

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JACILENE MARIA DE SANTANA FIGUEIREDO
JOSÉ FÉLIX DA SILVA
MARIA DA CONCEIÇÃO DA SILVA SANTOS

**DIFICULDADES ENFRENTADAS NA GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO
RAMO DE ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS DA CIDADE DE OLINDA-PE
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

RECIFE

2021

JACILENE MARIA DE SANTANA FIGUEIREDO
JOSÉ FÉLIX DA SILVA
MARIA DA CONCEIÇÃO DA SILVA SANTOS

**DIFICULDADES ENFRENTADAS NA GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO
RAMO DE ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS DA CIDADE DE OLINDA-PE
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Graduado em
Administração.

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE
2021

F475d

Figueiredo, Jacilene Maria de Santana

Dificuldades enfrentadas na gestão de uma microempresa do ramo de acessórios automotivos da cidade de Olinda-PE durante a pandemia da covid-19: estudo de caso. / Jacilene Maria de Santana Figueiredo; José Félix da Silva; Maria da Conceição da Silva Santos. - Recife: O Autor, 2021.

33 p.

Orientador: Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

1.Pequenos negócios. 2.Covid-19. 3.Dificuldades financeiras. 4.Empreender. Centro Universitário Brasileiro. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho as nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus pela força que nos sustentou durante a jornada da Graduação, possibilitando superar obstáculos e galgar com fé mais uma conquista em nossas vidas.

Às nossas famílias pela compreensão e apoio nas horas que mais precisamos, principalmente na construção do nosso Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Ao nosso orientador, professor Brian Victor Lima da Silva por sua paciência e atenção durante as aulas, como também suas pertinentes sugestões que contribuíram bastante na elaboração do nosso artigo científico.

À Senhorita Andréa Lima, gestora da empresa Lima Equipadora por atender nossa solicitação para contribuir com nossa pesquisa.

À coordenação do Curso de Administração da UNIBRA pelo apoio durante a Graduação.

Aos professores do Curso de Administração da UNIBRA por contribuir com nossa formação profissional primando pela ética, pela responsabilidade e pelo compromisso no exercício da Administração de Empresas.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

RESUMO

A pandemia advinda com o novo Coronavírus impactou diretamente na economia atingindo as micro e pequenas empresas que operam grande importância para economia brasileira por gerar renda e emprego. Com esse novo cenário passaram a enfrentar dificuldades tendo que reinventar seu negócio, agregando serviços ou produtos, usando ferramentas digitais para alcançar seus clientes, porém algumas não resistiram e encerram suas atividades. Diante deste contexto surgiu a proposta deste estudo cujo objetivo, consistiu em identificar as dificuldades enfrentadas na gestão de uma microempresa do ramo de acessórios automotivos da cidade de Olinda-PE durante a pandemia da covid-19. O percurso metodológico adotado correspondeu a uma pesquisa exploratória realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi realizado um levantamento bibliográfico de material pertinente a temática da pesquisa, enquanto a segunda etapa foi direcionada a coleta de informações com um dos gestores da empresa de acessórios automotivo, através de uma entrevista apoiada num roteiro de perguntas abertas. Os resultados obtidos apontaram as dificuldades enfrentadas durante a pandemia como também as estratégias usadas para driblar as referidas dificuldades e sobreviver em meio à crise econômica. As dificuldades foram de ordem financeira, a qual, a queda de vendas decorrentes do isolamento social diminuiu a receita da empresa, gerando imprevistos para honrar o pagamento dos fornecedores e as despesas trabalhistas. Entre as medidas tomadas para não fechar definitivamente as portas, estão: o corte de despesas, demissão de funcionário, redução da margem de lucro. Apesar das dificuldades o empreendedor deve ser confiante e planejar inovações para manter competitivo no mercado.

Palavras-chave: Pequenos negócios; Covid-19; Dificuldades financeiras; Empreendedorismo.

ABSTRACT

The pandemics caused by the new Coronavirus had a direct impact on the economy, affecting micro and small companies that are of great importance to the Brazilian economy, as they generate income and employment. With this new scenario, they began to face difficulties, having to reinvent their business, adding services or products, using digital tools to reach their customers, but some did not resist and ended their activities. Given this context, the proposal for this study emerged, whose objective was to identify the difficulties faced in the management of a micro-enterprise in the automotive accessories sector in the city of Olinda-PE during the COVID-19 pandemic. The methodological path adopted corresponded to exploratory research carried out in two stages. First, bibliographic research was conducted. Second, an empirical stage was adopted aiming to collect information with one of the managers of the automotive accessories company, through an interview supported by a script of open questions. The results indicated the difficulties faced during the pandemics, as well as the strategies used to overcome these difficulties and survive in the midst of the economic crisis. The difficulties were mainly financial, for example, drop in sales because of social isolation, reduced the company's revenue, generating unforeseen events to honor the payment of suppliers and labor expenses. Among the measures taken so as not to permanently close the doors are: cutting expenses, dismissing employees, reducing the profit margin. Despite the difficulties, the entrepreneur needs to be confident and plan innovations to remain competitive in the market.

Keywords: Small business; Covid-19; Financial struggles; Entrepreneurship.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
3 RESULTADOS	13
3.1 Características gerais das microempresas e aspectos que implicam na falência	13
3.1.1 Características das microempresas	13
3.1.2 Aspectos que levam a falência das microempresas no Brasil	14
3.2 O marketing de relacionamento como ferramenta para enfrentar desafios	16
3.2.1 O marketing de relacionamento e sua importância nas organizações	16
3.2.2 A Satisfação e a fidelização dos clientes através do marketing de relacionamento	18
3.3 Empreender para superar crises	19
3.3.1 O empreendedorismo e o empreendedor	19
3.3.2 O empreendedorismo como estratégia para o sucesso das empresas	21
3.4 Dados e Discussão	22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	33

1 INTRODUÇÃO

As microempresas apresentam grande importância no cenário econômico brasileiro, pois propiciam a geração de emprego e renda atendendo muitas vezes às necessidades de um grupo da população que as grandes empresas não conseguem satisfazer. Mesmo diante desta importância, a cada ano, várias microempresas não conseguem se manter no mercado competitivo.

Muitas vezes, a falta de planejamento em uma perspectiva empreendedora se apresenta como a causa mais comum para o encerramento das atividades. Por serem uma engrenagem fundamental na economia brasileira é necessário conscientizar o micro e pequeno empresário a planejar seu negócio, evitar falhas e assim reverter pontos críticos de maneira a obter êxito e sempre que possível, vantagem competitiva. Cabendo, ressaltar que ao planejar o empreendedor necessita lançar mão de estratégias que o permitam inovar.

