

Covid-19 e os desafios dos pequenos negócios: um estudo sobre as estratégias de atendimento utilizadas pelo Sebrae-MA

Covid-19 and the challenges of small businesses: a study on the service strategies used by Sebrae-MA

DOI: 10.34140/bjbv3n5-002

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 30/06/2021

Joliane Bimbato Rodovalho

Bacharela em Comunicação Social pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e Bacharelada em Administração Pública pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA); Especialista em Comunicação Corporativa pela Universidade Estácio de Sá do Rio de Janeiro.

Instituição: Universidade Estadual do Maranhão/ UEMANET

Endereço: Cidade Universitária Paulo VI, Av. Lourenço Vieira da Silva n°. 1000 – Jardim São Cristóvão – São Luis/MA

E-mail: jolianerbimbato@gmail.com

Inácio Ferreira Façanha Neto

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC)

Instituição: Universidade Estadual do Maranhão / Centro de Estudos Superiores de Codó (CESCD)

Endereço: Rua Léa Archer, s/n – Bairro São Sebastião – Codó/MA, CEP: 65.400-000

E-mail: inaciofacanha@professor.uema.br

RESUMO

A pandemia da doença Covid-19 colocou a prova todas as empresas no mundo, tornando as estratégias em situações de crise, um fator de sobrevivência em vários sentidos. Foi nesse contexto, que o presente trabalho buscou abordar conceitos que envolvem o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Maranhão (Sebrae-MA) e os pequenos negócios, propriamente ditos, por meio de referências de Gestão de Crise na elaboração de estratégias de Relacionamento com o Cliente e a relação desses elementos com o trabalho desenvolvido pela Instituição, buscando identificar as medidas elaboradas pela mesma, para o enfrentamento da pandemia; fazendo a caracterização do processo de digitalização para assim, compreender como isso contribuiu na continuidade dos serviços prestados; além de avaliar a eficácia das ações realizadas a partir dos resultados obtidos durante o período em que o estudo foi aplicado. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza descritiva, tendo sido feito o um amplo referencial bibliográfico e também investigativo, por meio da pesquisa *in loco* realizada na Sede do Sebrae-MA, a fim de analisar se as ações empregadas pelo referido órgão, para minimizar os efeitos ocasionados pelo coronavírus nos pequenos negócios, foram relevantes e, dessa forma, proporcionar uma reflexão sobre a capacidade de superação tanto do Sebrae, quanto das Micro e Pequenas Empresas. E dessa forma, observar quando as medidas adotadas são assertivas e bem empregadas, proporcionando bons resultados e garantindo a continuidade do empreendimento.

Palavras Chave: Covid-19; Crise; Empresas; Estratégias; Sebrae.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has challenged companies from all over the world, turning, in many ways, the strategies in crisis situations into a survival factor. In this sense, the current work has sought to address concepts that involves the Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas in Maranhão (Sebrae-MA) and the small business, through the references of Crisis Management in the elaboration of customer relationship strategies and the correlation of those elements with the work developed by the Institution, seeking to identify

the measures elaborated by itself while facing the pandemic; and characterizing the process of digital inclusion in order to understand how it has contributed for the continuity of the services provided; moreover, it has evaluated the efficacy of the actions taken according to the results gotten through the period when the study was applied. It relates, therefore, to a research of descriptive nature, having been made a wide bibliographical reference and also investigative, through in loco research performed on the headquarters of Sebrae-MA, in order to analyze if the actions applied by the referred institution to minimize the effects caused by the coronavirus on small business, were relevant and, in this manner, provide a reflection about Sebrae, and also Micro and Small Business, ability to overcome crisis. Thus, it has observed when the strategies adopted were assertive and well executed, making it possible to achieve good results and guaranteeing the continuity of the enterprise.

Keywords: Covid-19; Crisis; Enterprises; Strategies; Sebrae

1 INTRODUÇÃO

Os últimos acontecimentos têm sido marcados pela presença de uma doença que tomou proporções mundiais, impondo à humanidade uma nova realidade nas relações sociais e comerciais, obrigando empresas de todos os portes a tomarem decisões rápidas para se manterem ativas no mercado. Nesse contexto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Maranhão (Sebrae-MA) tem atuado em parcerias com os setores da sociedade, como a Junta Comercial do Maranhão (Jucema), na elaboração de soluções específicas para esse momento crítico, objetivando mitigar os efeitos da crise sanitária e econômica ocasionada pelo novo coronavírus, nas Pequenas e Micro Empresas (MPEs).

Dessa forma, buscou-se nesta pesquisa desenvolver o tema: “Estratégias de Gestão de Crise e de Atendimento ao Cliente em uma situação de crise pandêmica”. A escolha do mesmo, justifica-se pela necessidade de compreender como as ações estratégicas de gestão de crise e de atendimento ao cliente são relevantes para a sobrevivência de uma empresa, durante o período de pandemia (Covid-19). Com o objetivo de analisar as ações elaboradas pelo Sebrae-MA, para continuidade do referido serviço, no decorrer do tempo de enfrentamento da doença. Especificamente, procurou-se identificar essas ações; caracterizar o processo de digitalização e como isso contribuiu para continuidade das atividades comerciais; além de avaliar as medidas realizadas a partir dos resultados obtidos ao longo do período evidenciado. Considerou-se, portanto, a problemática: diante de uma situação de crise econômica e sanitária, quais medidas devem ser tomadas para continuar realizando o serviço de atendimento ao público e com isso cumprir os objetivos da empresa?

Para isso, levantou-se as seguintes hipóteses: é possível prestar um serviço de qualidade, mesmo à distância; as estratégias de Gestão de Crise são soluções imprescindíveis para elaboração de um plano de ações específico; estratégias de digitalização de atividades comerciais – vendas e entregas – são eficazes na redução dos efeitos negativos do coronavírus, no contexto das MPEs.

Em termos de tipologia, este trabalho trata-se de um estudo de caso. Baseia-se, principalmente, em dados qualitativos coletados por meio de entrevistas *in loco* e pesquisas bibliográficas relacionando-as com eventos reais, dispondo-se assim, a explicar uma situação em seu cenário.

Para essa construção, foi realizado uma busca por referenciais teóricos que oferecessem subsídios para uma maior compreensão sobre a relevância da Gestão de Crise no período pandêmico, no qual a pesquisa foi aplicada, que vai de março de 2020 até os dias atuais; e dessa forma, apresenta conceitos sobre Marketing de Relacionamento, a fim de demonstrar a importância de ações direcionada ao cliente, na construção de valor e de fidelização do mesmo.

