



## Estudo sobre gestão de crise e análise das estratégias de Marketing de Relacionamento adotadas em empresas do segmento de alimentação em Guarapuava/PR no ano de 2020

**Ana Caroline dos Santos Bini**

PPGADM - Unicentro

**Marcos de Castro**

PPGADM - Unicentro

**Marcos Roberto Kuhl**

PPGADM - Unicentro

**Resumo:** Desde que a ideia de empreender é concebida, passa por caminhos desafiadores. No entanto, além dos obstáculos corriqueiros na atuação, os períodos de crise são momentos em que a gestão estratégica deve se mostrar eficaz e eficiente. Além disso, o presente artigo visa identificar o que é gestão em períodos de crise, aliadas ao marketing de relacionamento e comportamentos estratégicos dos empresários das empresas de alimentação da cidade de Guarapuava/PR, e assim apresentar quais foram as ações desempenhadas pelos empreendedores para relacionar-se com o cliente durante o período da pandemia do Covid-19.

**Palavras-chave:** Gestão de crise, marketing de relacionamento, comportamento estratégico, pandemia.

## Study crisis management and analysis of Relationship Marketing strategies used in companies of food segment in Guarapuava/PR in the year 2020

**Abstract:** Since the idea of entrepreneurship is created, it finds challenging paths. However, in addition to the common obstacles in the performance, periods of crisis are moments where strategic management must prove to be effective and efficient. This article aims to identify what management is in periods of crisis, combined with relationship marketing and strategic behaviours of entrepreneurs from food companies in the Guarapuava/PR, and report what were the actions taken by entrepreneurs to relate to the customer during the period of the Covid-19 pandemic.

**Keywords:** Crisis management, relationship marketing, strategic behavior, pandemic.

### 1. Introdução

Historicamente, as organizações buscam técnicas para se manterem competitivas no mercado, traçando estratégias para estarem de acordo com o ambiente no qual estão inseridas e, assim, conseguirem competir no mercado definido (CALDEIRA, 2004).

Para auxiliar as organizações, ao longo do tempo surgem ferramentas com o objetivo de potencializar a competitividade dos negócios. Dessa forma, para se desenvolver o que pretende no presente trabalho, utiliza-se o marketing como campo teórico de

maneira compreender como essa área pode se inserir no cotidiano das organizações e suas aplicações. De acordo com Elis et al (2002), o termo marketing foi usado como substantivo,

sendo similar a um rótulo de uma prática isolada entre os anos de 1906 e 1911, no entanto, existem relatos sobre seus estudos anteriormente à 1906. A primeira definição de Marketing surgiu em meados dos anos 1935 até 1985, e as modificações ocorridas até 2004 mudam o conceito do marketing de “[...] o desempenho de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores [...]” para o processo de planejamento e execução, precificação, produção e distribuição de ideias que criam intercâmbios entre objetivos pessoais e organizacionais (ELIS et. al 2002).

Com a evolução das empresas e do modo de gerí-las, criam-se formas de conquistar ainda mais clientes e, deve existir uma relação de troca entre os envolvidos. Dentro da visão de Shet e Parvatiyar (1995),

When producers and consumers directly deal with each other, there is a greater potential for emotional bonding that transcends economic exchange. They can understand and appreciate each others' needs and constraints better, are more inclined to cooperate with one another, and thus, become more relationship oriented.

Desta forma, a interação entre consumidores e empresas se torna fator primordial para a competitividade das organizações. Tal necessidade tem ainda mais relevância dentro de ambientes incertos, como o período em que se insere esta pesquisa, ao estudar o marketing de relacionamento no ano em que se comunicou uma pandemia mundial.

No final de 2019, houve a primeira comunicação da Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre o surgimento de casos de uma grave pneumonia em Wuhan, na China, após três meses, em março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada como uma pandemia, se referindo a seu alastramento geográfico. (ORGANIZAÇÃO PAN - AMERICANA DA SAÚDE).

Após a confirmação de contágios em solo brasileiro, os governantes buscaram ações para que a transmissão fosse contida, com decretos municipais que tratavam sobre as normas sanitárias, sendo que uma delas, em Guarapuava, foi o fechamento das empresas por períodos determinados devido ao crescimento do número de infectados.