No ano de 2020 a economia mundial entrou em um novo momento de colapso em função a pandemia da Covid-19. Nesse momento os países foram obrigados a fechar fronteiras, cidades em isolamento social, o que desencadeou o fechamento das atividades comerciais consideradas não essenciais para a população. No Brasil, não foi diferente das medidas adotadas para combater a pandemia, havendo o decreto do isolamento social e da quarentena, resguardando apenas os serviços públicos e atividades essenciais, como supermercados, farmácias, padarias e serviços destinados aos pets.

De acordo com as informações do Sebrae (2020), no Brasil existem 17.725.432 de pequenos negócios, onde 13.161.098 deles estão sensíveis ao impacto da COVID-19 e encontram-se vulneráveis à nova crise econômica.

O Sebrae (2020), com base nas características da crise e observando os impactos no Brasil, 5,3 milhões de pequenas empresas foram forçadas a mudar seu funcionamento, e ainda 10,1 milhões tiveram que parar suas atividades temporariamente, alguns por determinação governamental outros por conta própria.

Assim, conforme Stachewski (2020), o crescente número de casos de Covid-19 no Brasil trouxe preocupações que vão além da saúde, uma vez que o cenário também afeta os negócios, com consequências que vão da alta do dólar à queda no consumo. Do ponto de vista empresarial, os reflexos dessa pandemia são sentidos como uma disruptura de mercado, ou seja, uma mudança forte, rápida e imprevisível.

Essa crise tende a ser severa sobre quem for mais frágil, no caso das microempresas, por si sós não conseguirão sobreviver e haverá maior mortalidade entre os menores empreendedores, pois com a pandemia, atividades deste segmento foram interrompidas causando enorme prejuízo (SIQUEIRA, 2020).

Momentos de instabilidade econômica faz uma gestão empresarial a pensar em controle rígido em suas operações visando filtrar e reduzir gastos, lançando mão de estratégias de sobrevivência à nova situação do mercado.

Sendo assim, mediante o contexto descrito, surge a proposta de estudo que parte da seguinte problemática: *quais dificuldades a microempresa do ramo de acessórios automotivo se deparou durante a pandemia da covid-19?*

O estudo em apreço se reveste da importância mediante o papel que as microempresas apresentam na economia nacional. apresentando um impacto social e econômico imensurável diante do encerramento das atividades. Fato que pode ser evitado através do planejamento prévio do negócio direcionando estratégias na perspectiva empreendedora.

É notória a necessidade do ato de promover o planejamento de um negócio não só antes de iniciá-lo, como também durante períodos de crises como a pandemia da Covid-19, permitindo evitar falhas e conseqüentemente o encerramento da atividade. Pois, não basta ter algum conhecimento do ramo de negócios, ou mesmo alguma experiência. O ato de empreender vai muito além, e requer sem dúvida um plano de negócio para que as estratégias deliberadas para se ter sucesso no empreendimento sejam alcançadas, e haja uma mitigação dos impactos promovidos por crises.

O objetivo geral do estudo consiste em identificar as dificuldades enfrentadas na gestão de uma microempresa do ramo de acessórios automotivos da cidade de Olinda-PE durante a pandemia. Enquanto, os específicos são: identificar o impacto da pandemia na microempresa do ramo de acessórios automotivos; identificar as principais dificuldades na gestão da microempresa; levantar as principais estratégias adotadas pela microempresa para sobreviver durante a pandemia da covid-19.

Visando alcançar os objetivos propostos o percurso metodológico adotado consiste em duas etapas de execução, onde a primeira corresponde a uma pesquisa bibliográfica cujo material selecionado criteriosamente nas bases de dados eletrônicas *Scielo* e *Google Acadêmico*, cujos descritores de busca foram: microempresas,

dificuldades na pandemia, gestão empresarial e Covid-19. Além da literatura clássica que fomentaram o embasamento teórico.

A segunda etapa correspondeu a uma pesquisa de campo realizada no período de setembro de 2021 com a gestão da microempresa do ramo de acessórios automotivos. Tendo como instrumento de coleta de informações um roteiro de entrevista constituído por perguntas abertas direcionadas a gestão empresarial e suas dificuldades durante a pandemia da Covid-19.

Sendo assim, considerou-se pertinente a realização desta pesquisa diante de sua contribuição holística na elaboração de outros trabalhos científicos como também rechaçar a importância do ato de planejar antes de empreender.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O estudo em questão, corresponde a uma pesquisa de caráter bibliográfico e exploratório. Diante das afirmações de Marconi e Lakatos (2010) uma pesquisa bibliográfica é aquela que abrange todo material já publicado referente a uma certa temática, como livros, dissertações, teses, boletins entre outros.

Uma pesquisa exploratória, favorece a busca de familiaridade de um tema estudado, tornando-o mais claro e mais precisos. Esclarecendo conceitos e ideias que envolvem a pesquisa (GIL, 2008).

A pesquisa é composta por duas etapas: uma bibliográfica e outra de campo. Na etapa bibliográfica as informações foram coletadas em bases de dados eletrônicos como o *Scielo* e *Google Acadêmico*, cujos descritores utilizados correspondem a : microempresas, Covid-19, Marketing de relacionamento, empreendedorismo.

Após o levantamento bibliográfico, todo material foi lido de maneira criteriosa e respeitando os aspectos éticos e autorais conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, passando a compor a base teórica da pesquisa.

A etapa de campo teve como foco da coleta de informações, uma microempresa do ramo de acessórios de automóveis, cujo nome comercial é: Lima Equipadora, que se encontra localizada na Avenida Bultrins em Olinda-PE. A referida empresa é atualmente gerenciada por dois filhos do proprietário falecido, e também compõe a equipe de atendimento da loja.

Em campo, foi utilizado um instrumento de coleta de informações, um roteiro de entrevista. A entrevista por ser um encontro entre duas pessoas para se obter informações a respeito de certo assunto e por permitir de maneira natural a fidedignidade dos dados e obtenção de informações necessárias foi o instrumento escolhido para a pesquisa de campo (MARCONI; LAKATOS, 2010). O referido roteiro continha perguntas abertas, sendo aplicado por um dos pesquisadores, estando subdividido em duas seções: dados gerais da empresa, dificuldades e estratégias usadas para sobreviver em meio a pandemia do novo Coronavírus - Covid-19, as quais estão explicitadas no apêndice A, direcionado a herdeira que administra a empresa.

Para o processo de análise dos dados, foi empreendida uma análise de conteúdo qualitativa por sua capacidade em compreender a construção de significados os quais os atores sociais exteriorizam o discurso (SILVA *et al.* 2007).

Neste momento, foi adotada a técnica proposta por Bardin (2011), que compreende as seguintes etapas: a pré-análise, exploração dos materiais e tratamento dos dados, e por último, a inferência e a interpretação. Posto isso, o processo de codificação seguiu os pontos compreendidos na literatura, os quais subsidiaram o desenvolvimento do instrumento de pesquisa.

