

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUILHERME ALVES DE SOUZA ANDRADE

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
BRASILEIRAS NO PERÍODO PANDÊMICO: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO USO
DE MÍDIAS SOCIAIS, SOCIAL CRM E ACEITAÇÃO TECNOLÓGICA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. MÁRCIA MARIA
DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

CAMPO GRANDE – MS

2023

Prof. Dr. Marcelo Augusto Santos Turine
Reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes
Diretor da Escola de Administração e Negócios

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

GUILHERME ALVES DE SOUZA ANDRADE

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
BRASILEIRAS NO PERÍODO PANDÊMICO: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO USO
DE MÍDIAS SOCIAIS, SOCIAL CRM E ACEITAÇÃO TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade e Controladoria.

Linha de pesquisa: Controle Gerencial.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

CAMPO GRANDE – MS

2023

GUILHERME ALVES DE SOUZA ANDRADE

TÍTULO: Resiliência Organizacional de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Período Pandêmico: Uma Abordagem a Partir do Uso de Mídias Sociais, Social CRM e Aceitação Tecnológica

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 07 de março de 2023.

Banca examinadora

Profa. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
Membro Interno

Prof. Dr. Rigoberto García-Contreras
Universidad Autónoma del Estado de México - UAEMEX
Membro Externo

CAMPO GRANDE – MS

2023

Para todos aqueles que ficam fascinados pela complexidade do mundo

AGRADECIMENTOS

A gratidão é uma dádiva bidirecional. Obviamente não cheguei até aqui sozinho. Posso possivelmente ser o principal protagonista e o maior beneficiado deste ciclo, porém não há nada mais justo reconhecer o esforço e a energia daqueles que me ajudaram. Manifesto as seguintes mensagens com toda sinceridade e bom coração.

Sou imensamente grato à minha família, em especial, à minha querida mãe, Silvania, pessoa que faz por mim o que ninguém faria; à minha irmã, Isadora, que embora com frequência debochasse da quantidade de páginas que eu precisava escrever sempre me dava motivos para que eu não desistisse; à minha querida avó, “Dona Nenzinha”, pela qual guardo um profundo carinho e admiração; à minha madrinha, Elivânia, pelo encorajamento que me fez dar vida aos sonhos mais ambiciosos.

Sou imensamente grato à minha orientadora, Profa. Dra. Márcia Espelho, cujo suporte nesses anos foi imensurável. Sou grato de coração não apenas pela parceria e companheirismo nesse ciclo, mas também por todo encorajamento, oportunidades e desafios lançados, empreitadas que minha visão limitada muitas vezes reconhecia como impossível. Seu acolhimento, carisma e simpatia permitiu que eu me sentisse seguro para dar meu próximo passo.

Sou imensamente grato aos professores doutores Rigoberto García-Contreras e Cleston Alexandre dos Santos pelas contribuições, sugestões, indicações e ensinamentos, principalmente quanto à técnica estatística utilizada neste estudo, a qual eu era um completo ignorante antes do início deste trabalho. Sinto-me presenteado por ter encontrado pessoas tão receptivas.

Sou imensamente grato aos meus amigos Johnny Daniel, Gabriel Santana, Sérgio Antônio e Valdir Antônio, companhias que me inspiraram a valorizar o caminho do conhecimento e a carreira acadêmica, além de propiciarem boas risadas.

Este trabalho me ensinou o quão difícil e árduo é construir alguma coisa, buscar melhorar algo, mesmo o mínimo que seja. Esta experiência me fez valorizar e amar a rotina e as tarefas “inglórias”, pois são elas que, somadas à consistência, nos levarão aos nossos objetivos. Sou grato a todos os participantes desta pesquisa, aos meus colegas de sala e demais pessoas que contribuíram diretamente e indiretamente nesta jornada.

RESUMO

ANDRADE, Guilherme Alves de Souza. **Resiliência Organizacional de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Período Pandêmico: Uma Abordagem a Partir do Uso de Mídias Sociais, Social CRM e Aceitação Tecnológica**. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2023.

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar a existência da moderação da aceitação tecnológica do gestor (amparada por Davis (1985)) e do uso de mídias sociais (amparada por Matikiti, Mpinganjira e Roberts-Lombard (2018)) na relação entre a intensidade do uso da Social-CRM (amparada por Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018)) e resiliência organizacional (amparada por Kantur e Say (2015)) de micro e pequenas empresas brasileiras, no contexto do Covid-19. A fim de atingir esse propósito, operacionalizou-se uma pesquisa de cunho quantitativo, por meio do uso da Modelagem de Equações Estruturais, método dos Mínimos Quadrados Parciais. Foram coletados dados de 100 gestores de micro e pequenas empresas de uma capital da região Centro-Oeste brasileira por meio de um questionário previamente validado. A análise da amostra foi dividida em três etapas: a análise descritiva das variáveis de controle, em um contexto geral e pela magnitude do faturamento (*clusters*), os procedimentos estatísticos para a apuração do modelo estrutural e a análise das médias dos coeficientes dos construtos, filtrados pelo estado operacional do negócio. Os resultados desta investigação indicam a não existência do efeito moderador da aceitação tecnológica do gestor e do uso de mídias sociais entre a intensidade do uso da Social-CRM e resiliência organizacional de micro e pequenas empresas, sugerindo que a predisposição particular do gestor à tecnologia e o uso prévio de mídias sociais não é capaz de intensificar ou enfraquecer o impacto da Social-CRM sobre a resiliência organizacional. Além disso, constatou-se que as empresas amostradas que sobreviveram aos desafios ocasionados pela crise pandêmica apresentaram coeficientes significativos de resiliência organizacional comparado às organizações que pereceram, principalmente nas dimensões robustez e agilidade. Em geral, os coeficientes médios dos construtos Facilidade Percebida de Uso (PEU) e as dimensões da Social-CRM apontam que os gestores de micro e pequenas empresas possuem dificuldades em aproveitar e implementar medidas gerenciais por meio de mídias sociais por falta de experiência e conhecimento técnico, sugerindo a importância de políticas públicas que ofereçam subsídios teóricos e informacionais, a fim de suprir essa lacuna. A partir dos resultados, oferece-se diretrizes para o desenvolvimento da resiliência organizacional em micro e pequenas empresas utilizando mídias sociais, por meio da adoção e aprimoramento de processos, tais como compartilhamento de histórias de sucesso, divulgação da marca pela interação bidirecional, entre outros. Para além dos resultados teórico-empíricos, propõe-se uma medida de impacto social por meio de uma política pública.

Palavras-chave: Modelo de Aceitação Tecnológica. Social-CRM. Resiliência Organizacional. Covid-19. Equações Estruturais

ABSTRACT

ANDRADE, Guilherme Alves de Souza. **Organizational Resilience of Micro and Small Brazilian Companies in the Pandemic Period: An Approach Based on the Use of Social Media, Social CRM and Technological Acceptance.** 133 f. Dissertation (Master in Accounting Sciences) – Graduate Program in Accounting Sciences at the Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2023.

The main objective of this research was to identify the existence of moderation in the manager's technological acceptance (supported by Davis (1985)) and the use of social media (supported by Matikiti, Mpinganjira and Roberts-Lombard (2018)) in the relationship between the intensity of use of Social-CRM (supported by Marolt, Zimmermann and Pucihar (2018)) and organizational resilience (supported by Kantur and Say (2015)) of Brazilian micro and small companies, in the context of Covid-19. In order to achieve this purpose, a quantitative research was carried out, through the use of Structural Equation Modeling, Partial Least Squares method. Data were collected from 100 managers of micro and small companies in a capital in the Brazilian Midwest region through a previously validated test. The analysis of the sample was divided into three stages: the descriptive analysis of the control variables, in a general context and by the magnitude of the billing (clusters), the statistical procedures for the verification of the structural model and the analysis of the averages of the coordinators of the constructs, filtered by the operational state of the business. The results of this investigation indicate the non-existence of the moderating effect of the manager's technological acceptance and the use of social media between the intensity of Social-CRM use and organizational resilience of micro and small companies, suggesting that the manager's particular predisposition to technology and the previous use of social media is not able to intensify or weaken the impact of Social-CRM on organizational resilience. In addition, it was found that the sampled companies that survived the challenges caused by the pandemic crisis experienced organizational resilience compared to the organizations that perished, mainly in terms of robustness and agility. In general, the average coordinators of the Perceived Ease of Use (PEU) constructs and the Social-CRM dimensions point out that managers of micro and small companies have difficulties in taking advantage of and implementing managerial measures through social media due to lack of experience and knowledge. technique, suggesting the importance of public policies that defended theoretical and informational reinforcements, in order to fill this gap. Based on the results, guidelines are offered for the development of organizational resilience in micro and small businesses using social media, through the adoption and improvement of processes such as sharing of success stories, dissemination of the brand through two-way interaction, among others. Beyond the theoretical-empirical results, a measure of social impact through a public policy is proposed.

Keywords: Technology Acceptance Model. Social-CRM. Organizational Resilience. Covid-19. Structural Equations

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construtos E Variáveis Utilizadas na Elaboração do Questionário.....	48
Quadro 2 - Amostra mínima com poder estatístico de 80% – Método da raiz quadrada inversa	52
Quadro 3 - Estatística descritiva – Faturamento Médio Mensal.....	59
Quadro 4 - Estatística descritiva – Faturamento Médio Mensal (quartis).....	60
Quadro 5 - Critério de KMO e Teste de Esfericidade de Barlett – Geral.....	75
Quadro 6 - Testes de validade e confiabilidade – Uso de Mídias Sociais.....	77
Quadro 7 -Testes de validade e confiabilidade – Nível da SCRM.....	79
Quadro 8 - Cargas Fatoriais – Nível da SCRM (3 fatores).....	80
Quadro 9 - Testes de validade e confiabilidade – Aceitação Tecnológica do Gestor.....	81
Quadro 10 -Testes de validade e confiabilidade – Resiliência Organizacional.....	83
Quadro 11 - Cargas Fatoriais – Resiliência Organizacional (3 fatores).....	84
Quadro 12 - Índices de Ajuste Absoluto – Análise Fatorial Confirmatória.....	87
Quadro 13 - Cargas padronizadas – Análise Fatorial Confirmatória.....	90
Quadro 14 - Validez Discriminante - Critério de Fornell e Larcker.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual dos principais elementos teóricos.....	19
Figura 2 - Ciclo de vida de sistemas de CRM.....	29
Figura 3 - Aplicação da SCRM em processos voltados para o cliente.....	32
Figura 4 - Representação gráfica da <i>Technology Acceptance Model</i> (TAM).....	34
Figura 5 - Determinantes da utilidade percebida segundo Venkatesh e Davis (2000).....	35
Figura 6 - Modelo de Resiliência Organizacional.....	41
Figura 7 - Representação Gráfica da relação entre os construtos teóricos.....	43
Figura 8 - Impacto sobre o volume do faturamento - Amostra completa.....	61
Figura 9 - Magnitude do impacto da pandemia do Covid-19 sobre o faturamento (em porcentagem).....	62
Figura 10 - Impacto sobre o volume do faturamento – Quartis.....	63
Figura 11 - Magnitude do aumento do faturamento na crise pandêmica – Amostra por quartis.....	64
Figura 12 - Magnitude da redução do faturamento na crise pandêmica (em porcentagem) – Amostra por quartis.....	65
Figura 13 - Mídias sociais mais populares – Amostra Geral.....	66
Figura 14 - Mídias sociais mais populares – Amostra por quartis.....	66
Figura 15 - Quantidade de mídias sociais por empresa – Amostra por quartis.....	67
Figura 16 - Estado operacional das empresas amostradas.....	69
Figura 17 - Recebimento de auxílio governamental (direto e indireto).....	70
Figura 18 - Motivação dos gestores para continuar os negócios – Amostra por quartis.....	71
Figura 19 - Quantidade e alteração no quadro de funcionários - Amostra completa.....	72
Figura 20 - Alteração no quadro de funcionários – Amostra por quartis.....	73
Figura 21 - Análise Fatorial Exploratória – Geral.....	76
Figura 22 - Esquema gráfico – Modelo 1.....	85
Figura 23 - Esquema gráfico – Modelo 2.....	86
Figura 24 - Esquema gráfico – Modelo 3.....	87
Figura 25 - Modelo de Equações Estruturais – Mínimos Quadrados Parciais.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de médias – Quantidade de médias usadas.....	68
Tabela 2 - Teste de médias – Motivação dos gestores.....	71
Tabela 3 - Alfa de Cronbach das variáveis do construto.....	74
Tabela 4 - Cargas Fatoriais – Uso de Mídias Sociais.....	78
Tabela 5 - Cargas Fatoriais – Nível da SCRM.....	79
Tabela 6 - Cargas Fatoriais – Aceitação Tecnológica do Gestor.....	82
Tabela 7 - Cargas Fatoriais – Resiliência Organizacional.....	83
Tabela 8 - Índices de Ajuste Incrementais – Análise Fatorial Confirmatória.....	88
Tabela 9 - Índices de Ajuste Parcimoniosos – Análise Fatorial Confirmatória.....	89
Tabela 10 - Correlações entre os construtos – Análise Fatorial Confirmatória.....	89
Tabela 11 - Teste das hipóteses do modelo.....	94
Tabela 12 - Testes de Confiabilidade – Modelo de Equações Estruturais.....	95
Tabela 13 - Validez Convergente – Variância Média Extraída.....	95
Tabela 14 - Índices de Ajuste do Modelo – Modelo de Equações Estruturais.....	96
Tabela 15 - Intensidade do uso da SCRM – Amostra por estado operacional.....	98
Tabela 16 - Nível de aceitação tecnológica do gestor – Amostra por estado operacional.....	98
Tabela 17 - Uso de Mídias Sociais – Amostra por estado operacional.....	99
Tabela 18 - Média dos itens da variável Uso de Mídias Sociais – Amostra por estado operacional.....	99
Tabela 19 - Resiliência Organizacional – Amostra por estado operacional.....	100
Tabela 20 - Processos de S-CRM com maiores cargas fatoriais.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS

ACP - Análise dos Componentes Principais

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AGFI - Adjusted Goodness-of-fit Statistic

AIC - Akaike Information Criterion

AVE - Average Exaplined Variance (Variância Média Extraída)

CFI - Comparative Fit Index

CRM – Customer Relationship Management

e-CRM – Electronic Customer Relationship Management

GFI - Goodness-of-fit Statistic

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

m-CRM – Mobile Costumer Relationship Management

MEE - Modelo de Equações Estruturais

MPEs – Micro e pequenas empresas

NFI - Normed-fit Index

NNFI - Non-Normed Fit Index

PEU – Perceived Ease of Use (Facilidade Percebida de Uso)

PGFI - Parsimony Goodness-of-fit Index

PLS-SEM - Partial Least Squares - Structural Equation Modelling

PNFI - Parsimonious Normed Fit Index

PU – Perceived Usefulness (Utilidade Percebida de Uso)

RMR - Root Mean Square Residual

RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

SCRM – Social Customer Relationship Management

SRMR - Standardise Root Mean Square Residual

TAM – Technology Acceptance Model

TAM2 - Technology Acceptance Model 2

TAM3 - Technology Acceptance Model 3

TICs - tecnologias da informação e comunicação

TLI - Tucker-Lewis Index

TOE - Technological, Environmental and Organizational

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO	19
2.1 USO DE MÍDIAS SOCIAIS	20
2.1.1 Tecnologia	20
2.1.2 Tecnologias Digitais	22
2.1.3 Mídias Sociais	24
2.2 SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SCRM)	27
2.3 TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM)	33
2.4 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	38
2.5 MODELO TEÓRICO: ASSOCIAÇÃO ENTRE USO DE MÍDIAS SOCIAIS, TAM, SCRM E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	45
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	52
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	58
4.2 ANÁLISE DO MODELO PLS-SEM	73
4.2.1 Confiabilidade dos Dados	73
4.2.2 Validade do Construto	73
4.2.3 Análise Fatorial Exploratória – <i>Uso de Mídias Sociais</i>	76
4.2.4 Análise Fatorial Exploratória – Social Customer Relationship Management	77
4.2.5 Análise Fatorial Exploratória – Aceitação Tecnológica do Gestor	80
4.2.6 Análise Fatorial Exploratória – Resiliência Organizacional	81
4.2.7 Análise Fatorial Confirmatória	83
4.2.8 Modelagem de Equações Estruturais – Mínimos Quadrados Parciais	91
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA INTENSIDADE DO USO DA SCRM, ACEITAÇÃO TECNOLÓGICA E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL DAS MICROEMPRESAS AMOSTRADAS	95
4.3.1 Escores dos construtos e Estado Operacional do Negócio	96
4.4 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES	99
4.5 PRINCIPAIS ACHADOS	104
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	107

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
APENDICE A – Construtos e perguntas utilizadas no questionário (Modelo Teórico).	122
APENDICE B – Capacitação técnica para o uso da SCRM – Plano de Ação	126
APÊNDICE C – Fotos do evento promovido aos respondentes da pesquisa	128
ANEXO A.....	129

1. INTRODUÇÃO

Gerenciar empresas tem se tornado uma tarefa cada vez mais desafiadora (VELU *et al.*, 2019), principalmente devido à rápida e constante mudança de variáveis externas, o que exerce uma contínua pressão sobre as empresas, as quais precisam desenvolver maneiras eficazes para superá-las sem que isso comprometa sua continuidade (ARSOVSKI *et al.*, 2015). Nessas situações, desenvolver novas competências que auxiliem nesse processo é imprescindível (ALLIGER *et al.*, 2015; ISHAK; WILLIAMS, 2018). Uma dessas competências é a resiliência, na qual dentro do contexto das empresas é denominada resiliência organizacional (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003; BOIN; COMFORT; DEMCHAK, 2010; HALL; BECK; HALL, 2011).

Desde seu prelúdio, a crise pandêmica ocasionada pela transmissão do Covid-19 trouxe inúmeros desafios à humanidade, tornando-se um dos maiores desafios até então enfrentados devido à escala mundial de seus impactos (RODRIGUES *et al.*, 2021). Devido à fácil transmissibilidade, várias medidas foram sugeridas por instituições oficiais, tais como o distanciamento social e o impedimento de aglomerações (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021). Com efeito, tais mudanças proporcionaram um abalo estrutural sobre as práticas rotineiras e o comportamento do ser humano, gerando mudanças diretas e indiretas profundas sobre as relações sociais e econômicas entre diferentes setores num nível global (KAMAL, 2020).

O *lockdown* e, conseqüentemente, o fechamento do comércio, foi uma medida amplamente adotada pelas autoridades políticas para conter a aglomeração de pessoas. Esse fechamento teve efeitos significantes sobre inúmeros trabalhadores, principalmente os informais, os profissionais autônomos e aqueles comprometidos com micro e pequenas empresas. Em alguns setores, houve a redução do número de vendas a zero (SHETTY *et al.*, 2020).

As consequências de um evento externo de natureza disruptiva, tal como a crise pandêmica do Covid-19, exige que as organizações desenvolvam estratégias a fim de melhorar sua resiliência (REEVES *et al.*, 2020). O uso de tecnologias digitais e plataformas de comunicação *on-line* foram encorajados para suprir essa lacuna em quase todos os setores da economia, seja ele privado, público ou pertencente ao terceiro setor (KAMAL, 2020). A adoção de tecnologias da informação, e em especial, o uso das mídias sociais, tem sido essencial no

contexto pandêmico, permitindo que as organizações interajam com seus clientes de forma remota (TRAUNIH *et al.*, 2021).

Entretanto, por mudarem de forma significativa o modo pelos quais os processos são realizados, há uma série de incertezas que o gestor enfrenta, englobando elementos referentes à adaptabilidade dos funcionários e os custos incorridos para a concretização do projeto de interatividade pela tecnologia (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Tais dilemas podem ocasionar um entrave no processo decisório, gerando um estado de inércia ou resistência à mudança. Esse comportamento, principalmente em ambientes de crise, pode comprometer a sustentabilidade da organização, culminando na sua mortalidade (HEMMINGTON; NEILL, 2021).

Para auxiliar a compreensão desse fenômeno, é possível encontrar, na literatura, uma série de modelos de aceitação de tecnologia, os quais buscam descrever as relações e influências que as tecnologias possuem sobre o comportamento humano. Uma delas é a TAM, um dos mais empregados para estudar a adoção de tecnologias que incluem mídias sociais (SANGI; SHUGUANG; SANGI, 2020). Essa teoria retrata o processo de aceitação tecnológica a partir de crenças subjetivas do indivíduo, categorizadas em dois elementos: a utilidade percebida (*perceived usefulness*) e a facilidade percebida de uso (*perceived ease of use*), determinadas por variáveis externas, as quais influem na atitude e a intenção comportamental do sujeito analisado. De acordo com Davis (1985), criador da TAM, um dos propósitos do seu modelo é entender o processo de aceitação dos usuários medindo sua motivação em utilizar uma determinada tecnologia, a fim de aumentar a probabilidade de êxito da implantação de um novo sistema.

Além disso, uma vez que as interações que ensejam transações comerciais passaram a serem realizadas predominantemente por meio de tecnologias, as ferramentas gerenciais usadas para gerir o bom funcionamento dessas relações também precisaram passar por um processo de transformação. Exemplo disso é a SCRM, uma técnica de controle gerencial voltada para o relacionamento com o cliente, a qual integra as ferramentas clássicas da CRM com o uso de mídias sociais (AWASTHI; SANGLE, 2012), amplamente utilizadas na literatura para esse fim (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019; MAROLT *et al.*, 2019; CHATTERJEE; KAR., 2020; NGO; PHAN; VU, 2021).

Nesse contexto, houve um número considerável de trabalhos recentes que buscaram analisar as mudanças nas atividades das organizações no período pandêmico, principalmente

na adoção de ferramentas tecnológicas em seus processos ou meios de promover resiliência organizacional, como se pode observar nas pesquisas realizadas por Lau (2020), Acciarini, Boccardelli e Vitale (2021), Garcia-Contreras, Valle-Cruz e Canales-García (2021) Hemmington e Neill (2021) e Schaffer, Pérez e Weking (2021).

Lau (2020) buscou investigar as tecnologias usadas para minimizar os impactos da pandemia. Com esse objetivo, entrevistou uma série de diretores e gerentes gerais de nove hotéis renomados na China, um setor bastante afetado pela crise pandêmica. As empresas analisadas construíram novos modelos de negócio e adotaram variadas tecnologias, com especial destaque à rede 5G e comunicação em plataformas *on-line*. O autor apontou que melhorias em tecnologias de comunicação e informação pode otimizar a performance da empresa, melhorar a visibilidade da marca e reduzir riscos atrelados à segurança.

Acciarini, Boccardelli e Vitale (2021) investigaram, por meio de estudo de casos, como quatro grandes companhias italianas enfrentaram a crise pandêmica do Covid-19 no intuito de manter suas operações. Por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores executivos de indústrias italianas, os autores identificaram cinco estratégias chave principais, dentre elas investimentos em tecnologia e mudanças no modelo de negócios, a fim de proporcionar maior flexibilidade e resiliência.

Garcia-Contreras, Valle-Cruz e Canales-García (2021) buscaram analisar como microempresas se portaram frente à crise do Covid-19 e associar o impacto da resiliência organizacional dessas sobre seu desempenho durante esse período crítico. Os autores realizaram um estudo transversal com uma amostra de 112 gestores de organizações de dois países da América Latina (México e Chile). Observou-se uma correlação positiva entre resiliência organizacional e a performance das empresas.

Hemmington e Neill (2021) exploraram o impacto do COVID-19 sobre a indústria hoteleira da Nova Zelândia, sob a ótica da teoria da longevidade dos negócios. Um questionário *on-line* qualitativo foi aplicado sobre 11 executivos “*sênior*s” que exprimiam uma parcela representativa do setor. Os resultados revelaram que, embora as perdas financeiras fossem inevitáveis, o contexto pandêmico permitiu oportunidades de inovações estratégicas a partir de duas abordagens, sendo uma delas por meio da adoção de tecnologias. Observou-se também que a resistência à mudança foi um preditor chave para o elevado índice de mortalidade.

Schaffer, Pérez e Weking (2021) realizaram um estudo longitudinal numa organização do setor médico a fim de verificar como esta adaptou seu modelo de negócio para continuar suas operações frente à pandemia do Covid-19. Por meio de um estudo de caso e entrevistas com agentes estratégicos dentro da organização, os autores concluíram que foi possível promover a resiliência organizacional através da mudança do modelo de negócios, sendo esta uma habilidade imprescindível para superar os desafios ocasionados pelo Covid-19. Além disso, os autores constataram que as inovações digitais implantadas durante esse processo ajudaram a empresa a lidar com a crise e criar valor para seus clientes.

Com base nos estudos mencionados, percebe-se a relevância da tecnologia dentro das empresas no contexto pandêmico e os benefícios oriundos da sua implantação, assim como a preocupação em desenvolver a resiliência organizacional das empresas em períodos de crise. Ainda assim, períodos de incerteza geram vários desafios nos quais os gestores são submetidos, especialmente os micro e pequenos empresários, dada a limitação de recursos e outros aspectos mais subjetivos.

No Brasil, há um predomínio substancial de MPEs, equivalendo a 98,5% de todas as organizações nacionais, compostas por mais de 11,5 milhões de companhias (VEIGA; MCCAHERY, 2019). De acordo com os autores, essas MPEs desempenham um papel fundamental na economia, contribuindo em diversos aspectos, tais como a geração de emprego, a redução da pobreza e a promoção de altos índices de desenvolvimento econômico. Entretanto, essas empresas tendem a ser dependentes de crédito e fluxo de caixa e possuem fracas estruturas financeiras (VEIGA; MCCAHERY, 2019).

Ainda assim, as MPEs podem apresentar mais facilidade ao desenvolver capacidades importantes para enfrentar momentos de crise, uma vez que tendem a ter mais versatilidade e boas habilidades de aprendizagem (HONG; HUANG; LI, 2012). Faz-se jus, portanto, investigar quais fatores podem auxiliar essas organizações a promoverem sua resiliência organizacional com mais eficácia (BRANICKI; TAYLOR; LIVSCHITZ, 2017). Entretanto, a literatura tem concentrado suas atenções no funcionamento desse processo em grandes companhias, deixando as MPEs no segundo plano (TRAJNIH *et al.*, 2021).

A partir desse cenário, a questão de pesquisa proposta é: qual a influência da aceitação tecnológica do gestor e do uso de mídias sociais na relação entre intensidade do uso da SCRM e resiliência organizacional de microempresas e empresas de pequeno porte durante a pandemia do Covid-19? Assim, objetiva-se identificar a moderação da aceitação tecnológica do gestor e

do uso de mídias sociais na relação entre intensidade do uso da SCRM e resiliência organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras durante a pandemia do Covid-19.

Para cumprir com o proposto, essa pesquisa possui cinco objetivos específicos: (a) avaliar o nível de aceitação da tecnologia do micro e pequeno empresário; (b) mapear o uso de tecnologia relacionada a mídias sociais de micro e pequenas empresas brasileiras; (c) caracterizar a intensidade de uso de técnicas gerenciais voltadas para a relação com o cliente no período da pandemia; (d) constatar o nível de resiliência organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras; (e) identificar a relação entre intensidade do uso da SCRM e a resiliência organizacional.

Este trabalho poderá trazer benefícios e contribuições para diversos agentes da sociedade, inclusive para as instituições. Dentro de uma perspectiva acadêmica, a verificação das relações propostas pode contribuir com expressivos avanços no campo do conhecimento, uma vez que tais relações ainda não foram investigadas em um contexto de crise como se deu na Covid-19, podendo promover novos *insights* dentro da literatura e ampliar o escopo de aplicabilidade dos construtos utilizados. Destaca-se, portanto, a inserção do efeito moderador da aceitação tecnológica do gestor e do uso de mídias sociais, associação não identificada em outros trabalhos até a execução do presente estudo.

Sob um panorama mais prático, o estudo estatístico das combinações sugeridas pelo modelo teórico poderá auxiliar o processo decisório dos empresários ao oferecer indicativos mais claros a respeito dos fatores que engatilham a resiliência organizacional e, portanto, oferecer subsídios informacionais que promovam a economia de tempo e recursos. É necessário ressaltar também a contemporaneidade do tema, visto que grande parte das organizações em continuidade experienciaram os desafios ocasionados pela pandemia. Desse modo, este estudo pode auxiliar as organizações a compreender e estruturar estratégias mais eficazes em contextos de crise análogos ao do Covid-19. Além disso, este estudo também propõe uma forma alternativa e dinâmica de êxito organizacional ao ampliar a concepção de desempenho em termos de resiliência e aperfeiçoamento de processos e não estritamente em resultados financeiros, o que pode ser mais adequado em situações de crise, nas quais prejuízos financeiros se tornam praticamente inevitáveis.

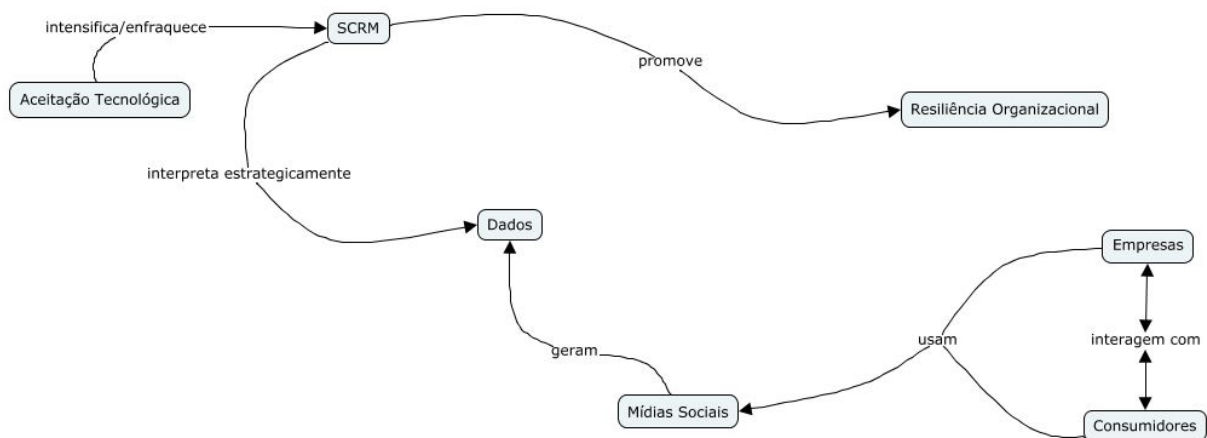
Este estudo também pode produzir externalidades positivas para a sociedade. Empresas resilientes possuem um maior potencial de mover a economia, gerando emprego, renda, crescimento e desenvolvimento econômico, além de se tornarem mais estáveis frente às

intempéries ocasionadas por contingências externas, amenizando os efeitos adversos dessas sobre a qualidade de vida dos múltiplos agentes da sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO

Esta seção tem como propósito apresentar o estado da arte acerca dos temas fundamentais para a compreensão e a fundamentação deste estudo, pelo meio do qual será delineado as relações e as interconexões que esses possuem entre si, a fim de justificar o modelo proposto neste trabalho. O referencial teórico metodológico está dividido em cinco partes: (i) Uso de Mídias Sociais; (ii) *Social Customer Relationship Management* (SCRM); (iii) *Technology Acceptance Model* (TAM); (iv) Resiliência Organizacional; e (v) Modelo Teórico: Associação Entre Uso De Mídias Sociais, TAM, SCRM e Resiliência Organizacional. A Figura 1 apresenta um mapa conceitual ilustrando as interconexões entre esses temas.

Figura 1 - Mapa conceitual dos principais elementos teóricos



Fonte: Próprio autor, 2022.

A Figura 1 esquematiza os construtos teóricos que são utilizados neste estudo. Argumenta-se que a Aceitação Tecnológica (símbolo da TAM) possui um papel moderador sobre o Uso de Mídias Sociais, intensificando ou enfraquecendo o uso dessa tecnologia pelos indivíduos (empresas e clientes), os quais encontraram nas mídias sociais o meio oportuno para continuarem suas interações, grande parte em virtude das restrições ocasionadas pelo COVID-19 (TRAJNIH *et al.*, 2021). O uso das mídias sociais gera dados relevantes para a tomada de decisão, porém geralmente são de difícil interpretação (BIJMOLT *et al.*, 2010), o que faz ser de extremo valor a implantação de uma técnica de controle gerencial voltada para a gestão do relacionamento com o cliente no intuito de interpretá-las de maneira estratégica e eficaz. Por fim, a ideia proposta é que o uso de mídias sociais associado ao uso de técnicas de controle gerencial voltadas para a gestão do relacionamento com o cliente é capaz de promover e desenvolver as características de uma empresa resiliente, habilidade imprescindível,

especialmente em momentos de crise. Optou-se por apresentar os dois construtos (SCRM e Uso de Mídias Sociais) separadamente na Figura 1 para evidenciar detalhadamente o principal papel de cada ferramenta dentro do panorama geral.

2.1 USO DE MÍDIAS SOCIAIS

Esta seção está dividida em três subseções: (i) Tecnologia; (ii) Mídias Digitais; e (iii) Mídias Sociais. O propósito desta segmentação é contextualizar o surgimento das mídias sociais dentro de uma perspectiva evolutiva e histórica do desenvolvimento tecnológico inserido no contexto organizacional e mostrar que a popularidade dessas ferramentas é produto da evolução da própria sociedade, a qual ocorre por meio de um fluxo contínuo. Desse modo, a primeira seção irá descrever alguns tópicos gerais acerca o significado da palavra tecnologia, como o seu surgimento, algumas categorizações e sua utilização dentro do contexto organizacional. Na seção “Tecnologias Digitais”, o foco será mais restrito a um tipo específico de tecnologia associada à ferramentas eletrônicas capazes de armazenar e processar uma quantidade exorbitante de dados, enquanto a última subseção focará exclusivamente nas mídias sociais, um “subproduto” das tecnologias digitais.

2.1.1 Tecnologia

Etimologicamente, o termo “tecnologia” deriva da expressão grega antiga “*techne*”, oriunda da raiz indo-europeia “*tek*”, um termo que segundo Schatzberg (2018), está provavelmente relacionado com a construção de casas de madeira a partir do tecimento conjunto de varas (SCHATZBERG; 2018). A expressão “*techne*”, por sua vez, inicialmente fazia referência às habilidades iniciais necessárias para com o trabalho utilizando madeiras e, posteriormente, passou a ser utilizada como forma de expressão de trabalhos envolvendo conhecimentos especializados, os quais exigiam uma notável técnica (SCHATZBERG; 2018).

A partir da modernidade, a definição de tecnologia se expandiu significativamente (SCHATZBERG; 2018), variando amplamente por autores e área de conhecimento (LAN; YOUNG, 1996). Isso pode ser observado através da comparação entre as definições de tecnologia do final da segunda metade do século XX com as do início do século XXI, nas quais ficam evidentes as diferentes “roupagens” e características agregadas ao termo.

MacKenzie e Wajcman (1999), por exemplo, relacionam tecnologia ao processo de construção de um produto ou artefato. Tihanyi e Roath (2002), por sua vez, afirmaram que a tecnologia inclui aspectos intangíveis que não são facilmente transferíveis e reproduzíveis, os quais fazem menção ao conhecimento de determinado ente ou de uma organização. Percebe-se, portanto, uma transformação significativa entre os principais elementos que caracterizam o termo “tecnologia”, o qual deixou de estar intrinsecamente vinculado a recursos eminentemente materiais, agregando a si traços abstratos de identificação mais complexa. É válido, todavia, desconfiar-se de mudanças abruptas, pois tal como mencionado por Ferraz (2011), os conceitos não são atemporais e, portanto, são passíveis de ressignificação.