Também foi elaborada uma ambientação dos impactos da Covid-19 no Brasil e no Estado do Maranhão, bem como descreveu-se a situação econômica vivenciada pelos pequenos empresários, por meio de pesquisas realizadas pelo IMESC, Jucema e IBGE.

Com relação ao objeto de estudo, fez-se a caracterização do mesmo, por meio de um breve histórico sobre a instituição, bem como o delineamento das atividades realizadas e ações referentes à crise, e, às medidas estratégicas utilizadas para minimizar os efeitos da Covid nas MPEs.

Após todo esse levantamento, o estudo buscou analisar os resultados obtidos, sob a ótica dos conceitos apresentados, bem como da contextualização do cenário em que as estratégias foram aplicadas, visando assim, proporcionar uma leitura pertinente acerca do tema escolhido.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com os critérios norteadores propostos por VERGARA (1998, p.44,45 e 47), este trabalho trata-se de um estudo de caso, o qual é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. O mesmo utilizou-se de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, que visam explicar, explorar e descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme VERGARA (1997, p.48), o Universo e a Amostra “Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, [...], mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”. Ou seja, refere-se ao conjunto de elementos cujas características serão o objeto propriamente dito, enquanto que a amostra, trata-se de uma parte de um todo, selecionado a partir de um critério de representatividade.

Dessa forma, o universo escolhido foi o Sebrae-MA e a amostra, a Unidade de Gestão de Atendimento e Relacionamento com o Cliente, onde as estratégias de atendimento foram realizadas.

2.3 COLETA DE DADOS

Após a coleta de dados *in loco* por meio de entrevistas e pesquisas em documentos e registros, os resultados se somaram à pesquisa bibliográfica feitas a partir das leituras disponíveis em revistas eletrônicas, sites, livros e artigos científicos que abordam assuntos sobre estratégias de atendimento ao cliente e situações referentes ao coronavírus. Serão elencados também, as principais ações realizadas durante o período mais severo de confinamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Destaca-se neste tópico os principais conceitos presentes sobre Gestão de Crise e Atendimento ao Cliente por meio de noções de Marketing de Relacionamento, a fim de oferecer suporte na compreensão da situação problema analisada por este trabalho. Para isso, o estudo valeu-se de uma ampla revisão bibliográfica que envolveu a leitura de obras de autores como MARQUES, KOTLER, CHIAVENATO e demais estudiosos da administração, também por meio de artigos e matérias jornalísticas relacionadas ao tema.

3.1 GESTÃO DE CRISE

Sabe-se que diante de uma situação de crise, é preciso pensar em soluções que possam minimizar os efeitos negativos daquilo que ocasionou a ruptura no funcionamento normal de determinado meio, instituição ou comunidade, bem como buscar alternativas e oportunidades não apenas para reverter o quadro caótico, mas também para encontrar o caminho para o crescimento.

Em situações complexas é de suma importância selecionar ferramentas que possibilitem alcançar objetivos, bem como reverter situações problemáticas, ainda mais quando a situação de emergência envolve além de riscos econômicos, o de morte, como é o caso desta pandemia. É preciso pensar em tais questões não apenas nos momentos de crises, mas na prevenção das mesmas. Deve ser um processo de busca de fortalecimento contínuo. Conforme aponta o teórico Antônio Maximiano: a “estratégia é a seleção dos meios de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Para o escritor na área de Coach, José Marques, o objetivo do gerenciamento de crise é “reduzir e excluir os impactos causados por determinado momento de desequilíbrio, para que, assim, a empresa tenha o mínimo de prejuízo possível, sejam eles referentes à sua imagem ou financeiros” (MARQUES, 2021), mas para isso, o autor destaca que é necessária uma reavaliação de estratégias, ou seja, repensar ações que possam mudar o resultado ruim das empresas e ao mesmo tempo promover um maior engajamento da marca junto aos seus clientes, proporcionando uma ressignificação do propósito da mesma.

Lembrando que a abordagem contingencial da Administração apresentada por Idalberto Chiavenato ressalta que “não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado” (CHIAVENATO, 2003, p. 498).

Dessa forma, é preciso considerar que cada organização responderá de uma maneira às situações de crise. A pandemia evidenciou, justamente, a necessidade de pensar de forma mais inovadora e menos absoluta. É insuficiente apontar medidas universais, pois os resultados são influenciados não apenas por situações externas, mas também internas.

Todavia, pode-se indicar algumas orientações paradigmáticas, tais quais as sugestões propostas por Marques que são: “o monitoramento da empresa”; “plano de continuidade do negócio”- um conjunto ações preventivas e estratégias para situações de crise, “Comunicação com a comunidade” – segundo o autor trabalhar com a verdade evita distorções; “agilidade na tomada de decisão”; “Identificação de oportunidades de recuperação”; “manter a calma e passar confiança à equipe”; além do “planejamento para o pós crise” (MARQUES, 2021).

As medidas propostas por Marques são pertinentes, contudo, apesar da certeza da necessidade de se tomar decisões rápidas e eficazes, as consequências são incertas. A situação é mundial e o perigo de morte, real. Cada ação é uma experiência e cada acerto, uma vitória.

No ponto de vista do autor Cláudio Moretti, o maior foco deve ser trabalhar com segurança: “A preparação de um plano não segue um procedimento específico, mas exige uma estrutura mínima para que o plano consiga funcionar” (MORETTI 2020, p.31).

No caso da Covid, mesmo uma estrutura mínima deve seguir os protocolos de segurança sanitária exigidos pelos órgãos federais competentes. Dessa forma, o bem mais valioso deve ser sempre preservado: “A vida das pessoas vem em primeiro lugar, depois o patrimônio e depois a continuidade do negócio. Todas as vezes que esta regra não é seguida o resultado pode se transformar num desastre” (2020, p.32).

Uma alternativa adotada pela maioria das empresas para dar continuidade as suas atividades, com segurança, foi a digitalização do atendimento aos clientes. A respeito dessa estratégia, o estudo propõe algumas considerações mais adiante.

3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A Gestão de Relacionamento com o Cliente representa uma das estratégias do Marketing, que surgiu em substituição à abordagem de vendas voltadas ao produto, cujo foco estava, majoritariamente, na produção – característica marcante do Fordismo nos anos 20. Nas palavras de CHIAVENATO, tratava-se da “produção em grandes quantidades, cuja condição precedente é a capacidade de consumo em massa, seja real ou potencial” (2003, p.65).