3 RESULTADOS

3.1 Características gerais das microempresas e aspectos que implicam na falência

3.1.1 Características das microempresas

Ao considerar o número de pessoas ocupadas na empresa, a classificação é a seguinte: as microempresas nas atividades de serviços e comércio são aquelas com até nove pessoas ocupadas, e como pequena empresa as quais apresentam entre 10 e 49 pessoas. Já na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas exercendo alguma função e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2014 *apud* SANTOS; LIMA, 2018).

Não existe uma classificação única no tocante ao que é um micro ou uma pequena empresa no Brasil. Contudo, o número de pessoas atreladas a atividade desenvolvida pela empresa seja no setor de comércio, serviços por exemplo, remete um dado importante na classificação, pois denota o seu potencial econômico.

As micro e pequenas empresas são importantes para enfrentar os desafios do crescimento econômico, promovendo a criação de trabalho, de renda e contribuindo para redução da desigualdade social, estimulando o desenvolvimento econômico da região em que está inserida e do país (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). No tocante a geração de postos de trabalho, os micros e pequenos empreendimentos passam a ter um papel significativo por se concentrarem nos setores do comércio e serviços, apresentando indicadores positivos imediatos, elevando o padrão econômico do país (SEBRAE, 2012).

Sem dúvida alguma implicam numa importância de cunho social e econômica para qualquer espaço onde estejam localizadas, desde o bairro da periferia até no bairro de classe abastarda pela dinâmica a qual exercem na produção de capital

Ainda são consideradas importantes por estimular a competitividade, a geração e novas ideias, além de permitir aqueles indivíduos que apresentam dificuldades de inserção no mercado de trabalho como jovens e maiores de 40 anos (SANTINI *et al.*, 2015).

Apesar da importância que desempenham no contexto econômico do país, estão sujeitas a riscos de fatores capazes desencadear sua falência, como a falta de planejamento. Diante da importância socioeconômica das micro e pequenas

empresas, se faz necessário detectar os fatores promotores do encerramento de suas atividades.

3.1.2 Aspectos que levam a falência das microempresas no Brasil

Os fatores que condicionam o fim das atividades de micro e pequenas empresas estão associados a três aspectos: a magnitude gerencial e administrativa atrelada ao conhecimento de mercado e clientes, a gestão financeira da empresa e fatores externos atrelados a economia onde a empresa está situada especialmente, como é caso da ocorrência de crises econômicas (MUHAMID, 2012 *apud* SANTINI *et al.*, 2015).

Existe um rol de fatores que determinam, uns mais que outros, o encerramento das atividades de micro e pequenas empresas, cabendo lembrar que podem estar associados desencadeando a falência. Sendo em linhas gerais os aspectos gerenciais como principal ponto a se prestar atenção neste conjunto de fatores, os quais são listados a seguir.

De maneira mais específica, os fatores que desencadeiam a falência das micro e pequenas empresas, correspondem: a instabilidade no custo de matérias-primas ou de serviços prestados; falta de controle na gestão de clientes, falta de critério na concessão de descontos; falta de experiência administrativa, devido ao pouco conhecimento em gestão, além da baixa competitividade das empresas no mercado atual (MUHAMID, 2012 *apud* SANTINI *et al.*, 2015).

As causas de falência acima mencionadas refletem de maneira direta ou mesmo indireta, lacunas no processo gerencial da empresa denunciadas pela ausência de habilidade, de competência e incapacidade deixando a desejar quanto ao desempenho do serviço prestado e do comércio realizado.

Os fatores econômicos correspondem a incompetência que torna o empreendedor incapaz de lidar com os problemas emergentes no dia a dia da empresa. Já a inexperiência pode desencadear lucros insuficientes, juros elevados, perda de clientela e consumo restrito sem viabilidade futura. (CHIAVENATO, 2007).

A incompetência atrelada à inexperiência, podem desdenhar um caminho de insucesso para o empreendedor e tornar seu sonho em ser dono de seu negócio em pesadelos, e assim, amargar uma experiência que no primeiro momento pode ter um sabor nada degustativo.

No que se refere as vendas insuficientes, ocorrem por não demonstrar competitividade, presença de recessão no cenário econômico, dificuldades para estocar e localização inadequada. Enquanto despesas excessivas são oriundas de dívidas e despesas operacionais elevadas. As outras causas mencionadas, são referentes a negligência, a presença de capital insuficiente, insatisfação da clientela e fraudes (CHIAVENATO, 2007).

A competitividade é um fator que dá a sua empresa o impulso para ter visão num mercado e poder sobreviver se mantendo ainda que em períodos de crise. E se o empreendedor não tiver controle efetivo sobre as despesas tenderá ao desequilíbrio das finanças empresariais e cair num abismo sem volta. Então, toda atenção ao fluxo de caixa e aos balanços de entrada e saída de recursos são fundamentais para a saúde financeira da empresa.

Os novos empreendimentos estão sujeitos à riscos, Chiavenato (2007) correspondem, por exemplo ao não reconhecimento de um tipo novo de cliente que pode ser atendido, não identificar o novo negócio, não planejar as necessidades financeiras do negócio, errar na escolha da localização do negócio, ter pouco domínio sobre os fornecedores, não ter habilidades para vendas ou promoção de seus produtos e não ter habilidade para atendimento dos clientes.

Os riscos sempre são eminentes em qualquer negócio, em qualquer empreendimento, sendo que nem todos os supracitados serão os mesmos cometidos por todo e qualquer empreendedor. Um empreendedor atento, particularmente as tendências de mercado que reconhecer o ato de planejar tenderá a evitar riscos.

Maximiano (2006) destaca ainda os fatores que promovem o curto ciclo de vida das micro e pequenas empresas, tais quais, a falta de crédito, juros elevados, elevada carga tributária e também os altos encargos trabalhistas aplicados no Brasil. Albuquerque *et al.* (2018) acreditam que por não empregar bem fatores como: tecnologia de segurança, centralização e decisões, planejamento estratégico, planejamento de compras os empreendedores acabam por encerrar as atividades de suas empresas.

É notório que os direcionamentos governamentais voltados para linhas de crédito ao micro e pequeno empreendedor no Brasil fica aquém se comparar ao aparato de crédito e concessões financeiras dadas aos empreendedores de médio e grande porte. Podendo ser considerada a falta de crédito e os juros elevados como grandes vilões no encerramento da atividade de micro e pequenas empresas.

A falta de sucesso de uma empresa permite que o empreendedor assimile experiências para iniciar novo empreendimento. Além de reconhecer a falha e da necessidade em planejar o novo negócio, o que permitirá o caminho do sucesso. Assim, o empreendedor diante de sua falência, torna o evento um aprendizado para abertura de novos negócios (PINHEIRO; NETO, 2019).