Ações estas, que afetam o modo de agir das empresas perante os consumidores, visto que, o envolvimento resulta em um relacionamento interativo, envolvendo clientes, fornecedores e outros parceiros da estrutura de valor da empresa. (SHET, PARVATIYAR, 1995).

Além da gestão do relacionamento com os clientes, analisando as estratégias de marketing, se faz fundamental um planejamento estratégico para gerir crises em pequenas empresas, visto que cada vez mais, o mundo está propenso, sejam crises sanitárias ou econômicas.

De acordo com Salvador et al (2017), crises são eventos não rotineiros, inesperados que criam incertezas, ameaçando os objetivos das organizações e gerando prejuízos físicos ou a marca da empresa propriamente dito. Sendo assim uma abordagem sobre este tema, talvez não seja adotada no dia a dia das organizações da forma que deveria ser analisada para evitar impactos maiores em períodos de incerteza.

Para entender o cenário proposto e apresentar um estudo de caso quantitativo, exploratório e de caráter descritivo, o problema central desta pesquisa se insere na seguinte questão: **De acordo com a perspectiva do comportamento estratégico, quais foram as ações utilizadas por gestores de empresas do segmento de alimentação, para gerir os negócios em períodos de crise e estreitar o**

## **relacionamento com os clientes em tempos de incerteza e sem o contato presencial cotidiano?**

De acordo com a questão, compreender as práticas adotadas e apresentar as ações exitosas, para assim possibilitar compreensão sobre o tema aos demais gestores e aprimorar a definição de estratégias em empresas do mesmo segmento ou equivalentes.

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar quais foram os comportamentos estratégicos dos gestores durante o período da Pandemia do Covid-19 (abril 2020 - jun. 2021), para traçar ferramentas/ações de gestão em tempos de crise e adaptação do relacionamento de forma não presencial.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Entender quais ações foram adotadas por gestores, a fim de manter o relacionamento com os clientes durante a pandemia;
- Relacionar a diferença dos resultados de empresas que tomaram iniciativas, das que optaram por não mudar a atuação.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A evolução do Marketing nas organizações**

Ao analisar o contexto do marketing como ciência nas organizações, é necessário entender sua trajetória para entender de que maneira as empresas tomam decisões relacionadas a ele para se diferenciar das demais organizações concorrentes.

A visão do Marketing nas organizações é a preocupação com o consumidor, enquanto a produção tem seu foco nos produtos ofertados e como a empresa aumentará sua capacidade produtiva. De forma cronológica na década de 1850 a era da produção durou até a década de 1920, a partir disso o advento da era das vendas durou até meados de 1950, quando deu lugar a era de marketing (BAKER et. al 1995).

O marketing pode ser fragmentado em duas escolas, sendo micro e macro marketing, sendo a primeira focado no marketing dentro da perspectiva do vendedor, foi na microescala que surgiram os conceitos de diferenciação de produto e mercado e a segmentação de mercado como estratégias do marketing. Na escola do macromarketing, ao contrário do viés do micro que analisava organizações como individuais ou familiares o macro, agrega as unidades, pois acredita que o marketing não deve ter sua perspectiva estreitamente ligada ao lucro, mas sim, oferecendo produtos ou serviços alinhados ao bem-estar social.

De acordo com Kotler (2010), o marketing evoluiu ao longo do tempo, passando pelo marketing 1.0, 2.0, 3.0, embora em alguns casos, organizações ainda continuem praticando a primeira forma sendo o 1.0, que se refere a era dos produtos, com o objetivo de potencializar a produção e assim ganhar escalabilidade. Por outro lado, a visão 2.0, surgia na era da informação, que alinhada a tecnologia se torna a era voltada para o cliente. Ao entrar na abordagem do marketing 3.0, o que se coloca em foco são os valores, transformar o cliente como ator principal dentro dos negócios e assim entender seus desejos e necessidades, os tornando fator atuante nos resultados organizacionais (KOTLER, 2010).

