, o recebimento de auxílio governamental, a motivação dos gestores em continuar o negócio e os reflexos da pandemia sobre o quadro de funcionários. A Figura 2 apresenta a percepção de impacto da crise sobre o faturamento, separada conforme a segmentação em quartis detalhada na Tabela 1.

Considerando a amostra total, verifica-se que 61% dos respondentes relataram uma redução do faturamento durante a pandemia, 21% apontaram um aumento, enquanto 18% não notaram quaisquer mudanças. Observa-se, pela Figura 2, que a percepção de redução foi a mais frequente, independentemente do grupo, sendo mais intensa em “faturamento médio – nível 1”, representando 67,65% (23 dos 34) das observações. Entre o total de empresas que sofreram redução no faturamento, 32,79% são do ramo de serviços profissionais (escritórios de contabilidade, serviços de móveis planejados, empresas de *marketing*, serviços ópticos, entre outros); 29,51% são de ramos diversos (artesanato, gráfica rápida, festas e eventos, consertos em costura, entre outros); 22,95% são empresas de varejo (distribuição de doces, moda masculina e feminina, entre outros); enquanto os restantes se dividem nas seguintes categorias: setor de saúde (4,91%); setor de entretenimento e turismo (3,28%); restaurantes e bares (3,28%); serviços pessoais (1,64%); e setor de construção (1,64%). Além disso, nota-se uma maior concentração

das empresas que relataram aumento no faturamento no grupo “alto faturamento”, o qual contém 42,86% (9 de 21) da quantidade de empresas que registraram algum aumento. Entre o total de empresas que registraram um aumento no faturamento, 28,57% são empresas de varejo (perfumarias, artigos para animais de estimação e livrarias evangélicas); 28,57% são do setor de serviços profissionais (serviços de pintura, decorações, serviços de manutenção em geral, estética, entre outros); 23,81% são de ramos diversos (estética para motocicletas, educação, comércio distribuidor, entre outros); enquanto os restantes se dividiram igualmente nos setores de serviços pessoais, construção, restaurantes e saúde. A Figura 3 aponta o estado operacional dessas organizações após a crise pandêmica.

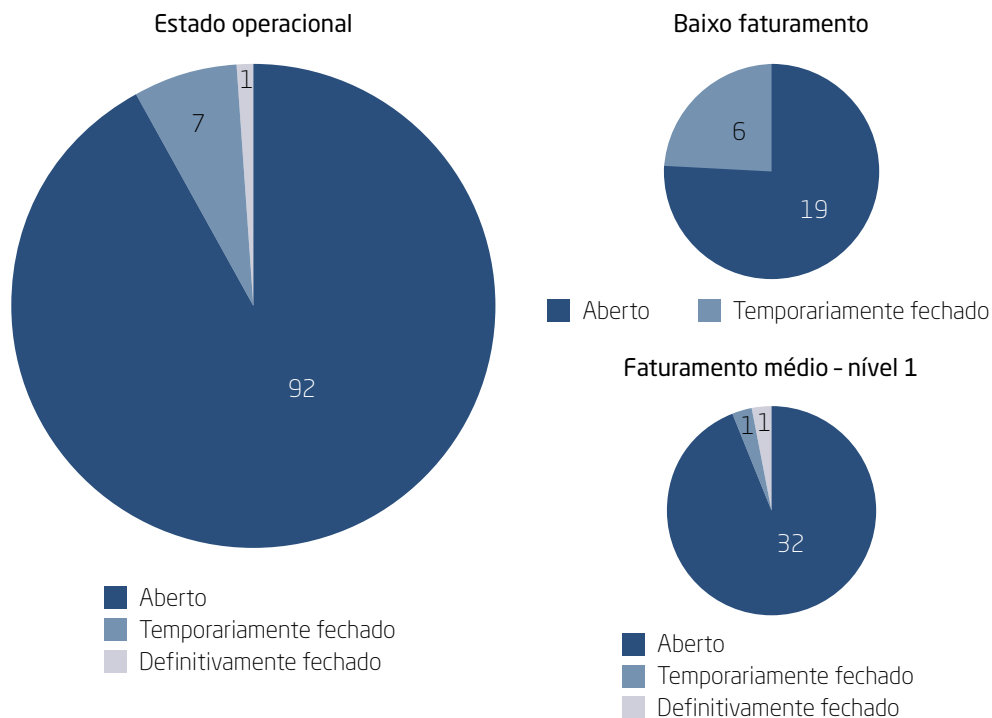
Figura 2

Impacto da Covid-19 sobre o faturamento de MPE brasileiras



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 3
Estado operacional das empresas amostradas



Fonte: Elaborada pelos autores.