As experiências, são pontos cruciais para um olhar diferenciado que permitem ao empreendedor ser perspicaz, direcionando seu negócio de maneira mais segura, já que consistem em aprendizado contínuo onde os erros e falhas se tornam trampolim para o sucesso.

3.2 O marketing de relacionamento como ferramenta para enfrentar desafios

3.2.1 O marketing de relacionamento e sua importância nas organizações

O marketing de relacionamento é uma ferramenta de grande importância nas organizações/empresas de modo geral, pois a utilização correta dessa ferramenta, faz com que os clientes aceitem de uma forma rápida novos produtos e serviços e até sua fidelização (MACKENNA, 1996 *apud* BOGMANN, 2000).

Uma ferramenta como o marketing de relacionamento sendo bem utilizada pode acarretar em benefícios para uma empresa até mesmo ajudar a se manter durante períodos de crises, pois possibilita a fidelização do cliente.

O supracitado marketing, corresponde a uma proposta empresarial baseada na orientação e aceitação para o cliente e para o lucro de toda empresa e no reconhecimento da busca de comunicação para estabelecer um relacionamento duradouro e profundo com os clientes.

O marketing de relacionamento tem como objetivo atrair, conquistar e conservar os clientes, firmando relacionamentos que sejam satisfatórios e duradouros onde existam benefícios tanto para o cliente como para a empresa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Os benefícios decorrentes pelos propósitos do marketing de relacionamento são de longo prazo, devendo ser benéfico para clientes e empresas (PERTELE; BAYERL; CARLETTI, 2020).

Um relacionamento duradouro, não vai surgir sem uma relação onde exista satisfação, principalmente do cliente para que daí seja estabelecida a ponte para uma fidelização, sendo uma premissa importante num mercado tão competitivo.

Ao pensar na aplicabilidade do marketing de relacionamento é necessário pensar e utilizar conceitos importantes, reconhecendo que não existe apenas mix de marketing. Os conceitos de novos elementos se encaixam nos conceitos do marketing atual. Assim, conhecidos como os 4 R's, os quais estão focados no relacionamento, retenção, referência e recuperação, possibilitando uma ação mais efetiva nas ferramentas do marketing (BARNES, 2002).

A retenção envolve a manutenção de clientes (que é menos dispendiosa do que a captação deles), satisfazendo suas necessidades e superando suas expectativas. Relacionamentos estão ligados à criação de uma relação de confiança, compromisso, comunicação e compreensão com os clientes (GORDON, 2002).

Neste contexto relacional entre cliente e empresa, a confiança se torna um desdobramento do relacionamento estabelecido num longo prazo, resultante dos compromissos da empresa em primar por qualidade, preços de produtos e serviços ofertados aos clientes.

Enquanto as referências dizem respeito aos efeitos da propaganda boca a boca, ou seja, a divulgação que os clientes fazem a amigos e familiares sobre suas experiências. A recuperação relaciona-se à correção dos danos causados pela má prestação de um serviço, podendo se transformar em uma oportunidade de impressionar o cliente, mostrando preocupação com sua satisfação (GORDON, 2002).

O marketing boca a boca muitas vezes tem o maior peso na divulgação dos serviços e produtos que as propagandas em *outdoors*, pois a experiência vivida é contada em viva voz, tornando mais real a aproximação da empresa com futuros clientes. Sendo, nesse processo de relacionamento de grande relevância a retratação mediante um erro e ou danos causados na prestação de serviços, o que conduz a formação de um laço de confiança e de respeito com o cliente.

Aplicar o marketing de relacionamento de uma forma eficaz ocorre quando a empresa compreende a sua importância e traça estratégias com foco na atração, principalmente, na retenção e fidelização do cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Então, o marketing de relacionamento é sem dúvida uma ferramenta para enfrentar desafios ao longo da vida de uma empresa no mercado competitivo e mesmo diante de momentos de crises como a pandemia do novo Coronavírus, pois, permite a manutenção dos serviços diante da retenção e fidelização do cliente.

3.2.2 A Satisfação e a fidelização dos clientes através do marketing de relacionamento

De acordo com Kotler (2012, p. 134) satisfação é:

O sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito.

Kotler (2012) denota que uma empresa para atingir um desejado nível de satisfação, o seu cliente deve ser avaliado de inúmeras maneiras, quer seja num contato direto ou por meio de entrevista, buscando colher dos entrevistados alguma insatisfação ou qualquer problema que porventura tenham acontecido.

Ao pensar na satisfação de um cliente, a empresa deve ter uma aproximação com o mesmo e permitir que faça observações, emita opiniões a respeito do serviço prestado, para então, pensar em mudanças que melhorem a prestação do serviço e promova satisfação ao seu cliente.

Para satisfazer um cliente, não basta ter um atendimento de excelência, é preciso direcionar um olhar para investir na infraestrutura e na capacitação dos colaboradores. A imagem da empresa consolida a conquista do cliente, então a necessidade de investir na infraestrutura e a qualidade do atendimento podem fazer o diferencial em relação à concorrência (LIMA, *apud* AUGUSTO; ALMEIDA JÚNIOR, 2015).

Buscar estratégias para satisfazer o cliente não faltam, contudo é necessário que o empresário analise de perto o perfil de seus clientes para garantir a satisfação e sua lucratividade. Um cliente satisfeito é aquele que sempre volta à organização seja para efetuar uma nova compra ou transação (BOGMANN, 2000).

Kotler e Armstrong (2007) também possuem a mesma visão, por considerar que a chave de uma fidelização é a satisfação do cliente, ressaltando que a qualidade dos produtos e dos serviços tem grande importância para um relacionamento duradouro.

A volta de um cliente a empresa é sinal de satisfação, indicando que a empresa vai no caminho certo para que essa volta se repita. Contudo, não pode só visibilizar a qualidade de produtos e serviços, mas o cliente deve ser bonificado por essas voltas, por sua fidelização.

A fidelização da clientela, está ligada diretamente com uma boa estratégia, cuja finalidade está em fazer com que o cliente se torne mais assíduo, necessitando de

seu retorno sempre que houver uma necessidade e um desejo, aumentando as vendas da organização. E neste contexto, é muito importante que a confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização sejam premissas para manter a fidelidade dos clientes (CAMPANHOLE; ESTENDER; MELO, 2012).

As empresas desenvolvem ferramentas e metodologias para estabelecer a fidelização, procurando bonificar aqueles que estão sempre buscando os produtos e serviços da empresa, e assim estreitando o relacionamento, destacam-se os programas de fidelização.

Um programa de fidelização tem como objetivo básico reter os clientes atuais e atrair novos. Para que isso aconteça, deverão ser ofertados vários prêmios que chamem a atenção dos clientes por longo período (AUGUSTO; ALMEIDA JÚNIOR, 2015).