As definições trazidas por Lan e Young (1996) e Bozeman (2000) trazem marcas dessa transição. Lan e Young (1996) afirmam que a tecnologia está vinculada ao cumprimento de objetivos utilizando habilidades, conhecimento e aproveitando vantagens. Os autores ainda retratam e categorizam as principais vertentes do termo “tecnologia”, ressaltando a amplitude de abordagens. São elas: aplicação de uma ciência (GOULET, 1989), a tecnologia como um processo (METHE, 1991) e a tecnologia conectada com o conhecimento (DUNNING, 1994). Bozeman (2000), por sua parte, enfatiza que o conceito de tecnologia não está apenas associado com o produto em si, mas também nos aspectos intangíveis necessários para sua confecção, tais como o conhecimento e a informação e o modo como elas foram coordenadas e a sua efetiva aplicação (BOZEMAN, 2000).

Por esse motivo, alguns autores julgam o termo “tecnologia” como sendo difícil de observar, interpretar e avaliar (BLOMSTRÖM; KOKKO, 1998; WAHAB; ROSE, OSMAN; 2012). A abstratividade e a amplitude do significado do vocábulo atribuíram uma natureza dinâmica ao fenômeno, possibilitando que o mesmo fosse desenvolvido a partir de investigações de relações mais complexas, como a transferência tecnológica entre organizações (WAHAB; ROSE; OSMAN, 2012). Nesse contexto, notam-se, na literatura, esforços que buscam esclarecer os “componentes” da tecnologia, suas subdivisões, a fim de elucidar com maior clareza suas forças propulsoras.

Sobre essa temática, Kumar, Kumar e Persaud (1999) dividiram os constituintes da tecnologia em dois grupos: o elemento físico e o elemento informacional. O primeiro elemento é caracterizado por agregar itens de caráter mais objetivo como ferramentas, produtos, técnicas e processos, enquanto o elemento informacional agrega itens como controle de qualidade, habilidades produtivas, gerenciamento do *know-how*, entre outras. Wahab, Rose e Osman

(2012) realizaram uma análise da literatura acerca da definição de tecnologia e sua transferência e, a partir das suas investigações, também identificaram e destacaram dois componentes principais: o saber fazer (o conhecimento) e o “fazer coisas” (a técnica) (WAHAB; ROSE; OSMAN, 2012).

Dentro do contexto organizacional, o uso tecnológico tem sido uma ferramenta primordial para a aquisição de vantagens competitivas (AHAMAT; ALI; HAMID, 2017). Além dessa vantagem comparativa com os concorrentes, estima-se que o uso de tecnologias seja fator propulsor de novas formas de inovação, fazendo com que a organização se torne cada vez mais eficiente (FITZGERALD *et al.*, 2014). Embora as vantagens sejam um consenso na literatura, muitas organizações, especialmente as MPEs, encontram muitas dificuldades nesse processo, dada sua limitação de recursos disponíveis e a alocação efetiva dos mesmos, fazendo com que elas se privem, em dada proporção, dos benefícios oriundos da adoção tecnológica (EROL *et al.*, 2016).

Além das dificuldades inerentes das micro e pequenas empresas, é importante frisar que as tecnologias se tornam obsoletas ao longo do tempo devido ao surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias, fazendo com que o uso tecnológico seja um processo dinâmico e constante (FITZGERALD *et al.*, 2014). Entretanto, esse fluxo de adaptação é oneroso em termos financeiros, o que dificulta o acompanhamento por parte das MPEs (HARRIS; PATTEN, 2014; SANGI; SHUGUANG, SANGI, 2020). Nessa perspectiva, as tecnologias digitais tem se mostrado uma importante aliada das MPEs, principalmente no contexto da crise pandêmica do Covid-19 (TRAJNIH *et al.*, 2021) e, portanto, será objeto de investigação da seção seguinte.

2.1.2 Tecnologias Digitais

Tecnologias digitais compreendem um conjunto de ferramentas eletrônicas, sistemas, dispositivos e recursos que geram, armazenam ou processam dados (VICTORIA STATE GOVERNMENT, 2019). Essas ferramentas englobam dispositivos com inteligências artificiais (LECUN; BENGIO; HINTON, 2015), redes de telecomunicações (PERKEL, 2017), tecnologia *blockchain* (HEAVEN, 2019), tecnologia da informação (PRASETYO *et al.*, 2020), entre outras.

Dentre esses novos instrumentos, as TICs têm demonstrado serem ferramentas importantes para o sucesso das organizações, possibilitando se portarem com maior segurança no seu segmento de mercado (MARTÍNEZ-CARO; CEGARRA-NAVARRO, 2010);

melhorando seus desempenhos e alavancando seu crescimento (BAYO-MORIONES; BILLÓN; LERA-LÓPEZ, 2013), desenvolvendo vantagens competitivas sobre seus concorrentes (SEETHAMRAJU; 2015), estimulando mudanças no seu modelo de negócios e criando novas oportunidades (WIRADINATA; ISWANDI, 2016), meio de engajamento com os consumidores (CAMILLERI; COSTA, 2018), entre outras.

Prasetyo *et al.* (2020) definem tecnologias da informação (TI) como um componente eletrônico interconectado com um sistema de controle gerencial no intuito de gerar informações. Essa rede é formada por *hardware*, *software*, informações, dados, aplicações e comunicação (PRASETYO *et al.*, 2020). O desenvolvimento dessas tecnologias mudou significativamente o *modus operandi* das relações humanas, viabilizando o acesso informacional rapidamente em praticamente qualquer lugar via internet (PRASETYO *et al.*, 2020).

Dentro do contexto das organizações essa mudança não impactou apenas as empresas. A evolução das TICs e os regimes de mercado aberto fizeram com que o “leque” de opções dos consumidores se ampliasse vigorosamente, fazendo com que esses ganhassem maior poder nas relações econômicas (HERNITA *et al.*, 2021). As empresas, portanto, viram-se levadas a alterar suas estratégias a fim de enfatizar a relação com os clientes, visto que as tecnologias possibilitaram a ultrapassagem das barreiras físicas e logísticas que inviabilizavam algumas relações comerciais, assim como aproveitar essa difusão de informação para aperfeiçoar seus processos a um baixo custo (TEECE; 2010; GRAÇA; CAMARINHA-MATOS, 2017).

Essas ferramentas também tem demonstrado potencial para oferecer novos horizontes para as micro e pequenas empresas, inclusive sendo essenciais nos seus primeiros estágios de vida (ASHURST; CRAGG; HERRING, 2012). Dentre os benefícios, pode-se citar o acesso a novos mercados (BARNES *et al.*, 2012), um meio mais efetivo de se relacionar com os consumidores (TRAJNIH *et al.*, 2021), entre outros. Vale destacar que o aproveitamento das potencialidades oriundas do acesso à internet possui um importante intermediário: a adoção de tecnologias da informação (PRASETYO *et al.*, 2020).

Por esse motivo, a adoção tecnológica tem sido um fator de primordial importância para o sucesso das organizações, especialmente em MPEs. Verifica-se na literatura trabalhos que indicam uma correlação positiva entre a adoção tecnológica e desempenho e sustentabilidade em MPEs (ABDULLAH; SIRAJ, 2018; GAVINO *et al.*, 2018). Na última década, começou-se a investigar com mais veemência como essas ferramentas poderiam ser utilizadas com

propósitos de marketing, através de comunidades *web* diversas conhecidas como mídias sociais (BARNES *et al.*, 2012).

O uso dessas tecnologias com esse propósito foi a única maneira que as micro e pequenas empresas encontraram para lidar com as medidas restritivas ocasionadas pela crise pandêmica do Covid-19 (TRAJNIH *et al.*, 2021). Segundo os mesmos autores, as vendas *on-line* foram possíveis graças ao suporte das mídias sociais e pelo respectivo uso dessas pelos consumidores (TRAJNIH *et al.*, 2021). Por essa razão, as mídias sociais serão tópico de investigação da próxima seção.

2.1.3 Mídias Sociais

O conceito de mídia, assim como o termo “tecnologia”, passou por transformações ao longo do tempo (VERMELHO *et al.*, 2014). De acordo com Santaella (2003), no início da década de 1990, o vocábulo “mídia” tinha um significado mais restrito, referindo-se apenas aos meios de comunicação de massa, como jornais, rádios, revistas e televisão (SANTAELLA, 2003).

Essa concepção passou a se transformar significativamente após a difusão da internet e da informática, a qual mudou radicalmente a forma de comunicação entre os seres humanos e a disponibilização de recursos (LEMOS; 2003; SANTAELLA; 2003). A partir daí, o conceito sofreu uma drástica expansão, passando a agregar e representar todos os meios de publicidade (SANTAELLA; 2003).

As mídias sociais são caracterizadas por ser um grupo de aplicativos que utilizam a conexão à internet, utilizando a tecnologia Web 2.0 (CHATTERJEE; KAR, 2020). A Web 2.0, por sua vez, corresponde a uma interface *web* que permite uma grande geração de conteúdo e interação, caracterizada por significativa interatividade entre os usuários (HAJLI; 2014). Essas ferramentas têm servidos para inúmeros propósitos, como compartilhamento de experiências através de mensagens que utilizam recursos visuais e sonoros (THEVENOT; 2007).

Kaplan e Haelein (2010) definem mídias sociais como um grupo de aplicações que funcionam a partir da internet, utilizando a tecnologia da Web 2.0 com o objetivo de criar conteúdo (KAPLAN; HAELEIN, 2010). Wamba e Carter (2014), por sua vez, associam o termo às inovações e novas capacidades oriundas do avanço abrupto das TI's (WAMBA; CARTER, 2014). Outros autores enfatizam o potencial comunicativo e social das ferramentas (GUHA;

HARRIGAN; SOUTAR, 2017), enquanto outros destacam a disseminação de informação e conhecimento por meio das denominadas redes sociais (OBAR; WILDMAN, 2015).

Redes sociais correspondem a serviços que utilizam internet, os quais permitem que seus usuários criem um perfil público ou privado dentro de um sistema, configurem listas de outros usuários que queiram manter contato e navegar dentro de perfis de outros usuários (BOYD; ELLISON, 2007). Entre as redes sociais mais utilizadas atualmente, encontram-se plataformas como o Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, blogs, entre outras (KIM; KO, 2012).

Não há consenso, na literatura, quanto à rede social de mais impacto. Os estudos de Jones, Borgman e Ulusoy (2015) e Alarcón-del-Amo, Lorenzo-Romero e Gómez-Borja (2016) afirmam que o Facebook é a rede social mais utilizada pelas MPEs. Wiradinata e Iswandi (2016), por sua vez, afirmam que o Facebook, o Instagram, o Twitter e o Path são as redes mais dominantes e, portanto, com maior potencial para o uso das micro e pequenas empresas (WIRADINATA; ISWANDI, 2016). Entretanto, para Aragão *et al* (2016), o Instagram possui um grau de interação significativamente maior, comparado ao Facebook e o Twitter, e portanto, possui maior potencial para usos empresariais (ARAGÃO *et al.*, 2016).

De qualquer modo, é evidente que as redes sociais transformaram o modo de como as pessoas se interagem (MATIKITI; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD, 2018; NGO; PHAN; VU, 2021). Estima-se que, em média, pessoas e, portanto, potenciais consumidores, despendem 330 minutos por dia *on-line* em redes sociais (CHATTERJEE; KAR, 2020). Essa intensa utilização faz com que as redes sociais sejam uma importante ferramenta à disposição das organizações (CHATTERJEE; KAR, 2020), pois proporciona diversos benefícios como acesso à informações críticas e valiosas (AHAMAT; ALI; HAMID, 2017), melhoria no desempenho financeiro (BAEK *et al.*, 2017), aumento de vendas (DING *et al.*, 2017) e facilidade em processos comunicativos (MATIKITI; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD, 2018).

Todos esses usos dinâmicos colocaram as mídias sócias em posição de destaque comparado aos meios midiáticos tradicionais (FIESELER; FLECK, 2013). O poder dado a cada usuário em transmitir e expressar suas opiniões com apenas “um clique” transformou profundamente as relações humanas (NGO; PHAN; VU, 2021). Dentro do contexto organizacional, essa democracia informacional ampliou o poder dos consumidores em influenciar a imagem das empresas (LOOY; 2016; SIGALA; 2018), abrindo espaço para que

as mídias sociais impactassem de forma profunda nas atividades de marketing das organizações (NDEKWA; KATUNZI, 2016).

Nos últimos anos, os consumidores têm preferido canais *on-line* em relação aos canais tradicionais (ASPASIA; OURANIA, 2014). A magnitude de usuários presentes nas mídias sociais estimularam as empresas a expandirem os meios de contato com seus clientes (GAVINO *et al.*, 2018). Além disso, a força “viral” da disseminação das informações oriundas dos processos interativos entre os usuários tornou de suma relevância a utilização de mídias sociais pelas organizações no intuito de receber *feedback* das suas relações com seus consumidores (CAMILLERI; COSTA, 2018; MATIKITI; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD, 2018).

Dentro dessa conjuntura, o marketing nas mídias sociais surgiu com o propósito de auxiliar as organizações a atingirem seus propósitos nas interações com seus clientes, intermediada por plataformas utilizadas por esses agentes, as redes sociais (JÄRVINEN *et al.*, 2012). Uma vez que o propósito das teorias do marketing foca no comportamento dos consumidores e como saciar seus desejos (THRASSOU; 2007), plataformas como Facebook, Instagram, WhatsApp, entre outras, passaram a ser amplamente usadas com esse propósito (SALAM; IMTIAZ; BURHAN, 2021).

A literatura aponta que as organizações estão conseguindo benefícios variados a partir do uso das suas técnicas e estratégias de marketing nas mídias sociais, tais como evolução nas técnicas e processos de marketing (GEHO; DANIELO, 2012), possibilitar e operacionalizar ações que ficam ativas 24 horas por dia nos sete dias da semana (KIM; LEE; LEE, 2013), maior engajamento com os consumidores (LORENZO-ROMERO; ALARCÓN-DEL-AMO; CONSTANTINIDES, 2014); melhorias na habilidade de captar consumidores numa escala global (JONES; BORGMAN; ULUSOY, 2015), e melhorias na competitividade (NDEKWA; KATUNZI, 2016).

Uma vez que o marketing nas mídias sociais é relativamente barato e fácil de implementar, essa estratégia se torna bastante atrativa para as MPEs (KIM; LEE; LEE, 2013), como o Facebook, o qual tem permitido que essas organizações consigam alcançar nichos específicos de consumidores a um baixo custo (GAVINO *et al.*, 2018). Scuotto *et al* (2017) reconhecem que esse uso tem sido o procedimento de inovação mais utilizado entre as MPEs.

Entre os benefícios específicos notados pela adoção dessas ferramentas nas MPEs, encontram-se maior visibilidade e sustentabilidade com baixo custo (TANEJA; TOOMBS,

2014), avanços no desempenho organizacional (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016), crescimento (ABED; DWIVEDI; WILLIANS, 2016), melhores canais de comunicação com clientes e fornecedores (GÜMÜS; KÜTAHYALI, 2017), maior engajamento dos seus clientes (ABDULLAH; SIRAJ, 2018). Segundo Ahamat, Ali e Hamid (2017), os benefícios percebidos devem ser considerados por gerarem vantagens competitivas sustentáveis. Ainda assim, Meske e Stieglitz (2013) ressaltam a importância do uso consciente e eficiente dessas ferramentas para que essas realmente possam produzir seus benefícios. Para atingir esse propósito, as MPEs não devem utilizar as mídias sociais apenas para exporem seus produtos e serviços, mas explorar as diversas ferramentas fornecidas por essas tecnologias no intuito de gerar *feedback* úteis, novas ofertas e campanhas promocionais (GUHA; HARRIGAN; SOUTAR, 2018).

O uso das mídias sociais se tornou um elemento primordial para as organizações durante a crise pandêmica do Covid-19, já que as atividades comerciais precisaram ser desenvolvidas remotamente (TRAJNIH *et al.*, 2021). Nesse cenário, a implementação de um método ou sistema de controle gerencial é importante para as empresas, especialmente MPEs, pois os dados das mídias sociais, como por exemplo, número de curtidas, comentários e compartilhamentos podem ser bastante confusos de interpretar, o que aumenta as chances desses dados serem ignorados no processo de tomada de decisão ou em decisões de marketing (BIJMOLT *et al.*, 2010).

A próxima seção será discutida a SCRM, uma técnica de controle gerencial que combina os preceitos da CRM dentro do contexto das aplicações tecnológicas da Web 2.0 (GREENBERG; 2010), a qual tem sido uma importante ferramenta para as MPEs alavancarem seu desempenho (HASSAN; HANIBA; AHMAD; 2019).

2.2 SOCIAL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SCRM)

A transformação digital ocasionada pelo desenvolvimento das aplicações baseadas em internet mudou drasticamente a forma de interação entre as organizações e seus consumidores (AHANI; RAHIM; NILASHI; 2017). A partir do surgimento dessas aplicações e sistemas, os indivíduos estão cada vez mais engajados em *sites* de mídias sociais (HASSAN; HANIBA; AHMAD; 2019), fato que estimulou processos inovativos dentro das empresas nas atividades de interação com seus clientes (YASUKOVICH; HADDARA; 2021).

A utilização das redes sociais com esse propósito se tornou, portanto, uma ferramenta primordial para as organizações, principalmente pela sua facilidade e conveniência

(KANTOROVÁ; BACHMANN, 2018). Isso é relevante principalmente para as MPEs, pois essas em sua maioria gerenciam as suas relações com seus clientes de forma intuitiva (HARRIGAN; MILES, 2014). De acordo com Henschen (2012), empresas que não monitoram e não capturam informações das mídias sociais possuem grandes fragilidades em direcionar ações para com seus consumidores (HENSCHEN; 2012).

Uma relação mais próxima com os consumidores tem trazido inúmeros benefícios para as organizações, tais como aumento do valor percebido pelo cliente e, conseqüentemente, da empresa (WOODRUFF; 1997); maior apreciação do cliente e *feedback* mais construtivos e de melhor qualidade (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019); aumento de vendas e crescimento dos negócios (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019), entre outros. Além disso, por meio da fácil interação com outros usuários, a difusão das mídias sociais tem sido um importante meio de consumidores influenciarem outros dentro de seus perfis e postagens (BAIRD; PARASNIS, 2011; PARVEEN; JAAFAR; AININ; 2016).

Desse modo, para lidar com esse volume de dados de forma eficiente, as empresas precisaram combinar o uso de tecnologias envolvendo mídias digitais com aplicações e técnicas para processar esses dados, a fim de gerar informações sobre as preferências desses consumidores (NGO; PHAN; VU, 2021), as quais também podem ser utilizadas para fornecer serviços personalizados (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019), assim como ajustar suas estratégias e seus modelos de negócio (YASIUKOVICH; HADDARA; 2021). Nesse contexto, o uso da CRM tem ganhado bastante espaço, principalmente devido ao aumento da demanda dos compradores (AWASTHI; DUBEY; SANGLE, 2014).

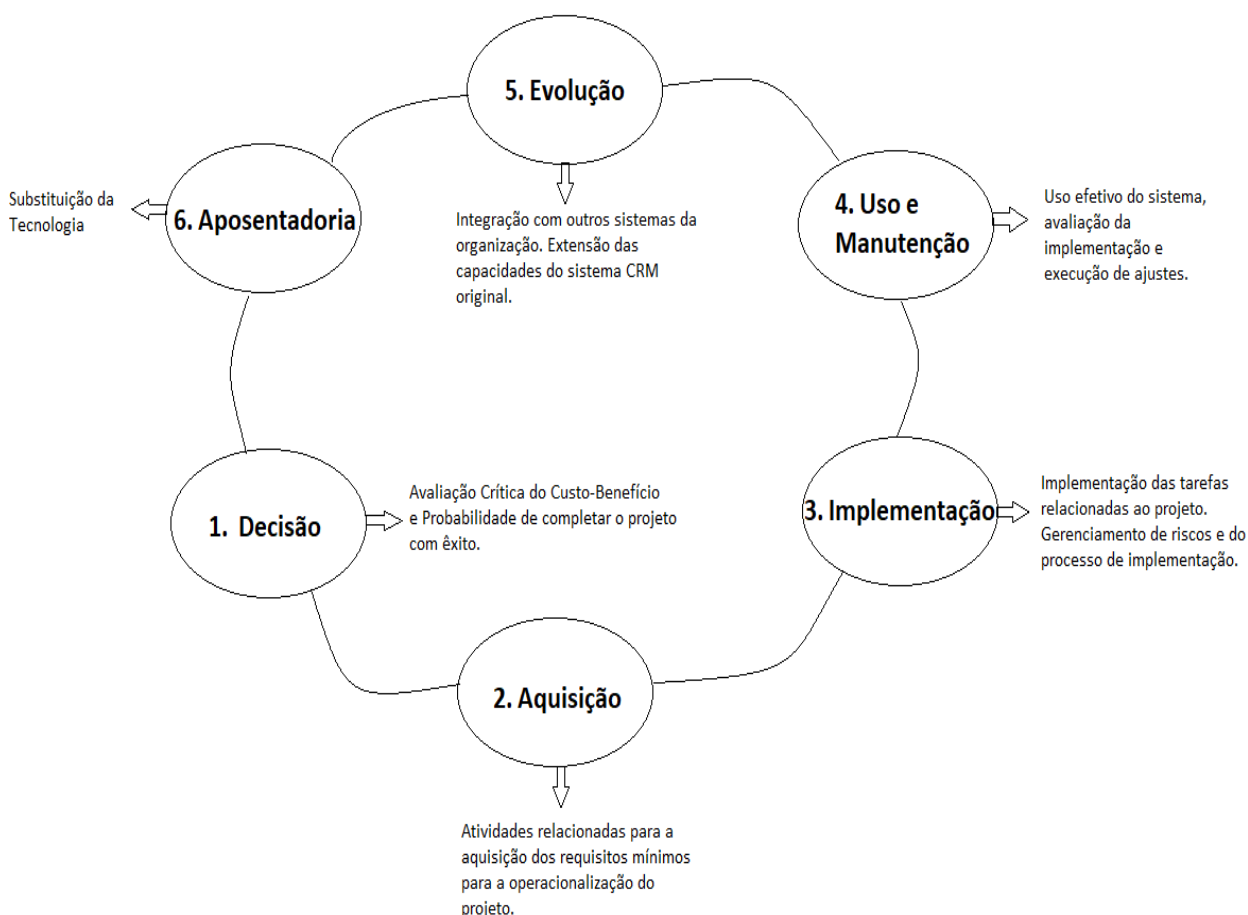
A origem do termo CRM remonta ao campo da tecnologia da informação, estando associado a sistemas e ferramentas utilizadas para automatizar processos de venda (PAYNE; FROW, 2005). Ao longo do tempo, esse termo passou a ser conceituado de diferentes formas, naturalmente vinculada ao tipo de tecnologia na qual essas ferramentas e sistemas estavam associados, tais como a *Mobile CRM* (m-CRM), *electronic CRM* (e-CRM) e *Social CRM* (SCRM) (AWASTHI; SANGLE, 2012).

Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) sugeriram a divisão da CRM em três distintos processos, a fim de identificar e possibilitar a mensuração da intensidade do seu uso. São eles: os processos voltados para o cliente, os quais estão focados na aquisição e prospecção de novos compradores; os processos de retenção de clientes, nos quais o objetivo é reter esses consumidores desenvolvendo uma relação com eles e o processo de recisão de clientes, os quais estão

vinculados à ruptura da relação previamente construída (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).

De forma análoga, Bibiano e Collado (2006) desenvolveram um ciclo de vida de sistemas baseados na CRM. Esse ciclo de vida é dividido em seis fases: a fase de decisão de adoção, a fase de aquisição, a fase de implementação, a fase de uso e de manutenção, a fase de evolução e a fase de aposentadoria. As fases do ciclo de vida da CRM também já foram aplicadas em trabalhos cujo escopo principal é a SCRM, como pode se observar em Yasiukovich e Haddara (2021). A Figura 2 sintetiza as fases com suas respectivas características.

Figura 2 - Ciclo de vida de sistemas de CRM.



Fonte: Adaptado de Bibiano e Collado (2006) e Yasiukovich e Haddara (2021).

A SCRM é considerada uma evolução da e-CRM (HARRIGAN; MILES, 2014). Harrigan, Ramsey e Ibbotson (2008) definem e-CRM como o uso de tecnologias baseadas em internet com o intuito de gerir as relações com os consumidores. Keshvari (2012), por sua vez, relaciona e-CRM com processos de venda, prestação de serviços ou comunicação com os

consumidores por meio das ferramentas Web. A partir da difusão e o avanço das interações nas mídias sociais, o uso da SCRM passou a ser a nova maneira de construir e manter as relações com os compradores (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019).

De acordo com Greenberg (2010), a SCRM pode ser entendida como uma estratégia de negócio que, combinada com uma plataforma tecnológica, processos e características sociais, busca estimular o engajamento dos seus clientes a fim de oferecer e obter vantagens e valor. O termo surgiu em 2007, a partir do advento das ferramentas da Web 2.0 (GREENBERG; 2010).

Segundo Baird e Parasnis (2011) a SCRM corresponde a uma nova abordagem que legitima as opiniões dos consumidores, reconhecendo-as como informações úteis que devem ser geridas (BAIRD; PARASNIS, 2011). Analogamente, Vallabh, Radder e Venter (2015) afirmam que a SCRM consiste num instrumento tecnológico que permite uma organização coletar, armazenar, analisar e disseminar informações a fim de gerir a relação de uma organização com seus clientes (VALLABH; RADDER; VENTER, 2015). Pode-se, portanto, compreender a SCRM como uma junção entre as prerrogativas tradicionais da CRM e as mídias sociais, no intuito de gerir as relações com os clientes (FAASE; HELMS; SPRUIT, 2011; TORUGSA; YAWISED; O'DONOHUE, 2019).

A implementação e utilização da SCRM tem provado ser uma aliada poderosa para as organizações, melhorando os processos gerenciais relacionados com o envolvimento com o cliente, além de benefícios indiretos sobre vários outros aspectos, tais como ampliar o escopo do marketing digital (LOOY; 2016), melhoria no desempenho geral da organização (MAROLT; ZIMMERMANN; PUCIHAR, 2018), aumentar a visibilidade do negócio a um baixo custo e desenvolver capacidades organizacionais dinâmicas (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019), aperfeiçoamento dos processos que envolvem marketing e publicidade (NGO; PHAN; VU, 2021), entre outros. Segundo Hassan, Haniba e Ahmad (2019), a manutenção da relação com o consumidor é simples e de baixo custo, o que torna a SCRM primordial para os negócios.

De acordo com a Global industry Analysts (2021), o mercado global estimado da SCRM no período pandêmico foi de US\$16.8 bilhões de dólares em 2020, com expectativas de atingir uma magnitude de US\$ 244,4 bilhões até o final de 2027 (GLOBAL INDUSTRY ANALYSTS; 2021). Ainda assim, há dificuldades na adoção tecnológica da SCRM se vê dificuldade por uma série de fatores de natureza interna (infraestrutura tecnológica, cultura

organizacional, entre outras) e de natureza externa (suporte governamental, pressões competitivas, entre outras) (NGO; PHAN; VU, 2021).

Verifica-se que cada vez mais as MPEs estão adotando a SCRM, embora o modo de adoção seja significativamente diferente, comparado aos métodos das grandes corporações (YASIUKOVICH; HADDARA, 2020). Guha, Harrigan e Soutar (2017), por exemplo, buscaram compreender os fatores que sustentam a SCRM e o engajamento dos consumidores a partir de um estudo qualitativo em MPEs. A análise das entrevistas realizadas confirmou a caracterização da SCRM como uma capacidade dinâmica em MPEs e que a integração e o processamento dos dados obtidos de mídias sociais podem prover benefícios importantes para essas organizações. Todavia, verificou-se que as MPEs analisadas não usam as mídias sociais ou calculam indicadores da SCRM no seu processo decisório. Alguns fatores foram indicados para explicar tal fenômeno, como a carência de recursos e a fragilidade do controle gerencial (GUHA; HARRIGAN; SOUTAR, 2017).

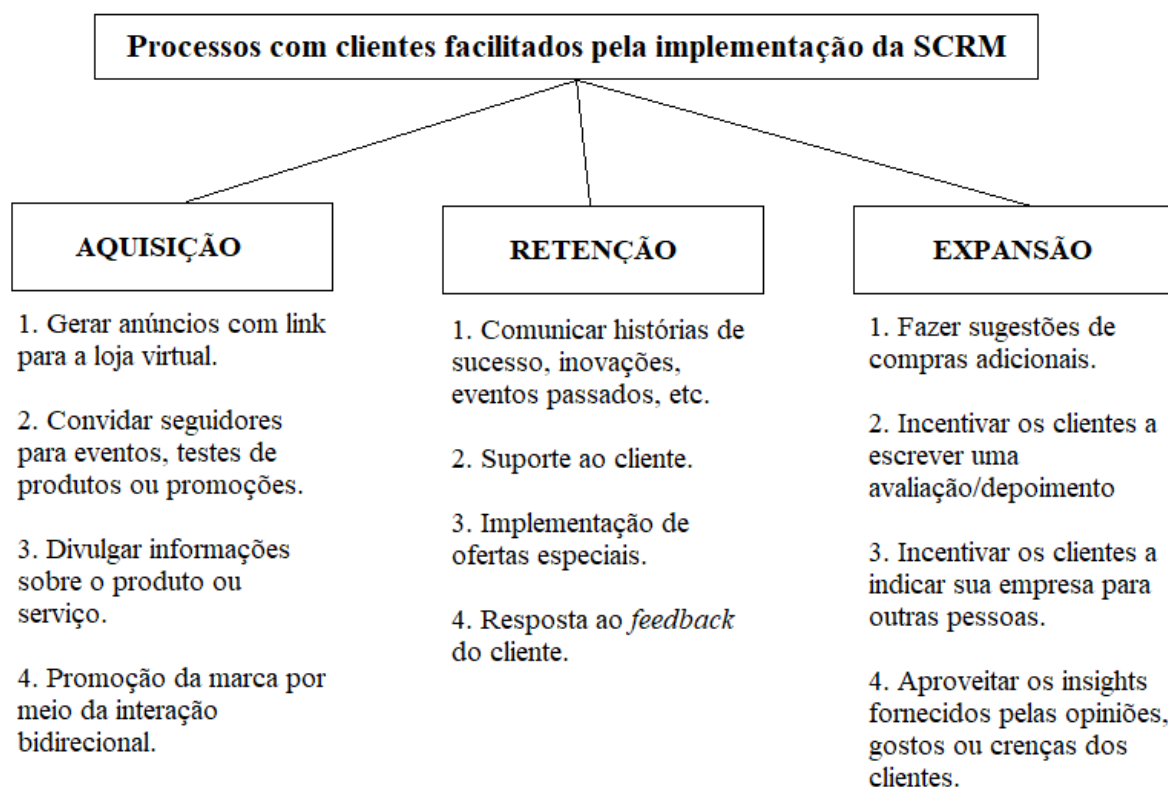
Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018) realizaram um estudo exploratório da SCRM em MPEs a fim de fornecer uma perspectiva prática de sua utilização nesse tipo de empresas. Por meio da análise de seis entrevistas semiestruturadas, os resultados revelaram que um uso mais intenso da SCRM está associado a um melhor desempenho. Entretanto, os autores observaram que o uso da SCRM é complexo (MAROLT; ZIMMERMANN; PUCIHAR, 2018).

Hassan, Haniba e Ahmad (2019), por sua vez, examinaram os benefícios percebidos pela adoção da SCRM no desempenho de MPEs na Malásia. Por meio de uma análise de MEE, os resultados indicaram que o estabelecimento da SCRM foi fundamental para melhorias no serviço ao consumidor, no marketing e no departamento de vendas. Além disso, verificou-se que a adoção de tecnologias da informação impactou diretamente e indiretamente a eficácia da SCRM (HASSAN; HANIBA; AHMAD; 2019).

Marolt *et al* (2019) também realizaram um estudo explorando a adoção da SCRM em MPEs. Por meio de um estudo de método misto, os resultados mostraram que a intensidade do uso da SCRM possui um efeito positivo no desempenho das empresas e, constitui-se um elemento crítico. Além disso, os autores sugerem que há uma lacuna nos trabalhos envolvendo SCRM, pois eles geralmente consideram apenas a dicotomia utilizar/não-utilizar. A simples implementação de um sistema de SCRM não implica necessariamente que a organização irá desfrutar das vantagens oriundas dessa ferramenta.

Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018) identificaram três processos da atuação da SCRM dentro de relações voltadas para o cliente: a aquisição, a retenção e a expansão de clientes. A Figura 3 ilustra detalhadamente essas categorias.

Figura 3 - Aplicação da SCRM em processos voltados para o cliente.



Fonte: Adaptado de Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018)

Para os fins desta pesquisa, delimitar-se-á a análise da SCRM dentro do modelo teórico utilizando as categorias identificadas por Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018) por serem construtos oriundos de uma investigação que teve como objeto e micro e pequenas empresas e por explorarem especificamente os processos pelos quais essa técnica pode aprimorar o relacionamento com os consumidores. Isso é oportuno especialmente para o contexto da crise pandêmica do Covid-19, uma vez que a restrição na circulação de pessoas fez com que as vendas em vários setores se reduzissem a zero (SHETTY *et al.*, 2020). Além disso, devido a essas restrições, as empresas precisaram migrar do mercado “*off-line*” para o mercado *on-line* para vender seus produtos e serviços (Zhou *et al.*, 2021), ambiente propício para a implementação da SCRM.

Entretanto, é comum observar resistência das MPEs na adoção de tecnologias que envolvem mídias sociais (HARRIS; PATTEN, 2014; PAPACHRISTOS *et al.*, 2014). Nesse

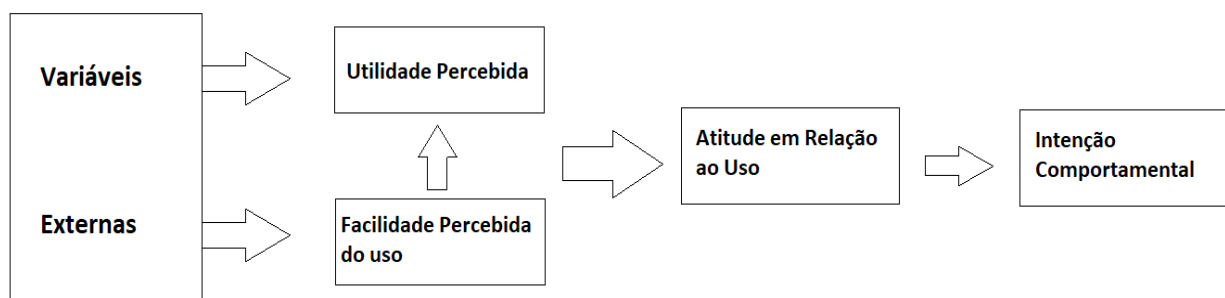
cenário, é importante compreender e identificar os fatores comportamentais que comprometem a adoção tecnológica, uma vez que o potencial do uso das mídias sociais ainda está subexplorados nas MPEs (AHAMAT; ALI; HAMID, 2017). A *Technology Acceptance Model* (TAM) é um modelo teórico de aceitação tecnológica amplamente utilizado para estudar esse fenômeno nas MPEs pelo fato dos seus proprietários terem uma interação mais direta sobre o processo decisório (THRASSOU; VRONTIS, 2008).

2.3 TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM)

Modelos de aceitação tecnológica possuem como propósito central investigar os fatores comportamentais determinantes que motivam a adoção de determinado sistema por um indivíduo ou um grupo de usuários (DAVIS; 1985). Esse conhecimento se faz necessário, pois proporciona aos *designers* e programadores subsídios informacionais do que um sistema deve conter para que não haja resistência em sua adoção e, conseqüentemente, dispêndios desnecessários de recursos (DAVIS; 1985).