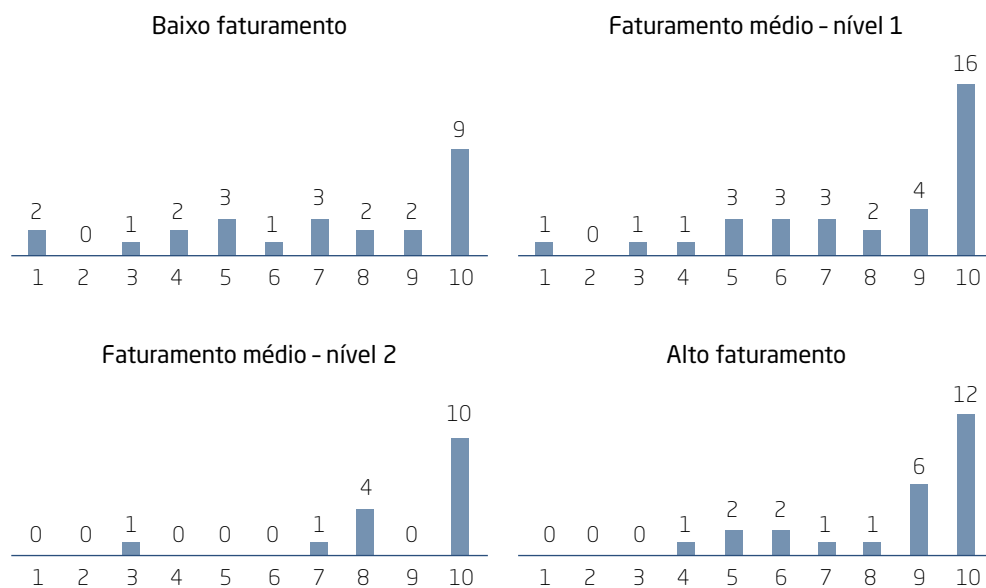
A partir da Figura 3, observa-se que todas as organizações que não resistiram à crise pandêmica estão nos grupos cujo faturamento médio mensal é inferior a R\$ 20 mil (“baixo faturamento” e “faturamento médio – nível 1”). Isso vai ao encontro dos estudos de García-Contreras et al. (2021) e Rodrigues et al. (2021), os quais identificaram que os problemas relacionados com a liquidez e capacidade financeira foram uma das principais dificuldades que as MPE enfrentaram durante a crise pandêmica. Todavia, a análise motivacional dos gestores em continuar seus negócios sugere que efeitos psicológicos também podem ter contribuído para a intensificação desse processo, conforme ilustrado na Figura 4.

Os rótulos do eixo horizontal da Figura 4 simbolizam o grau de motivação: “1 = nada motivado”, “5 = motivado” e “10 = extremamente motivado”, enquanto as barras verticais representam a frequência absoluta. Verifica-se que a frequência de gestores menos motivados se encontra nos dois primeiros grupos (“baixo faturamento” e “faturamento médio – nível 1”). Entre os

quartil, o grupo “faturamento médio – nível 2” apresentou a maior média (8,87), seguido de “alto faturamento” (8,60), “faturamento médio – nível 1” (8,05) e “baixo faturamento” (7,16). Os resultados do teste de médias se encontram na Tabela 4.

Figura 4

Motivação dos gestores após a crise pandêmica



Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 4

Teste de médias - motivação dos gestores

| Quartil | Mean rank | P-valor |
|-----------------------|-----------|---------|
| Baixo faturamento | 41,54 | 0,183 |
| Faturamento médio - 1 | 50,15 | |
| Faturamento médio - 2 | 59,47 | |
| Alto faturamento | 54,20 | |

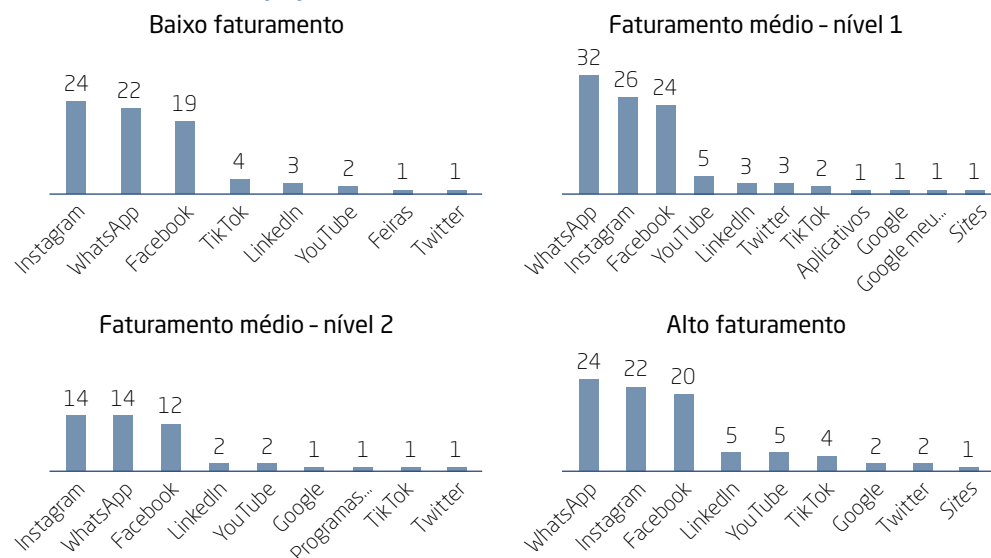
Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados do teste de Kruskal-Wallis (Tabela 4) indicam que não há diferença no nível de motivação dos microempresários respondentes em continuar suas atividades, independentemente da magnitude do faturamento da organização ($X^2(3) = 4,847$; $p = 0,183$). Dado que o nível de significância foi maior que 0,05, a hipótese nula é mantida, e conclui-se que as medianas dos grupos são estatisticamente iguais. Uma teoria que pode explicar o valor absoluto menor nos dois primeiros grupos (“baixo faturamento” e “faturamento médio – 1”) é a do prospecto e, especificamente, o viés de aversão à perda (Tversky & Kahneman, 1992). Segundo a teoria subjacente a esse fenômeno psicológico, os seres humanos são altamente sensíveis à aversão à perda. Isso implica que as perdas tendem a ser registradas com mais intensidade que os ganhos, mesmo que sejam de igual magnitude (Tversky & Kahneman, 1992). Desse modo, dado que as perdas das empresas do grupo “baixo faturamento” foram mais significativas em termos relativos, o impacto da crise pandêmica pode ter sido percebido de forma mais intensa, refletindo, portanto, em seu estado motivacional, o que pode ter contribuído para que essas organizações interrompessem suas atividades.