Após esse período, em decorrência da mentalidade mecanicista que se tinha no início do século passado, os estoques foram aumentando demasiadamente. A preocupação voltou-se para vender, as estratégias de mercado se tornaram mais agressivas. “Acreditava-se que com produtos de qualidade a preços acessíveis em um mercado competitivo, seria o suficiente para que o consumidor comprasse tais produtos” (BRAGA, 2005.p.8). Contudo, essa visão era mais uma distorção da realidade do mercado.

Logo as empresas perceberam que não se tratava apenas de entregar um “produto útil”, como os carros pretos da Ford, ou “baratos”; mas para quem esses produtos seriam entregues: quem são essas pessoas, suas preferências, onde vivem, classe social, crenças, etc. Ou seja, as vendas deveriam estar alinhadas às vontades e necessidades. Era preciso se aproximar mais do público, ou melhor, se relacionar com ele.

Com um conceito muito abrangente e bastante discutido entre os estudiosos e profissionais, o Marketing passou e continua em constante evolução, respondendo sempre às demandas do público a fim de garantir a fidelização do mesmo. Sendo assim, pode-se considerar a seguinte premissa: “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013, *apud* CEZAR, 2019, p.11)”.

Um dos grandes nomes do Marketing Moderno, Philip Kotler, destacou: “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes” (2000, p.69).

Esta é a nova era do Marketing, onde as noções de valor possuem dimensões muito mais abrangentes e até transcendentais. Hoje, entende-se o poder dos consumidores para opinar sobre o produto e o quanto eles esperam que os mesmos correspondam aos seus valores e crenças. “Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.” (KOTLER, 2000, p.56)

Encantar pessoas tem a ver com conexão. Ao quanto é possível se conectar ou acessar o íntimo do outro. Dessa forma, não se vende mais um produto ou serviço, é uma experiência. “Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.” (KOTLER, 2000, p.55). Assim, o Marketing de Relacionamento, leva em consideração todas as etapas com os clientes, que vai desde sua captação até o pós-venda. Por isso, é tão vital para as organizações terem bem definidas suas estratégias.

Nas palavras de Júlio Santos: “O cliente feliz serve como o melhor marketing para os negócios de qualquer empresa. Com o custo apenas do bom atendimento, a empresa consegue convencê-lo a comprar mais vezes e divulgar o serviço na base do boca a boca, estimulando o surgimento de novos consumidores” (SANTOS, Júlio *apud* LA CASAS, 2012, P.06).

O processo de fidelização não precisa ser algo complexo, mas requer trabalho. Um atendimento de qualidade deve sempre levar em consideração os sentimentos das pessoas. É importante considerar os *feedbacks*, a forma correta de se comunicar e responder às solicitações ou reclamações, além de sempre agir com honestidade e empatia às diferenças, sejam de gênero, credo, etnia, deficiência, dentre outros.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO

4.1 IMPACTOS DA PANDEMIA (COVID-19) NO BRASIL E NO ESTADO

No dia 26 de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde¹ confirmou o primeiro caso do novo coronavírus no estado de São Paulo. Desde então, novas incidências foram descobertas, dando início a trajetória de contaminações em todo país. De acordo com informações do Governo Federal², até o mês de julho de 2021, já foram registrados mais de 500 mil óbitos decorrentes das complicações ocasionadas pela Covid-19. A agência de notícias CNN Brasil, em junho deste ano, apontou que os números de ocorrências levaram o Brasil a recordes mundiais. “O país é o segundo no mundo em número de mortes, atrás apenas dos Estados Unidos, segundo a Universidade Johns Hopkins” (CNN Brasil, 2021).

Os efeitos da doença reverberaram em todos os âmbitos da sociedade, transformando-se em uma grande crise sanitária e uma constante ameaça à economia mundial. No Maranhão, estado onde a pesquisa foi aplicada, foram 9.147³ mortes, sendo que ao todo foram mais de 320 mil contaminados até julho deste ano.

Dentre as medidas sanitivas, foi decretado o 1º *Lockdown* do país, no dia 5 de maio de 2020, a pedido do Ministério Público (MPMA), a Vara de Interesses Difusos e Coletivos concedeu, “liminar em Ação Civil Pública (ACP) para obrigar o Estado do Maranhão e os municípios de São Luís, Raposa, Paço do Lumiar e São José de Ribamar a cumprirem regras mais rígidas de confinamento na Ilha de São Luís”⁴ (MPMA 2020), a qual foi prontamente acatada pelo atual Governo.

Além disso, foram estabelecidas, por meio da expedição de decretos, medidas de restrições de circulação de pessoas e suspensão do funcionamento de atividades consideradas não essenciais a fim de garantir a adoção de ações sanitárias para reduzir a transmissão da doença. A exemplo do primeiro decreto estadual de nº 35.660 de 16/06/2020 e do municipal de São Luís, de nº 54.971 de 02/04/2020.

Essa situação, como era de se esperar, ocasionou um grande impacto em toda a cadeia econômica do estado, dessa forma, os pequenos negócios tiveram que se adaptar às novas regras impostas, criando novas dinâmicas de sobrevivência em todos os sentidos.

Vale ressaltar também que as ações de assistências proporcionadas pelo Governo Federal⁵, tais como: “o auxílio emergencial de R\$ 600 para trabalhadores informais, desempregados, microempreendedores individuais (MEIs)” e demais medidas provisórias, que tratavam de questões trabalhistas, como banco de horas, férias, dentre outros, foram de grande importância para manutenção das MPes.

¹ Disponível no link: www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-permanece-sendo-o-de-26-de-fevereiro. Acessado no dia 05.07.21, às 16h26.

² Disponível no endereço: covid.saude.gov.br. Acessado no dia 05.07.21, às 17h00.

³ Painel Coronavírus, disponível em: covid.saude.gov.br. Acessado no dia 05.07.21, às 17h40.

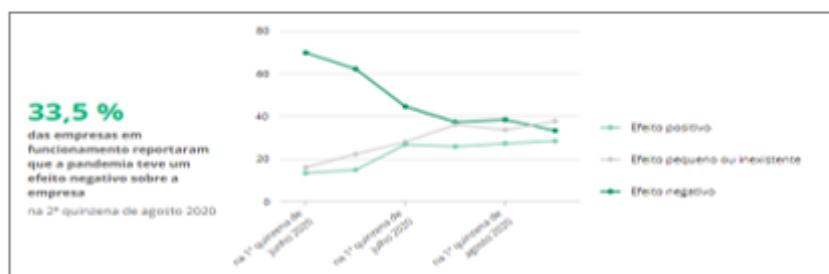
⁴ Disponível no site: <www.mpma.mp.br/index.php/lista-de-noticias-gerais/16682-coronavirus-a-pedido-do-mpma-justica-autoriza-lockdown>. Acessado no dia 05.07.21, às 17h40.