Com esse objetivo, Fred D. Davis Jr. propôs, em 1985, um modelo teórico denominado *Technology Acceptance Model* (TAM), inspirado na teoria de Fishbein e Ajzen (1977), sugerindo que a inclinação de um sujeito utilizar ou não determinado sistema está em função de duas variáveis comportamentais: a PU e a PEU (DAVIS; 1989). Define-se PU como “o grau no qual um indivíduo acredita que usar um sistema em particular irá aprimorar sua performance em seu trabalho.” (DAVIS, 1985, p.26), enquanto PEU corresponde ao “grau no qual um indivíduo acredita que utilizar um sistema em particular será livre de esforço físico e mental.” (DAVIS, 1985, p.26). De acordo com seu modelo teórico, essas duas variáveis principais são dependentes de um conjunto de variáveis externas. Além disso, espera-se, teoricamente, que haja um efeito direto da PEU sobre a PU, como demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Representação gráfica da *Technology Acceptance Model* (TAM)



Fonte: Adaptado de Davis (1985)

A Figura 1 representa sinteticamente o modelo TAM. Nela estão evidenciadas as relações propostas por Davis (1985). Espera-se que a PU e a PEU influenciem a Atitude em Relação ao Uso, a qual terá um efeito direto sobre a Intenção Comportamental de Uso, resultando na adoção do sistema. Essas duas últimas variáveis são herdadas da teoria de Fishbein e Ajzen (1977). Enquanto a Atitude em Relação ao Uso está atrelado ao grau de afeto que um indivíduo possui em relação ao comportamento desejado, a Intenção Comportamental corresponde à probabilidade subjetiva desse indivíduo realiza-lo (FISHBEIN; AJZEN, 1977).

Durante o decorrer do tempo, houve muitos esforços em compreender com mais detalhes os determinantes da PU e da PEU. Dentre eles, destacam-se os trabalhos de Venkatesh e Davis (2000), Venkatesh (2000) e Venkatesh e Bala (2008).

Venkatesh e Davis (2000) propuseram e testaram um construto teórico, a partir do modelo tradicional da TAM, adicionando duas categorias (processos de influência social e processos de instrumento cognitivo), as quais continham um conjunto de variáveis que, a princípio, impactariam significativamente a PU. Os processos de influência social eram determinados pelas normas subjetivas, voluntariedade e imagem própria, enquanto os processos de instrumento cognitivo continham a relevância do trabalho, a qualidade da produção, a demonstrabilidade do resultado e a facilidade percebida de uso. As definições dessas variáveis externas estão apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Determinantes da utilidade percebida segundo Venkatesh e Davis (2000)

Processos de influência social	
Normas Subjetivas	Percepção de um indivíduo quanto ao que pessoas importantes para ele pensam sobre o comportamento que deveria ser performedo.
Voluntariedade	Grau de percepção de uma decisão ser voluntária.
Imagem Própria	Grau de percepção de quanto a utilização de uma inovação irá aprimorar o status de um indivíduo dentro de um sistema social.
Processos de instrumentos cognitivos	
Relevância do Trabalho	Percepção de um indivíduo do quanto a utilização de um sistema é útil para seu trabalho.
Qualidade da Produção	Percepção do quão bem um sistema desempenha suas funções.
Demonstrabilidade do Resultado	Tangibilidade dos resultados obtidos através do uso da inovação.
Facilidade Percebida de Uso	Grau em que um indivíduo acredita que a adoção de um sistema será livre de esforços.

Fonte: Adaptado de Fishbein e Ajzen (1977); Moore e Benbasat (1991) e Venkatesh e Davis (2000).

Foram realizados quatro testes com diferentes sistemas em quatro organizações. Os resultados encontrados indicaram que o modelo foi significativo, validando as relações propostas pelo modelo teórico, o qual ficou conhecido como TAM2 (VENKATESH; DAVIS, 2000).

Venkatesh (2000) realizou uma investigação análoga a de Venkatesh e Davis (2000) ao produzir um construto propondo alguns determinantes da PEU. Segundo o autor, a facilidade percebida de uso estaria em função de três variáveis: o controle (medido pela possibilidade prática de se executar o comportamento desejado), a motivação intrínseca (relacionada com a ludicidade no uso do computador) e a emoção (entendida como a ansiedade do usuário em relação ao computador). O modelo foi testado em três diferentes organizações numa amostra composta de 246 empregados. As variáveis sugeridas foram fortemente suportadas pelos testes, indicando a validade estatística dos mesmos, os quais foram responsáveis por explicar até 60% da variação da PEU (VENKATESH; 2000).

Venkatesh e Bala (2008), por sua vez, reuniram os trabalhos realizados por Venkatesh (2000) e Venkatesh e Davis (2000), propondo um modelo integrando os determinantes da PU e da PEU, a fim de verificar se os determinantes propostos pelos trabalhos anteriores continham

alguma relação entre si. Além de essa hipótese ser rejeitada, o modelo integrado proposto pelos autores, denominado TAM3, sugeriu que a variável experiência influenciaria as seguintes relações: (i) a facilidade percebida de uso para com a utilidade percebida; (ii) a ansiedade do computador para com a facilidade percebida de uso; e (iii) a facilidade percebida de uso para com a intenção comportamental, sugerindo que essas relações tendem a se tornar insignificantes em função do tempo (VENKATESH; BALA, 2008).

O modelo TAM é um dos modelos mais utilizados para investigar a adoção e implementação de tecnologias (WIRADINATA; ISWANDI, 2016), especialmente tecnologias que utilizam internet (SALWANI *et al.*, 2009). Segundo Choe e Noh (2018), a popularidade da utilização do modelo TAM se deve principalmente por três fatores: sua especificidade para tecnologias da informação, alto grau de ponderação e simplicidade e sua eficácia para prever com desejável poder explicativo a adoção tecnológica em múltiplos contextos, tanto em nível cultural como organizacional (CHOE; NOH, 2018).

Múltiplos artigos apontam essa universalidade da aplicação da TAM em ambientes corporativos. Chau e Hu (2002), por exemplo, aplicaram-na na receptividade de médicos quanto à telemedicina; Amoako-Gyampah e Salam (2004), com sistemas de gestão empresarial; Ong, Lai e Wang (2004), em empresas de engenharia. Em todos os casos, a validade do modelo foi comprovada empiricamente. Estima-se que o modelo TAM também seja particularmente adequado para MPEs, pois nessas empresas os proprietários possuem uma influência maior no processo decisório (THRASSOU; VRONTIS, 2008).

Dentro do contexto de mídias sociais, a TAM tem sido amplamente utilizada para investigar os determinantes da sua adoção (SANGI; SHUGUANG; SANGI, 2020), como por exemplo, no uso do Facebook (LIN; KIM, 2016), na adoção do Instagram (WIRADINATA; ISWANDI, 2016). Quanto à validade estatística dos determinantes da adoção tecnológica (PU e PEU), El-Gohary (2012) encontrou resultados que sugerem uma forte relação entre PEU na decisão da adoção do marketing digital; os resultados de Ali, Mat e Ali (2015) sugerem que a PEU é um importante antecedente da adoção de tecnologias digitais; Lin e Kim (2016) encontraram uma correlação positiva entre PU, PEU e a atitude em relação ao uso do Facebook; Wirtz e Göttel (2016), por meio de sua meta-análise constataram que a PU e a PEU são construtos válidos para apurar a adoção de mídias sociais, sugerindo que a TAM pode ser utilizada nesse contexto, entre outros.

Ahamat, Ali e Hamid (2017), por exemplo, buscaram determinar a relação entre os fatores que afetavam a adoção de mídias sociais e investigar o fator que mais contribuía para esse resultado. Por meio de uma amostra de 150 empresários de MPEs da Malásia analisados por meio de uma análise de regressão, os autores encontraram que a PU e a PEU possuíam relação direta com a adoção de mídias sociais, na qual a PU foi a variável com um fator mais alto (AHAMAT; ALI; HAMID, 2017).

Chatterjee e Kar (2020), por sua vez, investigaram os fatores que auxiliavam as MPEs indianas a adotarem o marketing nas mídias digitais. Por meio de dados coletados de 310 MPEs indianas analisadas através de um MEE, os resultados indicaram que a PU e a PEU afetaram positivamente a inclinação dessas organizações a incorporarem essa prática em seus processos.

A adoção tecnológica tem sido um tema bastante pertinente durante a crise pandêmica do Covid-19, uma vez que as restrições adotadas para restringir o contágio e a disseminação do vírus fizeram com que as interações entre as empresas e seus consumidores passassem a ser realizadas por meios remotos (SUGANDINI; EFFENDI; ISTANTO, 2020). Dentro dessa conjuntura, encontram-se alguns artigos que investigaram a aceitação de mídias sociais durante o período pandêmico utilizando o aparato teórico da TAM (SALAM; IMTIAZ; BURHAN, 2021; TRAWNIIH *et al.*, 2021).

Salam, Imtiaz e Burhan (2021) investigaram os limites de aceitação do marketing nas mídias sociais entre MPEs do setor de varejo durante o período pandêmico. Por meio de um estudo misto, utilizando entrevistas e uma análise quantitativa a partir do construto teórico da TAM, os autores encontraram que apenas a PU foi significativa para explicar a inclinação ao uso do marketing nas mídias sociais. A ausência de significância estatística da PEU foi explicada sugerem que os varejistas da MPEs amostradas não possuem uma crença que esse fator seja relevante.

Trawniih *et al* (2021) exploraram os fatores que impactavam a implementação de mídias sociais em MPEs na Jordania. Por meio de dados coletados de 250 MPEs e analisados através de uma MEE e um corpo teórico sustentado pela TAM e pela TOE, os autores encontraram resultados que indicaram que a implementação de tais tecnologias foram fortemente mediadas pela PU e pela PEU. Além disso, os autores relataram que as MPEs que operacionalizaram essa implementação obtiveram importantes benefícios, embora esse êxito esteja relacionado com o um grau conhecimento e habilidade mínimos (TRAWNIIH *et al.*, 2021).

Para mapear os efeitos da PU e da PEU, optou-se em tomar como referência a pesquisa de Chatterjee e Kar (2020), pelos seguintes motivos: a validação estatística das variáveis utilizadas e a semelhança da investigação dos autores em relação a este trabalho, já que o objeto de estudo foi a adoção de mídias sociais dentro de micro e pequenas empresas.

Embora a TAM, por meio da PU e da PEU, tenha sido um tema de bastante relevância para compreender o processo de aceitação tecnológica dentro do contexto pandêmico (SALAM; IMTIAZ; BURHAN, 2021; TRAWNIIH *et al.*, 2021), uma mudança significativa nos processos organizacionais ainda representa um grande desafio para as empresas (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Para sobreviverem em ambientes com alto grau de incerteza e ameaças, as organizações devem empregar esforços para desenvolver habilidades que permitirão sua sobrevivência (RUIZ-MARTIN; LÓPEZ-PAREDES; WAINER, 2018). Uma dessas habilidades, aplicadas dentro do contexto organizacional, é a resiliência organizacional (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003), tema da próxima seção.

2.4 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Conduzir e gerenciar empresas tem se tornado uma tarefa extremamente desafiadora (VELU *et al.*, 2019). A rápida e constante mudança de variáveis externas, tais como o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e a globalização (ARSOVSKI *et al.*, 2015), forças de mercado (VELU *et al.*, 2019) tem forçado as empresas a buscarem formas efetivas de sobreviverem e manterem suas operações (ARSOVSKI *et al.*, 2015; VELU *et al.*, 2019). Nesse contexto, existem algumas empresas que conseguem lidar com essas turbulências de forma efetiva, superando-as sem comprometer a sua continuidade (SALANOVA; 2009). As características que permitem essa superação organizacional frente à desafios é conhecida na literatura como resiliência organizacional (SUTCLIFFE; VOGUS, 2003).

Segundo Mallak e Yildiz (2016), a resiliência organizacional deve ser característica mais importante das organizações modernas. Sem esse atributo, as organizações se tornam frágeis, diminuindo sua “expectativa de vida” (MALLAK; YILDIZ, 2016). Analogamente, Velu *et al* (2019) também afirma que empresas sem resiliência provavelmente não sobreviverão frente às adversidades. Os primeiros trabalhos envolvendo o tema remontam à Weick (1993) e Weick e Roberts (1993), onde foi investigado como certas empresas lidaram com as pressões após desastres que as colocaram em grande grau de vulnerabilidade. Essa aptidão, portanto, é

de suma importância para os negócios, especialmente MPEs, as quais são caracterizadas pela sua limitação de recursos e, conseqüentemente, mais sujeitas às externalidades do ambiente (ARSOVSKI *et al.*, 2015).

O termo “resiliência” é bastante amplo e, em virtude disso, tem sido analisado e conceituado em várias perspectivas e ramos do conhecimento (FRANCIS; BEKERA, 2014). Sua origem remonta ao campo da biociência, no qual era utilizado para representar a capacidade de um agente lidar com as pressões para sobreviver (MAFABI; MUNENE; AHIAUZU, 2015). Embora haja vários conceitos de resiliência, acredita-se que elas guardam uma relação intrínseca entre si, enfatizando a sobrevivência ao lidar com efeitos adversos (VELU *et al.*, 2019).

Essa variedade também é percebida nesse conceito aplicado dentro do campo organizacional. Sutcliffe e Vogus (2003), por exemplo, relacionam o conceito com a habilidade de uma empresa de responder e se adaptar frente a uma crise. Para Boin, Comfort e Demchak (2010), o termo está ligado à habilidade de adaptação e recuperação frente à eventos inesperados. Mallak e Yildiz (2016), por sua vez, associam-na à capacidade de uma organização gerir os problemas internos e externos.

Ma, Xiao e Yin (2018) apontam que os conceitos de resiliência organizacional também podem ser categorizados conforme o elemento propulsor da resiliência. Os autores descrevem três categorias: (a) as definições que enfatizam o papel dos colaboradores e os papéis que esses desempenham frente aos eventos adversos, (b) as definições de perspectiva estratégica, as quais abordam a organização como um todo, destacando as ações tomadas para lidar com os obstáculos e (c) a abordagem de aprendizagem e comportamento, a qual prioriza o conjunto de rotinas, capacidades e modos de julgamento que levam à resiliência organizacional (MA; XIAO; YIN, 2018).

A literatura reconhece duas maneiras distintas principais de abordar resiliência organizacional: a primeira como uma capacidade estática e a outra como uma habilidade dinâmica (MA; XIAO; YIN, 2018; VELU *et al.*, 2019). A primeira reconhece a resiliência como uma capacidade inata intrínseca à organização, a qual tem como propósito principal garantir sua continuidade, enquanto a abordagem dinâmica encara a resiliência como uma habilidade que pode ser aprendida e reforçada a partir da superação dos obstáculos (GILLY; KECHIDI; TALBOT, 2014; VELU *et al.*, 2019).

A diversidade nas formas de conceituar resiliência organizacional também se reflete nas formas de mensurá-la. Neste sentido, Ma, Xiao e Yin (2018) destacam três categorias principais: as que encaram a organização como um sistema, a perspectiva estratégica e a abordagem organizacional. No que tange ao primeiro grupo, a resiliência é mensurada com base em atributos específicos que um sistema resiliente inerentemente possui. Dentro dessa categoria, os autores destacam os trabalhos de Tierney (2003), Ponomarov e Holcomb (2009) e Kantur e Say (2015). Em relação à perspectiva estratégica, o foco está na consciência que a organização possui da situação que essa está enfrentando e o seu planejamento de longo prazo, destacando as pesquisas de McManus (2008), Kantur e Say (2012), Lee, Vargo e Seville (2013) e Akgün e Keskin (2014). Na abordagem organizacional, por sua vez, o foco recai sobre as capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para lidar com as incertezas (MA; XIAO; YIN, 2018).

Dentro da mensuração de resiliência sob a abordagem sistêmica, destaca-se o trabalho de Kantur e Say (2015). O construto desenvolvido e validado pelos autores busca avaliar a resiliência organizacional sob três aspectos: a robustez, a agilidade e a integridade, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Modelo de Resiliência Organizacional



Fonte: Adaptado de Kantur e Say (2015).

A robustez pode ser compreendida como a resistência das organizações frente às adversidades, ilustrada pela capacidade de preservar sua posição e se recuperar de situações desfavoráveis (KANTUR; SAY, 2015; MA; XIAO; YIN, 2018). Essa variável engloba elementos como a capacidade da entidade em gerar soluções diversas, preservar a sua posição e sua perseverança (KANTUR; SAY, 2015).

A agilidade está vinculada com a rapidez e a facilidade que essas organizações implementam suas estratégias a fim de se adaptarem às mudanças. Dentro desse construto há a capacidade de entrar rápido em ação, o desenvolvimento de alternativas em situações negativas e a agilidade em operacionalizar as medidas necessárias (KANTUR; SAY, 2015).

A integridade, por sua vez, se refere ao grau de coesão entre os empregados da organização incorporando tanto a atuação conjunta da equipe quanto o engajamento individual desses atores, resultando numa organização resiliente (KANTUR; SAY, 2015; MA, XIAO; YIN, 2018).

A resiliência organizacional tem sido um tema bastante pertinente para as MPEs (BRANICKI; TAYLOR; LIVSCHITZ, 2017), principalmente por carecerem dessa habilidade (BATTISTI; DEAKINS, 2012) e precisarem dessa habilidade para lidar com crises, como por exemplo, o Covid-19 (GARCÍA-CONTRERAS; VALLE-CRUZ; CANALES-GARCÍA, 2021). De acordo com Hundal *et al* (2021), a crise pandêmica do Covid-19 mostrou na prática como é importante a resiliência é para as organizações.

García-Contreras, Valle-Cruz e Canales-García (2021) analisaram a associação e a incidência da resiliência organizacional e desempenho de 112 MPEs do México e do Chile durante a crise pandêmica do Covid-19. Os resultados do estudo encontraram uma relação positiva entre a resiliência e o desempenho dessas organizações. Dentre os fatores preponderantes que possibilitaram o êxito dessas organizações, encontra-se a solidariedade recíproca entre empregados nas empresas mexicanas, enquanto a capacidade financeira e de operação foi o fator mais relevante para as empresas chilenas (GARCÍA-CONTRERAS; VALLE-CRUZ; CANALES-GARCÍA, 2021).

Klein e Todesco (2021) discutiram as principais debilidades, oportunidades e desafios que as MPEs enfrentaram durante a crise pandêmica do Covid-19, com ênfase nos potenciais benefícios proporcionados pelo gerenciamento de conhecimento. Todavia, por meio de uma busca na literatura a fim de verificar como as MPEs lidaram com esse cenário, os autores

constatarem que a resiliência organizacional pode ser utilizada no processo de aprendizado, adaptação e antecipação, a fim de poder se inovar num processo contínuo (KLEIN; TODESCO, 2021).

Purnomo *et al* (2021) exploraram como as MPEs exibiram resiliência durante a pandemia do Covid-19 na Indonésia. Por meio de um estudo qualitativo orientado por entrevistas semiestruturadas, os autores concluíram que a sustentabilidade das organizações em períodos conturbados não podem ser garantidas apenas pelas doações e suporte financeiro. Nesse contexto, a resiliência organizacional é fundamental, permitindo com que as MPEs se adaptem seus modelos de negócios com mais facilidade a fim de estarem mais aptas a aproveitar eventuais oportunidades (PURNOMO *et al.*, 2021).

Rodrigues *et al* (2021) buscaram determinar como as MPEs lidaram com os problemas causados pelo fechamento do comércio. Os resultados indicaram que as MPEs encontraram inúmeras dificuldades para se manterem em funcionamento, principalmente devido à elementos relacionados com liquidez. Além de ressaltar a importância do suporte governamental nesses períodos, os autores sugeriram que apenas a resiliência não é o suficiente e que esta habilidade deve estar associada com tecnologias da informação a fim de superarem os desafios enfrentados durante a crise pandêmica (RODRIGUES *et al.*, 2021).

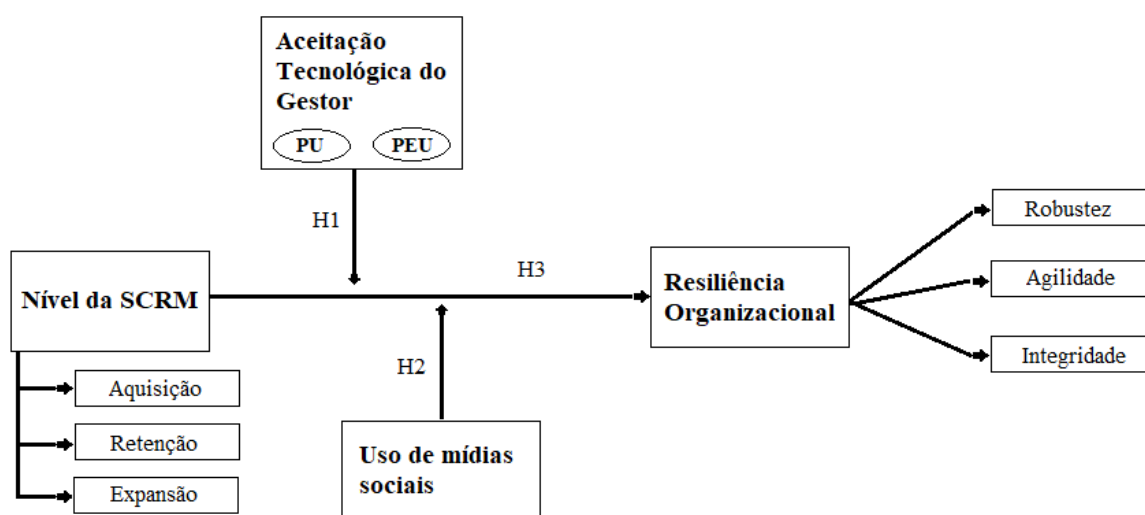
Verifica-se, portanto, que há indícios em pesquisas anteriores que reforçam a concepção da importância do desenvolvimento da resiliência organizacional em períodos nos quais as empresas passam por turbulências, especialmente em MPEs. Neste estudo, utilizar-se-á a proposta de Kantur e Say (2015) para mensurar a resiliência organizacional por ser um contruto já validado na literatura e seu foco nos atributos que promovem a resiliência organizacional (MA; XIAO; YIN, 2018), o que converge com os interesses desta pesquisa.

Desse modo, faz-se jus estudos que busquem estimar quais elementos podem servir como gatilhos para o desenvolvimento dessa habilidade. Com o intuito de auxiliar nesta missão, apresenta-se na seção seguinte o modelo teórico proposto com as suas respectivas hipóteses.

2.5 MODELO TEÓRICO: ASSOCIAÇÃO ENTRE USO DE MÍDIAS SOCIAIS, TAM, SCRM E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Ao integrar os construtos exibidos, propõe-se um modelo teórico no intuito de verificar empiricamente se a utilização de mídias sociais associada ao uso de técnicas de controle gerencial voltadas para o cliente pode ser eficazes na promoção e desenvolvimento da resiliência nas organizações. A Figura 7 ilustra as relações a serem testadas.

Figura 7 - Representação Gráfica da relação entre os construtos teóricos.



Fonte: Próprio autor, 2022

De acordo com Baron e Kenny (1986), um efeito de moderação ocorre quando uma variável afeta a direção ou a intensidade da relação entre uma variável dependente e independente. Alguns estudos apontam que a carência de competências tem sido um inibidor da adoção tecnológica, tanto da SCRM (YAWISED; ELLIS; WONG, 2018; DEWNARAIN; RAMKISSOON; MAVONDO, 2019) e do uso de mídias sociais (HARRIGAN; RAMSEY; IBBOTSON, 2012; PAPACHRISTOS *et al.*, 2014). A resistência à adoção tecnológica pode comprometer o êxito de sua implementação, fazendo com que o objetivo das mesmas não seja alcançado, além de gerar dispêndios de recursos (DAVIS; 1985). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A aceitação tecnológica do gestor, por meio da PU e da PEU, possui um efeito moderador positivo entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional.

Dados de mídias sociais, como número de curtidas, comentários e compartilhamentos, podem ser bastante confusos de interpretar, aumentando a probabilidade de que esses dados sejam ignorados no processo de tomada de decisão ou nas decisões de marketing (BIJMOLT *et al.*, 2010). Nesse contexto, a SCRM surgiu como uma estratégia de negócios que, combinada com mídias sociais, busca estimular o engajamento dos seus clientes a fim de obter vantagens

e valor. (GREENBERG; 2010). O uso das mídias sociais foi uma importante ferramenta a favor das MPEs, principalmente durante a crise da pandemia do Covid 19, pois as empresas foram obrigadas a realizar negócios remotamente (TRAJNIH et al., 2021). Levando em conta o que foi dito acima, a seguinte hipótese foi construída:

H2: O uso de mídias sociais possui um efeito moderador positivo entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional.

Devido às restrições ocasionadas pelo COVID-19, os consumidores passaram do “mercado *off-line*” para o mercado *on-line*, mercado o qual tem contribuído fortemente para o desempenho de organizações, principalmente micro e pequenas empresas (ZHOU et al., 2021). Vários estudos recentes relevam benefícios oriundos da utilização da SCRM, tais como a construção e manutenção da imagem da empresa, acesso à grandes volumes de informações sobre os consumidores, além de uma ferramenta poderosa de *marketing* (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2016; KANTOROVA; BACHMANN, 2018; CHATTERJEE; KAR, 2020). A implantação e uso do SCRM tem se mostrado um poderoso aliado para as empresas, melhorando os processos de gestão relacionados ao engajamento do cliente e proporcionando benefícios indiretos relacionados a diversos outros aspectos, como aumentar a visibilidade da empresa a baixo custo e desenvolver dinâmica organizacional capacidades (HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019). Entretanto, como apontado por Marolt et al. (2019), uma lacuna comum nos estudos envolvendo SCRM é considerar apenas a dicotomia usar/não-usar. Isso pode gerar distorções nos dados obtidos, pois as empresas podem ter uma estrutura para captar esses dados, mas não utilizá-los. Os autores propõem que a intensidade no uso dessas ferramentas é um fator diferencial que pode impactar nos benefícios obtidos dessa ferramenta. Considerando o exposto, fundamenta-se a seguinte hipótese:

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

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentadas informações de natureza metodológica, ferramentas e técnicas que auxiliarão o processo de investigação para que se possa estudar o fenômeno desejado com legitimidade científica. A primeira seção tratará da natureza da pesquisa, a segunda seção descreverá os procedimentos de coleta de dados e a terceira os procedimentos de análise de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa é um meio para aumentar o conhecimento científico de uma comunidade. Embora haja certo consenso sobre sua importância, apresentam-se diversos conceitos na literatura. Para Collis e Hussey (2014), a pesquisa possui três elementos essenciais: um problema a ser investigado, um processo metódico e sistemático para realizá-la e o propósito final de aumentar o conhecimento.

Ainda para os mesmos autores, há certas características que permitem a classificação das pesquisas conforme suas similaridades e pesquisas. São elas: o propósito da pesquisa (exploratória, descritiva, analítica ou preditiva), o processo da pesquisa (qualitativa, quantitativa ou mista), o resultado da pesquisa (básica ou aplicada) e a lógica da pesquisa (dedutiva ou indutiva) (COLLIS; HUSSEY, 2014).

Conforme o propósito da pesquisa pode-se enquadrá-la como exploratória, descritiva e preditiva. De acordo com Doxsey e Riz (2002-2003), as pesquisas exploratórias são caracterizadas pelo objetivo principal de ampliar o conhecimento acerca um fenômeno através da aproximação do pesquisador com o mesmo, enquanto as pesquisas descritivas buscam descrever as características desse fenômeno. Em relação as pesquisas preditivas, Collis e Hussey (2014) apontam que elas são caracterizadas por analisar determinado fenômeno por meio de hipóteses, a fim de constatar ou averiguar as relações subjacentes do mesmo. Justifica-se o enquadramento como exploratória e descritiva pela natureza dos **objetivos específicos “a”, “b”, “c” e “d”** apresentados na seção introdutória, os quais exigem uma aproximação com o fenômeno (identificar o grau de aceitação tecnológica, por exemplo) e a descrição das suas características, a fim de explorar e descrever as características dessas variáveis. Por fim, justifica-se o enquadramento como preditiva pela natureza do **objetivo geral** e do **objetivo específico “e”**, os quais exigiram a formulação de hipóteses, baseados em subsídios teóricos, a fim de mapear e prever a relação entre um conjunto determinado de variáveis.

Quanto ao processo da pesquisa, pode-se categorizá-la como quantitativa. De acordo com Richardson (2012), o método quantitativo se caracteriza pela utilização de técnicas quantitativas tanto no processo de coleta de dados quanto no processo de análise dos mesmos, por meio de técnicas estatísticas. Como será descrito na seção 3.1 e 3.2, os procedimentos de coleta serão constituídos de *surveys*, a qual permite o estabelecimento de padronização necessário para a utilização das técnicas quantitativas.

Quanto ao resultado da pesquisa, classifica-se como aplicada. De acordo com Collis e Hussey (2014), a diferença entre pesquisa básica e aplicada consiste que, enquanto a primeira é caracterizada por uma contribuição fortemente teórica, a última possui o propósito de resolver um problema específico existente. Justifica-se o enquadramento como aplicada dada a necessidade de pesquisa de campo para a investigação do fenômeno e as características do problema estudado.

Quanto à lógica da pesquisa, o presente estudo se apresenta como dedutivo. Segundo Richardson (2012), o método dedutivo é um processo oposto à lógica indutiva, no qual o pesquisador parte de uma série de estruturas lógicas estruturadas, as quais são testadas a fim de validar suas relações. A partir dessa definição, observa-se o alinhamento com a proposta desse projeto, uma vez que a elaboração do construto teórico foi elaborada *a priori* a partir de conexões e argumentos lógicos, a fim de serem testados empiricamente.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização dessa pesquisa, utilizar-se-ão dados primários. Segundo Creswell (2007), dados primários constituem informações obtidas diretamente das pessoas, obtidos e elaborados diretamente pelo pesquisador enquanto os dados secundários são “relatos de segunda mão”, ou seja, dados produzidos e documentados por terceiros. Os dados primários coletados serão obtidos através de levantamento de campo (*survey*).

Os levantamentos de campo (*survey*), também conhecidos como questionários constituem uma importante ferramenta em pesquisas sociais. Eles possuem duas funções principais: descrever características e medir variáveis de um grupo determinado (RICHARDSON, 2012). Justifica-se essa escolha por permitir obter informações de uma grande parcela da amostra num tempo relativamente curto e por permitir acesso a uma área geográfica mais ampla (RICHARDSON, 2012). A partir da classificação proposta pelo autor, foram construídos questionários com perguntas fechadas, devido à fácil codificação para aplicar

técnicas quantitativas e pela comodidade do entrevistado, diminuindo as chances do questionário ficar incompleto, principalmente quando o mesmo não é empregado fisicamente. Os questionários foram aplicados por via *on-line*, construído e disponibilizado com a ferramenta Google Forms. O instrumento de coleta foi dividido em duas partes: as questões relacionadas aos construtos teóricos (Apêndice A) e questões concernentes às variáveis de controle (Anexo A). O Apêndice A foi elaborado utilizando quatro construtos e 33 variáveis (Quadro 1), mensurados por meio de uma escala Likert de cinco pontos.

Quadro 1 - Construtos E Variáveis Utilizadas na Elaboração do Questionário.

CONSTRUTOS E VARIÁVEIS UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO			
CONSTRUTOS	VARIÁVEL	ID/TEORIA	REFERÊNCIAS
Aceitação Tecnológica do Gestor (PU)	Utilidade das mídias sociais	PU1	Chatterjee e Kar (2020).
	Utilidade das mídias sociais como ferramenta de marketing.	PU2	
	Melhoria da produtividade pelo uso de mídias sociais.	PU3	
	Melhoria da gestão por meio das mídias sociais.	PU4	
	Melhoria nas relações com os clientes pelo uso de mídias sociais.	PU5	
Aceitação Tecnológica do Gestor (PEU)	Facilidade no aprendizado de marketing aplicado nas mídias sociais.	PEU1	Chatterjee e Kar (2020).
	Facilidade na identificação de novos clientes por meio das mídias sociais.	PEU2	

	Facilidade na identificação das demandas dos consumidores por meio das mídias sociais.	PEU3	
	Facilidade na recuperação de informações dos clientes usando mídias sociais	PEU4	
	Facilidade na divulgação de produtos/serviços por meio das mídias sociais.	PEU5	
Uso de Mídias Sociais (USO)	Intensidade no uso de mídias sociais antes da pandemia.	USO1	Matikiti, Mpinganjira e Roberts-Lombard (2018)
	Frequência de alimentação de informações nas redes sociais.	USO2	
	Elaboração de planejamento de marketing específico para as mídias sociais.	USO3	
Nível da SCRM (SCRM)	Uso das mídias sociais para gerar anúncios.	SCRM1 (Aquisição)	Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018);
	Uso das mídias sociais para efetuar convites aos clientes.	SCRM2 (Aquisição)	
	Uso das mídias sociais para divulgar informações sobre produtos e serviços.	SCRM3 (Aquisição)	
	Uso das mídias sociais para a divulgação da marca pela interação bidirecional.	SCRM4 (Aquisição)	

	Uso das mídias sociais para compartilhar eventos passados e histórias de sucesso.	SCRM5 (Retenção)	
	Uso das mídias sociais para oferecer suporte ao cliente.	SCRM6 (Retenção)	
	Uso das mídias sociais na implementação de ofertas.	SCRM7 (Retenção)	
	Uso das mídias sociais para sugerir compras adicionais.	SCRM8 (Expansão)	
	Uso das mídias sociais para obter avaliações/depoimentos dos clientes.	SCRM9 (Expansão)	
	Uso das mídias sociais para incentivar os clientes a indicar a empresa para outras pessoas	SCRM10 (Expansão)	
	Uso das mídias sociais para obter insights dos clientes.	SCRM11 (Expansão)	
Resiliência Organizacional (RES)	Capacidade de ter resistência frente às adversidades	RES1 (Robustez)	Kantur e Say (2015)
	Capacidade de preservar a posição de mercado frente às adversidades.	RES2 (Robustez)	
	Capacidade de gerar soluções diversas para problemas.	RES3 (Robustez)	
	Capacidade de ser perseverante frente aos desafios.	RES 4 (Robustez)	
	Capacidade de entrar rapidamente em ação.	RES5 (Agilidade)	

	Capacidade de desenvolver alternativas para obter vantagens de situações desfavoráveis.	RES6 (Agilidade)
	Capacidade de tomar decisões necessárias de forma ágil.	RES7 (Agilidade)
	Engajamento dos indivíduos do grupo.	RES8 (Integridade)
	Atuação conjunta da equipe.	RES9 (Integridade)

Fonte: Próprio autor, 2022.

O público-alvo do questionário foram microempresas e empresas de pequeno porte de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. De acordo com o Sebrae (2021), os pequenos negócios podem ser divididos em quatro grupos: Microempreendedor Individual (faturamento anual até R\$81 mil), Microempresa (faturamento anual 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 de até R\$4,8 milhões). Justifica-se o recorte em microempresas e empresas de pequeno porte por possuírem um quadro de funcionários mais organizado, sua relevância no cenário econômico brasileiro e por terem sofrido grande parte das restrições geradas pelas medidas de controle do contágio do Covid-19.

A fim de consolidar o instrumento de coleta, foi realizado um pré-teste com microempresários da região. Foram convidados dois participantes e, por meio de uma vídeoconferência utilizando a ferramenta Google Meet, foi solicitado aos voluntários o preenchimento do questionário, com o compartilhamento de tela, onde se obteve um retorno acerca a navegabilidade do questionário e a fluidez na inserção das respostas. Com isso, foram identificados pontos de entrave, gerados principalmente por dúvidas de interpretação dos termos usados, os quais foram corrigidos por meio de ajustes na linguagem utilizada no instrumento de coleta.