No que tange à adoção das mídias sociais durante a pandemia da Covid-19, coletaram-se dados referentes à quantidade de mídias usadas, assim como a apuração das mais populares. A Figura 5 mostra, por quartis, as mídias sociais mais usadas.

Figura 5

Mídias sociais mais populares

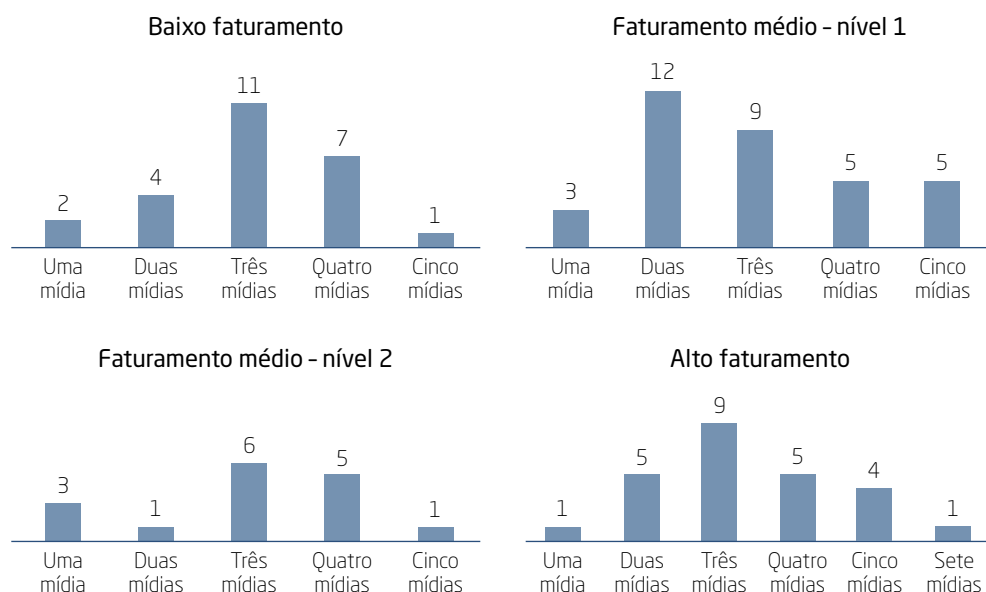


Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio da Figura 5, nota-se que há ampla variedade nas mídias sociais usadas por MPE brasileiras, com especial destaque ao grupo “faturamento médio – nível 1”. Todavia, observa-se a existência de plataformas altamente consolidadas e, portanto, tradicionais. A saber: WhatsApp (92 observações), Instagram (86 observações) e Facebook (75 observações). A Figura 6 ilustra a quantidade de mídias sociais usadas pelas empresas amostradas, separadas por quartis.

Figura 6

Quantidade de mídias sociais usadas por organização



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados da Figura 6 mostram que as empresas amostradas utilizam de uma a cinco mídias em suas operações, com exceção de um respondente do grupo “alto faturamento”, o qual utiliza sete. Entre os quartis, o grupo “alto faturamento” contém a maior média (3,40), seguido de “baixo faturamento”, (3,04), “faturamento médio – nível 2”, (3,00) e “faturamento médio – nível 1”, (2,91). A Tabela 5 contém os resultados do teste de médias.

Tabela 5**Teste de médias - quantidade de mídias usadas**

| Quartil | Mean rank | Sig. |
|-----------------------|-----------|-------|
| Baixo faturamento | 50,70 | 0,558 |
| Faturamento médio - 1 | 45,87 | |
| Faturamento médio - 2 | 50,69 | |
| Alto faturamento | 56,48 | |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os resultados do teste de Kruskal-Wallis ($X^2(3) = 2,068$; $p = 0,558$), observa-se que o coeficiente de significância foi maior que 0,05, e, portanto, não se rejeita a hipótese nula. Desse modo, é possível afirmar que, em média, as MPE amostradas usam a mesma quantidade de mídias sociais em suas operações, independentemente da magnitude do faturamento. Esses resultados convergem para os ditames teóricos, os quais destacam a preponderância do uso eficiente das mídias sociais para a obtenção de seus benefícios (Marolt et al., 2019). Outro elemento que reforça essa premissa é a comparação dos dados das figuras 2 e 5, relativas ao grupo “faturamento médio – nível 1”. Embora o referido grupo apresente maior variedade nas mídias sociais usadas, ainda assim foi o grupo que apresentou a maior frequência relativa de empresas que reduziram seu faturamento em decorrência da pandemia.