O programa de fidelização pode ser uma excelente estratégia para bonificar os clientes mais frequentes, havendo assim, uma troca permanente de benefícios entre empresa e cliente. O mercado consumidor está mais exigente, e as empresas precisam cortejar seu cliente para que demonstrem a preferência por seus produtos ou serviços e possam fidelizar (AUGUSTO; ALMEIDA JÚNIOR, 2015).

Assim, o cliente é peça fundamental para manutenção de um negócio seja qual for o ramo, pois será o seu relacionamento com a empresa que a manterá firme com as portas abertas ainda que em períodos de crises.

3.3 Empreender para superar crises

3.3.1 O empreendedorismo e o empreendedor

O empreendedorismo não é uma nova temática, pois existe desde a primeira ação inovadora do homem, onde buscou melhorar as relações entre si e com a natureza (DORNELAS, 2008). Através dos séculos o homem conforme suas necessidades ousaram em ações empreendedoras. Assim, conforme Soledade (2015) no século XVI movido pela inquietação das feiras internacionais da época, os europeus exploraram o mundo além do mar, período conhecido como o das Grandes Navegações. Assim, holandeses, ingleses, espanhóis e portugueses foram os grandes empreendedores desse movimento, expandindo suas missões pelos demais continentes do mundo.

Empreender não é um verbo que passou a ser conjugado no mundo globalizado, suas raízes estão no passado do Ciclo das Navegações e que na verdade marca, os primórdios da Globalização vivenciada atualmente. E com certeza, se fez acontecer em vários períodos da História da Humanidade onde o homem buscou inovar atendendo suas necessidades de sobrevivência.

De acordo com Dornelas (2008), o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas como também de processos que, em conjunto, onde as ideias são transformadas em oportunidades.

Enquanto, conceitua o empreendedor como quem encontra uma oportunidade e utiliza tal oportunidade numa alternativa para produzir lucro. Alguém que possui características de iniciativa, capaz de enxergar a oportunidade de maneira que inova conforme a necessidade, planejando e ao mesmo tempo assumindo riscos já mensuráveis, mesmo diante da possibilidade de fracassos (DORNELAS, 2008).

O empreendedor apresenta várias características onde iniciativa e capacidade de inovar são fundamentais para executar seu sonho, sua aspiração de negócio. Para Chiavenato (2006) o empreendedor é o indivíduo que consegue fazer as coisas acontecerem, pois apresenta sensibilidade para os negócios, habilidade em gestão financeira tendo uma capacidade de detectar boas oportunidades.

Para Soledade (2015, p. 30):

A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir. Os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Promovem o rompimento da economia em fluxo circular para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades. A dinâmica capitalista promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de novos produtos e criação de novos hábitos de consumo. A destruição criativa é responsável pelo crescimento econômico de um país.

Pensar e agir são ações natas a um empreendedor, estas ações condicionam a dinâmica das decisões gerenciais a serem tomadas de maneiras meticolosa as quais, estão direcionadas ao desenvolvimento da empresa e ao retorno financeiro que impactará no crescimento econômico do espaço em que está alocada.

Contudo, para Chiavenato (2007) o empreendedor deve ser provido de algumas características: iniciativa; encontrar oportunidades; perseverar; primar por qualidade; correr riscos calculados; determinar metas; buscar informações; ser autoconfiante; trabalhar em equipe; ser detalhista, monitorar e de persuadir. Este

elenco de características, tem fundamental importância no ato de empreender e alcançar o sucesso nos negócios.

Então, empreendedor é aquele que apresenta competência, é um visionário por detectar as oportunidades, apresenta sabedoria para executar suas idéias com destreza minimizando os riscos e assim, tendo capacidade de alcançar seus objetivos e conseqüentemente o sucesso nos negócios.

3.3.2 O empreendedorismo como estratégia para o sucesso das empresas

No mundo dos negócios a estratégia é utilizada com a finalidade de atingir determinado objetivo a longo prazo. A estratégia de negócio, corresponde à implementação dos objetivos e planos adotados para o crescimento da empresa, com base nos recursos disponíveis e segundo o seu ambiente. Diante da competitividade do mundo dos negócios as empresas precisam adotar uma boa estratégia, portanto diversas estratégias para se manter no mercado (SILVA, 2013).

No mundo dos negócios o micro e pequeno empreendedor tem que contar com sua criatividade para sempre lançar mão de estratégias que o tornem competitivo e assim, se mantenha no mercado, esteja num momento de crise ou não.

Então, o empreendedor será capaz de lançar uma oportunidade completamente nova, um revolucionário conceito de negócio e de produto, introduzindo uma inovação capaz de desencadear, no mercado, uma nova onda de transformações e novos ciclos de negócios. O empreendedor situa-se como um agente fundamental de inovação onde as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares no contexto econômico do Brasil (SOLEDADE, 2015).

A estratégia deve se revestir de inovação o que promoverá mudanças favoráveis para as micro e pequenas empresas oportunizando ao segmento expectativas de crescimento.

Contudo, a estratégia voltada para o crescimento e manutenção dos negócios no mercado deve ser apoiada num planejamento. Pois, planejar consiste em determinar quais objetivos que se pretende alcançar e proporcionando condições racionais de organização e gestão diante da realidade do mercado (CHIAVENATO, 2007).

O planejamento se torna uma ferramenta indispensável ao empreendedor que deseja conquistar e ampliar seu mercado perdurando e se estabelecendo no mundo

dos negócios, e ao mesmo tempo alarga seus horizontes gerenciais dando mais solidez e assertividade nas suas decisões.

Diante da expectativa de reduzir o índice de falência das empresas o SEBRAE (2008) recomenda a elaboração de um plano de negócio antes de iniciar qualquer atividade empresarial no Brasil.

O ato de planejar, é imprescindível em qualquer momento da vida de uma empresa, antes de iniciar sua atividade e principalmente durante a prestação de serviços ou venda de produtos para que o previsível seja evitado e o imprevisível seja trabalhado para evitar transtornos e mesmo o encerramento das atividades.

A elaboração do plano de negócios, permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo à desilusão e ao fracasso (CHIAVENATO, 2007). Assim, o plano de negócio direciona o empreendedor nas decisões e na trajetória que o empreendimento deve seguir, evitando erros gerenciais e ampliando as perspectivas de um futuro promissor para seu negócio.

3.4 Dados e Discussão

A partir dos questionamentos estruturados no roteiro de pesquisa, a presente seção segue a mesma distribuição. Neste sentido, no primeiro momento da entrevista buscou-se contemplar informações mais gerais sobre a organização. Assim, foi questionado à gestora sobre o tempo de atuação da empresa, e foi respondido, “há mais de vinte anos.” No segundo informou a quantidade de colaboradores que compõe a empresa, sendo relatado a existência de dois colaboradores. No terceiro questionamento, a gestora informou o grau de instrução do irmão e o seu, respectivamente, ensino médio completo e dois cursos técnicos, um em administração e o outro em contabilidade.