Ao adentrar este campo de análise onde o cliente está em relevância, é importante entender a forma de relacionar-se e o que isso impacta na organização, neste campo de análise os primeiros estudos surgiram entre os anos de 80 e 90, momento em que buscou-se a melhoria na relação com os clientes, em busca da competitividade (ROCHA e LUCE, 2006).

No quadro 1, é possível averiguar a diferença dos estudos de Porter entre o Marketing 2.0 e 3.0, que tratam sobre o relacionamento entre comprador e vendedor.

**Quadro 1: Comparação Marketing 2.0 e 3.0**

	<b>Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor</b>	<b>Marketing 3.0 Marketing voltado para valores</b>
Objetivo	Satisfação e retenção dos consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças Propulsoras	Tecnologia da Informação	Nova onda de tecnologia
Visão das empresas sobre o mercado	Consumidor inteligente	Ser humano pleno
Conceito	Diferenciação	Valores
Diretrizes	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de Valor	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Adaptado de Philip Kotler 2010

De acordo com Claro (2006), a satisfação dos clientes sempre foi a centralidade do marketing, no entanto com as ações voltadas ao relacionar-se, permite que as empresas conheçam o que seus consumidores querem e como querem e assim adaptem as ofertas de seus negócios para atingir o público desejado.

## **2.2 Marketing de Relacionamento e suas aplicações**

Sheth e Parvatiyar (1995), apresenta-nos as raízes do marketing de relacionamento e aponta mudanças significativas nas taxonomias do marketing, transformando o conflito e a competição em mútua cooperação e interdependência de escolhas e a cooperação em interdependência mútua. Na competição os compradores podem receber determinada oferta e os profissionais de marketing criam uma oferta de valor maior que as da concorrência, na interdependência acreditasse que os atores do marketing criam um sistema mais eficaz para a entrega de valor, reduzindo assim os custos de transação e potencializando as formas de atrair e oferecer benefícios aos consumidores.

As relações de troca nos negócios devem ser examinadas para que a perspectiva seja de fato duradoura ou prolongada e isso traz a necessidade de uma compreensão contemporânea no Marketing (MOLLER e HALINEN 2000). Ainda de acordo com a visão de Moller e Halinen (2000), os relacionamentos se caracterizam em relações mútuas que podem variar entre fraca e forte, tornando a troca de parcerias mais difícil.

Autores definem que para satisfazer as necessidades dos consumidores e estreitar as formas de relação, é importante o contato contínuo com o consumidor para ouvi-lo, onde segundo Yamashita e Gouvêa (2007), a forma mais objetiva que obter feedbacks facilitando a comunicação sobre as queixas ou sugestões por e-mail, sites ou oferecendo uma estrutura de atendimento adequado. Outro ponto de vista apresentado pelos autores é ouvir diversos grupos de consumidores, podendo dividi-los em: Clientes atuais, clientes potenciais e os clientes em poder da concorrência, com isso seria possível avaliar a competitividade perante as demais organizações e se os clientes estão satisfeitos com o atual relacionamento dos concorrentes.

### 3. GESTÃO DE CRISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Quando se trata de gerir negócios, não existe uma receita específica para o sucesso ou que garanta que determinada estratégia será exitosa para a organização. Embora cresçam os estudos nas áreas de gestão empresarial, grande parte dos gestores ou gerentes planejam um cenário possível de alcançar. O que difere de uma gestão de crise, que pode colaborar com o aprimoramento das estratégias em períodos não previstos.

Segundo a visão de Charles Herman (1963), a crise pode ser entendida em três dimensões,

- Incluir a organização em situações em que comprometam seus valores;
- Curto espaço de tempo para tomada de decisões;
- Período de incertezas, sem provisionamento e pode impactar o futuro da empresa.

Charles um dos primeiros autores sobre o tema reforça os principais fatos que deixam a organização exposta em períodos de crise. A palavra crise, advém do latim “crisis”, significando momento decisivo, e isto reflete no cotidiano de gestores de empresas, visto que diariamente precisam traçar estratégias em diversos momentos de decisão.

No quadro 2, Dorneles (2012) classifica os tipos de crise, apresentando a diferença entre eles para melhor entendimento.