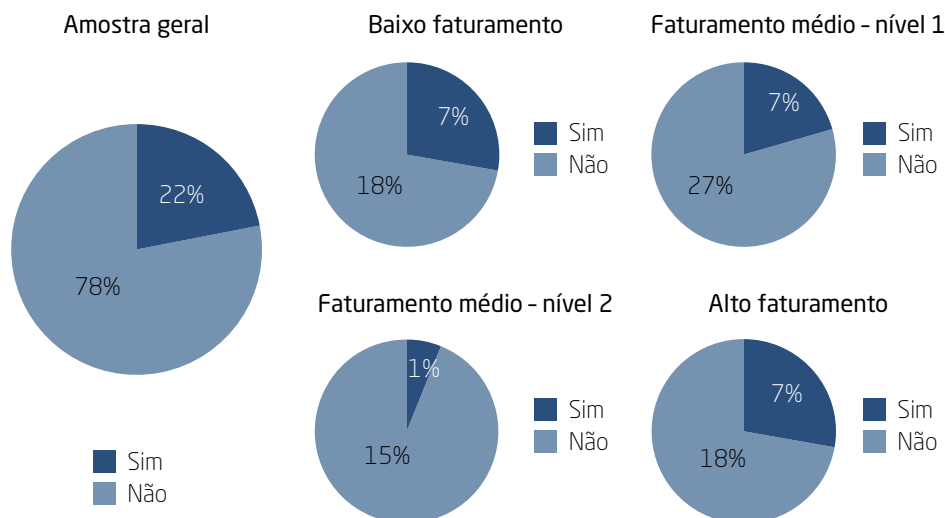
No que tange ao tópico fragilidade financeira, coletaram-se dados referentes ao recebimento de auxílio governamental e à alteração no quadro de funcionários durante a pandemia. A Figura 7 contém informações relativas ao recebimento de auxílios oriundos do Estado, sejam eles diretos ou indiretos.

Os dados da Figura 7 apontam que aproximadamente um quarto das organizações amostradas recebeu algum auxílio governamental. Ademais, observa-se uma menor frequência relativa de beneficiados nos grupos “faturamento médio – nível 1” e “faturamento médio – nível 2”. A distribuição de beneficiados entre os grupos sugere que a magnitude do faturamento não foi o principal parâmetro para sua concessão. Entretanto, destaca-se que 4,5% (1 de 22) das empresas que receberam auxílio fecharam após a crise pandêmica, sugerindo a importância social do suporte do Estado em condições adversas. Entretanto, conforme apontado pelo levantamento nacional realizado pelo Sebrae (2020), um possível problema pode ser a falta de acesso de informação. De acordo com esse estudo, 61% dos entrevistados apenas “ouviram falar” sobre as medidas anunciadas pelo governo, enquanto 15%

mencionaram que não as conheciam (Sebrae, 2020). A Figura 8 ilustra a alteração do quadro de funcionários de MPE durante a crise pandêmica.

Figura 7

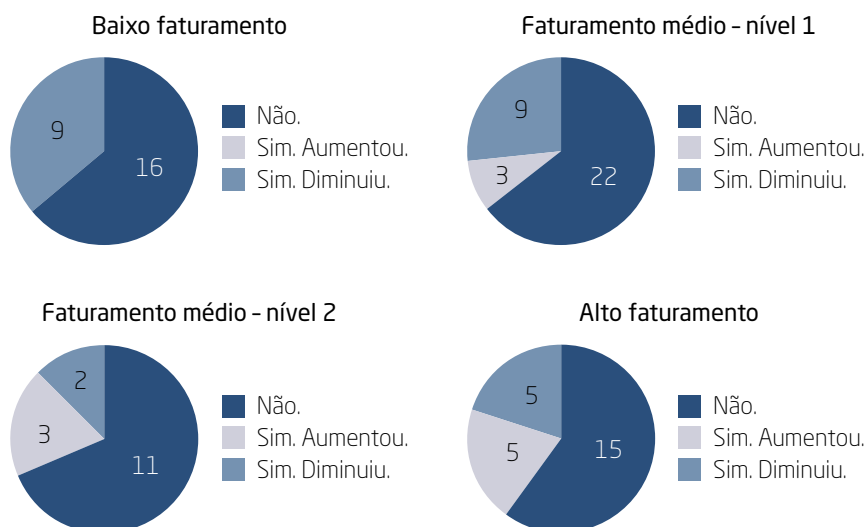
Recebimento de auxílio governamental (direto e indireto)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 8

Alteração no quadro de funcionários



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 8 indica que 64% das MPE amostradas não realizaram mudanças na quantidade de funcionários, enquanto 25% reduziram e 11% aumentaram. Esse panorama corrobora a informação do aumento do desemprego durante a pandemia (Sebrae, 2020). Destaca-se que a maior parte das reduções no quadro de funcionários ocorreu nos grupos “baixo faturamento” e “faturamento médio – nível 1”, sugerindo que essa foi uma das principais práticas para contornar as adversidades enfrentadas. Contudo, observa-se maior concentração das empresas que aumentaram o quadro de funcionários nos grupos “faturamento médio – nível 2” e “alto faturamento”. De modo geral, a distribuição de frequências aponta um cenário similar ao levantamento nacional do Sebrae (2020), em que 18% dos entrevistados apontaram uma redução no quadro de funcionários no período inicial da crise.

Caracterização da intensidade do uso de mídias sociais e resiliência organizacional das empresas amostradas

Nível da SCRM

A variável nível da SCRM contém três dimensões: aquisição, retenção e expansão. A Tabela 6 apresenta os escores médios obtidos em cada dimensão, separados conforme o estado operacional do negócio, assim como o resultado do teste de médias.