Já na segunda parte, com base nos conhecimentos obtidos através da pesquisa bibliográfica, buscou-se compreender sobre o contexto da pandemia e suas implicações sobre o negócio, capacidade de adaptação e inovação no contato com os clientes durante a pandemia, o marketing de relacionamento. Estratégias de fidelização dos clientes, busca de conhecimento por parte da gestora como forma de melhorar o desempenho da empresa. Por último, questionou-se sobre os aprendizados e perspectivas futuras sobre o mercado e a pandemia.

O primeiro questionamento da segunda seção buscou saber quais as principais dificuldades que a empresa enfrentou durante a pandemia. A gestora enunciou o seguinte:

Fechamento da loja no *lockdown* queda das vendas, conseqüentemente queda da receita bruta; pagar os boletos (conversar com os fornecedores) e as obrigações trabalhistas (mesmo com algumas suspensões dada pelo governo).

Através desta fala, o presente estudo corrobora com os achados de Salomé *et al.* (2021), ao buscar compreender os impactos da pandemia para micro e pequenas empresas do varejo da cidade de Cláudio em Minas Gerais, ao pontuar que as atividades econômicas consideradas não essenciais tiveram sua saúde financeira afetada. Assim, percebe-se que, a gestora buscou maneiras de minimizar o problema enfrentado, através de negociações com os fornecedores, por exemplo.

Logo depois, a entrevistada foi questionada a respeito das medidas de contenção tomadas durante a pandemia visando não entrar em crise. Sendo o relato transcrito abaixo:

Cortes imediatos das despesas avulsas e extras; redução de compras de mercadorias a fornecedores; (conseqüentemente estoque bem reduzido); troca de banco com taxas mais baixas e maquinetas de cartões com aluguel menor; demissão de 1 funcionário e uso do auxílio emergencial; redução da margem de lucro. Com os nossos colaboradores constantes reuniões explanando a situação da empresa.

Enquanto a empresa foco da pesquisa tomou as medidas acima descritas pela gestora, outras empresas procuraram ousar, pois aumentaram os canais de atendimento através das ferramentas digitais alcançaram maior visibilidade nas redes sociais, aumentando o faturamento e até agregando novos serviços e produtos a sua empresa (SALOMÉ *et al.*, 2021). Assim, é possível perceber que a empresa não se demonstrou como reativa tampouco proativa, pois não buscou maneiras de estimular o consumo de seus clientes (CHIAVENATO, 2006; CHIAVENATO, 2007).

A gestora foi indagada se a empresa buscou ajuda governamental para se manter durante a pandemia. Respondendo de maneira breve, afirmou o seguinte, “sim, através da suspensão do imposto federal por 4 meses. (pagamento sem multa depois do período)”. Pode-se depreender que a postura da gestora se configura de maneira diferente do que é apontado nos achados da pesquisa de Machado *et al.* (2021) sobre os microempreendedores na cidade de Cajazeiras na Paraíba. Esses empreendedores se utilizaram do benefício do auxílio emergencial. No entanto, se faz

importante considerar que, no caso do estudo, uma possibilidade para a entrevistada não ter feito o mesmo pode ser relacionada ao porte o qual a organização se encontra cadastrada ou seu faturamento anterior. Porém, tal afirmação dependeria de conhecimentos mais profundos sobre a empresa, os quais não foram possíveis de acessar.

No questionamento seguinte a gestora foi indagada se sentiu dificuldade para ingressar num programa de ajuda governamental durante a pandemia da Covid-19. Assim respondeu: “Não solicitei financiamento, só a suspensão do imposto federal, contudo o processo ficou a cargo do escritório de contabilidade que presta serviço a empresa. A informação dada pela entrevistada confirma que mesmo não solicitando uma linha de crédito, a empresa utilizou outra forma de ajuda governamental para manter suas atividades driblando a crise.

Após isso, buscou-se verificar sobre a utilização de ferramentas digitais como forma de manter o atendimento ao cliente durante o momento de isolamento social. Assim, a gestora apontou unicamente a utilização da rede social *WhatsApp*, o que é explícito na fala abaixo:

Sim. Só no ‘Zap’. Não foi a ferramenta principal das vendas, era um uso eventual. Percebi que o desejo dos clientes era mais para fazer orçamentos e se tinha o produto. Alguns clientes compareciam no estabelecimento depois do contato com o ‘zap’. **Na minha opinião a velha propaganda boca-boca ainda funciona.**

O marketing digital pode ser um grande aliado na hora da divulgação da empresa e de seus produtos e serviços pois nas mídias digitais o cliente pode encontrar informações a respeito dos produtos que podem fazer o diferencial para a compra, além de dispor de avaliações de outros consumidores (TORRES, 2010; PERTELE; BAYERL; CARLETTI, 2020). Neste sentido, se torna visível novamente, como anteriormente na presente seção, a gestora ao se restringir a apenas uma plataforma de acesso aos seus consumidores, a mesma perdeu de fazer uso de redes sociais como o *Instagram* e *Facebook*. Ao não fazer parte dos ambientes citados anteriormente, a mesma perdeu em presença digital, negligenciando suas interações com seus clientes atuais e potenciais.

Ainda nesse discurso, percebe-se que a manutenção na crença de que o marketing boca-boca ainda seria a melhor maneira de desenvolver-se no mercado, é possível visualizar uma espécie de miopia sobre o marketing (LEVITT, 1960). Além

disso, se faz necessário pontuar sobre a necessidade do marketing de relacionamento como forma de melhor acessar o cliente, o que se apresenta ser uma falha da empresa, posto que só se utiliza do *WhatsApp*. Portanto, corroborando com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) que pontuam sobre o marketing de relacionamento como forma de atrair, conquistar e conservar os clientes, a organização peca nesse sentido. Perdendo a oportunidade de aprender e desenvolver o seu posicionamento dentro do mercado ao qual está inserida.

No decorrer da entrevista foi perguntado se a empresa buscou inovar para se sobreviver na pandemia. Sendo a resposta dada pela a gestora da empresa a seguinte:

Inicialmente houve planos de melhorar a frente da loja. Investir em outro seguimento agregando a loja como: venda de água, refrigerantes, sorvetes, doces e salgados...nada muito burocrático. Mas, percebemos que o momento não era seguro para novos investimentos com novos riscos.

A capacidade e a iniciativa de inovar são provedoras de empreendedores criativos e visionários que almejam o sucesso, sabem que ações diferenciadas contribuem para se manter num mercado competitivo (CHIAVENATO, 2007). A inovação deve fazer parte do contexto gerencial para promover mudanças que direcionem o negócio para o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa, ao ponto de favorecer sua sobrevivência mediante momentos de crise, como o da pandemia da Covid-19 que levou muitas pequenas e microempresas ao fechamento. Através da fala da gestora, percebe-se que, ao buscar maneiras de manter-se funcionando, o empreendedorismo de sobrevivência.