⁵ Disponível no site: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/confira-as-medidas-tomadas-pelo-ministerio-da-economia-em-funcao-do-covid-19-coronavirus>>. Acessado no dia 27.07.21, às 15h57.

4.2 DESEMPENHO DAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA

De acordo com os dados divulgados no Portal do IBGE, por meio da Pesquisa Pulso Empresa, 33,5% das empresas em funcionamento, no país, reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre os negócios, tal qual apresenta a figura a seguir:

FIGURA 1: Gráfico do IBGE sobre o efeito negativo da Covid-19.



FONTE: Pesquisa Pulso Empresa-2020 – IBGE. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acessado em 06.07.21, às 11h39.

Todavia, ao observar o gráfico, nota-se que a percepção de negatividade era bem maior na 1ª quinzena de junho e que ela vai diminuindo ao logo do tempo, ver-se também, que a noção de positividade aumenta, bem como de “pequeno efeito ou inexistente”. Podendo-se concluir, então, que mesmo com as adversidades, os empresários conseguiram encontrar ou descobrir oportunidades de se manterem ativos no mercado.

No cenário estadual, o IMESC apresentou o Boletim de Conjuntura Econômica Maranhense, do 1º Trimestre de 2021, mostrando o impacto da pandemia nas atividades econômica do Maranhão. Em 2020, a queda estimada PIB maranhense foi de 3,8%, todavia, como em 2021, que diferentemente do ano anterior, teve apenas um mês com restrições mais severas, o estudo apontou que o PIB maranhense neste ano, deverá ser de 4,0% (IMESC 2021, p. 29).

No que se refere ao fechamento de MPEs, de acordo com o Boletim do 1º semestre de 2020, divulgado pela Junta Comercial do Maranhão (Jucema), o estado teve o fechamento de 105.795 CNPJs, 33,5% menor que o mesmo período de 2019. (JUCEMA,2020, p. 02, 03).

Nos relatórios, a Jucema confirmou os resultados que também foram apontados pelo IMESC referentes ao setor terciário, o qual foi responsável por amortizar o impacto da pandemia na economia de todo o Estado: “O setor de serviços puxou o saldo de empregos em São Luís no mês de maio e ajudou a aliviar os impactos da pandemia em todo o Maranhão”. (JUCEMA,2020, p. 02). Esses resultados demonstraram uma boa resposta das MPEs à nova realidade, houve adaptação e fortalecimento, principalmente do setor citado.

A Junta também divulgou o quantitativo de empresas por porte, bem como a situação cadastral das mesmas, em relação à Receita Federal:

FIGURA 2: Quantitativo de empresas por porte e situação cadastral.



FONTE: Jucema. Boletim Empresarial, 2020, P.03.

No quesito Abertura anual de empresas, entre janeiro e junho de 2020, foram 17.607 novos CNPJs e enquanto que em 2019, os números foram 17.856. Um desempenho 1,4% menor, todavia foi considerado surpreendente dado à crise sanitária. A respeito do fechamento, ele foi menor em comparação ao mesmo período, de 2019, onde registrou-se 5.889, enquanto que em 2020, foram 4.750 fechamentos de empresas – vale ressaltar que essa quantidade expressiva de baixas foi devido a boa parte dessas empresas já estarem em situação de baixa, mas que ainda não haviam ajustado a sua situação, foi “a partir da implantação da Redesim⁶ no Maranhão e da baixa desvinculada das obrigações tributárias existentes” (JUCEMA,2020, p. 12), que a situação das mesmas foram regularizadas.

4.3 A REVOLUÇÃO DIGITAL NO PERÍODO PANDÊMICO

Em 2020, a Agencia Brasil EBC divulgou um levantamento feito pela Paypal Brasil⁷ e pela consultoria de pesquisas BigData Corp, o qual apontou que “o mercado de comércio *online* cresceu 40,7% entre 2019 e 2020, chegando a 1,3 milhão de lojas virtuais. Entre 2018 e o ano passado [2019], o aumento havia sido de 37,6%”, mostrando um avanço para esse segmento alternativo. De acordo com a matéria da EBC, “a expansão do comércio virtual neste ano ganhou um impulso extra com a quarentena causada pelo novo coronavírus” (EBC,2020).

Dessa forma, percebe-se que a crise sanitária, acelerou o processo natural das empresas para as dinâmicas do *online*, sendo também uma grande prova de resiliência e adaptabilidade para todos os setores da sociedade. Conforme afirmou também Martha Gabriel - uma das maiores pensadoras do Digital no Brasil: “O mundo complexo e exponencial de hoje é incerto e imprevisível, requerendo preparo para lidar com o inesperado e capacidade de mudar constantemente” (GABRIEL, 2017). Se antes da pandemia, já se pensava nessas possibilidades, agora já se tornou trivial.

⁶ “A Redesim é uma rede de sistemas informatizados necessários para registrar e legalizar empresas e negócios, tanto no âmbito da União como dos Estados e Municípios. Tem como objetivo permitir a padronização dos procedimentos, o aumento da transparência e a redução dos custos e dos prazos de abertura de empresas”. Fonte: www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/redesim/sobre-a-redesim. Acessado em 08.07.21, às 18h21.

⁷ Empresa de carteiras digitais.

Vive-se então, a tão proferida Revolução Digital. A respeito da qual o professor Marcos Cobra destacou: “Vivemos na era chamada por muitos de Revolução da Informação ou Revolução da Tecnologia, [...] O principal direcionador do crescimento da economia digital tem sido a internet. A internet está se tornando não apenas um mercado global, mas também significado de comunicação e distribuição de informação mais eficiente e com as maiores audiências.” (COBRA, 2009, p. 407-408).

Assim, em resposta à essa grande necessidade de alternativas seguras de comércio, por conta do contágio da doença, a utilização dos ambientes virtuais e das redes sociais se tornaram ainda mais relevantes. Transformando aquilo que já existia (em rede), em algo extremamente necessário para sobrevivência dos negócios.

5 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO ESTUDADO

5.1 O SEBRAE

De acordo com informações obtidas por meio do site da referida instituição: O Sebrae “é uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei 8.029/90 e Decreto 99.570/90, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento⁸” (SEBRAE, 2021).