Tabela 6

Intensidade do uso da SCRM

| | Aberto | | Fechado | | Sig. |
|------------------|--------|-----------|---------|-----------|-------|
| | Média | Mean rank | Média | Mean rank | |
| SCRM (aquisição) | 3,4266 | 50,61 | 3,3750 | 49,19 | 0,893 |
| SCRM (expansão) | 3,4384 | 49,98 | 3,7917 | 56,50 | 0,538 |
| SCRM (retenção) | 3,1775 | 50,34 | 3,2917 | 52,31 | 0,853 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme as informações da Tabela 6, verifica-se que as MPE amostradas utilizam, em média, o mesmo nível de SCRM em suas práticas organizacionais, independentemente do estado operacional do negócio após a Covid-19. Em relação aos escores médios observados entre os dois grupos, identificam-se valores superiores nas dimensões “aquisição” e “expansão” nas empresas que

fecharam, sugerindo que o uso dessas práticas foi mais reconhecido pelos gestores desse grupo. Contudo, observa-se que as médias das três dimensões, em ambos os grupos, situaram-se entre três (“3 = não concordo, nem discordo”) e quatro (“4 = concordo parcialmente”), indicando certa falta de clareza por parte dos gestores quanto ao reconhecimento da efetiva utilização dessas práticas nas suas organizações. Esses resultados convergem para os estudos teóricos acerca da SCRM, os quais preveem que a implementação dessas práticas é um processo complexo (Marolt et al., 2018) e ressaltam a interferência de fatores externos e internos, tais como infraestrutura tecnológica, pressões ambientais e competitivas, os quais tendem a dificultar a inserção efetiva da SCRM (Ngo et al., 2021).

Uso de mídias sociais

A variável uso de mídias sociais possui uma única dimensão, mensurada por meio de três itens. A Tabela 7 contém os escores médios obtidos pela dimensão como um todo e por item, separados conforme o estado operacional do negócio, assim como o resultado do teste de médias.

Tabela 7

Uso de mídias sociais

| | Aberto | | Fechado | | Sig. |
|-----------------------|--------|-----------|---------|-----------|-------|
| | Média | Mean rank | Média | Mean rank | |
| Uso de mídias sociais | 3,2572 | 50,67 | 3,2083 | 48,56 | 0,843 |
| USO_1 | 3,304 | 50,16 | 3,500 | 54,38 | 0,685 |
| USO_2 | 3,391 | 49,96 | 3,625 | 56,69 | 0,518 |
| USO_3 | 3,076 | 51,45 | 2,500 | 39,56 | 0,254 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os dados da Tabela 7, verifica-se que nenhum coeficiente do teste de Mann-Whitney foi menor que 0,05, logo, pode-se afirmar que, em média, não houve diferenças no uso de mídias sociais entre os dois grupos. Considerando a variável como um todo, observa-se que os escores médios ficaram entre três (“3 = não concordo, nem discordo”) e quatro (“4 = concordo parcialmente”), com maior proximidade da unidade inferior, indicando oportunidades e possibilidades de aprimoramento do uso de mídias sociais para fins organizacionais. Considerando os escores dos itens separadamente,

destaca-se que a média USO_3 (elaboração de planejamento de *marketing* específico para as mídias sociais) foi a mais destoante dentre todas as outras, sugerindo que o uso de mídias sociais por esse grupo tem sido de forma “improvisada”.

Resiliência organizacional

A variável resiliência organizacional é constituída por três dimensões: robustez, agilidade e integridade. A Tabela 8 contém os escores médios obtidos em cada dimensão, separados conforme o estado operacional do negócio, assim como o resultado do teste de médias.

Tabela 8

Resiliência organizacional

| | Aberto | | Fechado | | Sig. |
|---------------------------|--------|-----------|---------|-----------|-------|
| | Média | Mean rank | Média | Mean rank | |
| Resiliência (robustez) | 4,2228 | 52,65 | 3,5938 | 25,75 | 0,011 |
| Resiliência (agilidade) | 4,1630 | 51,91 | 3,3750 | 28,25 | 0,022 |
| Resiliência (integridade) | 4,038 | 51,31 | 3,563 | 41,19 | 0,332 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados da Tabela 8 mostram que as empresas que resistiram à crise pandêmica registraram as maiores médias nas três dimensões da variável resiliência organizacional, indício de adequabilidade da teoria. O resultado do teste de Mann-Whitney, por sua vez, apresentou dois coeficientes menores que 0,05, indicando a diferença estatística das médias constatadas nas dimensões “robustez” e “agilidade”. Desse modo, é possível afirmar que, em média, as empresas que resistiram à crise da pandemia da Covid-19 foram mais robustas e ágeis do que as organizações que pereceram. A proeminência das dimensões destacadas converge para os resultados obtidos por García-Contreras et al. (2021), os quais encontraram resultados semelhantes para as MPE chilenas.

Análise do modelo estrutural

Antes de avaliar o modelo estrutural e realizar o teste das hipóteses, obtiveram-se os resultados dos testes de confiabilidade e validade e a verifi-

cação da existência da validade convergente. A Tabela 9 sintetiza os resultados obtidos.

Tabela 9

Testes de validade e confiabilidade

| Construto | Item | Carga fatorial | Alfa de Cronbach | Confiabilidade composta | Variância média extraída |
|----------------------------|------------|----------------|------------------|-------------------------|--------------------------|
| Uso de mídias sociais | USO_1 | 0,445 | - | - | 1,000 |
| | USO_2 | 0,762 | | | |
| | USO_3 | 0,790 | | | |
| Nível da SCRM | SCRM_AQ_1 | 0,658 | 0,914 | 0,916 | 0,854 |
| | SCRM_AQ_2 | 0,641 | | | |
| | SCRM_AQ_3 | 0,680 | | | |
| | SCRM_AQ_4 | 0,783 | | | |
| | SCRM_RET_1 | 0,795 | | | |
| | SCRM_RET_2 | 0,745 | | | |
| | SCRM_RET_3 | 0,799 | | | |
| | SCRM_EXP_1 | 0,843 | | | |
| | SCRM_EXP_2 | 0,829 | | | |
| | SCRM_EXP_3 | 0,742 | | | |
| Resiliência organizacional | RES_R1 | 0,691 | 0,778 | 0,811 | 0,694 |
| | RES_R2 | 0,769 | | | |
| | RES_R3 | 0,544 | | | |
| | RES_R4 | 0,379 | | | |
| | RES_A1 | 0,716 | | | |
| | RES_A2 | 0,793 | | | |
| | RES_I1 | 0,586 | | | |
| | RES_I2 | 0,528 | | | |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se que todos os construtos são confiáveis, uma vez que todos os valores do alfa de Cronbach e da confiabilidade composta são superiores a 0,7 (Hair et al., 2009). A validade do construto “uso de mídias sociais” não