Subsequentemente, submeteu-se o projeto, assim como o instrumento de pesquisa para apreciação do comitê de ética, por meio da Plataforma Brasil. O projeto obteve um parecer

positivo, emitido no dia 28 de setembro de 2022, sob o registro número 60882822.9.0000.0021. Uma vez aprovado o projeto, efetuou-se a estimação do tamanho da amostra para a aplicação da PLS-SEM, utilizando o método da raiz quadrada inversa (KOCK; HADAYA, 2018). Esse método parte da raiz quadrada inversa relativa ao tamanho de uma amostra para estimar o erro padrão (KOCK; KADAYA, 2018). O Quadro 2 contém os valores relativos a amostra mínima necessária para operacionalizar uma PLS-SEM a um nível de significância de 5%, comumente utilizado para pesquisas na área de ciências humanas.

Quadro 2 - Amostra mínima com poder estatístico de 80% – Método da raiz quadrada inversa

Número máximo de flechas apontando para um construto	R ² mínimo do modelo			
	0.10	0.25	0.50	0.75
2	110	52	33	26
3	124	59	38	30
4	137	65	42	33
5	147	70	45	36
6	157	75	48	39
7	166	80	51	41
8	174	84	54	44
9	181	88	57	46
10	189	91	59	48

Fonte: Adaptado de Kock e Kadaya (2018).

A partir das informações contidas no Quadro 2, verificou-se que o tamanho mínimo da amostra necessária para operacionalizar uma PLS-SEM com um *path coefficient* próximo a 0.2 é de 59 observações. De acordo com Hair *et al* (2009), modelos SEM que contém menos de cinco construtos, uma vez que contenham mais de três itens em cada variável latente, podem

ser estimados de forma satisfatória com amostras pequenas (100 a 150 observações) (HAIR *et al.*, 2009).

Definido o tamanho da amostra mínimo, obteve-se o contato de um conjunto de microempresas do município de Campo Grande a partir de uma listagem prévia obtida no site Empresaqui®. Efetuou-se o contato via WhatsApp, no qual foi realizado o convite para participar da pesquisa. A partir disso, foram recebidas 145 respostas, das quais 100 foram consideradas válidas, as quais comporam, portanto, a amostra desta pesquisa. Ressalta-se que, embora a quantidade seja maior que o mínimo necessário, recorreu-se a técnica *bootstrapping* para tornar a amostra viável e confiável.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada com o auxílio de diversos *softwares*. São eles: Microsoft Excel 2010, IBM SPSS Statistics 21, Factor Analysis 12.03.02, IBM SPSS Amos 24 e Smart PLS 4. Os procedimentos foram divididos em três etapas: a compilação dos dados e análise descritiva das variáveis de controle (Anexo A), procedimentos para apuração e estimação dos parâmetros do modelo estrutural; e a análise descritiva dos escores dos construtos, partindo do modelo estrutural estimado.

A primeira etapa contou com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel 2010 e IBM SPSS Statistics 21. Apuraram-se relações entre o impacto da crise sobre o faturamento das organizações, em um contexto geral e segmentada por faixas de rendimento, assim como a magnitude desse impacto, com a respectiva identificação dos setores mais afetados; quanto às mídias sociais, verificou-se a quantidade média utilizada e as mídias sociais mais populares para esse grupo de empresas; analisou-se o estado operacional das empresas e o recebimento de subsídios ou auxílios governamentais; avaliou-se o estado de motivação dos gestores, assim como o impacto geral da crise pandêmica sobre o volume de emprego dentro dessas organizações. Todas essas variáveis foram analisadas sob uma perspectiva geral (considerando toda a amostra em um único grupo), e segmentada (por faixas de rendimento). As informações produzidas nessa etapa oferecem um panorama geral das características da amostra, além de sugerir relações entre variáveis que não são possíveis de visualizar por outro meio. Os resultados encontrados auxiliaram, em grande parte, em cumprir o segundo objetivo específico desta pesquisa.

A segunda etapa da análise contou com o auxílio dos *softwares* IBM SPSS Statistics 21, Factor Analysis 12.03.02, IBM SPSS Amos 24 e Smart PLS 4. O principal objetivo dessa etapa foi realizar os procedimentos necessários para a apuração das relações pretendidas por meio da PLS-SEM, técnica de análise multivariada escolhida para atingir o objetivo proposto da pesquisa.

De acordo com Hair *et al.* (2009), a modelagem de equações estruturais consiste num conjunto de modelos estatísticos que buscam explicar relações entre diversas variáveis. Seu objetivo é examinar a estrutura de inter-relações das variáveis inseridas dentro do modelo, parecido com uma série de regressões múltiplas. O impacto de um construto sobre o outro sugere a relação de dependência entre eles. O mesmo é válido para relações entre variáveis (HAIR *et al.*, 2009).

Justifica-se a escolha dessa técnica pela mesma ter ampla utilização na literatura. Procedimentos semelhantes foram realizados em outros trabalhos envolvendo a aplicação da TAM no ambiente de negócios, como em Shih (2004), Molla e Licker (2005), Wixom e Todd (2005) e Kim, Kim e Shin (2009). Dentro do contexto utilizando, também é possível encontrar trabalhos que utilizaram a MEE com as variáveis deste estudo, como a adoção de mídias sociais em MPEs na crise pandêmica (TRAJNIH *et al.*, 2021), adoção de marketing digital durante a crise do Covid-19 (SALAM; IMTIAZ; BURHAN; 2021), entre outros.

A fim de garantir maior robustez e fidedignidade aos resultados encontrados, foram realizados os seguintes procedimentos:

- a) Teste de confiabilidade do instrumento de coleta de cada construto (chechado com o Alfa de Cronbach);
- b) Testes de validade de cada construto, a fim de verificar a existência de uma estrutura de variâncias necessária para a realização da Análise Fatorial Exploratória (chechado com o teste KMO e o teste de esfericidade de Barlett);
- c) Análise Fatorial Exploratória com todos os itens, no intuito de assegurar a inexistência de unidimensionalidade;
- d) Análise Fatorial Exploratória de cada construto, assim como os respectivos testes de validade (teste KMO e teste de esfericidade de Barlett) e confiabilidade (Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald);
- e) Análise Fatorial Confirmatória, assim como a apuração e comparação dos índices de ajuste (absolutos, incrementais e parcimoniosos);

- f) Operacionalização do modelo estrutural e do *bootstrapping* (reamostragem), a fim de rejeitar ou não as hipóteses propostas;
- g) Testes de confiabilidade (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta), validade convergente (Variância Média Extraída), validade discriminante (critério de Fornell e Larcker) e apuração dos índices de ajuste do modelo estrutural estimado.

Os procedimentos acima enunciados compõem o âmago desta pesquisa. Os resultados encontrados foram usados para responder o problema de pesquisa e, conseqüentemente, o cumprimento do objetivo geral, além do cumprimento do quinto objetivo específico.

O coeficiente Alfa de Cronbach (**procedimento “a”**), criado em 1951, estima a consistência interna do construto utilizado, captando, portanto, a confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado (questionário). Seu valor varia entre 0 e 1, no qual quanto maior o resultado, maior a consistência interna. De acordo com Martínez (2013), valores abaixo de 0.65 são considerados inaceitáveis (MARTÍNEZ; 2013).

O estudo da validade de um construto (**procedimentos “b” e “d”**) tem como objetivo analisar o grau de exatidão da medição de um instrumento de pesquisa quanto ao fenômeno que o mesmo busca medir (MARTINS; 2006). A fim de averiguá-la, a análise da validade foi dividida em três etapas: a apuração do critério de KMO, o teste de esfericidade de Barlett e a AFE.

O critério de KMO consiste em um teste estatístico que estima a proporção da variância explicada por uma variável latente. Em termos práticos, ele indica a adequabilidade da aplicação da AFE em um determinado conjunto de dados (HONGYU; 2018). Seu coeficiente é um valor entre zero e um. Valores próximos a zero indicam uma grande difusão no padrão das correlações, sugerindo que as variáveis não estão relacionadas e, portanto, a inadequação da AFE, enquanto valores próximos a um assinalam padrões de correlação, apontando que a AFE pode produzir fatores distintos relevantes (FIELD; 2017). Coeficientes abaixo de 0.5 são inaceitáveis; entre 0.5 e 0.7, mediano; entre 0.7 e 0.8, bons; entre 0.8 e 0.9 são ótimos; e acima de 0.9 são excelentes (FIELD; 2017).

O teste de esfericidade de Barlett também é um teste estatístico usado para determinar e confirmar se a AFE é adequada a um conjunto de dados. Ele verifica a significância geral das correlações entre as variáveis, indicando se há ou não relação entre as mesmas. Desse modo,

um resultado estatisticamente significativo (Sig. < 0.05) sugere que a realização da AFE é justificada (HAIR *et al.*, 2009).

A AFE (**procedimentos “c” e “d”**), por sua vez, é uma técnica que busca identificar *clusters* de variáveis, isto é, agrupamentos de variáveis construídas a partir de uma matriz de correlações (HAIR *et al.*, 2009; FIELD; 2017). Ela possui três finalidades principais: identificar a estrutura de relação de um conjunto de variáveis; auxiliar na construção de instrumentos de pesquisa que buscam mapear variáveis latentes; e reduzir a quantidade de variáveis em um conjunto menor de fatores sem perder muita capacidade explicativa (FIELD; 2017). De acordo com Hair *et al.* (2009), a AFE também pode ser realizada no intuito de realizar uma verificação preliminar dos dados, identificando possíveis casos de unidimensionalidade e o padrão existente entre as cargas (HAIR *et al.*, 2009).

A AFC (**procedimento “e”**) é uma técnica análoga à AFE, porém em contrapartida, os fatores e as relações entre as variáveis são determinadas *a priori* (HAIR *et al.*, 2009). O objetivo de sua utilização, portanto, é testar quanto os dados amostrais se adequam à estrutura teórica prevista pela literatura. Desse modo, a AFC permite verificar a confirmação ou não de uma teoria (HAIR *et al.*, 2009). Neste trabalho, apurou-se três modelos (ilustrados na seção 4.2.7) e avaliados conforme os valores dos índices de ajuste apurados, os quais são divididos em três categorias: absolutos, incrementais e parcimoniosos (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008).

Os índices de ajuste absolutos mostram o grau de ajustamento do modelo teórico (especificado *a priori*) em relação à amostra, constituindo-se um parâmetro adequado para identificar modelos com maior grau de precisão. Os índices principais são o teste qui-quadrado (X^2), o RMSEA, o GFI, o AGFI e o RMR (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008).

Os índices de ajuste incrementais constituem um grupo de índices caracterizados por comparar o modelo testado com um modelo base cujas variáveis são não correlacionadas. Em geral, quanto maior o resultado apresentado, melhor, pois isso indica maior distância do modelo em relação ao modelo base. Os índices principais são o NFI, o TLI e CFI (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008).

Os índices parcimoniosos, por sua vez, buscam corrigir alguns vieses originados pelo próprio modelo, uma vez que modelos mais complexos tendem a apresentar índices melhores. Desse modo, esse grupo de índices tende a penalizar de forma mais severa modelos com maior

complexidade. Dentro dessa categoria se encontra índices como o PGFI e o PNFI, os quais são baseados no GFI e NFI, respectivamente, porém ajustados em relação ao grau de liberdade (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008). Alguns índices parcimoniosos, como o AIC, não foram incluídos devido a requerimentos quanto ao tamanho da amostra.

O *bootstrapping* (**procedimento “f”**) consiste em uma técnica utilizada para validar modelos multivariados. Por meio dela, simula-se subamostras, as quais são combinadas e usadas para estimar parâmetros entre os construtos (HAIR *et al.*, 2009). fim de verificar a validade estatística das relações constatadas, realizou-se uma subamostragem de 500 observações.

Os resultados do modelo estrutural foram validados conforme os testes mencionados no **item g**. A fim de validar os construtos medidos, realizaram-se testes de confiabilidade dos construtos medidos, utilizando o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta. Os coeficientes de ambos os testes variam de 0 a 1. Segundo Hair *et al* (2009), os valores dos coeficientes devem ser maiores que 0.70 (HAIR *et al.*,2009). A validade convergente indica se um conjunto de indicadores representa um único construto (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A fim de averiguá-la, analisou-se as cargas fatoriais das dimensões sobre as variáveis (Figura 25) e a AVE. Espera-se que a AVE de cada variável seja de no mínimo 0.5 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Valores menores que 0.5 indicam maior preponderância de erros sobre a variância explicada pela estrutura fatorial latente. Além disso, as cargas fatoriais devem ser maiores que 0.7, a fim de que compartilhem uma alta proporção de variância (HAIR *et al.*, 2009).

O teste de validade discriminante tem como objetivo verificar se os construtos são independentes entre si, isto é, se cada construto é diferente em relação aos outros (HAIR *et al.*, 2009). Uma das formas para averiguá-la é o critério de Fornell e Larcker, no qual se compara o valor da raiz quadrada da AVE de cada construto com as correlações entre os construtos. Para haver validade discriminante, as raízes quadradas das AVE's devem ser superiores que as correlações entre os construtos (FORNELL; LARCKER, 1981)

Em relação aos índices de ajuste do modelo, optou-se pela recomendação de Hu e Bentler (1999). Os autores sugerem o reporte de pares de índices, tais como o NNFI e o SRMR, O CFI e o SRMR ou o RMSEA e o SRMR (HU; BENTLER, 1999). Para este trabalho, utilizou-se a abordagem de apresentação dupla expondo o NFI e o SRMR. A preferência pelo NFI sobre o NNFI se fundamenta na possibilidade dos valores do NNFI serem maiores que um (por não

ser normalizado), dificultando sua interpretação e por haver indícios de que o mesmo subestime modelos com uma amostra pequena (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008).

A terceira etapa da análise contou com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel 2010 e IBM SPSS Statistics 21. Nessa etapa, relacionou-se os escores médios de cada item de cada variável com o estado operacional das organizações amostradas, a fim de identificar diferenças significativas entre o uso da SCRM, a aceitação tecnológica do gestor, o uso de mídias sociais e resiliência organizacional entre esses grupos. Os resultados encontrados permitiram subsídios informacionais para cumprir o primeiro, terceiro e quarto objetivos específicos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A análise descritiva foi realizada com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel 2010 e IBM SPSS Statistics 21. A fim de prover mais informações acerca à amostra, esta etapa foi efetuada com base em duas perspectivas distintas: a primeira, considerando toda a amostra em um único grupo, e a segunda, dividindo a amostra em quatro quartis, tomando como referência a magnitude do faturamento mensal das empresas. O Quadro 3 contém as medidas de estatística descritiva básicas do faturamento médio mensal da amostra.

Quadro 3 - Estatística descritiva – Faturamento Médio Mensal

Média		R\$ 34.693,00
Mediana		R\$ 20.000,00
Moda		R\$ 20.000,00
Desvio padrão		R\$ 48.616,89
Assimetria		3.200
Curtose		12.412
Valor Mínimo		R\$ 600,00
Valor Máximo		R\$ 300.000,00
Percentis	25	R\$ 7.250,00
	50	R\$ 20.000,00
	75	R\$ 41.500,00

Fonte: Dados da pesquisa.

As informações do Quadro 3 oferecem um panorama acerca da distribuição dos dados quanto ao faturamento médio mensal das empresas amostradas. O faturamento mensal mínimo relatado foi de R\$600,00 enquanto o faturamento mensal máximo relatado foi de R\$300.000,00. A partir do valor máximo, observa-se que toda a amostra pode ser caracterizada como microempresa ou empresa de pequeno porte, uma vez que o faturamento anual não ultrapassa o montante de R\$4.800.000,00, definido por lei no Brasil. A magnitude e o sinal das medidas de normalidade (Curtose e Assimetria) sugerem maior concentração dos dados abaixo da média, informação que pode ser confirmada pelos percentis. O vigésimo quinto percentil tem um valor

de R\$7.250,00, ou seja, ao dispor de todos os dados em ordem crescente, o primeiro quarto apresentou um faturamento menor que R\$7.250,00. De forma análoga, o quinquagésimo percentil informa que metade da amostra tem um faturamento mensal igual ou inferior a R\$20.000,00, enquanto o septuagésimo quinto percentil indica que 25% da amostra contém um faturamento médio mensal superior a R\$41.500,00 (e que 75% da amostra dispõem de um faturamento mensal abaixo desse valor).

Como mencionado, as análises das variáveis de controle foram feitas por duas perspectivas: a amostra total e a amostra separada por quartis, a partir do faturamento médio mensal. Desse modo, formaram-se quatro grupos: o “Baixo Faturamento”, com empresas com faturamento médio mensal de até R\$7.250,00; o “Faturamento Médio – Nível 1”, com faturamento médio mensal entre R\$7.250,01 a R\$20.000,00; o “Faturamento Médio - Nível 2”, com faturamento médio mensal entre R\$20.000,01 a R\$41.500,00; e o “Alto Faturamento”, com faturamento médio mensal acima de R\$41.500,01. As estatísticas descritivas desses grupos se encontram no Quadro 4.

Quadro 4 - Estatística descritiva – Faturamento Médio Mensal (quartis)

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
Assimetria	- 0.672	0.013	0.777	1.954
Curtose	- 0,275	-1.502	-0.910	3.567

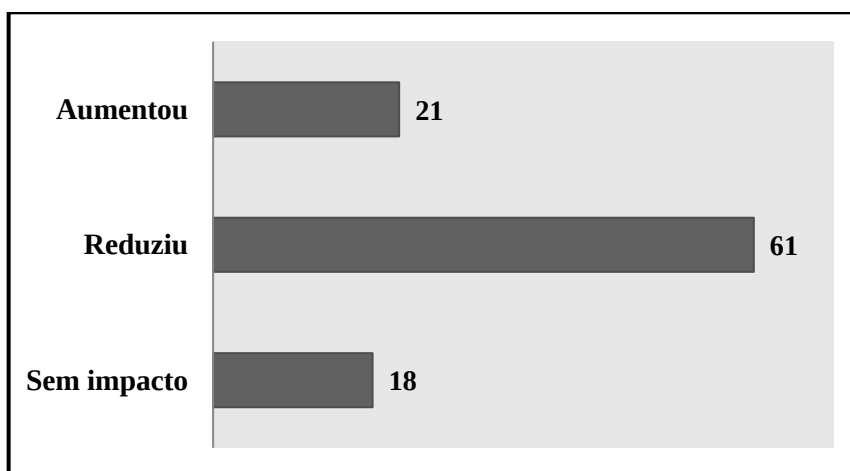
Fonte: Dados da pesquisa.

Identificam-se, no Quadro 4, as principais informações sobre o faturamento médio mensal por quartis. Essa divisão foi mantida nas análises subsequentes no intuito de encontrar

padrões que possam estar correlacionados com a magnitude do faturamento. Há uma maior dispersão de dados no grupo “Alto Faturamento”, o que é esperado, já que esse grupo contém os elementos mais “incomuns” (mais distantes da média). Os grupos “Faturamento Médio – Nível 2” e “Alto Faturamento” contêm dois valores com frequências idênticas, motivo pelo qual há dois valores de moda. O excedente de observações do “Faturamento Médio – Nível 1” em relação ao “Faturamento Médio – Nível 2” se deve à frequência de empresas com faturamento médio mensal na ordem de R\$20.000,00 (dez observações). Optou-se por agrupá-las no grupo “Faturamento Médio – Nível 1” a fim de manter a possibilidade de comparar os resultados por faixa de rendimento.

Ainda concernente ao faturamento, foram coletadas informações acerca da variação do seu montante durante a crise pandêmica, a fim de identificar o grau e a magnitude do impacto do Covid-19 sobre as finanças dessas organizações. A Figura 8 ilustra esse aspecto, considerando toda a amostra.

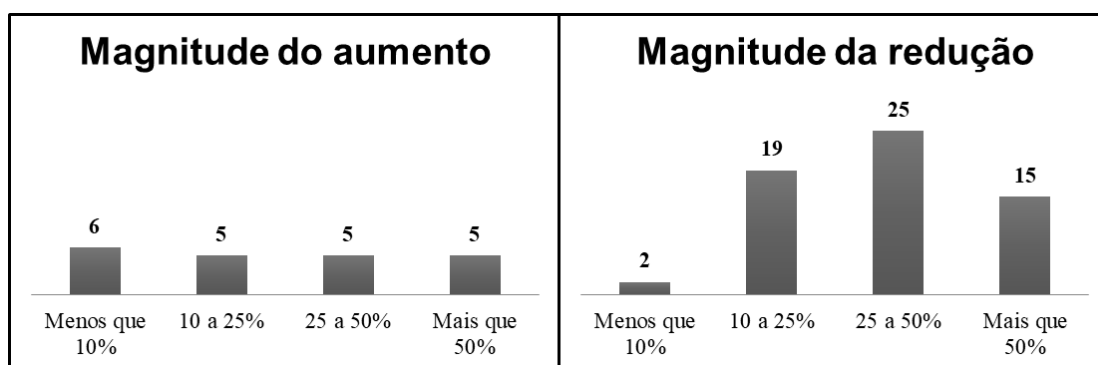
Figura 8 - Impacto sobre o volume do faturamento - Amostra completa



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 8 indica a percepção do impacto do Covid-19 sobre o faturamento da organização pelos gestores. Do geral, 61% (61 dos 100) dos respondentes apontaram uma redução no faturamento durante a pandemia, 18% (18 dos 100) não notaram qualquer mudança significativa, enquanto 21% (21 dos 100) observaram um aumento no volume das receitas. Destaca-se a preeminência da redução das receitas sobre as outras opções, sugerindo que, usualmente, a crise pandêmica do Covid-19 gerou um impacto negativo sobre o faturamento das micro e pequenas empresas. A Figura 9 apresenta mais detalhes sobre esse cenário, oferecendo a distribuição de frequências da magnitude do aumento e da redução relatados.

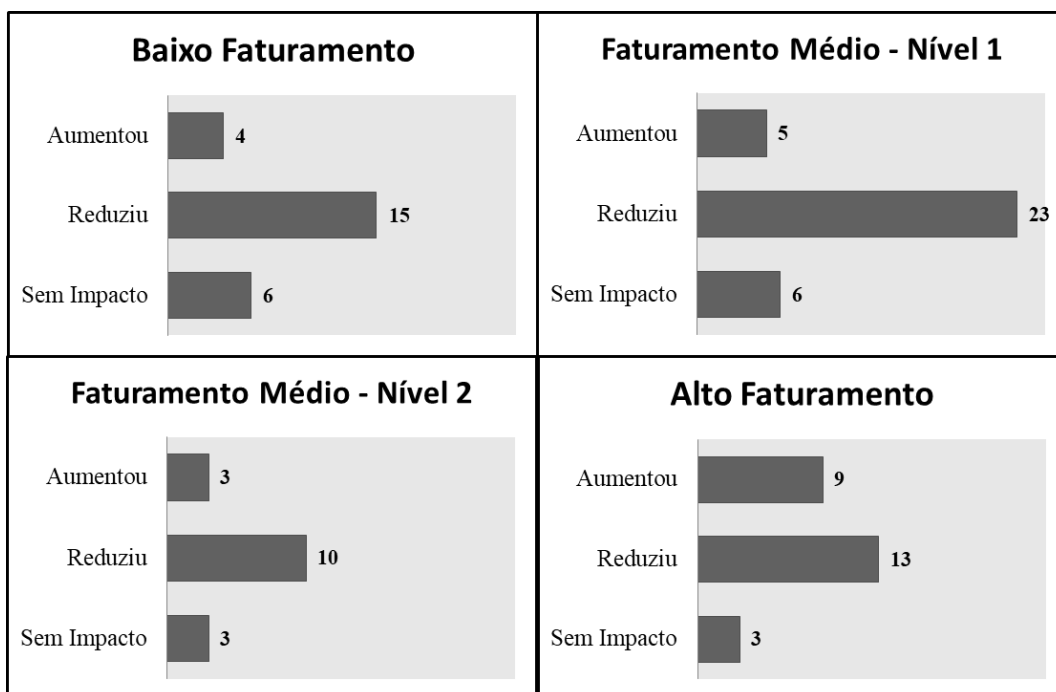
Figura 9 - Magnitude do impacto da pandemia do Covid-19 sobre o faturamento (em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 9 fornece detalhes acerca à magnitude do impacto da pandemia sobre o faturamento observada pelos gestores das micro e pequenas empresas amostradas. Entre as empresas que relataram um aumento do faturamento, 28,57% (6 dos 21) afirmaram ter sido em um montante inferior a 10%; 23,81% (5 dos 21), entre 10 a 25%; 23,81% (5 dos 21), entre 25 a 50%; e 31,25% (5 dos 16), mais que 50%. Em relação às empresas que perceberam uma redução no faturamento, 3,28% (2 dos 61) relataram uma redução inferior a 10%; 31,15% (19 dos 61), entre 10 a 25%; 40,98%, entre 25 a 50%; e 24,59%, mais que 50%. A partir desses dados, identifica-se a natureza disruptiva da crise pandêmica, dado que o impacto na receita, em grande parte, não foi marginal. A Figura 10 apresenta a percepção de impacto da crise pandêmica sobre o faturamento (análoga a Figura 8), porém segmentada pelos quartis previamente estabelecidos.

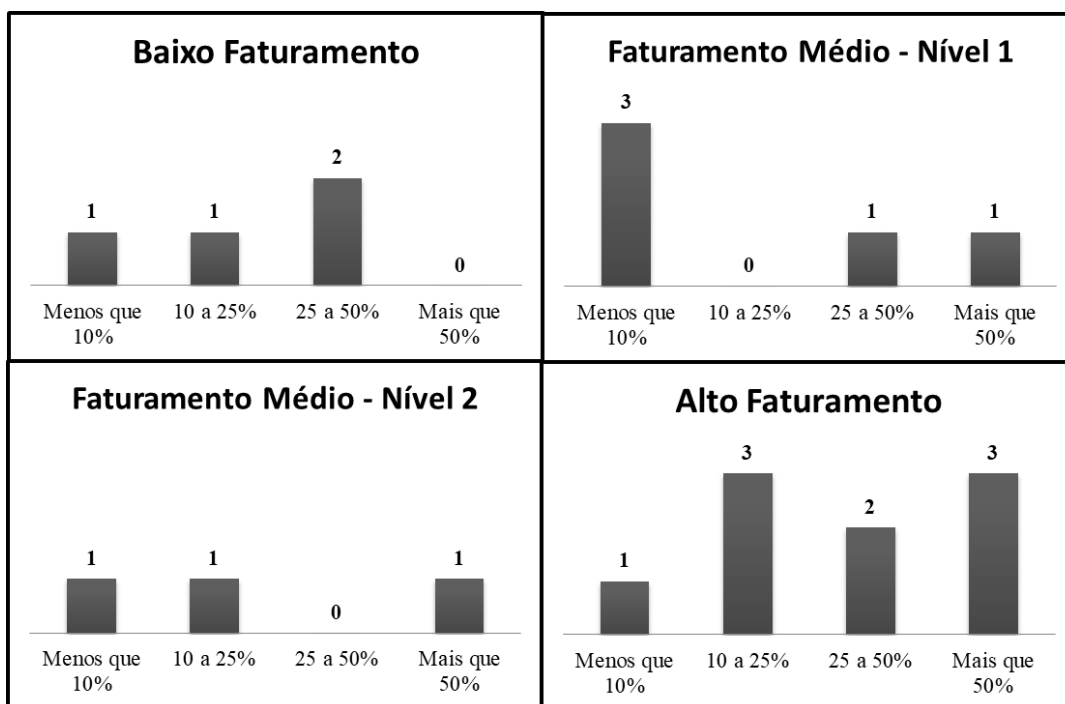
Figura 10 - Impacto sobre o volume do faturamento - Quartis



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados da Figura 10, observa-se que a redução do faturamento foi o impacto mais percebido, independente do quartil, com destaque ao “Faturamento Médio – Nível 1”, no qual a redução foi assinalada por 67,65% (23 dos 34) respondentes. Nos grupos “Baixo Faturamento”, “Faturamento Médio – Nível 2” e “Alto Faturamento”, essa proporção foi de 60%, 62,5% e 52%, respectivamente. Em contrapartida, nota-se que a maior parte das empresas que apontaram um aumento do faturamento durante a crise pandêmica se encontram em “Alto Faturamento”, contendo 42,86% de todas as organizações que relataram algum aumento. A Figura 11 ilustra a magnitude do aumento percebido por quartis.

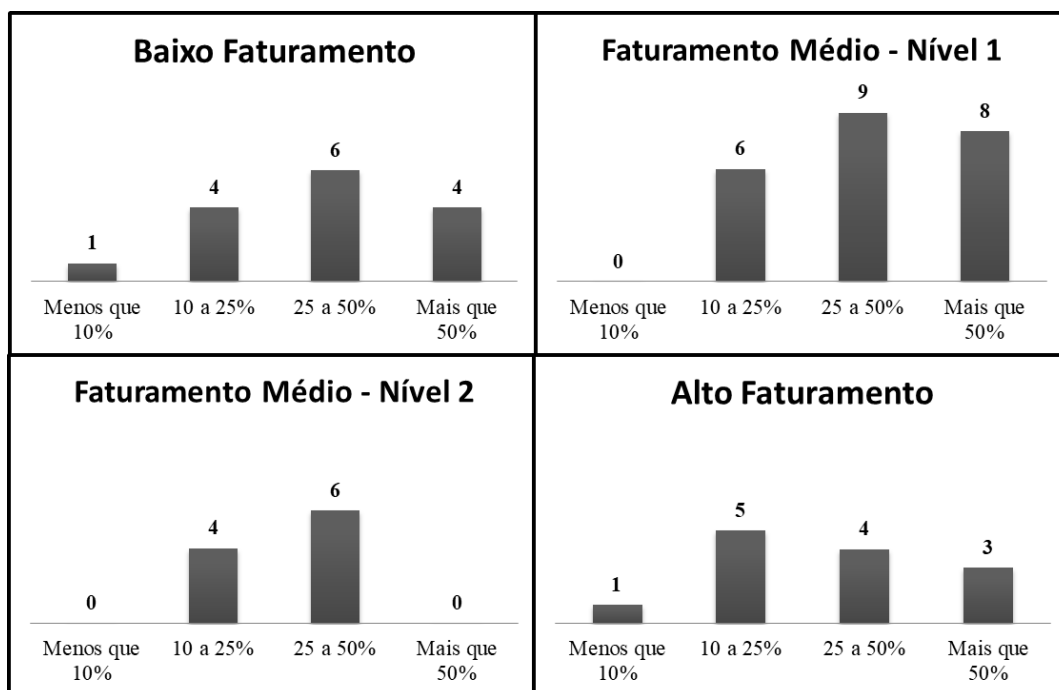
Figura 11 - Magnitude do aumento do faturamento na crise pandêmica – Amostra por quartis.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 11 retrata o quão significativo foi a percepção de ampliação do faturamento pelos gestores por quartis. Verifica-se que a magnitude do aumento da receita das empresas do grupo “Alto Faturamento” foram as mais volumosas, visto que o grupo concentra 50% (5 das 10) das organizações que obtiveram um incremento superior a 25% (considerando todos os quartis), enquanto apenas 11,11% (1 de 9) das empresas do grupo relataram um aumento marginal (menor que 10%). Identifica-se, também, uma maior concentração de empresas com aumento marginal na receita em “Faturamento Médio – Nível 1”. Dentre as organizações representadas na Figura 11, 28,57% (6 das 21) são empresas de varejo, das quais incluem perfumarias, artigos para animais de estimação e livrarias evangélicas; 28,57% (6 das 21) oferecem serviços profissionais, tais como pintura, decorações, serviços de manutenção em geral, logística e estética; 23,81% (5 das 21) apontaram ser de setores diversos, tais como estética para motocicletas, educação, serviços veterinários e comércio distribuidor. O restante compõe outros setores, como serviços pessoais, construção, restaurantes e saúde, todos com 4,76% (1 de 21) cada. A Figura 12 contém dados análogos à Figura 11, porém retrata a magnitude da redução do faturamento percebido, segregada em quartis.

Figura 12 - Magnitude da redução do faturamento na crise pandêmica (em porcentagem) – Amostra por quartis.

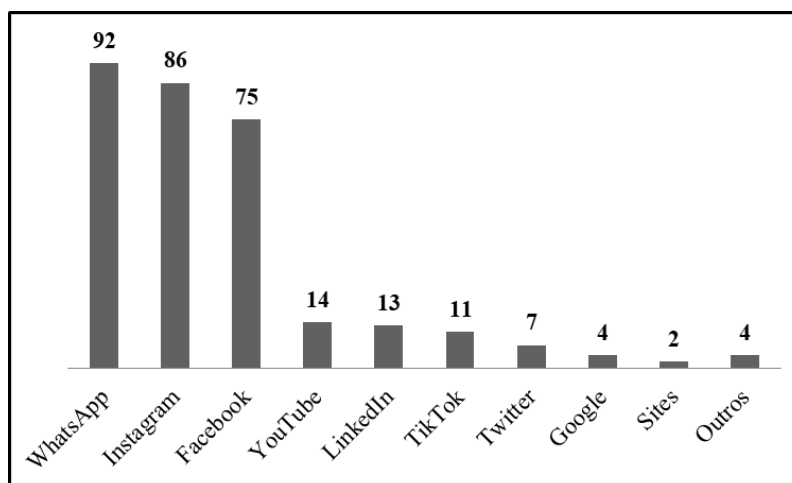


Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 12 ilustra o quão significativo foi a percepção de redução do faturamento relatada pelos gestores, segregada por quartis. A distribuição de frequências sugere que “Faturamento Médio – Nível 1” contém as empresas mais impactadas, visto que o grupo concentra 53,33% (8 das 15) das organizações que perderam mais que 50% do seu faturamento e 36% das que perderam entre 25 e 50%. Dentre as entidades representadas na Figura 12, 32,79% (20 dos 61) são do ramo de serviços profissionais, abarcando setores como escritórios de contabilidade, serviços de móveis planejados, tapeçaria, serviços ópticos e empresas de marketing; 29,51% (18 de 61) assinalaram ser de ramos diversos, como artesanato, gráfica rápida, festas e eventos, consertos em costura, entre outros; 22,95% (14 de 61) marcaram serem empresas de varejo, atuando, por exemplo, na distribuição de doces, semijoias, moda masculina e feminina, equipamentos de som, entre outros; 4,91% (3 de 61), do setor de saúde; 3,28% (2 de 61), do setor de entretenimento e turismo; 3,28% (2 de 61), restaurantes e bares; 1,64% (1 de 61), serviços pessoais; e 1,64% (1 de 61), setor de construção.

Todas as empresas amostradas adotam mídias sociais em algum de seus processos. Em relação a esse tópico, coletaram-se informações acerca a quantidade e o tipo de mídia social utilizada. A Figura 13 identifica as mídias sociais mais populares entre a amostra.