A organização está presente nas 27 unidades federativas do Brasil, sendo coordenada por uma unidade central, que funciona no Distrito Federal, denominada de Sebrae Nacional. A mesma busca, por meio de parcerias com os setores público e privado, fortalecer o empreendedorismo no Estado, além de proporcionar o desenvolvimento dos pequenos negócios, por meio de soluções que vão “desde o empreendedor que almeja abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam maior eficiência e crescimento no mercado”. Sendo norteadas pelos seguintes elementos estratégicos (extraídos do site institucional):

a) Missão:

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.

b) Visão:

Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

c) Valores

- Compromisso com o resultado;
- Conhecimento;
- Inovação;

⁸ Extraído do site do Sebrae:

<[Braz. J. of Bus., Curitiba, v. 3, n. 5, p. 3530-3549, out./dez.. 2021.](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/quem_somos?codUf=11#:~:text=0%20Sebrae%20%2D%20Servi%C3%A7o%20de%20Apoio,de%20suas%20folhas%20de%20pagamento.> Acessado em 17.06.21, às 17h57.</p></div><div data-bbox=)

- Sustentabilidade;
- Transparência;
- Valorização humana.

O Sebrae no Maranhão, possui em seu quadro de funcionários 160 colaboradores, e, está presente em todo o estado por meio das unidades regionais nos municípios de Açailândia, Bacabal, Balsas, Caxias, Chapadinha, Grajaú, Imperatriz, Lençóis, Pinheiro, Presidente Dutra, Santa Inês e São Luís. Tem como presidente do Conselho Deliberativo Estadual, Raimundo Coelho de Sousa; diretor Superintendente, Albertino Leal Barros Filho; diretor Técnico, Mauro Borralho de Andrade; diretora Administrativa e Financeira, Rachel M. J. da Silva.

A Instituição desenvolve várias soluções⁹ aos pequenos negócios que atualmente, representam cerca 30%¹⁰ do Produto Interno Bruto (PIB). Dentre as campanhas de incentivo ofertadas por ela, pode-se destacar: “Compre do Pequeno” e “Valorize o Pequeno Negócio”; além das ações contínuas como: a “Semana MEI (Micro empreendedor individual)”. Vale ressaltar que a mesma possui como slogan “A força do empreendedor brasileiro”. Nessa declaração, a instituição confirma sua responsabilidade no desenvolvimento das MPEs em cada estado, no qual se faz presente.

5.2 SETOR RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO

A pesquisa foi realizada, mais precisamente, na Unidade de Gestão de Atendimento e Relacionamento com Cliente (UGARC), que está vinculada à Diretoria Técnica, instalada na sede administrativa do Sebrae-MA, no bairro do Jaracaty, em São Luís. Sendo responsável pela aplicação das estratégias em todo o estado.

Atualmente, o setor é comandado por Hildenê Maria Saraiva Maia. Trata-se de uma equipe técnica operacional que instrumentaliza as ações da Instituição. É principalmente por meio desse setor que o Sebrae-MA desenvolve seu propósito de promover a competitividade dos pequenos negócios, o desenvolvimento econômico e o empreendedorismo no estado do Maranhão.

Os serviços oferecidos por essa unidade são de orientações, consultorias e capacitações para micro e pequenas empresas, nos referentes temas: inovação, empreendedorismo, mercado e vendas, organização, planejamento, leis e finanças.

5.3 GESTÃO DE CRISE NO SEBRAE-MA

As informações utilizadas para construção deste tópico foram fornecidas, por meio de entrevistas, com a gestora da UGARC anteriormente referenciada. De acordo com informações obtidas, o Sebrae sempre dispôs

⁹ Todas as informações estão disponíveis no Portal da Instituição: www.sebrae.com.br.

¹⁰ Informação do Governo Federal, disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais> > Acessado no dia 06.08.21, às 16h34.

de uma equipe de Gestão de Riscos, no entanto, até antes da pandemia, ela não era tão efetiva – tendo em vista que não haviam tantas situações problemáticas para gerenciar. Contudo, devido os últimos acontecimentos, foi montada, pela Sede Nacional, uma equipe de *compliance* e risco que está ligada diretamente a Unidade de Gestão Estratégica no estado.

Logo após ser constatada a chegada da doença no Brasil, no início de 2020, foi elaborado um Plano de Ação voltado para o Atendimento ao Cliente na modalidade digital, que foi trabalhado não apenas pela equipe técnica, mas por todas as Unidades.

No plano ficaram definidas as ferramentas digitais que seriam utilizadas e os grupos de trabalhos focados nas necessidades identificadas, por meio de uma pesquisa aplicada, utilizando o *Google Forms* e ligações telefônicas.

Além disso, a instituição realizou as antecipações de férias, conforme as normas estabelecidas pelo governo, a saber a Medida Provisória Nº 927, de 22 de março de 2020¹¹. Durante os estágios mais severos da pandemia, os colaboradores mantiveram-se em regime de trabalho 100% remoto, e, nos períodos mais brandos adotaram o quantitativo de 50%, distribuídos nos turnos da manhã e tarde, para que os clientes não ficassem sem atendimento.

Também foi aplicada medidas de biossegurança em todas as instalações da Organização, bem como distribuídas informações de conscientização sobre cuidados sanitários. Diariamente é feito o monitoramento da temperatura dos funcionários, além da higienização constante das áreas comuns.

Contudo, foi relatado durante a entrevista, que a instabilidade na internet representou um obstáculo na realização das atividades de atendimento do Sebrae, tal qual afirmou Hildenê Maia: “É uma das dificuldades que a gente sentia muito quando fazíamos a consultoria *online*. Porque a gente precisava de uma plataforma que requeria uma internet mais robusta. As vezes não conseguíamos fazer o atendimento: caia [a internet] do Sebrae, caia do cliente. Então íamos para o convencional: a ligação”.

Sobre os problemas de conexão de internet, esse foi um *gap* que, muitas pessoas enfrentaram nas atividades de *home office*, tendo em vista a grande quantidade de pessoas que utilizaram o ambiente virtual em domicílio, o que ocasionava o saturamento no uso das redes. No caso do atendimento do Sebrae, a alternativa para contornar essa situação foram a ligações.

Um dos pontos positivo que foi destacado durante a entrevista foi o clima de colaboração dentro da instituição, todos estavam imbuídos do desejo coletivo e solidário de superar a crise, que poderia abater tanto os pequenos negócios, como a própria Instituição, que depende deles para continuar suas atividades. “Foi algo bem interessantes entre os colaboradores. Todo mundo passou a contribuir. Gestores de outras unidades passaram a capacitar outras pessoas” – Hildenê Maia.

¹¹Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm> Acessado em 26.07.2021, as 14h54.

O que mostra que a instituição conseguiu manter um clima organizacional saudável, frente a tantas situações de perdas, pois os colaboradores também foram impactados de alguma forma pela doença.