foi obtida, pois possui apenas uma dimensão. Todavia, testes prévios apontaram consistência interna (Tabela 2). Os requisitos para a constatação da validade convergente também foram satisfeitos, dado que todos os valores da variância média extraída foram superiores a 0,5 (Henseler et al., 2009). Utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981) para a verificação da validade discriminante. Conforme os resultados da Tabela 10, os valores da diagonal principal são superiores às correlações do construto, e, portanto, há validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 10

Validade discriminante - critério de Fornell e Larcker

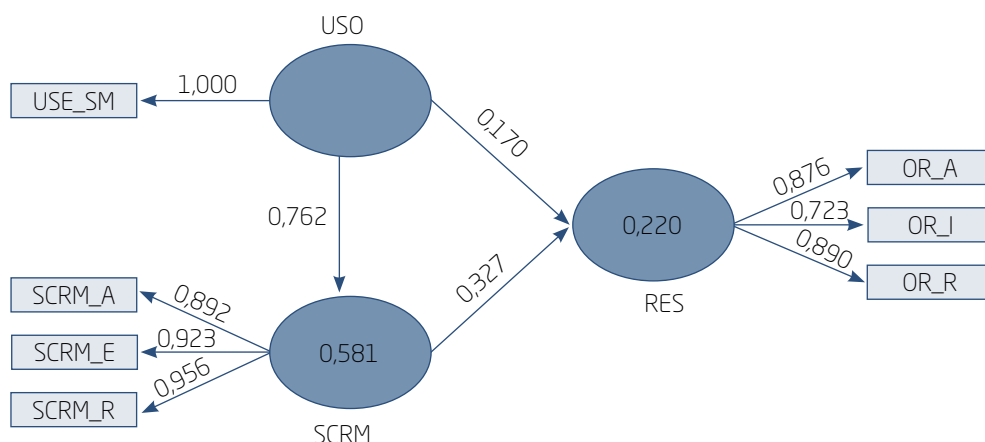
| | Resiliência organizacional | Nível da SCRM | Uso de mídias sociais |
|----------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------|
| Resiliência organizacional | 0,833 | | |
| Nível da SCRM | 0,456 | 0,924 | |
| Uso de mídias sociais | 0,419 | 0,762 | 1,000 |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Uma vez atestadas a confiabilidade e a validade dos construtos, estimou-se o modelo estrutural. O SRMR e o NFI foram de 0,068 e 0,874, respectivamente. As relações entre as variáveis estão apresentadas na Figura 9.

Figura 9

Modelo de equações estruturais - mínimos quadrados parciais



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 9 contém as principais informações referentes à estimação do modelo estrutural. As elipses representam as variáveis latentes (construtos), enquanto os retângulos simbolizam as dimensões de cada variável latente. As flechas simbolizam a relação de dependência, enquanto os números sobre elas, sua respectiva magnitude. O coeficiente destacado dentro da elipse indica o coeficiente de determinação (R^2), o qual indica a proporção da variância explicada pelo modelo. A fim de verificar e validar esses coeficientes, realizou-se o *bootstrapping* com 500 observações, assim como o teste t para apurar a significância estatística entre os parâmetros. Os resultados estão elencados na Tabela 11.

Tabela 11

Teste das hipóteses do modelo

| Hipóteses | Valor T | p-valor | Situação |
|-----------|---------|---------|---------------|
| H1 | 1,000 | 0,318 | Rejeitada |
| H2 | 19,181 | 0,000 | Não rejeitada |
| H3 | 2,060 | 0,040 | Não rejeitada |

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir dos resultados encontrados na Tabela 11, verifica-se evidência estatística que suporte às H2 e H3. Desse modo, é possível afirmar que um maior uso de mídias sociais tende a aumentar o nível da SCRM de uma organização e que um maior nível no uso da SCRM via mídias sociais aumenta a resiliência organizacional de uma empresa, porém um maior uso de mídias sociais não tende a gerar consequências positivas diretas sobre a resiliência organizacional. Desse modo, o modelo sugere a existência de um efeito mediador da variável nível da SCRM, reforçando a tese da importância da utilização de técnicas de controle gerencial no desenvolvimento de habilidades dinâmicas e na sua utilidade de auxiliar na compreensão e utilização dos dados provenientes das mídias sociais para fins estratégicos (Bijmolt et al., 2010).

Os resultados empíricos encontrados convergem para as previsões teóricas de outros estudos, como o de Marolt et al. (2019), os quais enfatizam que os benefícios oriundos da SCRM transcendem a dicotomia usar/não usar e sim na intensidade de sua utilização; e o de Marolt et al. (2018), os quais revelaram que um uso mais intenso da SCRM está associado com um melhor desempenho.