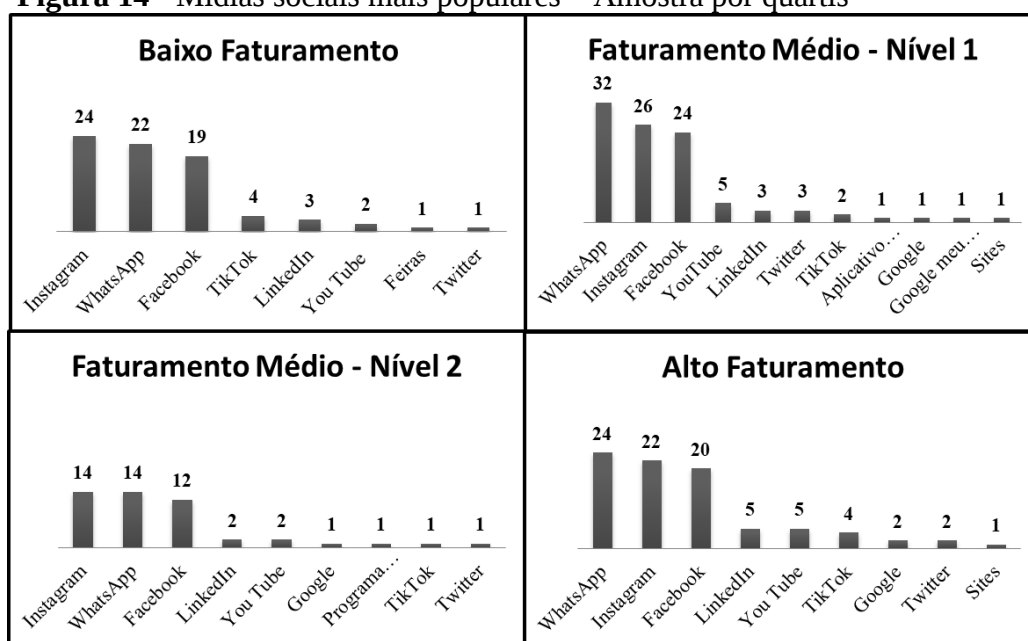
Figura 13 - Mídias sociais mais populares – Amostra Geral



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 13, as micro e pequenas empresas amostradas possuem um arsenal variado de mídias sociais a sua disposição, porém reconhece-se a existência de canais tradicionais: o WhatsApp (92), o Instagram (86) e o Facebook (75), presentes de forma quase universal. As outras mídias estão muito mais abaixo, comparado aos canais tradicionais, porém possuem uma frequência parecida, como o YouTube (14), o LinkedIn (13) e o TikTok (11). O Twitter (7), o Google (4) e Sites (2) são usados por um pequeno grupo. Dentro da categoria “Outros”, encontram-se elementos como aplicativos funcionais (1), feiras (1), Google meu negócio (1) e programas contábeis (1). A Figura 14 aponta as mídias sociais mais populares separadas por quartis.

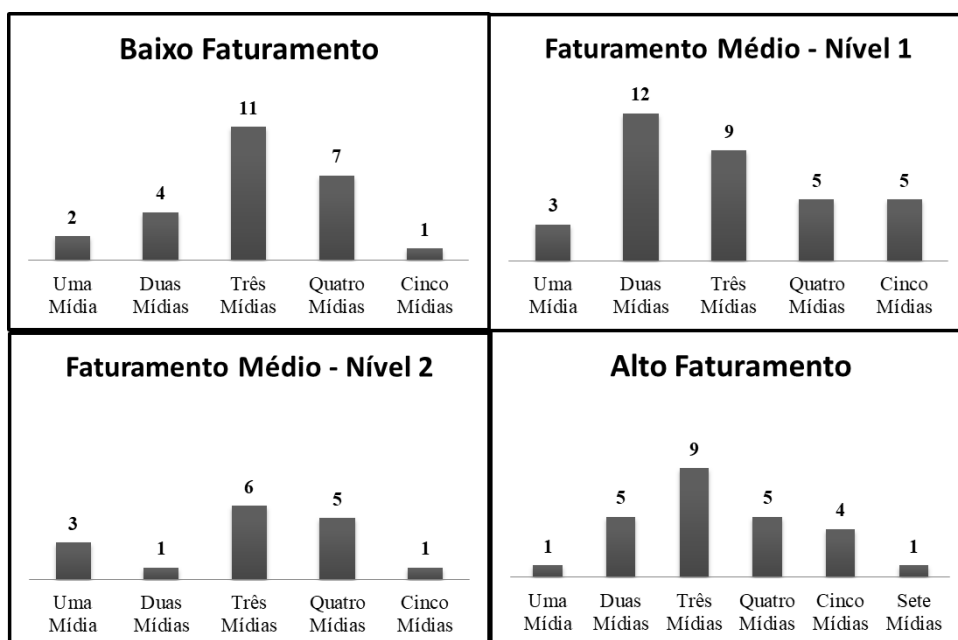
Figura 14 - Mídias sociais mais populares – Amostra por quartis



Fonte: Dados da pesquisa.

O exame da Figura 14 indica que o padrão identificado na Figura 13 se mantém na amostra separada por quartis. Verifica-se que o WhatsApp, o Instagram e o Facebook, em comparação com as outras mídias sociais, são os mais utilizados pelas empresas, com ampla margem, independente do quartil. A ordem das mídias mais usadas tem uma pequena mudança nos grupos “Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 2”, onde o Instagram é levemente mais frequente, no primeiro, e igual ao WhatsApp, no último. Ainda sobre esse tópico, analisou-se a quantidade de mídias que as empresas geralmente usam em suas atividades, separadas por quartis, expressadas graficamente na Figura 15.

Figura 15 - Quantidade de mídias sociais por empresa – Amostra por quartis



Fonte: Dados da Pesquisa.

A Figura 15 mostra que, em geral, as organizações amostradas utilizam de uma a cinco mídias sociais em suas atividades, com exceção de uma entidade de “Alto Faturamento”, a qual utiliza sete. Dentre os grupos, empresas de alto faturamento apresentam a maior média (3,40), seguidas das com baixo faturamento (3,04), “Faturamento Médio – Nível 2” (3,00) e do “Faturamento Médio – Nível 1” (2,91). A fim de verificar se esses valores são diferentes estatisticamente, realizou-se o teste de normalidade Shapiro-Wilk e, consequentemente, o teste de Kruskal-Wallis, uma vez constatada a ausência de normalidade dos dados. O teste de Kruskal-Wallis aponta que não há diferença na quantidade de mídias utilizadas pelas MPEs amostradas, independente da magnitude do faturamento [$X^2(3) = 2,068$; $p = 0,558$]. Os valores dos “mean ranks” estimados estão elencados na Tabela 1.

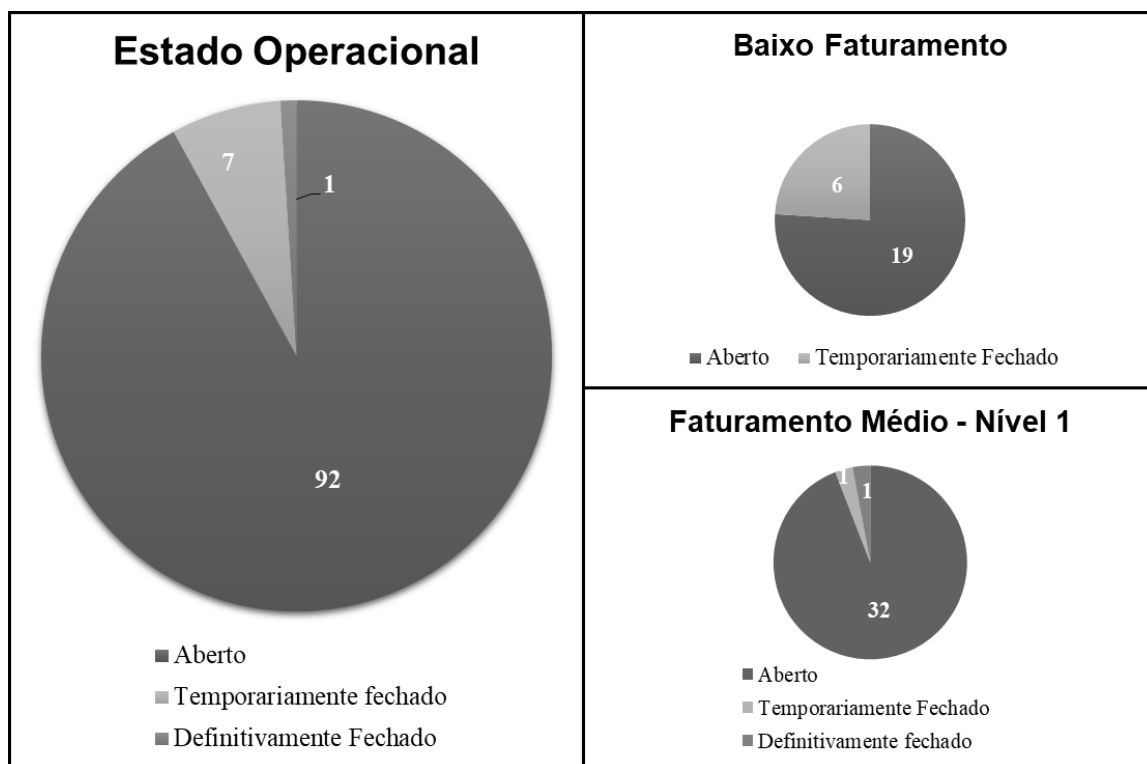
Tabela 1 - Teste de médias – Quantidade de médias usadas

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: Dados da pesquisa.

Uma vez regulamentadas as medidas para contenção da disseminação do Covid-19, a maioria das organizações ficaram impossibilitadas de realizar suas atividades operacionais pelos moldes tradicionais (KAMAL; 2020). A fim de mapear esse fenômeno, coletaram-se informações acerca do estado operacional durante e pós-pandêmico das empresas amostradas, assim como o recebimento de auxílios e estado de motivação. Durante o decorrer da pandemia, 32% dos respondentes (32 de 100) afirmaram ter precisado fechar a empresa temporariamente por causa do Covid-19, enquanto 68% (68 de 100) relataram não ter fechado, nem mesmo temporariamente. A Figura 16 contém os dados acerca o estado operacional dessas organizações.

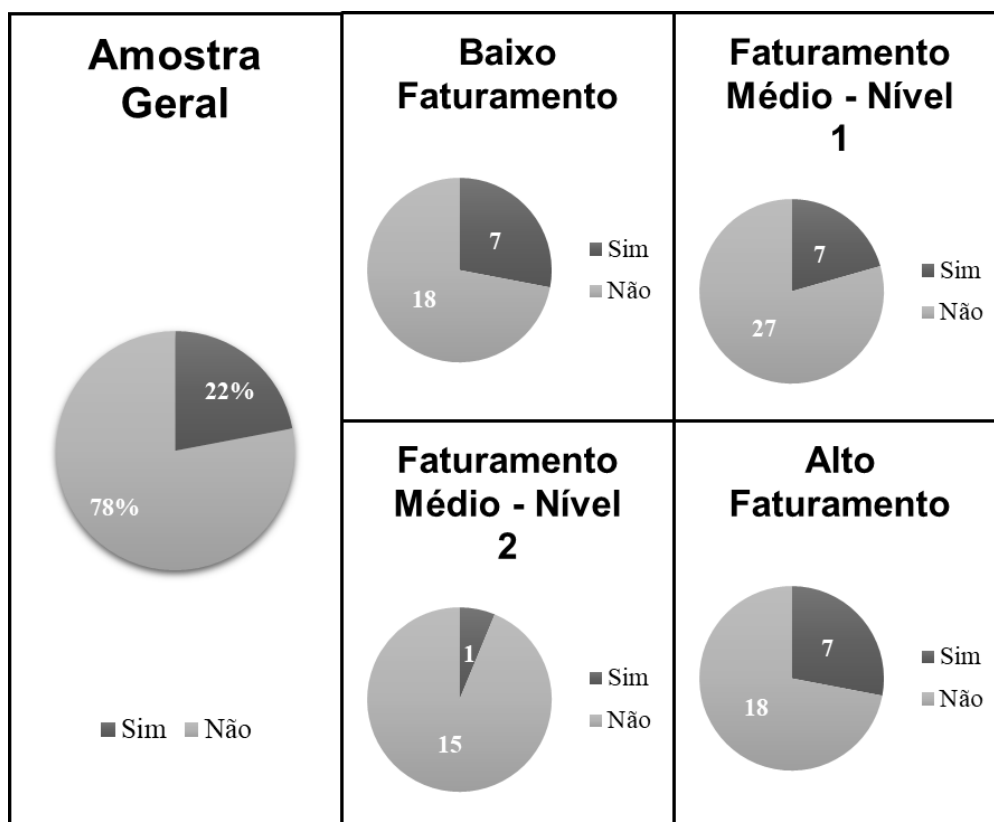
Figura 16 - Estado operacional das empresas amostradas



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 16 indica que a maioria das empresas amostradas continuou em operação após a crise pandêmica. Do total, 92% (92 de 100) estão abertas, 7% (7 de 100) estão temporariamente fechadas e 1% (1 de 100) fecharam definitivamente. Nota-se a concentração de todas as organizações que pereceram nos grupos “Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 1”, cujos quais são compostos por organizações cujo faturamento médio mensal é inferior a R\$20.000,00, o que sugere que o fator financeiro pode ter sido um empecilho crítico para a resiliência dessas entidades. No que tange ao tópico de fragilidade financeira, coletou-se informações acerca o recebimento ou não de auxílio governamental, contidos na Figura 17.

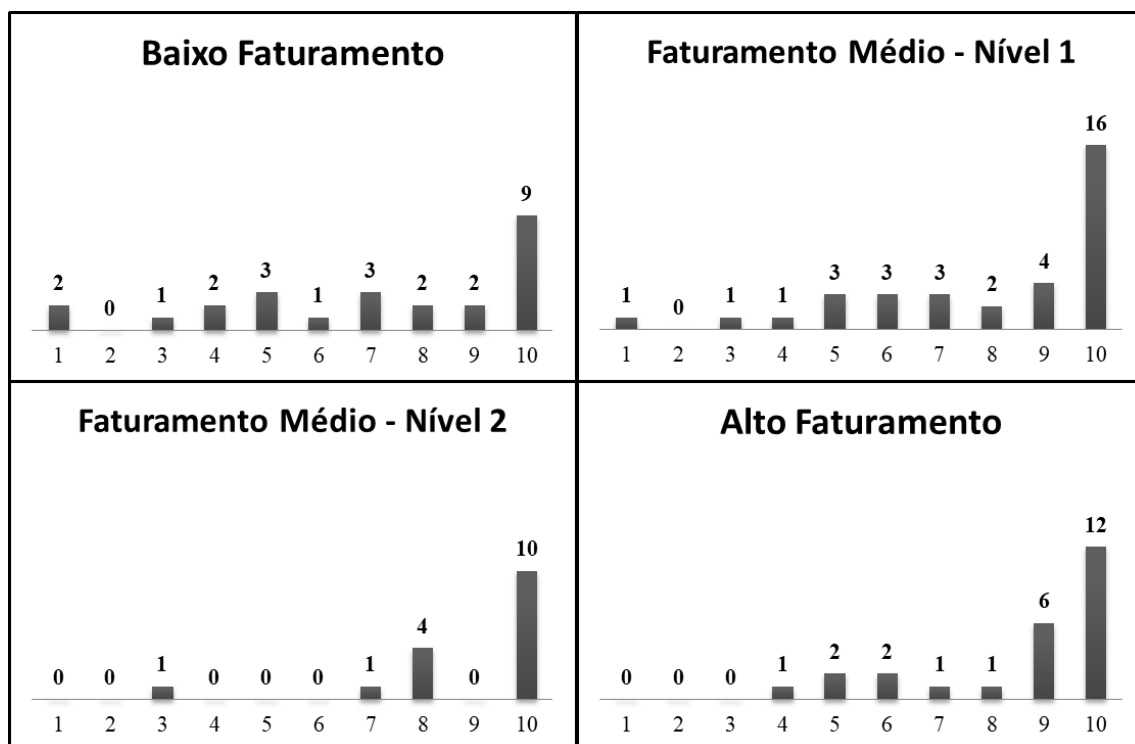
Figura 17 - Recebimento de auxílio governamental (direto e indireto)



Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados da Figura 17, nota-se que menos de um quarto das empresas amostradas receberam algum tipo de auxílio governamental, direto ou indireto. Além disso, observa-se uma menor frequência no recebimento do auxílio, proporcional e absoluto, para os grupos “Faturamento Médio – Nível 1” e “Faturamento Médio – Nível 2”, respectivamente. Além disso, a distribuição de frequências de organizações que receberam o auxílio presente nos quatro quartis sugere a possibilidade de que o faturamento não tenha sido o principal parâmetro norteador para a concessão dos auxílios. Dentre as entidades que estão fechadas temporariamente ou definitivamente, 12,5% (1 de 8) assinalou ter recebido algum auxílio governamental, direto ou indireto, durante a crise pandêmica. No que tange aos gestores, foram coletados dados relativos ao grau de motivação em continuar operando as atividades do negócio, em uma escala de um a dez. Os resultados estão ilustrados na Figura 18.

Figura 18 - Motivação dos gestores para continuar os negócios – Amostra por quartis



Fonte: Dados da pesquisa.

Os rótulos do eixo das abcissas da Figura 18 representam a escala do grau de motivação, onde “1” equivale a nada motivado; “5”, motivado; e “10”, extremamente motivado, enquanto as barras correspondem à quantidade de respondentes que assinalou o referido número no instrumento de coleta. Nota-se que em todos os grupos, a maior parte dos respondentes se caracteriza como extremamente motivados a continuar operar seus negócios. Observa-se também que os menores elementos de motivação estão presentes nos dois primeiros quartis, visto que 80% dos valores menores que “4” se encontram em “Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 1”. Dentre os grupos, “Faturamento Médio – Nível 2” apresenta a maior média (8,87), seguido das empresas com alto faturamento (8,60); “Faturamento Médio - Nível 1”, (8,05); e empresas com baixo faturamento, (7,16). A fim de verificar se esses valores são diferentes estatisticamente, realizou-se o Teste Kruskal-Wallis, teste correspondente ao teste ANOVA, porém para dados não normalizados (Tabela 2).

Tabela 2 - Teste de médias – Motivação dos gestores

Quartil	Mean Rank	Sig.
Baixo Faturamento	41,54	0,183
Faturamento Médio – 1	50,15	

0,183

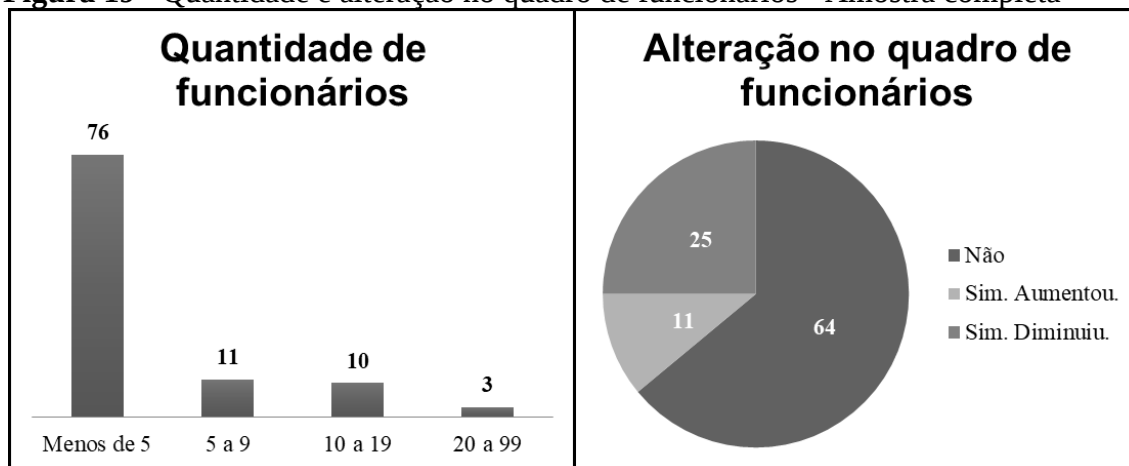
Faturamento	59,47
Médio - 2	
Alto	54,20
Faturamento	

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de Kruskal-Wallis indica que não houve diferença entre o nível de motivação dos gestores em continuar suas operações, independente do quartil [$X^2(3) = 4,847$; $p = 0,183$]. Uma vez que o nível de significância foi maior que 0,05, não se rejeita a hipótese nula e, portanto, pode-se afirmar que as medianas entre os grupos são estatisticamente iguais.

O último grupo de variáveis de controle analisadas foi relativo ao quadro de funcionários das instituições amostradas. Quanto a esse tópico, coletaram-se dados acerca a quantidade do número de funcionários e suas respectivas alterações durante o decorrer da crise pandêmica. A Figura 19 contém um panorama geral desse cenário.

Figura 19 - Quantidade e alteração no quadro de funcionários - Amostra completa

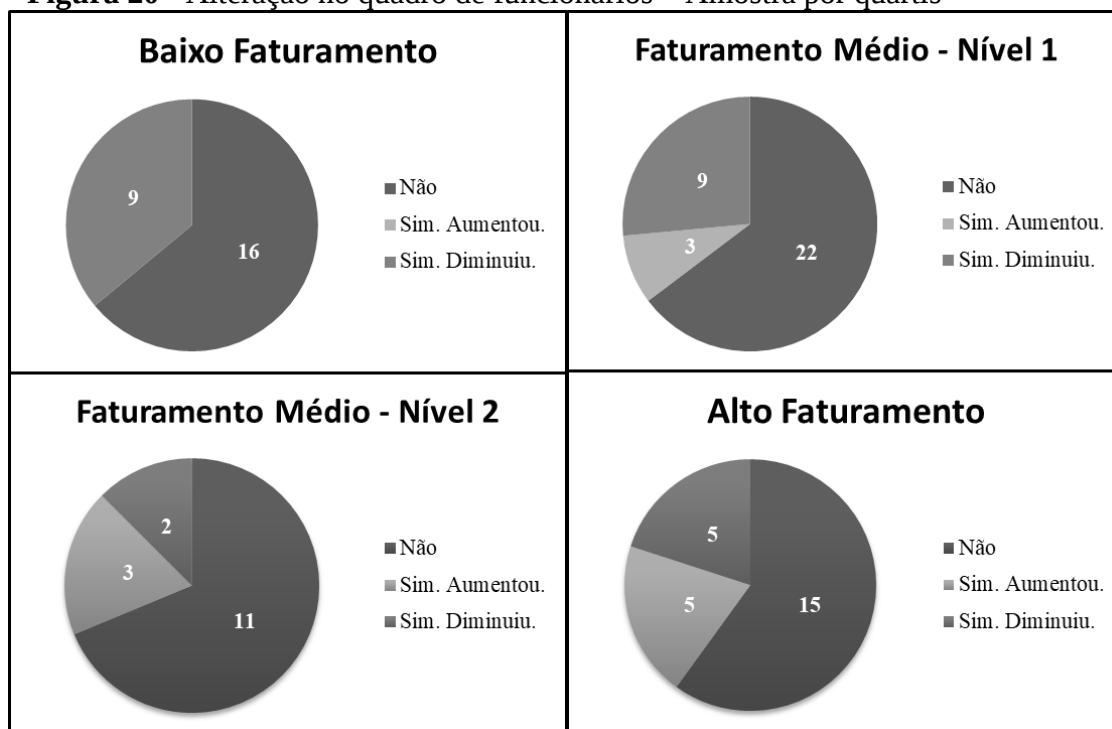


Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Figura 19, que a maioria das instituições amostradas possui menos de cinco funcionários, característica padrão de micro e pequenas empresas. O painel esquerdo ilustra a alteração no quadro de funcionários durante a crise pandêmica. Verifica-se que 64% (64 de 100) dos gestores não realizaram mudanças na quantidade de funcionários contratados, 25% (25 de 100) relataram uma redução; enquanto 11% (11 de 100) efetuaram novas contratações. Ignorando a quantidade de organizações que não fizeram mudanças, nota-se que esses dados corroboram a informação do aumento do desemprego durante a pandemia (SEBRAE, 2020), visto que houve mais organizações reduzindo do que aumentando o quadro

de funcionários. A Figura 20 contém os dados do painel esquerdo da Figura 19, separada por quartis.

Figura 20 - Alteração no quadro de funcionários – Amostra por quartis



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados da Figura 20, nota-se que a redução no quadro de funcionários ocorreu de forma mais intensa nos grupos “Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 1”. Em contrapartida, grande parte das instituições que expandiram o quadro de funcionários estão concentradas em “Faturamento Médio – Nível 2” e “Alto Faturamento”, onde a quantidade se iguala ou supera o número de empresas que o reduziram. No grupo “Faturamento Médio – Nível 1”, embora haja entidades que aumentaram o número de colaboradores na equipe, verifica-se que esse montante é três vezes menor que o número de entidades que reduziram o número de funcionários. Os dados sugerem a existência de correlação entre essas variáveis.

Embora a análise descritiva das variáveis de controle aponte certa heterogeneidade entre os grupos, observa-se que, em geral, as MPEs amostradas são formadas por negócios que sofreram redução no faturamento durante a pandemia; utilizam, em média, três mídias sociais em suas operações, centrando suas atividades, principalmente, no WhatsApp, Instagram e o Facebook; são dirigidas por gestores razoavelmente motivados; e com um quadro de funcionários estável e com baixa rotatividade.

4.2 ANÁLISE DO MODELO PLS-SEM

Nesta seção estão descritos todos os procedimentos estatísticos utilizados para a apuração da validade do modelo, incluindo os testes de confiabilidade do instrumento de coleta, assim como a representatividade dos construtos em relação aos fenômenos que estes buscavam captar, assim como as relações preditivas indicadas pelo modelo estrutural.

4.2.1 Confiabilidade dos Dados

A fim de verificar a confiabilidade dos dados de cada variável do construto, realizou-se a medição do coeficiente Alfa de Cronbach. Os coeficientes obtidos para cada construto estão evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3 - Alfa de Cronbach das variáveis do construto

Variável	Alfa de Cronbach
Uso de Mídias Sociais	0.701
Aceitação Tecnológica do Gestor	0.823
Nível da SCRM	0.931
Resiliência Organizacional	0.854

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme os dados exibidos na Tabela 3, todas as variáveis apresentam um coeficiente Alfa maior que 0.65, indicando uma adequação no mínimo satisfatória. Valores entre 0.65 e 0.79 são considerados razoáveis, como é o caso da variável “Uso de Mídias Sociais”, enquanto valores entre 0.80 e 0.90 e acima de 0.90 são mais robustos e, portanto, melhores, equivalendo-se a um nove e dez em uma escala de qualificação, respectivamente (MARTÍNEZ; 2013).

4.2.2 Validade do Construto

Como mencionado na seção 3.3, os procedimentos para a averiguação da validade dos construtos foram operacionalizados por medida do coeficiente de KMO e o teste de esfericidade de Barlett, a fim de constatar a adequabilidade da AFE sobre os dados amostrados. Inicialmente, conduziram-se os testes de validez para todas as variáveis conjuntamente, a fim de obter dados acerca a estrutura e relação entre as variáveis, verificar possíveis problemas com

unidimensionalidade e a validade geral da amostra. O Quadro 5 apresenta o critério de KMO e o teste de esfericidade de Barlett, considerando todos os construtos.

Quadro 5 - Critério de KMO e Teste de Esfericidade de Barlett – Geral

Medida de Adequação Amostral – KMO		0.793
Teste de esfericidade de Barlett	Qui-quadrado aproximado	2156,727
	Sig.	0.000

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados do Quadro 5, verifica-se que a amostra apresentou um coeficiente KMO de 0.793, caracterizado como bom (entre 0.7 e 0.8) (FIELD; 2017). Em relação ao teste de esfericidade de Barlett, obteve-se um nível de significância menor que 0.05, indicando que a matriz de correlação é significativamente diferente da matriz identidade (HAIR *et al.*, 2009). Desse modo, ambos os testes de validade sugerem que a realização da AFE é apropriada. A Figura 21 exibe os fatores obtidos da AFE, rotacionada pelo método Varimax (a fim de minimizar o número de variáveis com cargas relativamente altas em cada fator) e estimada pelo método ACP, cujas raízes características são iguais ou maiores que um (critério de Kaisen) (FIELD; 2017), assim como suas respectivas cargas fatoriais (valores abaixo de 0.5 foram suprimidos para facilitar a interpretação).

Figura 21 - Análise Fatorial Exploratória - Geral

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
TAM_PU_1			,731				
TAM_PU_2			,724				
TAM_PU_3			,776				
TAM_PU_4			,655				
TAM_PU_5			,738				
TAM_PEOU_1				,702			
TAM_PEOU_2				,706			
TAM_PEOU_3				,748			
TAM_PEOU_4				,579			
TAM_PEOU_5				,696			
USO_1					,676		
USO_2	,719						
USO_3	,686						
SCRM_AQ_1	,703						
SCRM_AQ_2	,687						
SCRM_AQ_3	,693						
SCRM_AQ_4	,806						
SCRM_RET_1	,756						
SCRM_RET_2	,729						
SCRM_RET_3	,827						
SCRM_EXP_1	,781						
SCRM_EXP_2	,735						
SCRM_EXP_3	,687						
SCRM_EXP_4	,647						
RES_R1		,501					
RES_R2		,748					
RES_R3		,517					
RES_R4						,811	
RES_A1		,795					
RES_A2		,746					
RES_A3		,835					
RES_I1		,666					
RES_I2		,584					

Fonte: dados da pesquisa

A partir da Figura 21, identifica-se a existência de sete fatores, os quais em conjunto explicam 68,10% da variância total. O primeiro fator, expresso na primeira coluna, possui a maior variância relativa, explicando aproximadamente 32,9% da variância total. Considerando a distribuição das cargas maiores que 0.5 entre os fatores, conclui-se que não há problemas de unidimensionalidade, dado que as mesmas não estão concentradas no primeiro fator, indicando que as variáveis não são similares (HAIR *et al.*, 2009). A fim de verificar a estrutura de relação entre os itens de cada variável, realizou-se uma AFE para cada variável, com seus respectivos testes de confiabilidade e validade, apresentados nas subseções seguintes.

4.2.3 Análise Fatorial Exploratória – *Uso de Mídias Sociais*

A variável uso de mídias sociais é composta por uma única dimensão, mensurada por meio de três itens: a intensidade no uso de mídias sociais antes da pandemia (USO 1), a frequência na alimentação de informações nas redes sociais (USO 2) e a elaboração de planejamento de marketing específico para as mídias sociais (USO 3). No intuito de obter indícios de que a aplicação de uma AFE seja apropriada, obteve-se os resultados de confiabilidade (Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald) e validade (critério de KMO e teste de esfericidade de Barlett). O teste de Ômega de McDonald, assim como o Alfa de Cronbach, busca medir a consistência interna do construto utilizado. Seu valor é dado dentro de um intervalo de zero a um. Valores acima de 0.70 indicam uma fidelidade satisfatória (BÉLAND; COUSINEAU; LOYE, 2017). Os resultados dos testes mencionados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Testes de validade e confiabilidade – Uso de Mídias Sociais

Validade	
KMO	0.640
Teste de esfericidade de Barlett	Sig.: 0.000000
Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	0.701
Ômega de McDonald	0.754

Fonte: Dados da pesquisa

Os testes de validade da variável Uso de Mídias Sociais mostraram um critério de KMO de 0.640 (entre 0.5 e 0.7), classificado como “mediano”, indicando uma baixa relação entre os itens (FIELD; 2017). O teste de esfericidade de Barlett apresentou um nível de significância bastante pequeno (0.0000), sugerindo que a aplicação da AFE é apropriada (HAIR *et al.*, 2009). Quanto aos testes de confiabilidade, tanto o Alfa de Cronbach (0.701) e o Ômega de McDonald (0.754) ficaram acima do valor mínimo exigido pela literatura (0.65 e 0.70, respectivamente), apontando uma consistência interna razoável do instrumento de coleta utilizado (MARTÍNEZ, 2013; BÉLAND; COUSINEAU; LOYE, 2017). A partir dessa visão preliminar, realizou-se a AFE, estimada pelo método ACP, cujas cargas fatoriais estão contidas na Tabela 4.

Tabela 4 - Cargas Fatoriais – Uso de Mídias Sociais.

Variável	Índice Geral de Uso de Mídias Sociais (Componente 1)
USO1	0.723
USO2	0.878
USO3	0.847

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da AFE para a variável Uso de Mídias Sociais indica a exclusão de nenhum item, dado que a carga fatorial de cada item é superior a 0.4. A análise dos autovalores sugere a estrutura de apenas um componente, responsável por explicar 67.00% da variância total.

4.2.4 Análise Fatorial Exploratória – Social Customer Relationship Management

A variável SCRM é composta por três dimensões (aquisição, retenção e expansão), mensurada por meio de onze itens: o uso de mídias sociais para gerar anúncios (SCRM_AQ1), o uso de mídias sociais para efetuar convites aos clientes (SCRM_AQ2), uso de mídias sociais para divulgar informações sobre produtos e serviços (SCRM_AQ3), uso das mídias sociais para a divulgação da marca pela interação bidirecional (SCRM_AQ4), uso das mídias sociais para compartilhar eventos passados e histórias de sucesso (SCRM_RET1), uso de mídias sociais para oferecer suporte ao cliente (SCRM_RET2), uso das mídias sociais na implementação de ofertas (SCRM_RET3), uso das mídias sociais para sugerir compras adicionais (SCRM_EXP1), uso das mídias sociais para obter avaliações/depoimentos dos clientes (SCRM_EXP2), uso das mídias sociais para incentivar os clientes a indicar a empresa para outras pessoas (SCRM_EXP3) e uso das mídias sociais para obter insights dos clientes (SCRM_EXP4). Os resultados dos testes de validade e confiabilidade estão elencados no Quadro 7.

Quadro 7 - Testes de validade e confiabilidade – Nível da SCRM

Validade	
KMO	0.85746
Teste de esfericidade de Barlett	Sig.: 0.000010
Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	0.931
Ômega de McDonald	0.9303

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes de validade para a variável Nível da SCRM apresentou um KMO de 0.85746 (entre 0.8 e 0.9), caracterizado como ótimo, indicando grandes possibilidades de identificar uma estrutura entre as variáveis a partir de suas relações (FIELD; 2017). O teste de esfericidade de Barlett, por sua vez, apresentou um nível de significância bastante pequeno (0.000010), sugerindo que a aplicação da AFE é apropriada (HAIR *et al.*, 2009). Ambos os testes de confiabilidade apresentaram coeficientes próximos a um, evidenciando uma alta consistência interna do instrumento de coleta utilizado. A partir dessas evidências, realizou-se a AFE, estimada pelo método ACP, cujos resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Cargas Fatoriais – Nível da SCRM

Variável	Índice Geral do uso da SCRM (Componente 1)
SCRM_AQ1	0.757
SCRM_AQ2	0.756
SCRM_AQ3	0.783
SCRM_AQ4	0.878
SCRM_RET1	0.859
SCRM_RET2	0.824
SCRM_RET3	0.889
SCRM_EXP1	0.902
SCRM_EXP2	0.881
SCRM_EXP3	0.823
SCRM_EXP4	0.756

Fonte: Dados da pesquisa

Utilizando o critério de Kaisen, isto é, extraindo apenas os fatores que apresentaram autovalores superiores à unidade, verificou-se que a AFE da variável Nível da SCRM indicou apenas um fator, explicando 68.8% da variância total. Todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais superiores a 0.4 e, portanto, não há indícios de que seja necessário excluir qualquer variável. A estrutura sugerida pela AFE difere da previsão teórica, dado que todas as variáveis ficaram concentradas em apenas uma dimensão. A fim de explorar a estrutura da relação entre as variáveis com uma variância explicativa maior, realizou-se uma segunda AFE, estimada pelo método ACP e rotacionada, extraindo-se três fatores, cujos resultados estão contidos no Quadro 8.