5.4 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO ATENDIMENTO DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA

Durante a entrevista realizada na sede da Instituição, Hildenê Maia explicou como os serviços prestados, no período de pandemia, passaram por uma reformulação em seus formatos para que pudessem continuar realizando a atividade com segurança.

Vale ressaltar que o Sebrae possui presença digital nas redes sociais mais populares da atualidade, sendo elas, *Youtube*, *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp* das quais tiveram suas funcionalidades exponenciadas durante o tempo de restrições, com a realização de *lives*, publicações de vídeo e cards orientativos. A instituição também conta com um serviço de *Call Center*.

Outro destaque é que as consultorias passaram a ser realizadas por meio de plataformas digitais como *Wherebay*¹² e as capacitações por meio de aplicativos como *WhatsApp*. Também foram muito difundidas a realização de *webinars* e seminários em plataformas como o *Sympla*¹³. Além da produção de infográficos e *e-books*, com conteúdo de orientações referentes às ações de biosseguranças; medidas provisórias adotadas pelo Governo Federal; retomada dos negócios, dentre outros.

Na aplicação da pesquisa, para identificar as principais necessidades dos clientes, foram mobilizados todos 160 colaboradores do Sebrae-MA, que realizaram o mutirão de ligações para os empresários maranhenses. Nessa ação foram obtidas 1.239 respostas. Como resultado, observou-se que os principais interesses dos empresários eram: como negociar dívidas e como atender os clientes com segurança; nesse último ponto, percebeu-se uma deficiência muito grande na utilização de canais digitais por parte das MPEs.

A respeito das constatações Hildenê Maia destacou: “O que a gente percebeu é que muitos não estão preparados para atender os clientes por meio dos canais digitais, inclusive empresas de pequeno porte, que faturam até R\$ 4.800.000,00 [Ano]”. Ou seja, o ponto forte desses negócios é, realmente, o presencial e essa evidência representou um grande desafio a ser superado, para isso, foram elaboradas orientações sobre como utilizar os meios digitais.

De acordo com os levantamentos realizados pelo Sebrae e relatado pela entrevistada, os setores mais atingidos foram os salões de beleza, bares, restaurantes e o turismo, dessa forma, foram desenvolvidas ações específicas para esses segmentos.

Outro dado obtido foi a respeito de quais seriam os melhores meios de comunicação entre o Sebrae e as demais empresas. A pesquisa apontou que das 1.209 pessoas que responderam a enquete, 53,6% preferia o aplicativo *WhatsApp*, enquanto que 13,8%, o *Call Center* e 11,8%, o *Instagram*, restando 20,8% para demais ferramentas como *Facebook*, ligações, etc.

¹² Whereby é uma ferramenta que permite fazer videoconferências. Disponível em: www.wherebay.com.

¹³ Plataforma que disponibilizar shows, eventos e cursos. Disponível em: www.sympla.com.br.

Foi observado também, que os pesquisados demonstraram interesse em continuar mantendo contato com os consultores do Sebrae. Alguns dos clientes também declararam, inclusive, que se não fosse pelo apoio oferecido, eles já teriam fechado as portas.

Para facilitar o relacionamento com os clientes, a Sede Nacional disponibilizou uma plataforma chamada “Sebrae Responde¹⁴”, com programação interativa e gratuita, com orientações referentes à abertura de empresa, gestão e adequação dos negócios em um cenário de pandemia, além de Finanças e Marketing.

No que se refere as consultorias oferecidas presencialmente, elas passaram também para o modo *online*. Dessa forma, foi realizado treinamentos com todas as equipes do estado, com reuniões semanais. Durante as sextas-feiras acontecia um programa de palestras denominado de “Conhecimento a um Clique de Distância”, com duração de 1 hora, voltado para os colaboradores, com assuntos referentes às ferramentas digitais que proporcionavam mais comodidade ao cliente. Conforme detalhou a entrevistada: “nós fizemos um treinamento para a ferramenta do *Wherebay*, criamos um manual de consultoria *online*, com todos os procedimentos, que foram repassados para os atendentes e também todo o procedimento de atendimento pelo *WhatsApp Business* que todos os celulares corporativos do Sebrae passaram a utilizar para atender os clientes”.

Como consequência do bom clima organizacional, citado no item anterior, originou-se uma rede de contribuição entre todos os membros do Sebrae, por meio de ações voluntárias dos colaboradores que encabeçaram equipes de atendimentos em áreas específicas (financeira, mercado e vendas, jurídica, biossegurança, empreendedorismo, etc.) voltadas para as pequenas empresas.

Nesse período, também houve a busca por parcerias com empresas no ramo digital e inovações tecnológicas, com foco em desenvolvedores de soluções em *e-commerce*; como por exemplo com o *Facebook*, que objetivou divulgar alternativas em Marketing Digital para os pequenos negócios. Além da utilização de outras ferramentas que ainda não eram tão exploradas, como *WhatsApp* e *Instagram*. O que ocasionou um aumento significativo nas inscrições em cursos *online*. Tal qual afirmou a gestora do Atendimento: “No ano passado [2020], em três meses, a gente já tinha mais pessoas inscritas em cursos *online* do que o ano todo de 2019” - uma resposta positiva aos esforços empregados na captação de cliente no ambiente virtual. Os eventos digitais ofertados também se mostraram bastante demandados, com inscritos de outros estados, inclusive.

Com relação às Pesquisas de Satisfação, eram realizadas após os atendimentos, nesse ponto, não foram relatadas as possíveis queixas, apenas que quando ocorria alguma reclamação, o cliente era encaminhado a uma plataforma de ouvidoria. De um modo geral, o Sebrae no Brasil, teve uma média bem razoáveis no NPS¹⁵, índice que mede a satisfação dos clientes, com nota 69,1 em 2020.

¹⁴Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/sebrae-responde,153fe21fafbb4710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acessado em 23.07.2021, às 13h56.

¹⁵ O Net Promoter Score (NPS) mede o índice de satisfação dos clientes. Essa pesquisa pode ser obtida por meio do link: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7a12213e98ceb9627529dc012d0baa1b/\\$File/30584.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7a12213e98ceb9627529dc012d0baa1b/$File/30584.pdf)> Acessado no dia 26.07.2021, às 11h31.

Uma das ações realizadas para avaliar o relacionamento com os clientes e para saber sobre o que ainda precisava ser melhorado no atendimento, foram as reuniões mensais promovidas pelas unidades regionais no Maranhão, onde os empresários podiam relatar como tinha sido a experiência deles com a Organização e qual o impacto disso em seus negócios.