Aproveitando o momento de confiança percebido durante a entrevista, a gestora foi indagada se a empresa utiliza algum programa de fidelização de clientes. A entrevistada assim respondeu: “Ainda não. É uma ferramenta que podemos implantar. **Precisa ser mais estudado e analisado para a realidade da empresa e do cliente que temos e alcançamos**”.

A fidelização tende a reter clientes e até atrair outros novos, mas para que ocorra é necessário estabelecer um relacionamento entre a empresa e o cliente, onde a empresa prioriza a satisfação de seu cliente abrindo espaço para fidelizar (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Percebe-se assim, que a organização considera para o futuro, compreender melhor sobre como manter seus clientes satisfeitos, o que é um ponto importante para a sua manutenção no mercado ao qual está inserida.

Ao ser perguntada se como gestora procura incrementar seus conhecimentos para melhor lidar com o negócio, a gestora respondeu:

Sim. Regularmente faço cursos online pelo SEBRAE... **não consigo implantar tudo, mas, vou moldando e priorizando alguns mais urgentes e fundamental para a vida da empresa.**

O Sebrae divulga e promove ajuda aos microempreendedores com cursos, orientações online e mesmo com cartilhas para ajudar a lidar com o novo normal. Contudo, é necessário a conscientização dos microempreendedores em se capacitar constantemente. E neste novo cenário econômico, não basta só pensar em usar tecnologia, mas repensar estratégias para alavancar o negócio através destas tecnologias (LIMA E BRITO *et al.*, 2021). A partir disso, é notória a necessidade de por em prática os conhecimentos adquiridos, para assim posicionar-se melhor no seu contexto mercadológico.

Seguindo com a entrevista foi feita uma colocação sobre o aprendizado da pandemia para a gestão do negócio. A entrevistada relatou que:

É fundamental sempre pensar em constituir um **plano emergencial**, para todo e sempre enquanto a empresa estiver funcionando. Sempre está adquirindo **novos conhecimentos e se informando**. Buscar alternativas que no momento é o da sobrevivência da empresa.

Neste questionamento, alguns pontos se tornam importantes a serem contemplados, a necessidade de um plano emergencial como forma de manter a organização o mais estável possível diante das externalidades que um momento como a pandemia podem impor sobre a sua saúde financeira. Outro ponto é a percepção de que um cenário como este, inesperado e complexo, os aprendizados, fazem os gestores a repensar a forma em como lidar e o valor de seus clientes, como buscar sua fidelização, como usar novas estratégias para divulgar e promover as vendas. Quando questionada sobre uma perspectiva de futuro. A entrevistada respondeu:

Sim. Não muito boas. Sinto e vejo **mais dificuldades, mais recessão, mais insegurança econômica para o futuro (próximo ano)**. Segundo os estudiosos da área de economia, o Brasil continuará a longo prazo num quadro que eles chamam de estagflação, ou seja, inflação alta com baixo crescimento. Conclusão, situação grave com mais demissões, baixa nos lucros da empresa, dificuldades para pagar fornecedores.

Apesar do realismo da gestora em suas palavras, o empreendedor necessita ser confiante e estar atento a demanda do mercado ainda que em momentos de crise. Ou seja, o indivíduo enquanto empreendedor necessita estar em estado de alerta, direcionando suas estratégias e se reinventando para manter-se no mercado (SEBRAE, 2020).

A partir do exposto na presente seção, se torna possível visualizar que, de maneira geral, o empreendedor necessita manter-se em uma constante busca por conhecimento, tanto ao que se refere aos métodos de gestão como sobre como abordar seus clientes e como mantê-los. Assim, é visível também que, ao manter-se apenas restrito às estratégias que no passado tendiam a propiciar resultados satisfatórios, o cenário mercadológico atual se apresenta de maneira mais complexa. O que demanda cada vez mais da capacidade empreendedora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que, momentos de crise, como a pandemia da Covid-19, colocam a gestão empresarial a pensar em controle rígido em suas operações visando filtrar e reduzir gastos, lançando mão de estratégias de sobrevivência à nova situação do mercado. Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral, identificar as dificuldades enfrentadas na gestão de uma microempresa do ramo de acessórios automotivos da cidade de Olinda-PE durante a pandemia. Constata-se que o objetivo geral foi atendido, pois pode-se identificar a realidade organizacional aqui abordada, a de uma microempresa de acessórios automotivos, diversas são as dificuldades percebidas.

O objetivo específico inicial era identificar o impacto da pandemia na microempresa do ramo de acessórios automotivos e o mesmo foi atendido, pois a entrevista serviu de subsídio para que se pudesse visualizar tal ponto. Cabe-se destacar o isolamento social como uma espécie de “bola de neve” que trouxe consigo diversas externalidades que tornaram instáveis as interações entre o cliente e a empresa. Assim, percebem-se quedas no faturamento, necessidade de novas estratégias sobre como abordar o consumidor, a utilização de plataformas para manter tal contato e até mesmo a busca por saídas em outros nichos de mercado na tentativa de sobreviver à crise da Covid-19.

O segundo objetivo específico foi identificar as principais dificuldades na gestão da microempresa, e foi atingido. Apontam-se problemas como a queda de faturamento devido ao isolamento social, problemas financeiros voltados à questões tributárias e a necessidade de adaptação sobre como melhorar tais dificuldades.

O terceiro objetivo específico foi levantar as principais estratégias adotadas pela microempresa para sobreviver durante a pandemia. O mesmo foi também atingido trazendo à tona questões voltadas às estratégias de alcançar mais clientes, como a utilização do WhatsApp e a necessidade de diversificar suas atividades.

O trabalho se iniciou a partir da hipótese de que a pandemia impactou negativamente nas microempresas. Para isso, foi feito um estudo de caso em uma microempresa do setor de acessórios automotivos. Isso se demonstra como algo verdadeiro neste contexto.

Portanto, o problema de pesquisa também foi respondido, que era, quais dificuldades a microempresa do ramo de acessórios automotivos se deparou durante

a pandemia? Tal resposta se deu no sentido de que, para a empresa estudada, as dificuldades se demonstram em suma, no nível financeiro, pela queda de faturamento, redução do número de clientes e as taxas tributárias.

Para que esse trabalho fosse possível, a pesquisa foi feita em duas etapas, primeiro a pesquisa bibliográfica, para acessar o que havia disponível na literatura e assim subsidiar a pesquisa.