Quadro 8 - Cargas Fatoriais – Nível da SCRM (3 fatores)

Variável	Expansão (Componente 1)	Aquisição (Componente 2)	Retenção (Componente 3)
SCRM_AQ1	-0.319	0.510	
SCRM_AQ2		0.904	
SCRM_AQ3	-0.504		0.866
SCRM_AQ4			0.994
SCRM_RET1			0.942
SCRM_RET2			0.827
SCRM_RET3		0.345	0.601
SCRM_EXP1		0.328	0.659
SCRM_EXP2			0.991
SCRM_EXP3	0.413		0.834
SCRM_EXP4	0.725	0.921	

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da AFE da variável Nível da SCRM com três fatores, observa-se que a estrutura de relação entre as variáveis difere da estrutura teórica. Além disso, constata-se a presença de cargas negativas nas variáveis SCRM_AQ1 e SCRM_AQ3, as quais são explicadas pelo segundo ou terceiro componente. Todavia, todos os itens possuem ao menos uma carga acima de 0.4, representando sua relevância em ao menos um dos componentes, os quais em conjunto explicam 82.77% da variância total. Por fim, os dados do Quadro 8 sugerem a exclusão da variável SCRM_EXP4, devido ao alto valor da carga fatorial em mais de um componente.

4.2.5 Análise Fatorial Exploratória – Aceitação Tecnológica do Gestor

A variável Aceitação Tecnológica do Gestor, simbolizada pelo modelo TAM, é composta por duas dimensões (utilidade percebida de uso e facilidade percebida de uso), mensurada por meio de dez itens: utilidade das mídias sociais (PU1), utilidade das mídias sociais como ferramenta de marketing (PU2), melhoria da produtividade pelo uso de mídias sociais (PU3), melhoria da gestão por meio das mídias sociais (PU4), melhoria nas relações com os clientes pelo uso de mídias sociais (PU5), facilidade no aprendizado de marketing aplicado nas mídias sociais (PEU1), facilidade na identificação de novos clientes por meio das mídias sociais (PEU2), facilidade na identificação das demandas dos consumidores por meio das mídias sociais (PEU3), facilidade na recuperação das informações dos clientes usando mídias sociais (PEU4) e facilidade na divulgação de produtos/serviços por meio das mídias sociais (PEU5). Os testes de validade e confiabilidade estão expostos no Quadro 9.

Quadro 9 - Testes de validade e confiabilidade – Aceitação Tecnológica do Gestor

Validade	
KMO	0.65005
Teste de esfericidade de Barlett	Sig.: 0.000010
Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	0.823
Ômega de McDonald	0.9225

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes de validade para a variável Aceitação Tecnológica do Gestor apresentou um KMO de 0.65005 (entre 0.5 e 0.7), caracterizado como mediano, o qual aponta uma baixa relação entre os itens (FIELD; 2017). O teste de esfericidade de Barlett apresentou um baixo nível de significância, o que sugere a aplicabilidade da AFE. No que tange aos testes de confiabilidade, tanto o Alfa de Cronbach (0.823) quanto o Ômega de McDonald (0.9225) apresentaram valores acima do mínimo exigido pela literatura (0.65 e 0.70, respectivamente) e próximos a um, indicando uma consistência adequada do instrumento de coleta utilizado. A partir dos resultados sugeridos pelos testes, realizou-se a AFE, estimada pelo método ACP e rotacionada, cujas cargas fatoriais são mostradas na Tabela 6.

Tabela 6 - Cargas Fatoriais – Aceitação Tecnológica do Gestor

Variável	Utilidade Percebida (Componente 1)	Facilidade Percebida de Uso (Componente 2)
PU1	0.929	
PU2	0.863	
PU3	0.976	
PU4	0.713	
PU5	0.770	
PEU1		0.743
PEU2		0.849
PEU3		0.778
PEU4		0.645
PEU5		0.848

Nota: Os componentes foram nomeados a critério do autor.

Fonte: Dados da pesquisa.

A AFE da variável Aceitação Tecnológica do Gestor sugeriu a extração de dois fatores, os quais explicam 68.10% da variância total. Conforme os dados da tabela, todas as cargas são superiores a 0.4 e não há a presença de cargas negativas e, portanto, não se justifica a exclusão de qualquer variável. Além disso, ressalta-se que a estrutura de relação encontrada condiz com a estrutura prevista na teoria (todos os itens de uma mesma dimensão tiveram seus escores concentrados em um único fator).

4.2.6 Análise Fatorial Exploratória – Resiliência Organizacional

A variável Resiliência Organizacional é composta por três dimensões (robustez, agilidade e integridade), mensurada por meio de nove itens: Capacidade de ter resistência frente às adversidades (RES_R1), capacidade de preservar a posição de mercado frente às adversidades (RES_R2), capacidade de gerar soluções diversas para problemas (RES_R3), capacidade de ser perseverante frente aos desafios (RES_R4), capacidade de entrar rapidamente em ação (RES_A1), capacidade de desenvolver alternativas para obter vantagens de situações desfavoráveis (RES_A2), capacidade de tomar decisões necessárias de forma ágil (RES_A3), engajamento dos indivíduos do grupo (RES_I1) e atuação conjunta da equipe (RES_I2). Os resultados dos testes de validade e confiabilidade estão elencados no Quadro 10.

Quadro 10: Testes de validade e confiabilidade – Resiliência Organizacional

Validade	
KMO	0.81033
Teste de esfericidade de Barlett	Sig.: 0.000010
Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	0.854
Ômega de McDonald	0.94

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes de validade da variável Resiliência Organizacional constatou um critério de KMO de 0.81033 (entre 0.8 e 0.9), caracterizado como ótimo, apontando grandes possibilidades de identificação de estrutura entre as variáveis por meio da AFE (FIELD; 2017). Em consonância com o critério de KMO, o teste de esfericidade de Barlett apresentou um nível de significância muito baixo, assegurando a adequabilidade da aplicação da AFE. Os testes de confiabilidade, por sua vez, foram valores próximos a um, dos quais pode se inferir a consistência interna do instrumento de coleta utilizado. A partir desse diagnóstico preliminar, realizou-se a AFE, estimada pelo método ACP, cujas cargas estão contidas na Tabela 7.

Tabela 7 - Cargas Fatoriais – Resiliência Organizacional

Variáveis	Índice Geral de Resiliência (Componente 1)
RES_R1	0.758
RES_R2	0.853
RES_R3	0.699
RES_R4	0.463
RES_A1	0.828
RES_A2	0.862
RES_A3	0.849
RES_I1	0.729
RES_I2	0.685

Nota: Os componentes foram nomeados a critério do autor.

Fonte: Dados da pesquisa.

A AFE da variável Resiliência Organizacional sugeriu a extração de apenas um fator, o qual explica 57.30% da variância total. Não há cargas inferiores a 0.4 e todas são positivas e, portanto, não há indícios de que seja necessária a exclusão de variáveis. A estrutura indicada pela AFE difere da estrutura teórica, dado que todos os componentes ficaram reunidos em apenas um único fator. Deste modo, a fim de explorar com mais detalhes a estrutura de relação entre as variáveis com uma variância explicativa maior, realizou-se uma segunda AFE, estimada pelo método ACP e rotacionada, a fim de investigar a estrutura de relação entre as variáveis com três fatores. Os resultados se encontram no Quadro 11.

Quadro 11: Cargas Fatoriais – Resiliência Organizacional (3 fatores)

Variável	Robustez (Componente 1)	Agilidade (Componente 2)	Integridade (Componente 3)
RES_R1	0.553	0.318	
RES_R2		0.534	
RES_R3		0.649	
RES_R4	0.945		
RES_A1		0.916	
RES_A2		0.882	
RES_A3		1.028	
RES_I1			0.886
RES_I2			0.997

Nota: Os componentes foram nomeados a critério do autor.

Fonte: Dados da pesquisa.

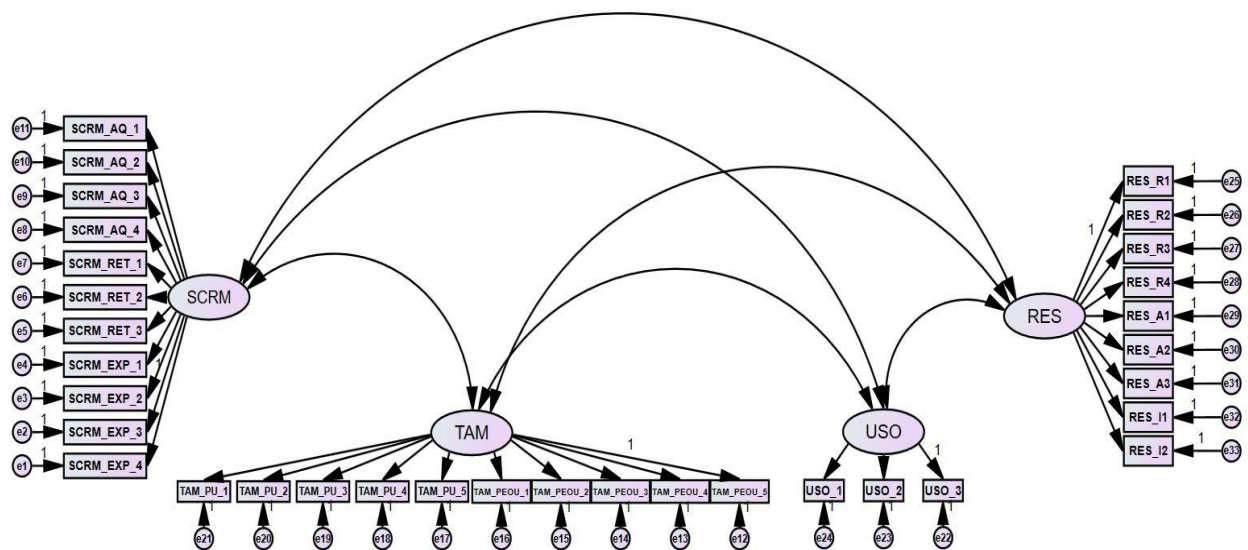
Com base nos dados expostos no Quadro 11, observa-se que a estrutura de relação entre as variáveis é mais próxima da teoria, principalmente quanto às dimensões integridade e agilidade. Conjuntamente, os três fatores explicam 79.85% da variância total. Além disso, a AFE sugere a exclusão da variável RES_A3, pois a mesma apresentou uma carga superior à unidade.

4.2.7 Análise Fatorial Confirmatória

Uma vez efetuados os procedimentos de confiabilidade, validade e a análise preliminar da estrutura de relação entre os itens por meio da AFE, realizou-se a AFC, procedimento padrão prévio para a aplicação da modelagem de equações estruturais.

A estrutura teórica investigada neste trabalho prevê a relação entre quatro variáveis: o Nível da SCRM (três dimensões), a Aceitação Tecnológica do Gestor (duas dimensões), o Uso de Mídias Sociais (uma dimensão) e a Resiliência Organizacional (três dimensões). Essas relações podem ser vistas graficamente na Figura 7. A teoria e a argumentação utilizada para sustentar as hipóteses prevêem uma relação positiva entre os construtos. Desse modo, espera-se que sua correlação seja positiva. Inicialmente, operacionalizou-se a AFC do modelo teórico inicial, expresso na Figura 22.

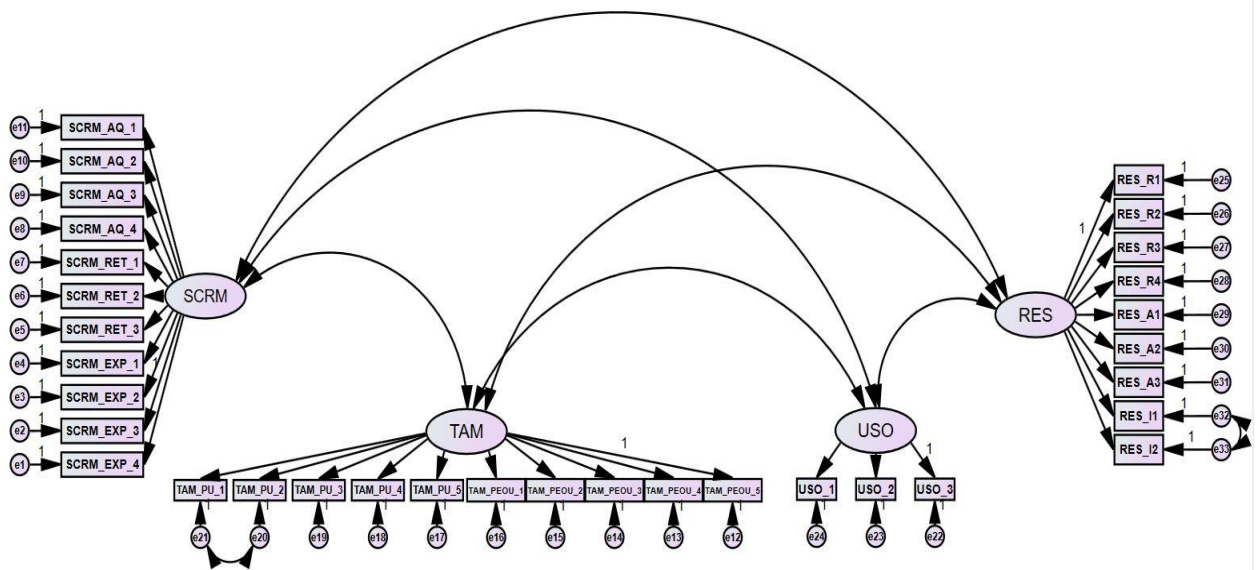
Figura 22 - Esquema gráfico – Modelo 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao operacionalizar a AFC do Modelo 1 (cujos resultados são apresentados e discutidos comparativamente a partir do Quadro 12), notou-se a existência covariância interna entre elementos de um mesmo construto. Isso implica que o poder explicativo do modelo pode ser melhorado ao tratar a covariância entre essas variáveis como um parâmetro livre, possibilitando a redução da discrepância entre os dados. Desse modo, foi formado e testado um segundo modelo, ilustrado na Figura 23.

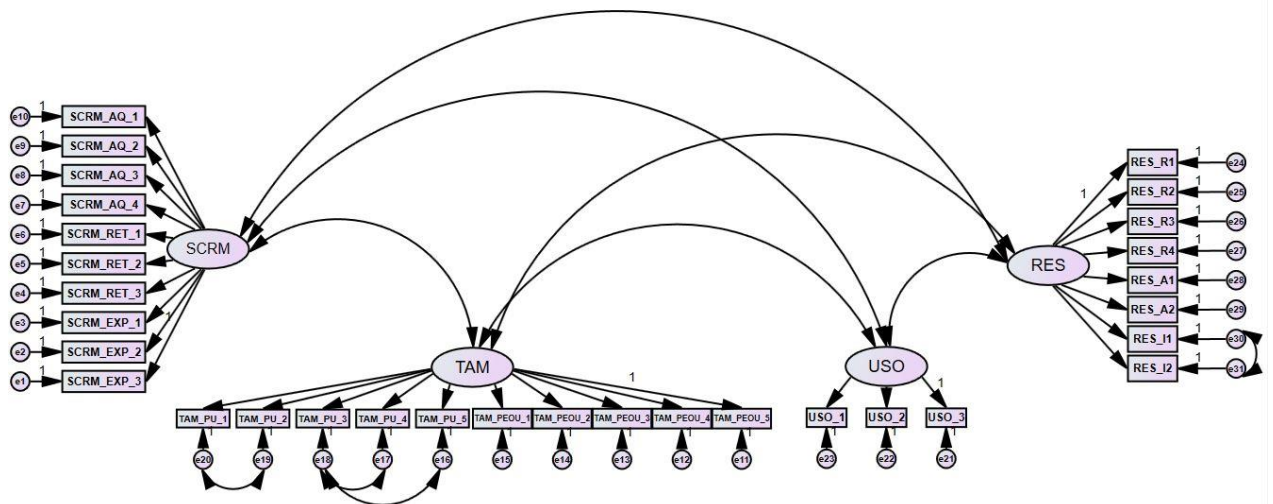
Figura 23 - Esquema gráfico – Modelo 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

A diferença entre o Modelo 1 (Figura 22) e o Modelo 2 (Figura 23) consiste no reconhecimento e mensuração da covariância entre os itens TAM_PU_1 (utilidade das mídias sociais) e TAM_PU_2 (utilidade das mídias sociais como ferramenta de marketing), assim como entre os itens RES_I1 (engajamento dos indivíduos do grupo) e RES_I2 (atuação conjunta da equipe), expresso graficamente pela seta bidirecional entre os elementos. Um terceiro modelo foi testado, desta vez considerando as sugestões da AFE visando o aumento do poder explicativo do modelo. Como analisado nas seções 4.2.4 e 4.2.6, a AFE da variável Nível da SCRM e da variável Resiliência Organizacional sugeriram a exclusão dos itens SCRM_EXP_4 (uso das mídias sociais para obter insights dos clientes) e RES_A3 (capacidade de tomar decisões necessárias de forma ágil), respectivamente. A fim de testar a validade desses resultados, elaborou-se um terceiro modelo, ilustrado na Figura 24.

Figura 24 - Esquema gráfico – Modelo 3



Fonte: Elaborada pelo autor.

A diferença entre o Modelo 3 e os modelos anteriores (Modelo 1 e Modelo 2) consiste na exclusão dos itens mencionados anteriormente (SCRM_EXP_4 e RES_A3), assim como o reconhecimento e mensuração entre a covariância adicionais entre as variáveis TAM_PU_3 (melhoria da produtividade pelo uso de mídias sociais) e TAM_PU_4 (melhoria da gestão por meio das mídias sociais) e a TAM_PU_3 (melhoria da produtividade pelo uso de mídias sociais) e TAM_PU_5 (melhoria nas relações com os clientes pelo uso de mídias sociais).

A análise e comparação dos modelos foram fundamentadas em duas etapas: a análise e comparação dos índices de ajuste dos modelos e das cargas fatoriais, com sua respectiva significância. Os índices de ajuste de modelo são divididos em três grupos: os índices de ajuste absolutos, os índices de ajuste incrementais e os índices de ajuste parcimoniosos (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008). A fim de identificar o modelo mais preciso, utilizou-se os indicativos das três categorias de índices de ajuste. Os índices de ajuste absoluto dos três modelos estão contidos no Quadro 12.

Quadro 12: Índices de Ajuste Absoluto – Análise Fatorial Confirmatória

Índice	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Qui-Quadrado (X^2)	1.007.898	917.402	743.863
Graus de Liberdade	489	487	424
Sig. (X^2)	0.000	0.000	0.000
RMSEA	0.104	0.094	0.087

Intervalo de Confiança – 90%)(RMSEA)	[0.094-0.113]	[0.085-0.104]	[0.077-0.098]
GFI	0.64	0.666	0.699
AGFI	0.587	0.616	0.648
RMR	0.110	0.108	0.104

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange aos valores do Quadro 12, verifica-se que o valor qui-quadrado dos três modelos apresentaram uma significância menor que 0.05, o que indica uma semelhança estatística entre a matriz de covariâncias amostral e a matriz de covariâncias estimada teoricamente, sinalizando um bom ajuste dos dados em relação ao modelo teórico. Em relação aos valores do RMSEA e RMR, nota-se que o Modelo 3 possui os menores valores em relação aos demais, apontando que o mesmo reproduz com mais fidedignidade a covariância populacional com uma quantidade menor de resíduos. O GFI e o AGFI, os quais mostram o quanto o modelo é capaz de reproduzir a matriz de covariância observada, sendo o segundo ajustado à magnitude dos graus de liberdade, também apontam uma melhor precisão do Modelo 3, uma vez que o mesmo apresentou um valor mais próximo a um em ambos os índices. Portanto, pode-se depreender índices de ajuste absoluto apontam uma maior precisão do Modelo 3 (Figura 24). A Tabela 8 contém os resultados pertinentes aos índices de ajuste incrementais.

Tabela 8 - Índices de Ajuste Incrementais – Análise Fatorial Confirmatória

Índice	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
NFI	0.589	0.625	0.658
TLI	0.708	0.757	0.795
CFI	0.73	0.776	0.813

Fonte: Dados da pesquisa

Os índices apresentados na Tabela 8 comparam o valor X^2 gerado pelo respectivo modelo com um modelo nulo. Desse modo, quanto maior o escore do índice, maior é a distância do X^2 do modelo testado em relação ao modelo nulo e, conseqüentemente, maior sua relevância.

O TLI e CFI correspondem a versões revisadas do NFI e, portanto, obedecem à mesma lógica (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008). Desse modo, há indícios que o Modelo 3 tem o potencial de proporcionar maior poder explicativo, uma vez que o mesmo apresentou os escores mais próximos de um nos três índices. Por fim, a Tabela 9 elenca os resultados pertinentes aos índices de ajuste parcimoniosos.

Tabela 9 - Índices de Ajuste Parcimoniosos – Análise Fatorial Confirmatória

Índice	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
PGFI	0.558	0.578	0.598
PNFI	0.545	0.577	0.60

Fonte: Dados da pesquisa.

O PGFI e o PNFI são índices baseados no GFI e NFI, respectivamente, porém penalizando de forma severa os modelos dotados de maior complexidade (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008). Desse modo, percebe-se que os índices de ajuste parcimoniosos sugerem um melhor desempenho do Modelo 3, mesmo relevando a complexidade entre os modelos, já que o mesmo apresentou os maiores escores. Conclui-se, desse modo, que a análise dos índices de ajuste induzem à preferência do Modelo 3.

A segunda parte da análise se centrou sobre as cargas fatoriais dos itens em relação às suas variáveis e as correlações entre os construtos. Quanto a esse aspecto, é imprescindível que todas as cargas sejam estatisticamente significantes e é desejável que as cargas padronizadas sejam maiores que 0.5 e, idealmente, maiores que 0.7 (HAIR *et al.*, 2009). No que tange à correlação entre os construtos, espera-se que os valores sejam positivos, já que a teoria prevê que o nível da SCRM impacta positivamente a resiliência organizacional e tanto o uso de mídias sociais quanto a aceitação tecnológica do gestor intensifiquem essa relação. A Tabela 10 mostra as correlações entre os construtos estimado para o Modelo 3.

Tabela 10 - Correlações entre os construtos – Análise Fatorial Confirmatória

Correlação	Modelo 3
SCRM $\leftrightarrow$ TAM	0.546
SCRM $\leftrightarrow$ USO	0.952
SCRM $\leftrightarrow$ RES	0.511

TAM $\leftrightarrow$ USO	0.709
TAM $\leftrightarrow$ RES	0.312
USO $\leftrightarrow$ RES	0.55

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes elencados na Tabela 10 indicam uma correlação positiva entre as variáveis do construto, relação teoricamente esperada. As diferenças entre as correlações encontradas pelos modelos variaram marginalmente. O Modelo 3, indicado pelos índices de ajuste, mostra uma correlação muito forte entre Nível da SCRM e Uso de Mídias Sociais (0.952), uma correlação forte entre a Aceitação Tecnológica do Gestor e o Uso de Mídias Sociais (0.709), uma correlação moderada entre Uso de Mídias Sociais e Resiliência Organizacional (0.55), Nível da SCRM e Aceitação Tecnológica do Gestor (0.546) e Nível da SCRM e Resiliência Organizacional (0.511) e uma correlação fraca entre Aceitação Tecnológica do Gestor e Resiliência Organizacional (0.312). Constatada a correlação positiva entre os construtos, analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas dos itens de cada construto, mostradas no Quadro 13.

Quadro 13 - Cargas padronizadas – Análise Fatorial Confirmatória

Relação	Modelo 3
SCRM_AQ_1 $\leftarrow$ SCRM	0.658
SCRM_AQ_2 $\leftarrow$ SCRM	0.641
SCRM_AQ_3 $\leftarrow$ SCRM	0.680
SCRM_AQ_4 $\leftarrow$ SCRM	0.783
SCRM_RET_1 $\leftarrow$ SCRM	0.795
SCRM_RET_2 $\leftarrow$ SCRM	0.745
SCRM_RET_3 $\leftarrow$ SCRM	0.799
SCRM_EXP_1 $\leftarrow$ SCRM	0.843
SCRM_EXP_2 $\leftarrow$ SCRM	0.829
SCRM_EXP_3 $\leftarrow$ SCRM	0.742
TAM_PU_1 $\leftarrow$ TAM	0.259
TAM_PU_2 $\leftarrow$ TAM	0.352
TAM_PU_3 $\leftarrow$ TAM	0.344

TAM_PU_4 $\leftarrow$ TAM	0.468
TAM_PU_5 $\leftarrow$ TAM	0.480
TAM_PEOU_1 $\leftarrow$ TAM	0.731
TAM_PEOU_2 $\leftarrow$ TAM	0.811
TAM_PEOU_3 $\leftarrow$ TAM	0.753
TAM_PEOU_4 $\leftarrow$ TAM	0.568
TAM_PEOU_5 $\leftarrow$ TAM	0.533
USO_1 $\leftarrow$ USO	0.445
USO_2 $\leftarrow$ USO	0.762
USO_3 $\leftarrow$ USO	0.790
RES_R1 $\leftarrow$ RES	0.691
RES_R2 $\leftarrow$ RES	0.769
RES_R3 $\leftarrow$ RES	0.544
RES_R4 $\leftarrow$ RES	0.379
RES_A1 $\leftarrow$ RES	0.716
RES_A2 $\leftarrow$ RES	0.793
RES_I1 $\leftarrow$ RES	0.586
RES_I2 $\leftarrow$ RES	0.528

Fonte: Dados da pesquisa.

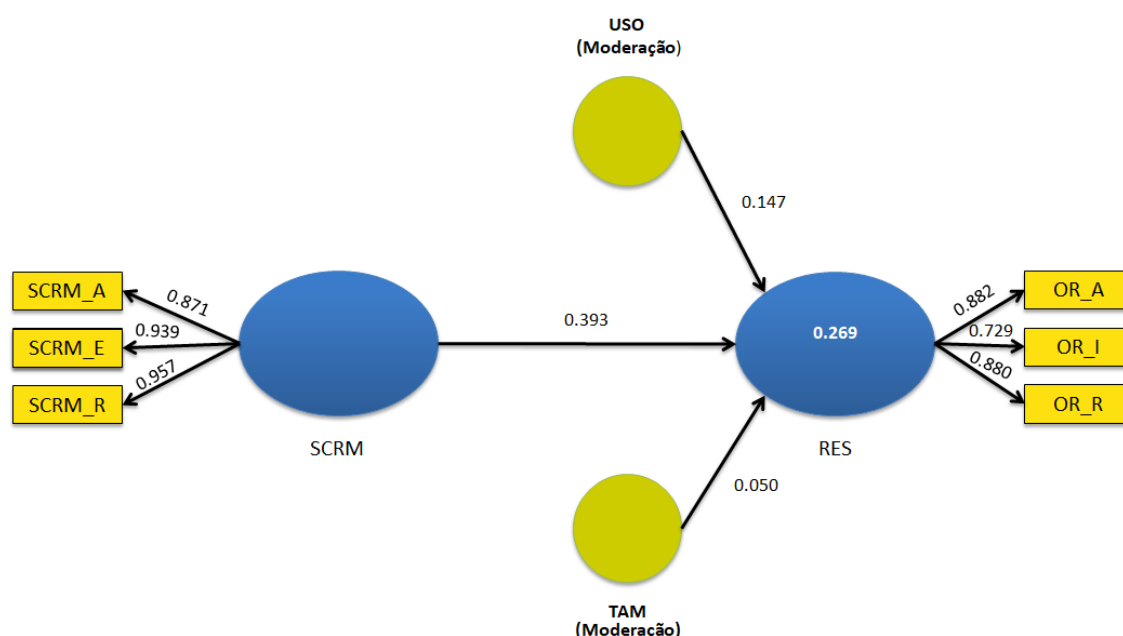
Conforme preconizado por Hair *et al* (2009), é imprescindível que as cargas fatoriais sejam estatisticamente significantes. No tocante a este requisito, todos as cargas foram significantes a 1%, com exceção do item TAM_PU_1, significativo a 5%. Em relação às cargas do modelo, nota-se que todas contêm cargas positivas, simbolizando sua respectiva contribuição para o construto. Em relação à magnitude das cargas, destaca-se que a maioria dos itens (aproximadamente 80%) apresentou escores superiores a 0.5. Os menores escores estão associados com a dimensão Utilidade Percebida de Uso (variável Aceitação Tecnológica do Gestor). Esses resultados contrapõem os achados da AFE da referida variável (Tabela 6), na qual os itens da dimensão Utilidade Percebida de Uso exibiram cargas maiores, inclusive sobre a dimensão Facilidade Percebida de Uso, explicando 49,50% da variância total dos dados.

4.2.8 Modelagem de Equações Estruturais – Mínimos Quadrados Parciais

Nesta seção estão descritos os procedimentos estatísticos com seus respectivos resultados quanto ao objetivo geral da pesquisa: a investigação da existência do efeito moderador da aceitação tecnológica do gestor e do uso de mídias sociais na relação entre o nível da SCRM (técnica gerencial utilizada na gestão de clientes) e a resiliência organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras durante a crise pandêmica do Covid-19.

A análise dos resultados do Modelo de Equações Estruturais foi dividida em quatro etapas: a avaliação da consistência interna e validade dos construtos, a validade convergente, os índices de ajuste do modelo e o teste das hipóteses, com o auxílio do *bootstrapping*. O primeiro passo foi efetuar a estimação do modelo por meio da montagem do diagrama de caminhos e a inserção dos dados no *software* SmartPLS 3. Os parâmetros foram estimados com base na estrutura do Modelo 3 (Figura 24), devido aos resultados oriundos dos ajustes absolutos, incrementais e parcimoniosos (tabelas 14, 15 e 16, respectivamente). O resultado do modelo estimado está apresentado na Figura 25.

Figura 25 - Modelo de Equações Estruturais – Mínimos Quadrados Parciais



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 25 contém as principais informações referentes à estimação do modelo estrutural. As elipses azuis representam as variáveis latentes, na qual a da direita (SCRM) simboliza a variável Nível da SCRM, enquanto a da esquerda (RES) simboliza a Resiliência

Organizacional. Os círculos esverdeados representam as variáveis moderadoras entre a relação do Nível da SCRM e a Resiliência Organizacional, onde a TAM simboliza a Aceitação Tecnológica do Gestor e o USO, Uso de Mídias Sociais. As flechas entre os construtos exprimem a relação de dependência mensurada, enquanto os números sobre as flechas correspondem às cargas externas, as quais indicam o grau (magnitude) da relação de dependência. Os retângulos amarelos, por sua vez, caracterizam as dimensões dos construtos principais, enquanto os coeficientes entre os construtos (elipses azuis) e as dimensões (retângulos amarelos) são as cargas fatoriais padronizadas entre eles, isto é, o quanto as dimensões contribuem para a composição do construto. Por fim, o coeficiente dentro da elipse RES representa o coeficiente de determinação (R^2), o qual aponta a proporção da variância total explicada pelo modelo.

Por meio da Figura 25, verifica-se que as relações entre as variáveis latentes são positivas, exprimindo, portanto, seu impacto sobre a resiliência organizacional. O coeficiente entre as elipses SCRM e RES indica que uma unidade incremental no Nível da SCRM de uma organização tende a aumentar 0.393 da resiliência organizacional da mesma. Em termos práticos, isso significa que a intensificação no uso dos processos da SCRM tende a engatilhar melhorias nos níveis de robustez, agilidade e integridade, as quais compõem a resiliência organizacional. O coeficiente de moderação entre a variável TAM (moderação) e RES (0.050) aponta que uma unidade incremental na variável Aceitação Tecnológica do Gestor tende a intensificar a magnitude da relação entre Nível da SCRM e Resiliência Organizacional em 0.05. De forma análoga, o coeficiente de moderação entre a variável USO (moderação) e RES (0.147) sugere que o incremento de uma unidade adicional na variável Uso de Mídias Sociais tende a aumentar 0.147 na relação entre Nível da SCRM e Resiliência Organizacional.

A fim de verificar a validade estatística dessas relações, utilizou-se a técnica *Bootstrapping*, uma técnica estatística utilizada para validar modelos (e seus respectivos parâmetros) a partir de subamostras (HAIR *et al.*, 2009). Assim, a fim de rejeitar ou não as hipóteses elencadas pelo modelo (Figura 7), estimou-se novos parâmetros, a partir de uma subamostra de 500 observações, por meio do *bootstrapping*, e verificou-se a significância estatística dos parâmetros por meio do Teste T. Os resultados estão elencados na Tabela 11.

Tabela 11 - Teste das hipóteses do modelo

Hipóteses	Valor T	p-valor	Situação
-----------	---------	---------	----------

H1	0.373	0.709	Rejeitada
H2	1.173	0.241	Rejeitada
H3	2.520	0.012	Não Rejeitada

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nos resultados contidos na Tabela 11, conclui-se que não há evidência estatística que suporte as hipóteses H1 e H2, uma vez que os parâmetros estimados pela subamostra não corroboraram os parâmetros estimados pelo modelo principal e, portanto, foram rejeitadas. As hipóteses H1 e H2 tratam do efeito moderador entre a variável Aceitação Tecnológica do Gestor e a Resiliência Organizacional e a variável Uso de Mídias Sociais sobre a Resiliência Organizacional, respectivamente. Desse modo, não é possível afirmar que o incremento nessas variáveis intensifique a relação entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional. Em contrapartida, a relação expressa na H3 (“o nível do uso da SCRM via mídias sociais aumenta a resiliência organizacional de uma empresa”) não foi rejeitada, visto que o parâmetro obtido pelo *bootstrapping* não foi estatisticamente diferente do parâmetro gerado pelo modelo teórico. Desse modo, conclui-se que há evidências estatísticas de que uma unidade incremental no nível da SCRM tende a produzir efeitos positivos na resiliência organizacional das empresas por meio das dimensões robustez, agilidade e integridade.

A fim de validar os construtos medidos, realizaram-se testes de confiabilidade dos construtos medidos, utilizando o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta. Os coeficientes de ambos os testes variam de 0 a 1. Os valores dos coeficientes devem ser maiores que 0.70 (HAIR *et al.*, 2009). Os resultados dos testes de confiabilidade estão contidos na Tabela 12.

Tabela 12 - Testes de Confiabilidade – Modelo de Equações Estruturais

Variável	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
RES	0.778	0.871
SCRM	0.914	0.945

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir dos dados da Tabela 12, que há evidência estatística de que todos os construtos são confiáveis e, portanto, possuem consistência interna, uma vez que não houve

coeficientes menores que 0.7, tanto no Alfa de Cronbach quanto nos resultados da Confiabilidade Composta. A etapa seguinte consistiu na análise da validade convergente dos dados, fundamentada na análise das cargas fatoriais das dimensões sobre as variáveis (Figura 25) e a AVE, apresentada na Tabela 13.

Tabela 13 - Validade Convergente – Variância Média Extraída

Variável	AVE
RES	0.694
SCRM	0.852

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à validade convergente, verifica-se tanto as cargas fatoriais das dimensões sobre as variáveis quanto os valores mínimos da AVE foram satisfeitos, uma vez que todas as variáveis apresentaram uma $AVE > 0.5$ (Tabela 13) e todas as cargas fatoriais padronizadas foram maiores que 0.7, tanto do Nível da SCRM (0.871; 0.939 e 0.957) quanto da Resiliência Organizacional (0.882; 0.729 e 0.880). Em seguida, apurou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), a fim de verificar a existência de validade discriminante, cujos resultados se encontram no Quadro 14.

Quadro 14: Validade Discriminante - Critério de Fornell e Larcker

	TAM (Moderação)	USO (Moderação)	RES	SCRM
TAM (Moderação)	1.00			
USO (Moderação)	0.515	1.00		
RES	0.072	0.053	0.833	
SCRM	-0.047	-0.285	0.464	0.923

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os resultados do Quadro 14, conclui-se que o modelo possui validade discriminante, uma vez que os valores das correlações entre os construtos são menores que a raiz quadrada das AVEs (diagonal principal) e, portanto, é possível afirmar que os construtos são independentes entre si. Por fim, apuraram-se os índices de ajuste do modelo. Como mencionado na seção 3.3, utilizou-se a proposta de reporte de pares de índices de Hu e Bentler (1999). A Tabela 14 expressa os coeficientes do NFI e do SRMR do modelo estrutural estimado.