Quadro 2: Tipos de Crise

Tipologia da Crise	Seus impactos
Naturais	Advindas da natureza como, terremotos, furacões, etc.
Tecnológicas	Existe interferência humana como, incêndios, desastres com químicos, etc.
Saúde	Relacionadas com a saúde humana, como, intoxicações, graves viroses, etc.
Confronto	Grupos de diferem entre si e que defendem causas específicas.
Malevolência	Ataques institucionais, também conhecidos como atividades com o intuito de aterrorizar, gerar boatos.
Distorção	Distorce os valores, agradando determinado público e desagradando outros.
Decepção	Agravamentos com percepções de clientes, incluindo defeitos ou erros na fabricação.
Má administração	Atos ilícitos, imorais que destroem uma reputação.

Fonte: A autora, adaptado de Dorneles (2012)

De acordo com a percepção do autor, a pandemia da Covid-19 pode ser considerada uma crise de saúde e que seus impactos podem tornar crises organizacionais.

As organizações fazem uso de diversas formas para traçar estratégias, de acordo com Salvador e Ikeda (2018), "Se de um lado as marcas nunca estiveram tão sensíveis, de outro os gestores nunca tiveram tantas informações disponíveis para prevenir e identificar os problemas que poderiam gerar crises". Dito isso, vê-se que existem dispositivos e informações que possibilitem conhecimento, no entanto a forma de colocá-las em prática pode não ser conhecida. Segundo a concepção de Shinyashiki et al (2007), o desafio para gerir em ambientes em crise, é garantir a sobrevivência do negócio em situações dramáticas e imprevisíveis, especificamente quando o tempo é curto, incluindo poucos recursos e alternativas.

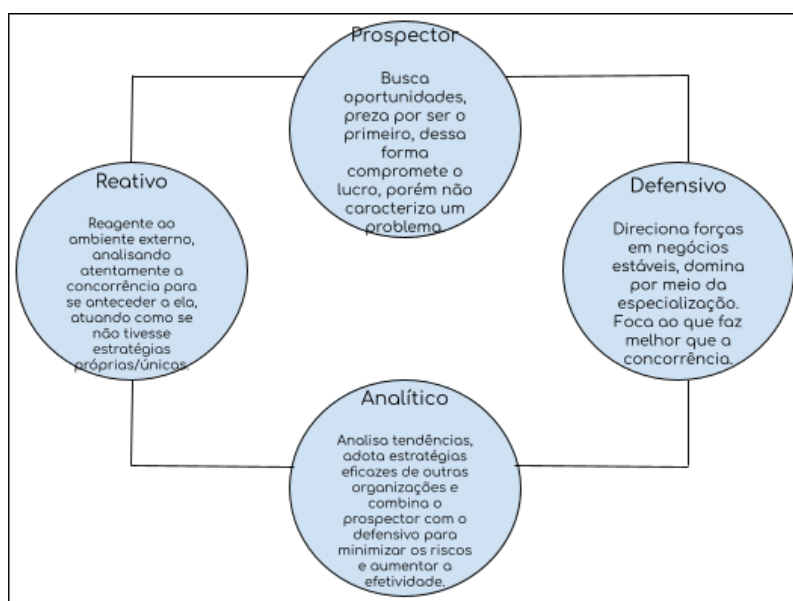
#### 4. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO

Todas as organizações, para que obtenham vantagem competitiva em relação às demais empresas, precisam ter em seu perfil de negócios uma equipe de gestão preparada para tomada de decisões e condução dos negócios.

De acordo com Miles e Snow (1978), o comportamento estratégico vincula os anseios organizacionais às condições do ambiente o qual estão inseridas, tal processo tem necessidade de ser dinâmico e faz parte da interdependência da organização, o que torna o processo mais complexo. Os perfis estratégicos nas organizações, dividem-se em 4, sendo eles: Prospectador, defensivo, analítico e reativo. (MILES E SNOW, 1978).

Na figura 1, serão elencadas as diferenças em cada comportamento estratégico.