Em relação à hipótese rejeitada (H1), há uma possível explicação para os diferentes resultados obtidos com o uso de mídias sociais, como no estudo exploratório de Silva et al. (2021). Essa tese é reforçada pelos achados do teste de média da quantidade de mídias sociais utilizadas (Tabela 5) e pela associação da diversidade de mídias sociais (Figura 5) com o impacto financeiro sobre a receita (Figura 2), os quais sugerem que a mera quantidade e diversidade das mídias sociais usadas não é o fator mais importante para explicar o desempenho em circunstâncias adversas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo mensurar o impacto do uso de mídias sociais como ferramenta de gestão (SCRM) sobre a resiliência organizacional de microempresas brasileiras no período da crise pandêmica da Covid-19. A fim de atingir o objetivo proposto, realizou-se um estudo quantitativo, com dados primários coletados por meio de questionários e analisados com o auxílio de técnicas de estatística descritiva, testes de médias não paramétricos e modelagem de equações estruturais, pelo método dos mínimos quadrados parciais.

Em relação ao uso de mídias sociais por MPE, observou-se que a diversidade e a quantidade das mídias implementadas não foram variáveis relevantes para explicar os resultados que as MPE brasileiras obtiveram durante a crise, seja em relação ao volume do faturamento ou com o estado operacional do negócio. Esses resultados convergem para os ditames teóricos, os quais apontam que a mera adoção de mídias sociais não é condição suficiente para gerar plenamente seus efeitos, reforçando, portanto, a importância da intensidade e do uso eficiente das mídias com base em um planejamento e controle gerenciais.

No que tange ao uso de práticas gerenciais envolvendo a gestão de clientes por meio de mídias sociais, destaca-se a identificação de possibilidades de aprimoramento na utilização dessas tecnologias para fins organizacionais, em todas as dimensões, o que denota, portanto, uma escassez de experiência dos gestores em relação ao uso dessas tecnologias nas atividades operacionais de venda da organização. Uma vez que o processo de implementação de práticas de SCRM é complexo e foi de extrema valia durante a crise pandêmica, evidencia-se a relevância do aprimoramento técnico do gestor quanto ao uso dessas ferramentas, uma vez que elas são indispensáveis em momentos de crise com altas restrições.

A diferença estatística das médias de resiliência organizacional entre as empresas que resistiram à crise da pandemia da Covid-19 em relação àquelas que pereceram reforça a importância do desenvolvimento da resiliência organizacional, especialmente em MPE, as quais geralmente estão mais vulneráveis a efeitos de eventos adversos. Além da constatação de indícios da associação do baixo faturamento com um maior grau de mortalidade, este estudo sugere que efeitos psicológicos, como a aversão à perda, podem intensificar esse processo, comprometendo a resiliência dessas organizações.

A identificação do efeito mediador do nível da SCRM entre o uso de mídias sociais e a resiliência organizacional reforça a importância dos esforços institucionais e políticos em estimular a adoção de ferramentas de controle gerencial em MPE, uma vez que a mera adoção tecnológica, em muitos casos, não é suficiente para otimizar os processos.

Sob a perspectiva teórica, este estudo combinou construtos teóricos existentes na literatura e os testou empiricamente, obtendo avanços quanto aos determinantes da resiliência organizacional e aos processos de relacionamento com o cliente associados ao processo de venda que engatilham esse processo.

Dentro de uma perspectiva prática, este estudo trouxe um panorama do impacto da Covid-19 em MPE brasileiras, segregando-as conforme o volume de faturamento e o estado operacional do negócio, além de fornecer informações acerca do uso de mídias sociais nesse período. Uma vez consolidado que as mídias sociais podem oferecer benefícios às MPE a um baixo custo, a falta de experiência ou a resistência tecnológica podem ser fatores que atrasem sua adoção. Desse modo, justifica-se a elaboração de políticas que forneçam e incentivem o aprimoramento técnico e que favoreçam o uso dessas tecnologias, a fim de propiciar às organizações mais ferramentas para contornar os desafios provenientes de eventos turbulentos.

Em relação às limitações da presente pesquisa, apontam-se o tamanho da amostra e o poder explicativo das técnicas estatísticas utilizadas. Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se a investigação do efeito de vieses comportamentais na motivação dos gestores e de seu reflexo na resiliência organizacional, especialmente em MPE, por causa da concentração de poder e proximidade do gestor no processo decisório. Ademais, uma vez que a pandemia da Covid-19 impeliu mudanças significativas no modo como as pessoas realizavam suas atividades, identifica-se a importância da investigação dessas mudanças e se elas se perpetuaram após a crise pandêmica, assim como suas implicações.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, & Siraj, S. (2018). Antecedents and consequences of the process of customer engagement through social media: An integrated conceptual framework. *International Journal of Electronic Business*, 14(1), 1–27. <https://doi.org/10.1504/IJEB.2018.092171>
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Arsovski, S., Putnik, G., Arsovski, Z., Tadic, D., Aleksic, A., Djordjevic, A., & Moljevic, S. (2015). Modelling and enhancement of organizational resilience potential in process industry SMEs. *Sustainability*, 7(12), 16483–16497. <https://doi.org/10.3390/su71215828>
- Aspasia, V., & Ourania, N. (2014). Social media adoption and managers' perceptions. *International Journal on Strategic Innovative Marketing*, 1(2), 61–63. <https://doi.org/10.15556/IJSIM.01.02.001>
- Béland, S., Cousineau, D., & Loye, N. (2017). Utiliser le coefficient omega de McDonald à la place de l'alpha de Cronbach. *McGill Journal of Education*, 52(3), 791–804. <https://doi.org/10.7202/1050915ar>
- Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341–356. <https://doi.org/10.1177/1094670510375603>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Cabral, J. B., Jr., & Lucena, R. L. (2020). Análises das precipitações pelos testes não paramétricos de Mann-Kendall e Kruskal-Wallis. *Mercator (Fortaleza)*, 19, 1–14. <https://doi.org/10.4215/rm2020.e19001>
- 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, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (4th ed.). Macmillan International Higher Education.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Francis, R., & Bekera, B. (2014). A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.res.2013.07.004>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la Covid-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73–84. doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291
- Global Industry Analysts (2021). Social Customer Relationship Management (CRM) – Global Strategic Business Report. Global Industry Analysts Inc., 2021. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4806129/social-customer-relationshipmanagement-crm>
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Guha, S., Harrigan, P., & Soutar, G. (2017). Linking social media to customer relationship management (CRM): A qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(3), 193–214. doi.org/10.1080/08276331.2017.1399628
- Gümüs, N., & Kütahyalı, D. N. (2017). Perceptions of social media by small and medium enterprises (SMEs) in Turkey. *International Journal of Business and Information*, 12(2), 123–148.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). (Sant’Anna, M. A. G. A. S., Trad.). Bookman. (Trabalho original publicado em 2005).
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387–404. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-025>
- Hassan, S. H., Haniba, N. M. M., & Ahmad, N. H. (2019). Social customer relationship management (s-CRM) among small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 284–302. <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2017-0192>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing*. (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)



- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535–553. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kamal, M. M. (2020). The triple-edged sword of Covid-19: Understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic. *Information Systems Management*, 37(4), 310–317. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820634>
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456–472.
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kim, H. D., Lee, I., & Lee, C. K. (2013). Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 31(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/0266242611409785>
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). Covid-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117–133. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Li, Y., Chen, H., Wei, L., & Wei, L. (2022). Covid-19 pandemic and SMEs performance decline: The mediating role of management innovation and organizational resilience. *Frontiers in Public Health*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.944742>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(5), 246–263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work*, 54(2), 241–253. <https://doi.org/10.3233/WOR-162297>

- Marolt, M., Zimmermann, H.-D., & Pucihar, A. (2018). Exploratory study of social CRM use in SMEs. *Engineering Economics*, 29(4), 468–477. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.4.20246>
- Marolt, M., Zimmermann, H.-D., Žnidaršič, A., & Pucihar, A. (2019). Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 38–58. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>
- Matikiti, R., Mpinganjira, M., & Roberts-Lombard, M. (2018). Application of the technology acceptance model and the technology-organisation-environment model to examine social media marketing use in the South African tourism industry. *South African Journal of Information Management*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajim.v20i1.790>
- McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Mann-Whitney U test. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 3, 960–961. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0524>
- Mohan, S., Choi, E., & Min, D. (2008). Conceptual modeling of enterprise application system using social networking and Web 2.0 “social CRM system”. *2008 International Conference on Convergence and Hybrid Information Technology*. Institute of Electrical and Electronics Engineers. <https://doi.org/10.1109/ICHIT.2008.263>
- Ngo, V. M., Phan, Q. P. T., & Vu, H. M. (2021). Implementing social customer relationship management in turbulent environments: A dynamic capabilities perspective. *Webology*, 18 (Special issue on management and social media), 49–70. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI03/WEB18020>
- Purnomo, B. R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantoro, B. P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: Navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 497–524. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0270>
- Reeves, J. J., Hollandsworth, H. M., Torriani, F. J., Taplitz, R., Abeles, S., Tai-Seale, M., Millen, M., Clay, B. J., & Longhurst, C. A. (2020). Rapid response to Covid-19: Health informatics support for outbreak management in an academic health system. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(6), 853–859. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocaa037>
- Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en Educación Médica*, 2(6), 107–111.

- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). Covid-19 and the business management crisis: An empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13115912>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). O impacto da pandemia de corona vírus nos pequenos negócios – 2ª edição. Resultados nacionais. https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%AADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021). *Perfil dos pequenos negócios*. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD
- Shetty, G., Nougara hiya, S., Mandloi, D., & Sarsodia, T. (2020). Covid-19 and global commerce: An analysis of FMCG, and retail industries of tomorrow. *International Journal of Current Research and Review*, 12(17), 23–31. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3603028>
- Silva, I. F., Silva, M. S., & Oliveira, R. L. (2021). A utilização do marketing digital pelas microempresas de Poá-SP durante a pandemia do Covid-19. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 7(4), 36–52.
- Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability the impact of social media on small business marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 249–260.
- Trawnih, A., Yaseen, H., Al-Adwan, A. S., Alsoud, A. R., & Jaber, O. A. (2021). Factors influencing social media adoption among SMEs during Covid-19 crisis. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 1–18.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297–323. <https://doi.org/10.1007/BF00122574>
- Veiga, M. G., & McCahery, J. A. (2019). The financing of small and medium-sized enterprises: An analysis of the financing gap in Brazil. *European Business Organization Law Review*, 20(4), 633–664. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00167-7>
- Velu, S. R., Al Mamun, A., Kanesan, T., Hayat, N., & Gopinathan, S. (2019). Effect of information system artifacts on organizational resilience: A study among Malaysian SMEs. *Sustainability*, 11(11), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su11113177>

- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Yasiukovich, S., & Haddara, M. (2020). Social CRM in SMEs: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 181, 535–544. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200>

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Fellipe Silva Martins

Editora associada
Cintia Rodrigues de Oliveira

Suporte técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial
Jéssica Dametta

Estagiária editorial
Victória Andrade Rocha

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Vera Ayres

Diagramação
Emap

Projeto gráfico
Libro