Tabela 14 - Índices de Ajuste do Modelo – Modelo de Equações Estruturais

Índice de Ajuste	Coefficiente
NFI	0.764
SRMR	0.090

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os índices reportados na Tabela 14, o NFI compara os parâmetros do modelo com um modelo nulo. Seu valor varia de 0 a 1 e quanto maior o coeficiente, melhor, simbolizando a diferença do modelo teórico com o modelo nulo. O valor de 0.764 está abaixo do valor desejável (> 0.90), porém o NFI, embora normalizado, também é sensível ao tamanho da amostra, penalizando baixas amostragens (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008). O SRMR, por sua vez, corresponde ao RMR padronizado. Sua escala vai de 0 a 1 e quanto menor seu resultado, melhor. Valores abaixo de 0.05 são considerados ótimos, enquanto valores próximos de 0.08 são aceitáveis (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008). Em relação ao SRMR, o modelo apresentou um coeficiente de 0.090, estando relativamente próximo do valor aceitável (0.08). Desse modo, verifica-se que o modelo mostrou coeficientes marginalmente dispostos aos resultados desejáveis, alcançando escores levemente abaixo dos desejáveis.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA INTENSIDADE DO USO DA SCRM, ACEITAÇÃO TECNOLÓGICA E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL DAS MICROEMPRESAS AMOSTRADAS

Esta seção realiza uma análise comparando os dados das variáveis do modelo com as variáveis de controle, a partir do modelo estimado na seção 4.2 (Modelo 3). Desse modo, é possível inferir, por meio da comparação entre as médias, se há uma diferença significativa entre grupos, uma vez determinada a variável de controle. A variável de controle utilizada foi o estado operacional do negócio após a crise pandêmica. Assim, é possível averiguar se, em média, as empresas que continuaram abertas usaram a SCRM com mais intensidade, por exemplo.

Para tanto, estimou-se o “escore” das dimensões dos construtos de cada respondente calculando a média aritmética dos itens, coletados em uma escala likert de cinco pontos. Desse modo, as dimensões de cada variável podem ser representadas por um número de um a cinco. Embora os resultados não possam ser interpretados de forma cardinal, isto é, como “bom”, “ótimo” ou “ruim”, eles podem oferecer um panorama comparativo e assim, é possível

comparar o desempenho entre os grupos, uma vez que a escala likert corresponde a uma escala ordinal.

Como ilustrado na Figura 7, o modelo investigado é composto de quatro variáveis: o nível da SCRM (três dimensões), a aceitação tecnológica do gestor (duas dimensões), o uso de mídias sociais (uma dimensão) e a resiliência organizacional (três dimensões).

4.3.1 Escores dos construtos e Estado Operacional do Negócio

Nesta subseção, realizou-se uma análise comparativa dos escores das dimensões das variáveis do construto com o estado operacional do negócio. Como apresentado na Figura 16, das 100 empresas amostradas, 92 continuam abertas e oito se encontram fechadas (temporariamente ou definitivamente). A variável Nível da SCRM contém três dimensões: aquisição, retenção e expansão. A Tabela 15 contém a média dos escores de cada dimensão em relação ao estado operacional do negócio, assim como o resultado do teste Mann-Whitney.

Tabela 15 - Intensidade do uso da SCRM – Amostra por estado operacional.

	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: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 15, verifica-se que a dimensão “Expansão” obteve a maior média tanto pelas organizações que permaneceram abertas quanto por aquelas que fecharam, sugerindo que os processos relacionados com essa dimensão foram mais utilizados durante a crise pandêmica, em comparação com as outras duas dimensões. Além disso, nota-se que as empresas que fecharam mostraram valores superiores às empresas abertas na dimensão “Expansão” e “Aquisição”, indicando que as práticas gerenciais relacionadas a essas duas dimensões foram reconhecidas com mais frequência pelas empresas que fecharam. Ressalta-se que não é possível caracterizar a intensidade do uso da SCRM das empresas amostradas como “alto” ou “baixo”, pois se trata de uma escala ordinal. Todavia, as médias das

três dimensões ficaram entre três (“3” = “Não Concordo, Nem Discordo”) e quatro (“4” = “Concordo Parcialmente”), o que sugere que essas práticas podem ser desenvolvidas dentro dessas organizações, em ambos os grupos. Por fim, observa-se que os não houve coeficientes do teste Mann-Whitney menores que 0.05 e, portanto, é possível concluir que, em média, tanto as empresas que permaneceram abertas quanto aquelas que fecharam, em virtude da pandemia, utilizaram a SCRM com a mesma intensidade. A Tabela 16 expõe as médias dos escores das dimensões da variável Aceitação Tecnológica do Gestor: a PU e a PEU.

Tabela 16 - Nível de aceitação tecnológica do gestor – Amostra por estado operacional

	Aberto		Fechado		Sig.
	Média	Mean	Média	Mean	
		Rank		Rank	
TAM (PU)	4,539	50,63	4,425	49,06	0.881
TAM (PEU)	3,648	50,20	3,750	53,94	0.726

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir dos dados da Tabela 16, que a dimensão PU obteve uma média superior à dimensão PEU, em ambos os grupos. Isso sugere que a percepção de utilidade das mídias sociais é maior do que a percepção de facilidade em seu manejo. A média da PU entre quatro (“4” = “Concordo Parcialmente”) e cinco (“5” = “Concordo Totalmente”) indica o reconhecimento, por parte dos gestores, da utilidade das mídias sociais nos processos gerenciais relacionados com a gestão de clientes. Por fim, o nível de significância obtido no teste Mann-Whitney foi maior que 0.05 e, desse modo, é possível afirmar que, em média, os gestores das empresas que continuam abertas apresentam o mesmo nível de aceitação tecnológica dos gestores das organizações que fecharam. A Tabela 17 contém os resultados relativos à variável Uso de Mídias Sociais.

Tabela 17 - Uso de Mídias Sociais – Amostra por estado operacional

	Aberto		Fechado		Sig.
	Média	Mean	Média	Mean	
		Rank		Rank	
Uso de Mídias Sociais	3,2572	50,67	3,2083	48,56	0,843

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos coeficientes da Tabela 17, nota-se que as médias estão entre três (“3” = “Não Concordo, Nem Discordo”) e quatro (“4” = “Concordo Parcialmente”), porém mais próximas de três. Isso indica uma ampla margem para desenvolver práticas e estratégias usando mídias sociais. Embora as empresas abertas apresentem uma média levemente maior, o resultado do teste Mann-Whitney aponta que, em média, não há diferença registrada no uso de mídias sociais entre os grupos. A fim de realizar um mapeamento do uso das mídias sociais pelas organizações amostradas, realizou-se a apuração das médias dos itens separadamente. Os resultados estão contidos na Tabela 18.

Tabela 18 - Média dos itens da variável Uso de Mídias Sociais – Amostra por estado operacional.

	Aberto		Fechado		Sig.
	Média	Mean Rank	Média	Mean Rank	
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: Dados da pesquisa.

Conforme elencado no Quadro 1, os itens USO_1, USO_2 e USO_3 representam a intensidade no uso de mídias sociais antes da pandemia, a frequência de alimentação de informações nas redes sociais e a elaboração de planejamento de marketing específico para as mídias sociais, respectivamente. Os dados da Tabela 18 apontam maiores médias para as empresas que fecharam nos itens USO_1 e USO_2, porém uma média menor no item USO_3. Além disso, nota-se que a média do item USO_3 é a menor dos três itens, em ambos os grupos, sugerindo que a elaboração de um planejamento orientado para o uso estratégico das mídias sociais ainda é uma ferramenta não muito utilizada. Os coeficientes do teste Mann-Whitney indiquem que não há diferença estatística significativa entre as médias observadas. A Tabela 19 mostra as médias obtidas da variável Resiliência Organizacional.

Tabela 19 - Resiliência Organizacional – Amostra por estado operacional

	Aberto	Fechado	Sig.

	Média	Mean	Média	Mean	
		Rank		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: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 19 mostram que as empresas que continuaram abertas registraram maiores médias em todas as dimensões da variável Resiliência Organizacional. Esses resultados validam a adequabilidade e precisão da teoria e construto escolhido, ao menos dentro do escopo da amostra. Os resultados do teste Mann-Whitney apontaram resultados significativos na dimensão “Robustez” e “Agilidade”. Logo, pode-se afirmar que as empresas que continuaram abertas apresentaram, em média, maior robustez e agilidade durante a pandemia.

4.4 DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

Nesta seção são discutidos os resultados encontrados nas seções anteriores, particularmente aqueles relacionados com as hipóteses testadas no modelo estrutural, assim como sua comparação com os pressupostos teóricos e resultados de outros trabalhos empíricos.

A **primeira hipótese** testou se a aceitação tecnológica do gestor, por meio da PU e da PEU, possui um efeito moderador positivo entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional das micro e pequenas empresas. Com base nos testes estatísticos da seção 4.2, constatou-se sua rejeição.

Esse resultado sugere que a percepção de utilidade e facilidade do gestor quanto ao uso de mídias sociais não interfere na intensidade do impacto do nível da SCRM sobre a resiliência organizacional. Isso implica que, de modo geral, a predisposição particular do gestor à tecnologia não é capaz de impactar a relação existente entre o uso da SCRM sobre a resiliência. Isso é relevante dentro do contexto de micro e pequenas empresas, pois essas organizações são caracterizadas por uma maior proximidade e influência do gestor no processo decisório (THRASSOU; VRONTIS, 2008). Como relatado no referencial teórico metodológico, não foram encontrados estudos anteriores que investigaram o efeito moderador do modelo TAM, impossibilitando, portanto, a comparação dos coeficientes obtidos.

No que tange à correlação entre a TAM e construtos envolvendo mídias sociais, observou-se uma correlação positiva entre a aceitação tecnológica do gestor com o uso de mídias sociais (0.709) e com o nível da SCRM (0.546). Esses resultados vão ao encontro de testes empíricos realizados em outros estudos, como os de Ahamat, Ali e Hamid (2017) e Chatterjee e Kar (2020), corroborando o enquadramento da utilização do modelo TAM dentro desse contexto.

Além disso, constatou-se que os valores da PU foram maiores que o da PEU (Tabela 16). Isso sugere que, embora haja certo consenso entre os gestores de que as mídias sociais são úteis aos negócios, o uso estratégico delas para fins de relacionamento com os clientes não é tão simples e fácil. Essa discrepância sinaliza que a ausência de conhecimento técnico pode ser um entrave para o alcance dos benefícios proporcionados pelo uso das mídias sociais (TRAUWNIH *et al.*, 2021). A teoria sugere que o efeito da PEU tende a se tornar insignificante ao longo do tempo, ocasionada pela experiência do usuário com a tecnologia (VENKATESH; BALA, 2008). Pertinente a esse tópico, notou-se que as cargas fatoriais da dimensão PEU foram maiores que as cargas fatoriais da PU (Quadro 12), indicando uma maior influência da PEU sobre a variável aceitação tecnológica do gestor. Assim, verifica-se a existência de indícios de que esse estágio de saturação da PEU ainda não foi alcançado pelas micro e pequenas empresas brasileiras e, portanto, sugerindo a carência de experiência dos gestores no uso de mídias sociais para fins empresariais. Resultados análogos foram encontrados no trabalho de Chatterjee e Kar (2020), onde, em geral, as cargas da dimensão da PEU foram superiores a PU, acompanhados pela significância estatística da PEU sobre o marketing de mídias sociais e no estudo de Salam, Imtiaz e Burhan (2021), no qual o impacto da PEU sobre a predisposição em utilizar marketing de mídias sociais não apresentou relevância estatística.

A **segunda hipótese** testou se o uso de mídias sociais possui um efeito moderador positivo entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional. A partir dos testes estatísticos realizados na seção 4.2, constatou-se sua rejeição. Esse resultado sugere que o uso intenso de mídias sociais antes da pandemia, a frequência de alimentação de informações nas redes sociais e a elaboração de planejamento de marketing específico para as mídias sociais não intensifica ou enfraquece a relação entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional. Não foram encontrados trabalhos que abordaram o uso de mídias sociais nessa circunstância, inviabilizando a comparação direta dos resultados obtidos.

O uso das mídias foi uma importante ferramenta estratégica para as micro e pequenas empresas durante a pandemia do Covid-19, principalmente em virtude do fato de que grande parte das operações passaram a ser realizadas de forma remota (TRAJNIH *et al.*, 2021). A teoria sugere a importância da utilização das mídias de forma eficiente e consciente, a fim de poder proporcionar os benefícios que dela são esperados (MESKE; STIEGLITZ, 2013; MAROLT *et al.*, 2019). Isso sugere, em parte, uma explicação para a ausência do efeito moderador entre o uso de mídias sociais na relação entre o nível da SCRM e a resiliência organizacional. A pandemia do Covid-19 pode ter gerado mudanças relevantes no comportamento do consumidor, suas preferências, assim como a criação de novos canais ou ferramentas com novas funcionalidades, de modo que as estratégias usuais (eficientes em períodos anteriores) se tornassem menos exitosas, perdendo, portanto, sua eficácia. Ademais, a teoria prevê que o uso da SCRM é um processo complexo (MAROLT; ZIMMERMANN; PUCIHAR, 2018), desse modo, é possível que as novas circunstâncias geradas pela crise pandêmica tenham produzidos efeitos nos processos relativos à SCRM, exigindo um maior grau de conscienciosidade das organizações.

Ainda assim, verificou-se uma correlação positiva entre o uso de mídias sociais com os outros construtos (Tabela 10), especialmente com o uso da SCRM (0.95). Isso reforça a proximidade do uso das mídias sociais com práticas de SCRM. Essa correlação positiva também foi encontrada em relação com a aceitação tecnológica do gestor (0.709) e com a resiliência organizacional (0.55). Isso vai ao encontro de resultados empíricos de outros estudos, os quais identificaram efeitos positivos oriundos da adoção de mídias sociais dentro das organizações, como melhores canais de comunicação com clientes e fornecedores (ABED; DWIVEDI; WILLIAMS, 2016), melhorias no desempenho organizacional (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016) e maior engajamento dos clientes (ABDULLAH; SIRAJ, 2018).

Todavia, embora seja uma tecnologia relativamente barata e, portanto, atrativa às micro e pequenas empresas (KIM; LEE; LEE, 2013), os dados encontrados neste estudo sugerem que o uso de mídias sociais é uma prática que ainda não é exercida com frequência por essas organizações. Os dados da Tabela 18, por exemplo, indicam que esse cenário está presente tanto nas empresas que continuam abertas quanto naquelas que fecharam em decorrência da pandemia, indicando que todo esse grupo, independente da sua situação atual, pode aprimorar suas práticas envolvendo mídias sociais. Essa discrepância é mais intensa quando se trata sobre planejamento de marketing específico para as mídias sociais, item com menor pontuação.

No que tange às mídias sociais mais utilizadas, foram identificadas três mídias com ampla margem de popularidade: o WhatsApp, o Instagram e o Facebook. Isso contrasta, em parte, com os discursos dos trabalhos de Jones, Borgman e Ulusoy (2015) e Alarcón-del-Amo, Lorenzo-Romero e Gómez-Borja (2016), os quais ressaltam a popularidade do Facebook sobre outras plataformas. Embora a popularidade do Facebook ainda seja notória, o cenário geral sugere maior preferência e popularidade do WhatsApp e do Instagram, em todos os clusters (Figura 14).

A **terceira hipótese** testou se um maior nível no uso da SCRM via mídias sociais aumenta a resiliência organizacional das micro e pequenas empresas. Com base nos resultados observados na seção 4.2, a hipótese não foi rejeitada. Isso sugere que a implementação ou o aprimoramento de práticas vinculadas com a gestão de clientes por meio da SCRM ocasiona diretamente efeitos positivos sobre a resiliência organizacional das micro e pequenas empresas, isto é, sua capacidade ou habilidade de enfrentar obstáculos sem comprometer sua continuidade (MA; XIAO; YIN, 2018; VELU *et al.*, 2019).

O coeficiente encontrado foi de 0.393. Isso implica que o incremento de uma unidade no nível da SCRM tende a produzir um efeito positivo de 0.393 sobre a resiliência organizacional. O resultado estatisticamente significativo exprime a relevância estatística do resultado, indicando sua reprodução em amostras maiores. Esse resultado reforça a importância da SCRM no desenvolvimento de capacidades organizacionais dinâmicas (GUHA; HARRIGAN; SOUTAR, 2017; HASSAN; HANIBA; AHMAD, 2019). Além disso, o resultado está em consonância com o estudo de Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018), os quais relataram que o uso mais intenso da SCRM está associado com um melhor desempenho.

A teoria prevê que a adoção da SCRM é um processo complexo (MAROLT; ZIMMERMANN; PUCIHAR, 2018). Assim, há um conjunto de fatores, tanto de natureza interna e externa, que podem dificultar a adoção da SCRM (NGO; PHAN; VU, 2021). Os dados da Tabela 15 indicam que, em média, as micro e pequenas empresas brasileiras utilizam a SCRM em uma mesma intensidade, independente do estado operacional após a crise pandêmica. As distâncias das médias obtidas com o valor máximo indicam que há oportunidades de aprimorar o uso da SCRM nessas organizações e que possivelmente há uma falta de clareza dos gestores quanto à sua efetiva utilização, dado que todas as médias ficaram entre três e quatro (3 = Não concordo, nem discordo; 4 = Concordo Parcialmente).

Nesse sentido, os resultados encontrados nesse estudo podem oferecer diretrizes aos gestores, uma vez que as cargas fatoriais encontradas identificam quais processos foram os mais significativos dentro de cada dimensão. É importante ressaltar que, em virtude dos parâmetros terem sido estimados por meio de uma técnica estatística não paramétrica, eles contêm um significado preditivo, e não de causalidade. Os processos mais significativos estão elencados, em ordem decrescente, na Tabela 20.

Tabela 20 - Processos de SCRM com maiores cargas fatoriais

SCRM – “Aquisição de Clientes”	
1º	Uso das mídias sociais para a divulgação da marca pela interação bidirecional
2º	Uso das mídias sociais para divulgar informações sobre produtos e serviços
3º	Uso das mídias sociais para gerar anúncios
4º	Uso das mídias sociais para efetuar convites aos clientes
SCRM – “Expansão de Clientes”	
1º	Uso das mídias sociais para sugerir compras adicionais
2º	Uso das mídias sociais para obter avaliações/depoimentos dos clientes
3º	Uso das mídias sociais para incentivar os clientes a indicar a empresa para outras pessoas
SCRM – “Retenção de Clientes”	
1º	Uso das mídias sociais na implementação de ofertas
2º	Uso das mídias sociais para compartilhar eventos passados e histórias de sucesso
3º	Uso das mídias sociais para oferecer suporte ao cliente

Fonte: Próprio autor.

Esses resultados estendem a investigação realizada por Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018) ao investigar os processos da SCRM elencados pelos autores por uma abordagem quantitativa, oferecendo diretrizes práticas para o incremento da intensidade do uso da SCRM,

elemento essencial, uma vez que a mera implementação de um sistema de SCRM não implica necessariamente o alcance dos benefícios pretendidos (MAROLT *et al.*, 2019).

4.5 PRINCIPAIS ACHADOS

Nesta seção são discutidos os principais achados da análise dos dados, particularmente aqueles oriundos da estatística descritiva, elencados nas seções 4.1 e 4.3. A segregação da amostra por quartis em relação ao faturamento permitiu a identificação de padrões pertinentes à magnitude do impacto da pandemia no faturamento, a quantidade de mídias sociais utilizadas nos processos organizacionais, o estado operacional do negócio, o recebimento de auxílio governamental, a motivação dos gestores e alterações nos quadros de funcionários, enquanto a segregação da amostra por estado operacional possibilitou a identificação das características mais importantes das empresas que sobreviveram a crise pandêmica.

Em relação ao **impacto do Covid-19 sobre o faturamento**, notou-se, em sua maioria, o relato da redução da receita, destacado por 61% dos respondentes, onde a magnitude do impacto foi inferior a 50% em 75% dos casos. Essa predominância era esperada, uma vez que a crise pandêmica afetou o volume de vendas em vários setores (SHETTY *et al.*, 2020). Todavia, verificou-se que o impacto foi menor comparado com o levantamento nacional do Sebrae (2020), no qual 87,5% dos participantes relataram uma redução no faturamento na média de 75%, enquanto apenas 2,4% apontaram um aumento do faturamento, na magnitude média de 47,2% (SEBRAE; 2020). Isso sugere que os efeitos da crise pandêmica sobre o faturamento no município de Campo Grande foram mais brandos, comparados com o cenário nacional.

A análise da distribuição desse impacto por quartis (Figura 10) mostra que, embora a redução no faturamento fosse o cenário mais frequente, independente da magnitude da receita usual das organizações amostradas, as empresas com uma média de faturamento menor (“Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 1”) foram as mais afetadas e, portanto, sofrendo com mais intensidade os efeitos da crise pandêmica. Os dados da Figura 16 apontam na mesma direção ao ilustrar que todas as empresas que fecharam faziam parte do grupo das empresas com menor faturamento. Isso reforça a concepção teórica de que micro e pequenas empresas apresentam dificuldades devido à fracas estruturas financeiras (VEIGA; MCCAHERY, 2019). Análogo a esse raciocínio, verificou-se que aproximadamente 43% das empresas que aumentaram seu faturamento durante a pandemia fazem parte do grupo das empresas com maior faturamento (“Alto Faturamento”), ao mesmo tempo que 60% das organizações que registraram

um aumento superior a 50% fazem parte desse mesmo grupo, sinalizando que a estrutura e estabilidade financeira prévia pode ser um fator relevante para o aproveitamento de oportunidades ou para a amenização de efeitos adversos ocasionados por eventos externos.

No que tange à **quantidade de mídias sociais utilizadas**, constatou-se que, em média, as micro e pequenas empresas brasileiras utilizam a mesma quantidade de mídias sociais em seus processos, independente do seu faturamento. Uma vez que a quantidade se comporta de forma relativamente constante entre os grupos, depreende-se que possivelmente os diferentes resultados obtidos durante a pandemia se devem a elementos relacionados à forma ou intensidade que a mídia é utilizada. Essa ideia coincide com os ditames teóricos, os quais ressaltam a importância do uso eficiente das mídias sociais para o alcance dos benefícios pretendidos (MESKE; STIEGLITZ, 2013; MAROLT *et al.*, 2019).

Em relação ao **recebimento de auxílio governamental durante a pandemia**, 22% dos respondentes afirmaram ter recebido algum auxílio, seja ele direto ou indireto. A distribuição dos dados na Figura 17 indica que o volume do faturamento da empresa não foi um dos elementos norteadores na concessão dos benefícios. A teoria prevê que micro e pequenas empresas possuem uma fraca estrutura financeira (VEIGA; MCCAHERY, 2019). Nesse sentido, notou-se que dentre as 22 empresas que receberam algum auxílio, apenas uma se encontra fechada, sugerindo, portanto, a relevância social e econômica desses auxílios. O estudo nacional realizado pelo Sebrae (2020) identificou que, em média, 61% dos entrevistados apenas “ouviram falar” das medidas anunciadas pelo governo em prol das micro e pequenas empresas, enquanto 15% não conheciam as medidas anunciadas, sugerindo a ausência de conhecimento dos gestores quanto às possibilidades de auxílio oferecidas pelo Estado.

No que concerne ao **estado de motivação dos gestores** em continuar a operação dos seus negócios, notou-se que, em sua maioria, os gestores encontram-se “razoavelmente” motivados, independente do faturamento da empresa, visto que os grupos que registraram as menores médias de motivação (“Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 1”) apresentaram valores entre 7 e 8.5. O teste de médias (Kruskal-Wallis) mostrou que, em média, não houve diferença entre o nível de motivação dos gestores em continuar com suas operações, independente do nível de faturamento (Tabela 2). Contudo, uma teoria que pode explicar a diferença entre os valores absolutos é a Teoria do Prospecto (TVERSKY; KAHNEMAN, 1992). Segundo ela, um dos vieses heurísticos que os humanos estão sujeitos é a aversão à perda. Esse fenômeno descreve a maior sensibilidade do ser humano em registrar perdas do que

ganhos, mesmo que eles sejam de igual magnitude, a qual é proporcionalmente mais intensa conforme o valor do que está em jogo (TVERSKY; KAHNEMANN, 1992). Assim, uma vez que as perdas das empresas pertencentes ao grupo “Baixo Faturamento” foram mais significativas em termos relativos, o impacto pode ter sido sentido de forma mais abrupta e intensa, justificando, portanto, a discrepância do estado motivacional médio dos gestores, comparado com os grupos de empresas com faturamento mais alto.

No que diz respeito ao **quadro de funcionários**, a distribuição da quantidade de funcionários nas organizações foi semelhante à distribuição observada no estudo de Garcia-Contreras, Valle-Cruz e Canales-Garcia (2021). De acordo com a Figura 19, a maior parte das empresas amostradas (64%) não efetuou qualquer alteração no quadro de funcionários, enquanto 25% registraram diminuições na quantidade de trabalhadores. Dentre as organizações que realizaram demissões, 72% (18 de 25) foram em empresas de menor faturamento (“Baixo Faturamento” e “Faturamento Médio – Nível 1”), indicando que essa prática foi recorrida por esse grupo de empresas. Essa taxa foi próxima à relatada no estudo realizado pelo Sebrae (2020), no qual 18% dos respondentes relataram ter realizado alguma demissão no período inicial da pandemia (SEBRAE; 2020).

A análise da amostra por estado operacional permitiu identificar que, em média, as empresas que continuaram abertas apresentaram maiores coeficientes de resiliência na dimensão robustez e agilidade (Tabela 19). Isso indica que as empresas amostradas que foram resilientes à crise do Covid-19 foram mais robustas e ágeis, comparadas aquelas que fecharam as suas portas. A teoria de resiliência organizacional descreve a robustez como a resistência das organizações frente às adversidades, representada pela sua capacidade de se recuperar de situações desfavoráveis (KANTUR; SAY, 2015; MA; XIAO; YIN, 2018), enquanto a agilidade está vinculada com a rapidez na implementação de estratégias (KANTUR; SAY, 2015). Desse modo, verifica-se que os dados empíricos obtidos ressaltam a importância da ação tempestiva das organizações em relação aos eventos ao seu redor e que a adaptação ao ambiente para a “sobrevivência do mais apto” também é extremamente válido para as empresas (GARCIA-CONTRERAS; VALLE-CRUZ; CANALES-GARCIA, 2021). Ademais, destaca-se que a proeminência das dimensões robustez e agilidade vão ao encontro dos resultados empíricos obtidos pelo estudo de Garcia-Contreras, Valle-Cruz e Canales-Garcia (2021), no qual as dimensões robustez e agilidade foram os mais importantes para interpretar a resiliências de micro e pequenas empresas chilenas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar a moderação da aceitação tecnológica do gestor e do uso de mídias sociais na relação entre intensidade do uso da SCRM e resiliência organizacional de micro e pequenas empresas durante a pandemia do Covid-19. Para isso, utilizaram-se os construtos de Kantur e Say (2015), Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018), Matikiti, Mpinganjira e Roberts-Lombard (2018), Chatterjee e Kar (2020) e Garcia-Contreras, Valle-Cruz e Canales-Garcia (2021), coletaram-se dados primários por meio de um questionário online e analisaram-se as relações pretendidas utilizando a PLS-SEM. Conforme descrito na seção 4.2.8, os coeficientes encontrados pela subamostra, estimada pelo *bootstrapping*, não foram iguais estatisticamente aos parâmetros do modelo e, portanto, **não** é possível afirmar que a moderação da aceitação tecnológica do gestor e do uso de mídias sociais na relação entre a intensidade do uso da SCRM e resiliência organizacional exista, embora os coeficientes encontrados sejam positivos.

O resultado principal sugere que a predisposição particular do gestor à tecnologia, assim como aspectos pertinentes ao uso de mídias sociais não são capazes de intensificar ou enfraquecer o impacto da SCRM sobre a resiliência organizacional. No que tange à aceitação tecnológica do gestor, os resultados indicam que a proximidade do gestor no processo decisório, comum nas micro e pequenas empresas, não é uma variável que pode comprometer o efeito da intensidade da aplicação da SCRM sobre a resiliência organizacional. Ou seja, a sua limitação tecnológica pessoal enquanto pessoa física não interfere no comportamento da pessoa jurídica quanto a relação entre SCRM e resiliência organizacional. Quanto ao uso das mídias sociais, os resultados apontam que a crise pandêmica trouxe mudanças relevantes no comportamento do consumidor, assim como suas preferências que, acompanhado com a criação de novos canais de comunicação e ferramentas com novas funcionalidades, tornaram as estratégias usuais de marketing, eficientes em períodos anteriores, menos exitosas, exigindo das empresas, portanto, adaptações nos seus processos.

Este estudo também conteve cinco objetivos específicos: (a) avaliar o nível de aceitação da tecnologia do micro e pequeno empresário; (b) mapear o uso de tecnologia relacionada a mídias sociais de micro e pequenas empresas brasileiras; (c) caracterizar a intensidade de uso de técnicas gerenciais voltadas para a relação com o cliente no período da pandemia; (d)

constatar o nível de resiliência organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras; (e) identificar a relação entre intensidade do uso da SCRM e a resiliência organizacional.

Em relação ao primeiro objetivo específico, notou-se que os gestores, em geral, possuem um consenso quanto ao potencial benéfico e as múltiplas utilidades das mídias sociais dentro do ambiente corporativo. Embora a escala ordinal não possibilite caracterizar a aceitação tecnológica como “boa” ou “ruim”, observou-se que os escores da dimensão “Facilidade Percebida de Uso” foram inferiores ao da “Utilidade Percebida”, o que denota certa dificuldade do gestor em relação à complexidade no domínio tecnológico e sua conversão em resultados, podendo, portanto, ainda ser um tabu para sua efetiva aplicação. A magnitude do impacto da dimensão “Facilidade Percebida de Uso”, em conjunto com os escores do nível da SCRM apontam que a experiência dos gestores com as mídias sociais pode ser aprimorada e desenvolvida.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificou-se que as mídias sociais mais utilizadas são o WhatsApp, o Instagram e o Facebook. Além disso, constatou-se que as microempresas amostradas utilizam, em média, três mídias sociais em seus negócios e que, em média, não há diferença entre a quantidade de mídias utilizadas, considerando o volume de faturamento das mesmas, sugerindo, portanto, que essa não é uma variável que impacte diretamente o nível de receitas de uma organização, reforçando a vertente teórica de que a conscienciosidade e a eficiência no uso dessas ferramentas é o fator mais relevante e que a mera adoção de mídias sociais não é suficiente para produzir seus benefícios. Além disso, a média dos escores dos itens da variável Uso de Mídias Sociais sugere que há espaço e possibilidades das micro e pequenas empresas aperfeiçoarem o uso das mídias sociais como ferramenta estratégica, principalmente por meio de um planejamento de marketing mais estruturado. Verifica-se a potencialidade da intensificação do uso de mídias sociais como uma importante ferramenta estratégica das organizações, especialmente das MPEs, dado a possibilidade da perpetuação das preferências do consumidor em manter o canal de comunicação entre cliente e empresa no contexto pandêmico (majoritário por canais digitais), mesmo após as restrições do Covid-19.

Em relação ao terceiro objetivo específico, verificou-se que os processos da dimensão “Expansão” foram os mais utilizados pelas organizações amostradas durante a pandemia do Covid-19, tanto pelas empresas que continuam em funcionamento quanto por aquelas que fecharam as portas durante a crise pandêmica. Em contrapartida, os processos da dimensão

“Retenção” apresentaram as menores médias, em ambos os grupos, apontando, portanto, práticas padrão na utilização da SCRM. Embora não seja possível classificar a intensidade do uso da SCRM como “alta” ou “baixa”, as distâncias das médias observadas em relação ao valor máximo da escala ordinal sugerem que há a possibilidade de intensificar o uso das práticas de SCRM dentro dessas organizações, em todas as dimensões.

Em relação ao quarto objetivo específico, constatou-se uma diferença estatisticamente significativa na resiliência organizacional entre as empresas que continuaram em operação após a pandemia e aquelas que pereceram e que as dimensões “Robustez” e “Agilidade” foram as mais significativas para explicar a resiliência dessas organizações. Isso indica que as empresas amostradas que sobreviveram à crise do Covid-19 foram mais perseverantes frente aos desafios e mais rápidas na adaptação às novas circunstâncias.

Em relação ao quinto objetivo específico, identificou-se uma relação positiva entre a intensidade do uso da SCRM e resiliência organizacional nas micro e pequenas empresas amostradas. Essa relação corrobora as previsões teóricas, as quais preveem que a intensificação nas práticas de SCRM é capaz de desenvolver capacidades dinâmicas nas organizações. O fato de o coeficiente ter sido significativo indica que os resultados são reproduzíveis em amostras maiores. As cargas fatoriais das três dimensões (Aquisição, Retenção e Expansão) da variável Nível da SCRM, assim como as cargas dos itens de cada dimensão sugerem os processos mais significativos, oferecendo aos gestores um guia norteador sobre os processos mais importantes, os quais podem ser usados para auxiliar o processo decisório de aprimoramento de processos, a saber: a divulgação da marca pela interação bidirecional, sugestão de compras adicionais, implementação de ofertas, comunicação de histórias de sucesso, entre outros.

Acredita-se que os resultados encontrados neste trabalho tragam benefícios para múltiplos agentes da sociedade. Dentro de uma perspectiva acadêmica, elaborou-se um modelo com relações que não tinham sido testadas previamente, dentro de um contexto crítico e único, até então, na história da humanidade. Além disso, as relações encontradas abrem caminho para novas pesquisas com essa temática, tais como:

- a) A estimação do modelo com outras perspectivas da teoria de resiliência organizacional, dado que há alternativas à abordagem sistêmica na mensuração da resiliência organizacional;

- b) A reprodução do modelo em outras localidades e com maiores amostras, a fim de testar empiricamente as relações propostas, ampliando ou não o potencial contributivo do modelo; e
- c) Desenvolvimento teórico dos construtos, visto que a análise fatorial exploratória sugeriu que a estrutura de variância das dimensões pode ser melhorada.

Dentro de uma perspectiva prática, os resultados deste trabalho podem oferecer diretrizes concretas para o aprimoramento da resiliência organizacional por meio da gestão de clientes utilizando mídias sociais, promovendo a economia de tempo e recursos ao auxiliar o processo decisório dos gestores que desejam aperfeiçoar esses tópicos dentro de suas organizações, baseados em dados e resultados empíricos. A partir deste trabalho, constatou-se a importância do desenvolvimento da resiliência organizacional de micro e pequenas empresas, os desdobramentos positivos que o uso de processos de SCRM sobre a resiliência e os processos mais significativos por dimensão, por exemplo.

Além disso, os resultados apontam que a falta de experiência com mídias sociais pode ser um fator que atrase a intensificação do uso da SCRM pelas micro e pequenas empresas. Desse modo, justifica-se a elaboração e desenvolvimento de políticas públicas que capacitem esses gestores quanto à operacionalização de práticas de SCRM (uma proposta é apresentada no Apêndice B) , seja pelo Estado, pela universidade ou por instituições que fomentem o aprimoramento técnico dessas organizações, a fim de oferecer subsídios informacionais e técnicos que possibilitem o desenvolvimento da resiliência dessas organizações.