Figura 1: Comportamentos Estratégicos



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

#### 5. METODOLOGIA

Para o alcance dos resultados esperados neste estudo, a metodologia de pesquisa é descritiva e seu delineamento é quantitativo. De acordo com Andrade (2002), este modo de pesquisa consiste na observação dos fatos, registrando-os para analisar, classificar e interpretar os dados sem interferência do pesquisador. Além disso, envolve levantamentos bibliográficos e entrevistas com indivíduos experientes no objeto de estudo, assim identificando características de determinada população ou fenômeno.

A pesquisa quantitativa, possui como diferença a interação de garantir a precisão dos trabalhos e conduzi-los para resultados com poucas chances de distorção. (DALFOVO *et. al*, 2008). Neste caso, a coleta de dados enfatiza números ou converter grande parte da coleta em resultados numéricos e assim examina a relação entre as variáveis e medindo-as por instrumentos de análise.

Para a escolha desta abordagem de pesquisa, pauta-se na melhor adequação dos objetivos da pesquisa e na amostra que será compreendida.

Este estudo envolveu empresários de Guarapuava/PR que atuam no segmento de alimentação, restaurantes, bares e lanchonetes, como existem diversas modalidades dentro deste ramo, escolheu-se os que tiveram que por tempo determinado manter relacionamento à distância com os clientes dentro do período da pandemia da COVID - 19, selecionado o período de abril de 2020 a junho de 2021.

## 6. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

De acordo com os dados coletados nas entrevistas com as 50 empresas do ramo de alimentação da cidade de Guarapuava, serão alinhados os comportamentos estratégicos dos empreendedores da cidade, alinhados a decisões e reações diante do período pandêmico vivenciado no mundo.

Desta forma, foram obtidas informações usando 3 eixos:

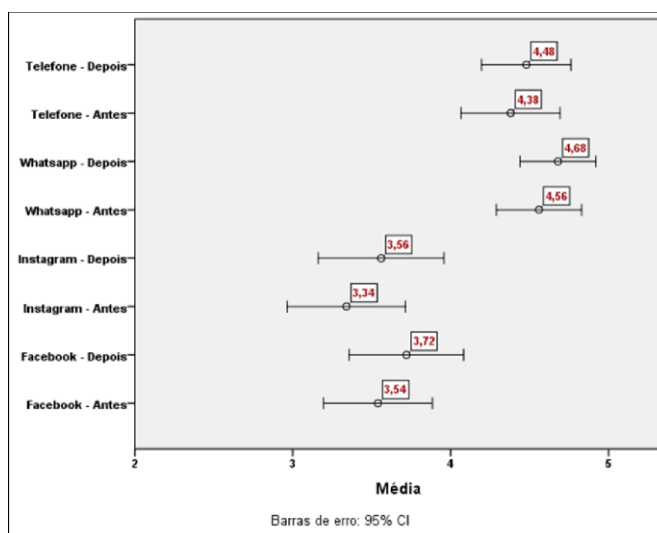
- Relacionamento com clientes;
- Informações sobre uso da tecnologia;
- Comportamento empreendedor (Defensor, analítico, reativo e prospector).

O questionário foi aplicado de forma física e online de acordo com a possibilidade de coleta dos empresários. Sendo aplicadas 21 questões divididas por área de concentração, 2 indagando sobre o uso das tecnologias especificamente as redes sociais, 5 questões sobre o relacionamento dos empreendedores com os clientes, para medir o nível de atuação, antes e durante a pandemia e o restante 14 perguntas sobre o comportamento estratégico, com o intuito de verificar a atuação do empreendedor para relacionar ao comportamento que irá pertencer.

O ramo de atuação dos respondentes ficou em 38% em restaurantes, 32% pizzaria, 14% lanchonetes e 9% hamburgueria, o restante dividiu-se em confeitaria, churrascaria e sorveteria.

Para saber o uso das redes sociais, para relacionamento com seus clientes antes e depois do início da pandemia, de acordo com as análises feitas por meio do programa SPSS, representada no gráfico 1, onde é possível visualizar um leve distanciamento nas médias, no entanto, o teste estatístico não paramétrico (devido ao tamanho da amostra e aos problemas de assimetria e curtose), de Wilcoxon, para amostras emparelhadas, não confirma estatisticamente a diferença.