Inclusive alguns depoimentos tem sido usado como *cases* de sucesso, para explicar a evolução de algumas empresas, como foi o caso de uma empresária no ramo de Beleza, no município de Presidente Dutra. A qual passou a prestar seus serviços de forma digital, conseguindo assim, manter seu faturamento. Semelhantemente à situação de uma ótica em Imperatriz, que conseguiu aplicar o serviço de *delivery*, seguindo os protocolos de segurança divulgados pelo Sebrae.

Entretanto, de acordo com a entrevistada, algumas empresas, após o período crítico de confinamento e com abertura gradual das lojas, abandonaram as operações digitais. O esforço agora, se concentra em fazer esses empresários compreenderem que o digital é algo que não deve ser negligenciado. Sobre essa situação, Hildenê explicou:

“Como nós temos clientes com consumidores finais de domingo a domingo, sempre cheio, eles acabam abandonando o *online* e focam só no presencial. O grande desafio dos pequenos negócios é montar equipes distintas para operações diferentes – o presencial requer um procedimento e o *online*, outro”, ponderou a gestora.

6 ANÁLISE DOS DADOS

O cenário desses 2 anos apresenta vitórias e perdas. O risco ainda é real e revela que não se trata apenas de uma questão econômica, vidas foram ceifadas, os ânimos e a motivação para continuar os negócios foram estremecidos. Diante desses acontecimentos, as adequações e mudanças adotadas pelo Sebrae tiveram início, primeiramente, em sua própria dinâmica interna: na digitalização de suas operações; nas definições de grupos de trabalhos; no revezamento de equipes; bem como na realização de pesquisas e treinamentos, além do estudo de ferramentas digitais apropriadas, conforme relatado anteriormente; e ainda, nas medidas sanitárias para evitar o contágio da doença.

Relacionando tais ações com sugestões propostas por MARQUES, (2021). Observa-se que o Sebrae conseguiu implementar seu plano de continuidade, por meio de um conjunto ações preventivas e estratégias; outro destaque foi a agilidade e assertividade nas decisões tomadas, além da capacidade da mesma de identificar oportunidades de recuperação no âmbito do digital; sem esquecer do excelente trabalho em equipe; a respeito de um planejamento pós crise, não houve relatos.

Após a reestruturação para o novo *modus operandi*, a Instituição conseguiu apresentar soluções aos pequenos negócios, para que os mesmos pudessem continuar suas atividades sem colocar em risco a vida das pessoas. E neste quesito ressalta-se aquilo que dito por MORETTI, sobre o dever de não se inverter a ordem de importância das coisas; a vida vem sempre em primeiro lugar, depois o negócio (2020, p.32).

Nesse contexto, é preciso destacar que algumas ações tanto do Governo Federal, quanto estadual, também foram impactantes na reação positivas dos pequenos negócios, o que pode ser observado nos dados apontados no item 4.2, as quais foram muito divulgadas pelo Sebrae em forma de informativos.

Conforme destacado na entrevista realizada *in loco*, muitos empresários procuraram a instituição sem muitas perspectivas. Também foi relatado que os segmentos com maiores necessidades foram os de beleza, bares, restaurantes e turismos, sendo para estes elaborados soluções específicas que foram bastante relevantes.

Foi apontado na pesquisa realizada pela Jucema, que a área de serviços foi responsável por elevar o saldo dos empregos, amenizando os efeitos da Covid-19. Além disso, os índices de baixas de CNPJs divulgados pelo órgão, demonstrou uma redução de 33,5% em 2020, em comparação com 2019 (JUCEMA, 2020). Dessa forma, observou-se uma boa adaptação das empresas à nova realidade e o fortalecimento do setor terciário. Teria isso alguma relação com as ações realizadas pelo Sebrae?

Nos quesitos estratégias utilizadas no atendimento ao cliente feita pela Organização, fica claro a capacidade da mesma em gerenciar crises. Mostrando eficiência em elaborar táticas para uma situação totalmente inesperada, em conformidade com o que foi dito por GABRIEL (2017), a respeito da complexidade e incertezas do mundo na atualidade, que requer maior capacidade de se trabalhar com o inesperado e em constante mudança.

Ainda que muitas das soluções utilizadas pelo Sebrae já tenham sido previstas no caminho da evolução digital, esse era um processo que, até então, caminhava lentamente, mas que devido a pandemia foi bruscamente acelerado devido as possibilidades oferecidas pela internet. Conforme observado por COBRA (2009), o qual a destacou como “o principal direcionador do crescimento da economia digital”, tanto em termos de abrangência, quanto de eficiência na distribuição das informações. Todavia, ferramentas sem o conhecimento de como utilizá-las para fazer o “encantamento” apropriado, não possui o mesmo efeito. Como já afirmado anteriormente nas citações de KOTLER (2000), que é preciso proporcionar uma experiência satisfatória, entregar produtos com alto valor empregado, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes. E no caso dos clientes do Sebrae, há uma demanda muito diversa, pois são segmentos bastante diferentes e, dentre eles, necessidades específicas, sendo necessário pensar em soluções para cada uma delas.

Ficou claro, durante a entrevista, o nível de aderência da instituição com os empresários, que compartilhavam desabafos e vitórias, como foram os *cases* de sucesso descritos no item anterior. De maneira geral, as ferramentas digitais escolhidas tanto para o atendimento, quanto para solução da comercialização de produtos, surtiram um efeito positivo. O *WhatsApp* se mostrou uma ferramenta poderosa e muito acessível devido seu baixo custo e popularidade. Além disso, demais plataformas como *Instagram* e *Facebook* tiveram suas ações potencializadas, graças às capacitações e orientações em Marketing Digital.

Dessa forma, após todas essas considerações pode-se elencar alguns resultados positivos: melhora do clima organizacional; aumento da busca por capacitações *online*; continuidade do atendimento; pontuação satisfatória no NPS - 69,1 em 2020; *cases* de Sucesso. E alguns resultados negativos, que representam desafios

a serem superados: problemas de conexão com a Internet e dificuldades de algumas MPEs em manterem operações distintas, com o atendimento digital e presencial, citados nos subitens 5.3 e 5.4, respectivamente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar algumas conjecturas a respeito das estratégias elaboradas pelo Sebrae durante o período de pandemia, dentre elas: de que é possível prestar um serviço de qualidade à distância. Nesse ponto é preciso refletir em todas atividades empenhadas para que os atendimentos não fossem negligenciados: as reuniões realizadas com os empresários, pesquisas, etc. O que pode ser observado é que de fato, as atividades de atendimento foram mantidas, todavia, não foi possível analisar em profundidade a satisfação desse serviço, uma vez que não se teve acesso as possíveis reclamações e, que o NPS divulgado foi um resultado geral do Sebrae no Brasil. Entretanto, percebeu-se uma resposta positiva nos índices de desempenho das empresas durante o tempo avaliado, o que sugere que as soluções apresentadas tiveram um efeito satisfatório nas MPEs.