Depois foi feita a etapa empírica, os pesquisadores realizaram um estudo de caso em uma microempresa do ramo de acessórios automotivos na cidade de Olinda-PE. Para entender essa realidade, foi feita uma entrevista com a gestora. Coletados os dados, se utilizou-se da análise de conteúdo para compreender a problemática.

Assim como qualquer outra pesquisa existem algumas limitações que precisam ser reconhecidas. Primeiro, a própria coleta de dados, a dificuldade em conseguir contemplar outras realidades, posto que aqui se fez possível analisar apenas a realidade de uma empresa. Essa problemática também abre margem para uma possibilidade para estudos futuros, como por exemplo, a compreensão de outros nichos de mercado diante do cenário de crise como o da Covid-19. Além disso, compreender todo o setor, abarcando outras organizações, comparando as estratégias adotadas. Outro ponto seria um estudo quantitativo, possibilitando generalizações.

Finalmente, o presente estudo vem a somar ao que já se é conhecido na literatura sobre o empreendedorismo durante momentos de incerteza e como as estratégias de marketing digital podem auxiliar, ou a sua ausência influenciam no bem-estar financeiro empresarial. Assim, se fez possível, através dos achados, visualizar as principais dificuldades enfrentadas por uma microempresa e como a mesma conseguiu manter suas atividades neste complexo ambiente.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.F. *et al.* Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo e vestuário. **Revista da Produção Operação de Sistemas**. v.13, n. 3. p. 176-209, 2018. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1947/856>. Acesso em: 29 abr. 2021.
- ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- AUGUSTO, M.N.; ALMEIDA JÚNIOR, O. Marketing de relacionamento: a gestão de relacionamento e suas ferramentas para fidelização e clientes. **Educação, Gestão e Sociedade**. Ano 5, n. 18. p.1-17, 2015. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites_biblioteca/revistas/20170509161603.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNES, J. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes – CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOGMANN, M., **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CAMPANHOLE, E.G.; ESTENDER, E.C.; MELO, R.B. A excelência na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes dentro do espaço visual. **Anais... IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. p. 1-9, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigo12/15216164.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a ed. São Paulo: Atlas: 2008.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas, tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 5^a ed. São Paulo: Futura, 2002.
- KLOTTER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. v. 38, p. 45-56, 1960.
- LIMA E BRITO, I.A *et al.* O efeito da covid-19 nas micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise nas informações de constituições e extinções entre 2015 a 2020. *In: USP International Conference in Accounting*, 21, 2021. São Paulo. **Anais eletrônico** [...] São Paulo: USP, 2021. p. 1- 18. Disponível em: <https://congresso>

usp.fipecafi.org/anais/21Usplnernational/ArtigosDownload/3485.pdf. Acesso em 7 nov. 2021.

MACHADO, V.T. *et al.* Microempreendedor individual: uma análise dos desafios enfrentados na pandemia do covid-19. **Brasilian Journal of Development**. v.7, n. 5. p.49776-49793, 2021. Disponível em: <https://www.brasilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/29973/23618>. Acesso em: 07 nov. 2021.

MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PETERLE, G.H.; BAYERL, S.M.; CARLETTI, E.Z.B. Marketing de relacionamento para a fidelização de clientes através das mídias sociais. **Revista Dimensão Acadêmica**. v.5, n.2. p. 76-92, 2020. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/03/revista-dimensao-academica-v05-n02-artigo06.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

PINHEIRO, J.F.D.; NETO, M.N.F. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Braz. J.of Develop**. v.5, n. 7. p. 11107-11122, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2655>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SALOMÉ, F.F.S. *et al.* O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Researche, Society and Development**. v. 10, n.6. p-1-16, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/153030/4203/204450>. Acesso em: 7 nov. 2021.

SANTINI, S. *et al.* Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**. v. 8, n. 1. p. 145-169. 2015. Disponível em: <http://www.portalperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2121>. Acesso em: 12 abr. 2021.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/7271>. Acesso em: 12 abr. 2021.

SANTOS, P.V.S.; LIMA, N.V.M. Fatores de impacto para a sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**. v.3. n. 5. p. 54-77, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327701683_FATORES_DE_IMPACTOS_PARA_SOBREVIVENCIA_DE_MICRO_PEQUENAS_EMPRESAS_MPEs. Acesso em: 12 abr. 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). **10 Anos de monitoramento de sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2008.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. 5ª ed. /Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF. DIEESE, 2012.

_____. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios** – 2ª edição. 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/impacto-do-coronavirus-nas-MPE-2aedicao_geral-v4-1.pdf. Acesso em: 13 set. 2021.

SILVA, L.C. Planejamento e estratégia adequados resultam em lucratividade para as organizações. *In: Anais...* VI Encontro de Pesquisa e Extensão da Faculdade Luciano Feijão. Sobral-CE. nov. p. 1-9, 2013. Disponível em: <http://www.faculdade.flucianofeijao.com.br>>ADM. Acesso em: 01 mai. 2021.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70–81, 2005. Acesso em: 24 nov. 2021.

SIQUEIRA, I.P. MEI – expectativas e desafios. *In: Economia: análise da crise e impactos para os pequenos negócios*. Espírito Santo: SEBRAE/ES, 2020.

SOLEDADE, S. Gestão e empreendedorismo. Módulo I Gestão empresarial. São Paulo: APRO, 2015.

STACHEWSKI, A.L. Como o coronavírus pode afetar micro, pequenas e médias empresa. **Revista PEGN**, Globo, fev, 2020. Disponível em: <https://revistapeng.globo.com/Banco-de-ideias/Varejo/noticia/2020/02/como-o-coronavirus-pode-afetar-micro-pequenas-medias-empresas.html>. Acesso em: 13 set. 2021.

TORRES, C. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. Ebook, 2010. Disponível em: <https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Claudio-Torres-Marketing-na-internet.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2021.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

TÓPICO	QUESTÃO
A - DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO	1 - Há quantos anos a empresa se encontra no mercado? 2- Quantos colaboradores compõe a equipe da empresa? 3- Quais são os graus de instrução dos gestores?
B- DIFICULDADES E ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA NA PANDEMIA	1- Quais as principais dificuldades percebidas que a empresa enfrentou durante a pandemia? 2- A empresa tomou alguma medida durante a pandemia de contenção visando entrar em crise? 3- A empresa buscou ajuda governamental para se manter durante a pandemia? 4- Você como administradora sentiu dificuldade para ingressar num programa de ajuda governamental? 5- Durante a pandemia (<i>lockdown</i>) a empresa usou alguma ferramenta digital para continuar com atendimento aos clientes? Se sim, quais ferramentas? 6- A empresa buscou inovar para se sobreviver na pandemia? 7- A empresa utiliza algum programa de fidelização de clientes? 8- Você busca incrementar seus conhecimentos para melhor lher dar com o negócio? 9- De que maneira a pandemia serviu de aprendizado para você? 10- Você tem alguma perspectiva de futuro?