Como limitação do presente estudo, apontam-se as restrições das técnicas estatísticas usadas que, adequadas ao tamanho da amostra obtida, restringiram a generalização das associações e resultados descritos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDULLAH; SIRAJ, S. Antecedents and consequences of the process of customer engagement through social media: An integrated conceptual framework. **International Journal of Electronic Business**, v. 14, n. 1, p. 1-27, 2018.
- ABED, S. S.; DWIVEDI, Y. K.; WILLIAMS, M. D. Social commerce as a business tool in Saudi Arabia's SMEs. **International Journal of Indian Culture and Business Management**, v. 13, n. 1, p. 1-19, 2016.
- ACCIARINI, C.; BOCCARDELLI, P.; VITALE, M. Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 10, n. 3, p. 336-351, 2021.
- AHAMAT, A.; ALI, M. S. S.; HAMID, N. Factors influencing the adoption of social media in small and medium enterprises (SMEs). **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, v. 3, n. 8, p. 338-348, 2017.
- AHANI, A.; RAHIM, N. Z. A.; NILASHI, M. Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. **Computers in Human Behavior**, v. 75, p. 560-578, 2017.
- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 23, p. 6918-6937, 2014.
- ALARCÓN-DEL-AMO, M. C.; LORENZO-ROMERO, C.; GÓMEZ-BORJA, M. A. Cultural influence on the adoption of social networking sites. **International Journal of Market Research**, v. 58, n. 2, p. 277-300, 2016.
- ALI, N. M.; MAT, N. K. N.; ALI, N. M. The conceptual framework for E-commerce adoption model. **American Journal of Economics**, v. 5, n. 2, p. 148-154, 2015.
- ALLIGER, G. M.; CERASOLI, C. P.; TANNENBAUM, S. I.; VESSEY, W. B. Team resilience: How teams flourish under pressure. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p. 176-184, 2015.
- AMOAKO-GYAMPAH, K.; SALAM, A. F. An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. **Information & management**, v. 41, n. 6, p. 731-745, 2004.
- ARAGÃO, F. B. P.; FARIAS, F. G.; MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 130-161, 2016.
- ARSOVSKI, S.; PUTNIK, G.; ARSOVSKI, Z.; TADIC, D.; ALEKSIC, A.; DJORDJEVIC, A.; MOLJEVIC, S. Modelling and enhancement of organizational resilience potential in process industry SMEs. **Sustainability**, v. 7, n. 12, p. 16483-16497, 2015.
- ASHURST, C.; CRAGG, P.; HERRING, P. The role of IT competences in gaining value from e-business: An SME case study. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 6, p. 640-658, 2012.
- ASPASIA, V.; OURANIA, N. Social media adoption and managers' perceptions. **International Journal on Strategic Innovative Marketing**, v. 1, n. 2, p. 61-63, 2014.
- AWASTHI, P.; DUBEY, N.; SANGLE, P. S. Contemporary challenges in CRM technology adoption: a multichannel view. **International Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 8, n. 1-3, p. 51-71, 2014.
- AWASTHI, P.; SANGLE, P. S. Adoption of CRM technology in multichannel environment: a review (2006-2010). **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 445-471, 2012.
- BAEK, H.; OH, S.; YANG, H. D.; AHN, J. Electronic word-of-mouth, box office revenue and social media. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 22, p. 13-23, 2017.

- BAIRD, C. H.; PARASNIS, G. From social media to social customer relationship management. **Strategy & leadership**, v. 39, n. 5, p. 30-37, 2011.
- BARNES, D.; CLEAR, F.; DYERSON, R.; HARINDRANATH, G.; HARRIS, L.; RAE, A. Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation. **Journal of small business and Enterprise development**, v. 19, n. 4, p. 687-711, 2012.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BATTISTI, M.; DEAKINS, D. Perspectives from New Zealand small firms: Crisis management and the impact of the Canterbury earthquakes. **New Zealand Centre for Small & Medium Enterprise Research (Ed.), BusinessSMEasure**. Palmerston North: Massey University, 2012.
- BAYO-MORIONES, A.; BILLÓN, M.; LERA-LÓPEZ, F. Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 1, p. 117-135, 2013.
- BÉLAND, S.; COUSINEAU, D.; LOYE, N. Utiliser le coefficient omega de McDonald à la place de l'alpha de Cronbach. **McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill**, v. 52, n. 3, p. 791-804, 2017.
- BIBIANO, L. H.; COLLADO, J. A. P. Towards a Definition of a CRM System Life-cycle. In: **Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems, EMCIS 2006**. 2006. p. 1-8.
- BIJMOLT, T. H.; LEEFLANG, P. S.; BLOCK, F.; EISENBEISS, M.; HARDIE, B. G.; LEMMENS, A.; SAFFERT, P. Analytics for customer engagement. **Journal of service research**, v. 13, n. 3, p. 341-356, 2010.
- BLOMSTRÖM, M.; KOKKO, A. Multinational corporations and spillovers. **Journal of Economic surveys**, v. 12, n. 3, p. 247-277, 1998.
- BOIN, A.; COMFORT, L. K.; DEMCHAK, C. C. **The rise of resilience**. In: *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events* (pp. 1-12). Pittsburgh University Press, 2010.
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of computer-mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.
- BOZEMAN, B. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. **Research policy**, v. 29, n. 4-5, p. 627-655, 2000.
- BRANICKI, L. J.; TAYLOR, B. S.; LIVSCHITZ, S. R. How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 7, p. 1244-1263, 2017.
- CAMILLERI, M. A.; COSTA, R. A. The small businesses' responsible entrepreneurship and their stakeholder engagement through digital media. In: **Forthcoming, Camilleri, MA & Costa, RA (2018)**. University of Aveiro, Aveiro, Portugal. 2018.
- CHATTERJEE, S.; KAR, A. K. Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. **International Journal of Information Management**, v. 53, p. 102103, 2020.
- CHAU, P. Y. K.; HU, P. J. H. Investigating healthcare professionals' decisions to accept telemedicine technology: an empirical test of competing theories. **Information & management**, v. 39, n. 4, p. 297-311, 2002.
- CHOE, M. J.; NOH, G. Y. Combined model of technology acceptance and innovation diffusion theory for adoption of smartwatch. **International Journal of Contents**, v. 14, n. 3, p. 32-38, 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Macmillan International Higher Education, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, F. D. **A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results**. 1985. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS quarterly**, p. 319-340, 1989.

DEWNARAIN, S.; RAMKISSOON, H.; MAVONDO, F. Social customer relationship management in the hospitality industry. **Journal of Hospitality**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2019.

DING, C.; CHENG, H. K.; DUAN, Y.; JIN, Y. The power of the “like” button: The impact of social media on box office. **Decision Support Systems**, v. 94, p. 77-84, 2017.

DOXSEY, J. R.; RIZ, J. Metodologia da pesquisa científica. **ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil**, 2002-2003. Apostila.

DUNNING, J. H. Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. **Research policy**, v. 23, n. 1, p. 67-88, 1994.

EL-GOHARY, H. Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. **Tourism management**, v. 33, n. 5, p. 1256-1269, 2012.

EROL, S.; JÄGER, A.; HOLD, P.; OTT, K.; SIHN, W. Tangible Industry 4.0: a scenario-based approach to learning for the future of production. **Procedia CiRp**, v. 54, p. 13-18, 2016.

FAASE, R.; HELMS, R.; SPRUIT, M. Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. **International Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 5, n. 1, p. 1-22, 2011.

FERRAZ, P. R. A história dos conceitos e sua relação com a história política. **Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH**, São Paulo, 2011.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5. Ed. Reino Unido: Sage, 2017.

FIESELER, C.; FLECK, M. The pursuit of empowerment through social media: Structural social capital dynamics in CSR-blogging. **Journal of business ethics**, v. 118, n. 4, p. 759-775, 2013.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. **Philosophy and Rhetoric**, v. 10, n. 2, 1977.

FITZGERALD, M.; KRUSCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: A new strategic imperative. **MIT sloan management review**, v. 55, n. 2, p. 1, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANCIS, R.; BEKERA, B. A metric and frameworks for resilience analysis of engineered and infrastructure systems. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 121, p. 90-103, 2014.

GARCÍA-CONTRERAS, R.; VALLE-CRUZ, D.; CANALES-GARCÍA, R. A. Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 73-84, 2021.

GAVINO, M. C.; WILLIAMS, D. E.; JACOBSON, D.; SMITH, I. Latino entrepreneurs and social media adoption: personal and business social network platforms. **Management Research Review**, v. 42, n. 4, p. 469-494, 2018.

GEHO, P. R.; DANGELO, J. The evolution of social media as a marketing tool for entrepreneurs. **The Entrepreneurial Executive**, v. 17, p. 61, 2012.

GILLY, J. P.; KECHIDI, M.; TALBOT, D. Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 596-602, 2014.

GLOBAL INDUSTRY ANALYSTS, Inc. **Social Customer Relationship Management (CRM) - Market Analysis, Trends, and Forecasts**, 2021, 178. Disponível em: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4806129/social-customer-relationshipmanagement-crm>. Acessado em 12 de janeiro de 2022.

GOULET, D. *The Uncertain Promise*. 2nd edition, New Horizons Press, New York, 1989.

GRAÇA, P.; CAMARINHA-MATOS, L. M. Performance indicators for collaborative business ecosystems—Literature review and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 116, p. 237-255, 2017.

GREENBERG, P. The impact of CRM 2.0 on customer insight. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2010.

GUHA, S.; HARRIGAN, P.; SOUTAR, G. Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 30, n. 3, p. 193-214, 2017.

GÜMÜS, N.; KÜTAHYALI, D. N. Perceptions of social media by small and medium enterprises (SMEs) in Turkey. **International Journal of Business and Information**, v. 12, n. 2, p. 123, 2017

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise Multivariada de Dados*. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2009

HAJLI, M. N. A study of the impact of social media on consumers. **International journal of market research**, v. 56, n. 3, p. 387-404, 2014.

HALL, C. A. L.; BECK, T. E.; HALL, M. L. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human resource management review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

HARRIGAN, P.; MILES, M. From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. **Small Enterprise Research**, v. 21, n. 1, p. 99-116, 2014.

HARRIGAN, P.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P. e-CRM in SMEs: an exploratory study in Northern Ireland. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 26, n. 4, p. 385-404, 2008.

HARRIGAN, P.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P. Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 2, p. 127-163, 2012.

HARRIS, M. A.; PATTEN, K. P. Mobile device security considerations for small-and medium-sized enterprise business mobility. **Information Management & Computer Security**, 2014.

HASSAN, S. H.; HANIBA, N. M. M.; AHMAD, N. H. Social customer relationship management (s-CRM) among small-and medium-sized enterprises (SMEs) in Malaysia. **International Journal of Ethics and Systems**, V. 35, n. 2, p. 284-302, 2019.

HAUBRICH, D. B.; FROELICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

HEAVEN, D. Bitcoin for the biological literature. **Nature**, v. 566, n. 7742, p. 141-143, 2019.

HEMMINGTON, N.; NEILL, L. Hospitality business longevity under COVID-19: the impact of COVID-19 on New Zealand's hospitality industry. **Tourism and Hospitality Research**, v. 22, n. 1, p. 102-114, 2021.

HENSCHEN, D. From CRM to social. **Information Week**, p. 16-20, 2012.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Vol. 20. p. 277-319. Emerald Group Publishing Limited, 2009.

HERNITA, H.; SURYA, B.; PERWIRA, I.; ABUBAKAR, H.; IDRIS, M. Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3177, 2021.

HONG, P.; HUANG, C.; LI, B. Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. **International Journal of Business Excellence**, v. 5, n. 5, p. 535-553, 2012.

HONGYU, K. Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. **ES Engineering and Science**, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018.

HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M.R. Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. **Electronic journal of business research methods**, v. 6, n. 1, p. 53-60, 2008.

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HUNDAL, G. S.; THIYAGARAJAN, S.; ALDURAIBI, M.; LAUX, C. M.; Furterer, S. L.; Cudney, E. A.; ANTONY, J. Lean Six Sigma as an organizational resilience mechanism in health care during the era of COVID-19. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 12, n. 4, 2021.

ISHAK, A. W.; WILLIAMS, E. A. A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 23, n. 4, 2018.

JÄRVINEN, J.; TOLLINEN, A.; KARJALUOTO, H.; JAYAWARDHENA, C. Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. **Marketing Management Journal**, v. 22, n. 2, 2012.

JONES, N.; BORGMAN, R.; ULUSOY, E. Impact of social media on small businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 22, n. 4, p. 611-632, 2015.

KAMAL, M. M. 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**, v. 37, n. 4, p. 310-317, 2020.

KANTOROVÁ, K.; BACHMANN, P. Social customer relationship management and organizational characteristics. **Information**, v. 9, n. 12, p. 306, 2018.

KANTUR, D.; SAY, A. I. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 6, p. 762-773, 2012.

KANTUR, D.; SAY, A. I. Measuring organizational resilience: A scale development. **Journal of Business Economics and Finance**, v. 4, n. 3, 2015.

- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KESHVARI, R. S. The impact of E-CRM on customers attitude and its association with generating competitive advantages in Iranian financial B2B context. **International business research**, v. 5, n. 4, p. 34-54, 2012.
- KIM, H.; KIM, T. T.; SHIN, S. W. Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. **Tourism management**, v. 30, n. 2, p. 266-277, 2009.
- KIM, A. J.; KO, E. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. **Journal of Business research**, v. 65, n. 10, p. 1480-1486, 2012.
- KIM, H. D.; LEE, I.; LEE, C. K. Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 2, p. 156-174, 2013.
- KLEIN, V. B.; TODESCO, J. L. COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 2, p. 117-133, 2021.
- KOCK, N.; HADAYA, P. Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. **Information systems journal**, v. 28, n. 1, p. 227-261, 2018.
- KUMAR, V.; KUMAR, U.; PERSAUD, A. Building technological capability through importing technology: the case of Indonesian manufacturing industry. **The Journal of Technology Transfer**, v. 24, n. 1, p. 81-96, 1999.
- LAN, P.; YOUNG, S. International technology transfer examined at technology component level: a case study in China. **Technovation**, v. 16, n. 6, p. 277-286, 1996.
- LAU, A. New technologies used in COVID-19 for business survival: Insights from the Hotel Sector in China. **Information Technology & Tourism**, v. 22, n. 4, p. 497-504, 2020.
- LECUN, Y.; BENGIO, Y.; HINTON, G. Deep learning. **nature**, v. 521, n. 7553, p. 436-444, 2015.
- LEE, A. V.; VARGO, J.; SEVILLE, E. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. **Natural hazards review**, v. 14, n. 1, p. 29-41, 2013.
- LEMOS, A. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. **Olhares sobre a cibercultura**, p. 11-23, 2003.
- LIN, C. A.; KIM, T. Predicting user response to sponsored advertising on social media via the technology acceptance model. **Computers in Human Behavior**, v. 64, p. 710-718, 2016.
- LOOY, A. V. **Social media management**. Springer International Publishing Switzerland 2016, 2016.
- LORENZO-ROMERO, C.; ALARCÓN-DEL-AMO, M. D. C.; CONSTANTINIDES, E. Determinants of use of social media tools in retailing sector. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 9, n. 1, p. 44-55, 2014.
- MA, Z.; XIAO, L.; YIN, J. Toward a dynamic model of organizational resilience. **Nankai Business Review International**, v. 9, n. 5, 2018.
- MACKENZIE, D.; WAJCMAN, J. **The social shaping of technology**. Open university press, 1999.
- MAFABI, S.; MUNENE, J. C.; AHIAUZU, A. Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 23, n. 4, p. 564-587, 2015.
- MALLAK, L. A.; YILDIZ, M. Developing a workplace resilience instrument. **Work**, v. 54, n. 2, p. 241-253, 2016.

- MAROLT, M.; ZIMMERMANN, H. D.; PUCIHAR, A. Exploratory study of social CRM use in SMEs. **Engineering Economics**, v. 29, n. 4, p. 468-477, 2018.
- MAROLT, M.; ZIMMERMANN, H. D.; ŽNIDARŠIČ, A.; PUCIHAR, A. Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 15, n. 2, p. 38-58, 2019.
- MARTÍNEZ, L. M. R. Confiabilidad en la medición. **Investigación en educación médica**, v. 2, n. 6, p. 107-111, 2013.
- MARTÍNEZ-CARO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. The impact of e-business on capital productivity: An analysis of the UK telecommunications sector. **International Journal of Operations & Production Management**, 2010.
- MARTINS, G. A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- MATIKITI, R.; MPINGANJIRA, M.; ROBERTS-LOMBARD, M. 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**, v. 20, n. 1, p. 1-12, 2018.
- MCMANUS, S. T. Organisational resilience in new zealand. Ph.D. thesis, University of Canterbury, Christchurch, 2008.
- MESKE, C.; STIEGLITZ, S. Adoption and use of social media in small and medium-sized enterprises. In: **working conference on practice-driven research on enterprise transformation**. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 61-75, 2013.
- METHE, D. T. Technology Competition in Global Industries. Quorum Books, New York, 1991.
- MOLLA, A.; LICKER, P. S. eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. **Information & management**, v. 42, n. 6, p. 877-899, 2005.
- MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. **Information systems research**, v. 2, n. 3, p. 192-222, 1991.
- NDEKWA, A. G.; KATUNZI, T. M. Small and medium tourist enterprises and social media adoption: Empirical evidence from Tanzanian tourism sector. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 4, p. 71-80, 2016.
- NGO, V. M.; PHAN, Q. P. T.; VU, H. M. Implementing Social Customer Relationship Management in Turbulent Environments: A Dynamic Capabilities Perspective. **Webology**, v. 18, n. Special issue on Management and Social Media, p. 49-70, 2021.
- OBAR, J. A.; WILDMAN, S. S. Social media definition and the governance challenge-an introduction to the special issue. **Telecommunications policy**, v. 39, n. 9, p. 745-750, 2015.
- ONG, C. S.; LAI, J. Y.; WANG, Y. S. Factors affecting engineers' acceptance of asynchronous e-learning systems in high-tech companies. **Information & management**, v. 41, n. 6, p. 795-804, 2004.
- PAPACHRISTOS, E.; KATSANOS, C.; KAROUSOS, N.; IOANNIDIS, I.; FIDAS, C.; AVOURIS, N. Deployment, usage and impact of social media tools in small and medium enterprises: a case study. In: **International Conference on Social Computing and Social Media**. Springer, Cham, p. 79-90, 2014.
- PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2208-2234, 2016.

- PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.
- PERKEL, J. M. The Internet of Things comes to the lab. **Nature News**, v. 542, n. 7639, p. 125, 2017.
- PONOMAROV, S. Y.; HOLCOMB, M. C. Understanding the concept of supply chain resilience. **The international journal of logistics management**, v.20, n. 1, p. 124-143, 2009.
- PURNOMO, B. R.; ADIGUNA, R.; WIDODO, W.; SUYATNA, H.; NUSANTORO, B. P. Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 497-524, 2021.
- PRASETYO, W.; KARTIKA, K.; EFFENDI, R.; PURNAMAWATI, I.; MULYONO, R. D. A. P. “Cheryl” Information Technology As A Media To Enhance Competitive Advantages In E-Commerce. **INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH**, v. 9, n. 02, 2020.
- REEVES, J. J.; HOLLANDSWORTH, H. M.; TORRIANI, F. J.; TAPLITZ, R.; Abeles, S.; Tai-Seale, M.; ... & LONGHURST, C. A. Rapid response to COVID-19: health informatics support for outbreak management in an academic health system. **Journal of the American Medical Informatics Association**, v. 27, n. 6, p. 853-859, 2020.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of marketing research**, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. - 14. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2012.
- RODRIGUES, M.; FRANCO, M.; SOUSA, N.; SILVA, R. COVID 19 and the Business Management Crisis: An Empirical Study in SMEs. **Sustainability**, v. 13, n. 11, p. 5912, 2021.
- RUIZ-MARTIN, C.; LÓPEZ-PAREDES, A.; WAINER, G. What we know and do not know about organizational resilience. **International Journal of Production Management and Engineering**, v. 6, n. 1, p. 11-28, 2018.
- SALAM, M. T.; IMTIAZ, H.; BURHAN, M. The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 588-605, 2021.
- SALANOVA, M. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. **Gestión Práctica de Riesgos Laborales**, v. 58, n. 1, 18-23 , 2009.
- SALWANI, M. I.; MARTHANDAN, G.; NORZAIDI, M. D.; CHONG, S. C. E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis. **Information management & computer security**, v. 17, n. 2, p. 166-185, 2009.
- SANGI, N.; SHUGUANG, L.; SANGI, A. R. Role of Managerial Characteristics and Internet. Org in Social Commerce Adoption by SMEs. In: **Proceedings of the 2020 11th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning**. p. 396-402, 2020.
- SANTAELLA, L. Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano. **Revista Famecos**, v. 10, n. 22, p. 23-32, 2003.
- SCHAFFER, N.; PÉREZ, P. G.; WEKING, J. How Business Model Innovation fosters Organizational Resilience during COVID-19. In: **AMCIS**. 2021.
- SCHATZBERG, E. **Technology: critical history of a concept**. University of Chicago Press, 2018.

SCUOTTO, V.; GIUDICE, M. D.; PERUTA, M. R. D.; TARBA, S. The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 120, p. 184-194, 2017.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª. Edição**. Sebrae, 2020 Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A9rus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf. Acesso em 24 de março de 2021

SEBRAE. **Perfil dos pequenos negócios**. Sebrae, 2021 Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acessado em 16 de janeiro de 2022.

SEETHAMRAJU, R. Adoption of software as a service (SaaS) enterprise resource planning (ERP) systems in small and medium sized enterprises (SMEs). **Information systems frontiers**, v. 17, n. 3, p. 475-492, 2015.

SHETTY, G.; NOUGARAHYIA, S.; MANDLOI, D.; SARSODIA, T. COVID-19 and global commerce: An analysis of FMCG, and retail industries of tomorrow. **International Journal of Current Research and Review**, v. 12, n. 17, p. 23-31, 2020.

SHIH, H. P. Extended technology acceptance model of Internet utilization behavior. **Information & management**, v. 41, n. 6, p. 719-729, 2004.

SIGALA, M. Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.30, n. 7, p. 2698-2726, 2018.

SUGANDINI, D.; EFFENDI, M. I.; ISTANTO, Y. The resistance of social media adoption to SMEs in Yogyakarta: Exploratory Study. In: **Proceeding of LPPM UPN “Veteran” Yogyakarta Conference Series 2020–Economic and Business Series**, p. 267-273, 2020.

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. **Organizing for resilience**. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (eds), **Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc. pp. 94–110, 2003.

TANEJA, S.; TOOMBS, L. Putting a face on small businesses: Visibility, viability, and sustainability the impact of social media on small business marketing. **Academy of marketing studies journal**, v. 18, n. 1, p. 249, 2014.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

THRASSOU, A. Doing business in the industrialised countries. In: Katsioloudes, M. and Hadjidakis, S. (Eds). **International Business – a Global Perspective**. Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 439-483, 2007.

THRASSOU, A.; VRONTIS, D. International strategic marketing of small construction consultancy firms: the case of Cypriot firms. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 6, n. 2, p. 296-314, 2008.

THEVENOT, G. Blogging as a social media. **Tourism and hospitality research**, v. 7, n. 3-4, p. 287-289, 2007.

TIERNEY, K. J. Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center. 2003.

TIHANYI, L.; ROATH, A. S. Technology transfer and institutional development in Central and Eastern Europe. **Journal of World Business**, v. 37, n. 3, p. 188-198, 2002.

TORUGSA, N. A.; YAWISED, K.; O'DONOHUE, W. Social customer relationship management in small and medium enterprises: Overcoming barriers to success. In: **Management Science**. Springer, Cham, p. 157-181, 2019.

- TRAWNIH, A.; YASEEN, H.; AL-ADWAN, A. S.; ALSOUD, R.; JABER, O. A. Factors influencing social media adoption among smes during Covid-19 crisis. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, v. 24, n. 6, p. 1-18, 2021.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. **Journal of Risk and uncertainty**, v. 5, p. 297-323, 1992.
- VALLABH, D.; RADDAR, L.; VENTER, D. Factors preceding CRM readiness in small-and medium-sized tourism enterprises. **Acta Commercii**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2015.
- VEIGA, M. G.; MCCAHERY, J. A. The financing of small and medium-sized enterprises: an analysis of the financing gap in Brazil. **European Business Organization Law Review**, v. 20, n. 4, p. 633-664, 2019.
- VELU, S. R.; AL MAMUN, A.; KANESAN, T.; HAYAT, N.; GOPINATHAN, S. Effect of information system artifacts on organizational resilience: A study among Malaysian SMEs. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3177, 2019.
- VENKATESH, V. Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. **Information systems research**, v. 11, n. 4, p. 342-365, 2000.
- VENKATESH, V.; BALA, H. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. **Decision sciences**, v. 39, n. 2, p. 273-315, 2008.
- VENKATESH, V.; DAVIS, F. D. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. **Management science**, v. 46, n. 2, p. 186-204, 2000.
- VERMELHO, S. C.; VELHO, A. P. M.; BONKOVOSKI, A.; PIROLA, A. Refletindo sobre as redes sociais digitais. **Educação & sociedade**, v. 35, p. 179-196, 2014.
- VICTORIA STATE GOVERNMENT. **Teach with digital technologies**. Victoria, 2019. Disponível em: <https://www.education.vic.gov.au/school/teachers/teachingresources/digital/Pages/teach.aspx>. Acessado em 09 de janeiro de 2022.
- WAHAB, S. A.; ROSE, R. C.; OSMAN, S. I. W. Defining the concepts of technology and technology transfer: A literature analysis. **International business research**, v. 5, n. 1, p. 61-71, 2012.
- WAMBA, S.F; CARTER, L. Social media tools adoption and use by SMEs: An empirical study. **Journal of End User and Organizational Computing**, 26(2), 1–17, 2014.
- WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative science quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.
- WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative science quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.
- WIRADINATA, T.; ISWANDI, B. The analysis of Instagram Technology adoption as marketing tools by small medium enterprise. In: **2016 3rd International Conference on Information Technology, Computer, and Electrical Engineering (ICITACEE)**. IEEE, 2016. p. 1-6.
- WIRTZ, B. W.; GÖTTEL, V. Technology acceptance in social media: Review, synthesis and directions for future empirical research. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 17, n. 2, p. 97, 2016.
- WIXOM, B. H.; TODD, P. A. A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. **Information systems research**, v. 16, n. 1, p. 85-102, 2005.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public**. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>. Acessado em 16 de janeiro de 2022.

YASIUKOVICH, S.; HADDARA, M. Social CRM in SMEs: A Systematic Literature Review. **Procedia Computer Science**, v. 181, p. 535-544, 2021.

YAWISED, K.; ELLIS, L.; WONG, M. C. A framework for the adoption of social customer relationship management (scrm) by private sector. **Asian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 4, p. 7844-7851, 2018.

ZHOU, X.; CHEN, Z.; ZHAN, X.; BALAMURUGAN, S.; THILAK, K. D. Improved policy mechanisms for the promotion of future digital business economy during covid-19 pandemic. **Electronic Commerce Research**, p. 1-21, 2021.

APENDICE A – Construtos e perguntas utilizadas no questionário (Modelo Teórico).

CONSTRUTOS E VARIÁVEIS USADAS NO QUESTIONÁRIO			
CONSTRUTOS	QUESTÕES	ID	REFERÊNCIAS
Aceitação Tecnológica do Gestor (PU)	Eu acredito que as mídias sociais são úteis para os negócios.	PU1	Chatterjee e Kar (2020).
	Eu acredito que as mídias sociais são uma valiosa ferramenta de marketing.	PU2	
	Eu acredito que o uso das mídias sociais aumentaria o nível de vendas do meu negócio.	PU3	
	Eu acredito que o uso de mídias sociais me ajudaria a gerir melhor meu negócio.	PU4	
	Eu acredito que o contato por meio de mídias sociais melhora a satisfação dos clientes.	PU5	
Aceitação Tecnológica do Gestor (PEU)	De modo geral, é fácil aprender marketing de mídias sociais.	PEU1	Chatterjee e Kar (2020).
	É fácil identificar novos clientes usando as mídias sociais.	PEU2	
	É fácil identificar o que os clientes demandam por meio das mídias sociais.	PEU3	
	É fácil recuperar informações dos clientes usando as mídias sociais.	PEU4	

	É fácil anunciar produtos e serviços usando mídias sociais.	PEU5	
Uso de Mídias Sociais (USO)	Nossa empresa utilizava mídias sociais com intensidade antes da pandemia.	USO1	Matikiti, Mpinganjira e Roberts-Lombard (2018)
	Nossa empresa alimenta as nossas redes sociais com informações com bastante frequência.	USO2	
	Nossa empresa possui diretrizes específicas de marketing de mídia social.	USO3	
Nível da S-CRM (SCRM)	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para gerar anúncios com link para nossa loja virtual.	SCRM1	Marolt, Zimmermann e Pucihar (2018);
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para convidar nossos seguidores para eventos, testes de produtos ou promoções	SCRM2	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para divulgar informações sobre nossos produtos e serviços.	SCRM3	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para promover nossa marca por meio de um contato bidirecional com o cliente (Exemplo: Facebook Messenger)	SCRM4	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para comunicar histórias de sucesso, inovações, eventos passados, etc.	SCRM5	
		SCRM6	

	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para oferecer suporte aos nossos clientes (reclamações, pedidos, etc)		
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para implementar ofertas especiais aos nossos clientes	SCRM7	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para fazer sugestões de compras adicionais.	SCRM8	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para incentivar os clientes a escrever uma avaliação/depoimento	SCRM9	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para incentivar os clientes a indicar nossa empresa para outras pessoas.	SCRM10	
	Nossa empresa utiliza as mídias sociais para obter insights e informações fornecidas pelas opiniões, gostos ou crenças dos clientes	SCRM11	
Resiliência Organizacional (RES)	Nossa empresa mostra resistência frente às adversidades	RES1	Kantur e Say (2015)
	Nossa empresa consegue preservar sua posição no mercado frente às adversidades	RES2	
	Nossa empresa consegue gerar soluções diversas para os problemas	RES3	
	Nossa empresa consegue ser perseverante frente aos desafios	RES4	
	Nossa empresa consegue entrar rapidamente em ação	RES5	
	Nossa empresa consegue desenvolver alternativas para obter vantagens de situações negativas	RES6	

	Nossa empresa consegue ser ágil para tomar decisões necessárias, quando necessário	RES7
	Nossa empresa é um local onde todos os colaboradores são engajados em suas atividades, fazendo tudo o que é exigido deles.	RES8
	Nossos funcionários conseguem trabalhar bem em equipe.	RES9

APENDICE B – Capacitação técnica para o uso da SCRM – Plano de Ação

Objetivo: Fornecer capacitação técnica para os microempresários poderem empregar práticas de SCRM em seus negócios.

Onde será executado?

- Instituições de Ensino Superior (Presencial)
- Plataformas online (Educação à Distância)

Quem?

- Curso ministrado por professores com formação em marketing e comunicação.
- **Possibilidade de parcerias:** Sebrae, Junta Comercial, entre outras instituições.

Indicadores de êxito:

- Aumento de engajamento dos consumidores nas páginas das redes sociais (métricas da própria plataforma);
- Porcentagem de vendas por canais digitais;
- Quantidade de novos clientes oriundos de mídias sociais;
- Qualidade do feedback dos clientes inseridos nas mídias sociais (score da empresa, número de estrelas, pontuação, volume de comentários positivos sobre negativos, entre outros);
- Quantidade de seguidores da página da empresa.

Proposta de Ementa:

1- Módulo I (Conhecimentos Introdutórios)

- a. Introdução ao Marketing Digital;
- b. Princípios de gestão e relação com o cliente;
- c. Introdução às mídias sociais e suas funcionalidades;
- d. Introdução à SCRM e sua importância para a empresa (**Sugestão:** utilizar dados empíricos desta pesquisa).

2- Módulo II – Práticas de Aquisição de Clientes – SCRM

- a. Qualidade na interação com clientes por meio de mídias sociais;
- b. Divulgação de produtos e serviços por meio de mídias sociais;
- c. Anúncio por meio de mídias sociais;
- d. Estratégias promocionais para prospecção de clientes.

3- Módulo III – Práticas de Retenção de Clientes – SCRM

- a. Uso de mídias sociais na implementação de ofertas;
- b. Uso de mídias sociais para obtenção de histórias de sucesso e divulgação de eventos passados;
- c. Suporte ao cliente por meio de mídias sociais.

4- Módulo IV – Práticas de Expansão de Clientes – SCRM

- a. Sugestão de compras adicionais por meio de mídias sociais;
- b. Compartilhamento de histórias de sucesso por meio de mídias sociais;
- c. Gatilhos de incentivo para a recomendação de clientes por meio de mídias sociais.

Duração estimada do curso: 20 horas.

APÊNDICE C – Fotos do evento promovido aos respondentes da pesquisa

No dia 25 de fevereiro de 2023, promoveu-se um evento aos microempresários participantes da pesquisa, com o apoio do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial (NUPECON) e da Escola de Administração e Negócios (ESAN/UFMS). Nele, foi fornecida uma devolutiva quanto aos resultados obtidos na pesquisa, assim como suas principais implicações. O evento também contou com uma palestra com o tema “Experiências com mídias sociais e clientes durante o Covid-19: dificuldades e aprendizados”, realizada por um microempresário convidado da região.



ANEXOS

ANEXO A – Questionário para levantamento de características gerais dos respondentes

Fonte: Adaptado de Garcia-Contreras, Valle-Cruz e Canales-García (2021)

- 1) Qual é o atual estado operacional do seu negócio?**
 - a. Aberto
 - b. Temporariamente fechado
 - c. Definitivamente fechado
- 2) A empresa teve que fechar temporariamente por causa do Covid-19?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 3) Ramo da empresa**
 - a. Empresa de Varejo
 - b. Entretenimento/Turismo
 - c. Construção
 - d. Saúde
 - e. Restaurante/Bar
 - f. Serviços Profissionais
 - g. Serviços Pessoais
 - h. Outro. Qual?
- 4) Qual é o número médio de colaboradores?**
 - a. Menos de 5
 - b. 5 a 9
 - c. 10 a 19
 - d. 20 a 99
 - e. Mais que 100
- 5) O número de empregados mudou devido À Covid-19?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 6) Caso sim, quantos aumentaram ou diminuíram? (pergunta aberta)**
- 7) Se o Covid-19 terminasse hoje, quanto tempo demoraria para sua empresa se recuperar?**
 - a. Menos que um mês
 - b. 1-3 meses
 - c. 3-6 meses
 - d. 6-9 meses
 - e. 9-12 meses
 - f. > 12 meses
 - g. É muito cedo para ter essa percepção
- 8) Considera que sua empresa persistirá no médio/longo prazo?**
 - a. Muito Provável

- b. Provável
- c. Pouco Provável
- d. Nada Provável

9) Quais mídias sociais sua empresa utilizou para interagir com os clientes?

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Twitter
- d. LinkedIn
- e. WhatsApp
- f. TikTok
- g. You Tube
- h. Outra. Qual?

10) Numa escala de 1 a 10, como você avalia seu estado de motivação para continuar com seu negócio? Numa escala de 1 a 10, com 1 = nada motivado; 5 = motivado; 10 = extremamente motivado.

11) Faturamento médio mensal da empresa (R\$):

- a. Menos que R\$50.000,00
- b. Entre R\$50.000,00 e R\$100.000,00
- c. Entre R\$100.000,00 e R\$150.000,00
- d. Entre R\$150.000,00 e R\$200.000,00
- e. Maior ou igual a R\$200.000,00

12) Como a crise pandêmica impactou seu faturamento?

- a. Minha empresa faturou MENOS durante a pandemia.
- b. NÃO houve mudanças no faturamento da minha empresa durante a pandemia.
- c. Minha empresa faturou MAIS durante a pandemia.

13) Assinale a alternativa que represente o tamanho do impacto (aumento/diminuição) no faturamento da sua empresa em vitude da pandemia.

- a. Menos que 10%
- b. Entre 10 e 25%;
- c. Entre 25 e 50%
- d. Mais que 50%
- e. Não houve impacto no faturamento