Com relação à Gestão de Crise, percebeu-se uma grande capacidade de organização por parte do Sebrae, que conseguiu conservar as equipes unidas e produtivas, mantendo os serviços prestados à sociedade, por meio da elaboração de um Plano de Ação eficiente e da manutenção de um bom clima organizacional, o que favoreceu a produtividade dos colaboradores.

Outra questão foi a adoção de estratégias de digitalização de atividades comerciais, que tiveram muita aceitabilidade entre os empresários, dentre os quais tiveram casos de total mudanças em suas operações, passando para o digital. Todavia, apesar dos relatos exitosos de clientes que conseguiram manter seus faturamentos, destaca-se a fala da gestora de Atendimento do Sebrae-MA de que ainda é preciso uma melhor compreensão sobre a diferenciação das operações *online* e presencial, pois o digital tornou-se um caminho sem volta, portanto, é necessário dominar o mercado também nesse campo.

Sabe-se que muitos outros pontos ainda podem ser explorados, que a crise proporcionou perdas inestimáveis, mas também apresentou oportunidades de novos mercados, novas abordagens de vendas e ofertas de serviços. Desta forma, o presente estudo não pretende encerrar as discussões à cerca do tema proposto, mas oferecer subsídios para novas considerações e assim, fomentar outras análises.

REFERÊNCIAS

BBC NEWS - BRASIL. **Coronavírus na China**: o que se sabe sobre a misteriosa doença após confirmação de transmissão entre humanos. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51157487>>. Acessado em: 29.10.2020.

BRAGA, Leonardo. **Marketing de Relacionamento**. Monografia (bacharelado em Administração). Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA. Brasília: Uniceub, 2005.

CEZAR, Layon Carlos. **Comunicação e marketing no setor público**: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Brasília: Enap, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNN BRASIL. **Brasil tem 830 mortes e 27,7 mil novos casos de Covid-19 em 24 horas**. Disponível em:<<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/2021/07/04/brasil-tem-830-mortes-e-27-7-mil-novos-casos-de-covid-19-em-24-horas>> Acessado em 05.07.21.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

CSN. **Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020**. Disponível em:<<http://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>> Acessado em: 31.01.21.

EBC, AGÊNCIA BRASIL. **Número de lojas exclusivamente virtuais cresce 40,7% em 2020**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-08/numero-de-lojas-exclusivamente-virtuais-cresce-407-em-2020>> Acessado em 12.08.21.

ESTADO DO MARANHÃO. **Decreto 35.660, de 16 de março de 2020**. Disponível em: <<https://www.corona.ma.gov.br/public/uploads/arquivos/atos/3-5e8cca3bba57a.pdf>> Acessado em 06.07.21.

FANTINE, Tania; OLIVEIRA, Luciana. **Atendimento Diferenciado ao Cliente**. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/atendimento-diferenciado-ao-cliente>> Acessado em 07.02.21.

GABRIEL, Martha. **Como não ser substituído por um robô**. Disponível em: <<https://gennegociosegestao.com.br/como-nao-ser-substituido-por-um-robo/>>. Acessado em 17.07.21.

GOVERNO FEDERAL. **Primeiro caso de Covid-19 no Brasil permanece sendo o de 26 de fevereiro**. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-permanece-sendo-o-de-26-de-fevereiro>>. Acessado em 05.07.21.

_____. **Painel Coronavírus**. Disponível em: <covid.saude.gov.br>. 05.07.21, às 17h40.

_____. **Confira as medidas tomadas pelo Ministério da Economia em função da Covid-19 (Coronavírus)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/confira-as-medidas-tomadas-pelo-ministerio-da-economia-em-funcao-do-covid-19-coronavirus>>. 27.07.21.

_____. **Ministério da Economia: Empreendedorismo** - Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do>>

pais> Acessado no dia 06.08.21.

GS1 BRASIL. **Sebrae mostra importância de apoiar o pequeno comércio local.** Disponível em: <<https://noticias.gs1br.org/sebrae-mostra-importancia-de-apoiar-o-pequeno-comercio-local/>> Acessado em 31.01.21.

IMESC. **Boletim de Conjuntura Econômica Maranhense.** Disponível em: <<http://imesc.ma.gov.br/src/upload/publicacoes/268a402debf7cb24649fc50739a14e45.pdf>>. Acessado em 06.07.2021.

JUCEMA. **Boletim Empresarial – Junho de 2020.** <http://api.jucema.ma.gov.br/files/1595264132_Boletim%20Empresarial%20Jucema.pdf>. Acessado em: 08.07.21.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços.** 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

LEGISWEB. **Decreto Nº 54971 de 02/04/2020.** Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=392645>>. Acessado em: 06.07.21.

MARQUES, José. **Entenda a importância do gerenciamento de crise para as empresas.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-importancia-do-gerenciamento-de-crise-para-as-empresas/>>. Acessado em: 13.07.21.

MAXIMIANO. Antônio. **Teoria Geral da Administração: da revolução Urbana à revolução digital.** 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados.** tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

MORETTI, Cláudio. **Coletânea Gerenciamento de Crises Corporativas.** Edição do Kindle, 2020.

MPMA. **CORONAVÍRUS - A pedido do MPMA, Justiça autoriza lockdown.** Disponível em: <<https://www.mpma.mp.br/index.php/lista-de-noticias-gerais/16682-coronavirus-a-pedido-do-mpma-justica-autoriza-lockdown>>. Acessado em 05.07.21.

SEBRAE. **Sistema Sebrae Direcionamento Estratégico 2013 - 2022.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>> Acessado em: 31.01.21.

_____. **Sebrae no Maranhão.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/quem_somos?codUf=11> Acessado em: 31.01.21.

_____. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios – 2ª Edição,** Brasília, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf>. Acessado em: 28.10.2020.

_____. **O Sebrae no Maranhão.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/quem_somos?codUf=11>. Acessado em: 29.10.2020.

_____. **Pequenos negócios são a força que move economia de São Luís nos 407 anos.** Disponível em: <<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/pequenos-negocios-sao-a-forca-que-move-economia-de-sao-luis-nos-407-anos,b51678394040d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 29.10.2020.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2^aed. São Paulo: Atlas, 1998.