Gráfico 1: Uso das redes sociais antes e durante o período pandêmico.



Fonte: A autora (2022)

Com isso conclui-se que não houve diferença ou alteração no uso das redes para relacionamento com os clientes entre os meses de (abril 2020 - jun. 2021), o espaço de tempo em que foram realizadas as análises. De acordo com Yamashita e Gouvêa (2007), quando relatam que uma forma de estreitar os relacionamentos com o consumidor, seria obter feedbacks e assim identificar a melhor forma de manter contato com o cliente, pode-se observar que com a não alteração na forma de atuação ou uso das redes sociais para este fim, a forma de contato fica relativamente mais difícil e ainda sem a percepção de pontos de melhoria pelos gestores. Visto que, com a implementação de ações que trouxessem proximidade com o cliente, o mesmo poderia ficar à vontade ao dizer o que lhe agrada ou não e sugerir aprimoramentos, facilitando o acesso. E isso, não se observou no estudo, o uso das redes a favor de uma comunicação facilitada e com baixo custo.

Outro ponto, dentro do objetivo central para saber o perfil comportamental estratégico dos gestores das empresas de alimentação, ao atuarem em um período de crise, tem-se a percepção de 58,8% dentro do perfil defensor/reactivo.

**Tabela 1: Estatísticas descritivas**

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
V21	51	2,57	1,446
V22	50	2,58	1,341
V23	50	2,76	1,437
V24	51	2,73	1,250
V25	51	2,80	1,114
V26	51	2,71	1,254
V27	50	2,58	1,401
V28	51	2,27	1,387
V29	50	2,84	1,448
V30	51	2,61	1,429
V31	51	2,82	1,381
V32	51	2,53	1,447
V33	51	2,75	1,598

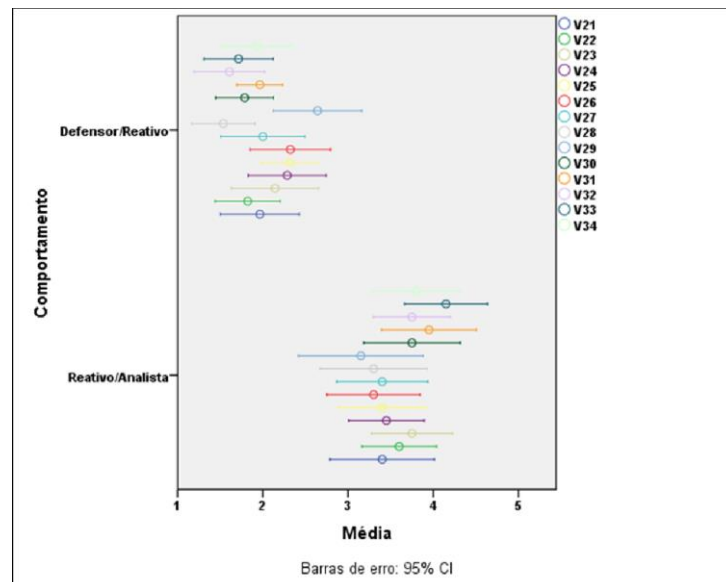


V34	51	2,71	1,432
N válido (de lista)	48		

A análise realizada com o grupo pesquisado, foi a de cluster (BELFIORE, 2015; FÁVERO; BELFIORE, 2017; MAROCO, 2014), para agrupar os participantes em função de suas respostas àquelas variáveis, sendo que o resultado indicou a existência de dois agrupamentos, denominados por defensor/reactivo e reativo/analista, sendo um composto por 21 empresas e outro por 30 empresas.

Um ponto a se destacar, relacionado a atuação em um período de crise na saúde, os autores relatam de acordo com o referencial, a necessidade sobretudo de estratégias que contornam os problemas. No entanto a reação obtida no estudo, foi predominante nos perfis que demoram mais para tomar decisões, comportamentos isolados a novas tecnologias e que esperam a atuação de outros atores no mercado para tomarem com uma possível segurança suas decisões.

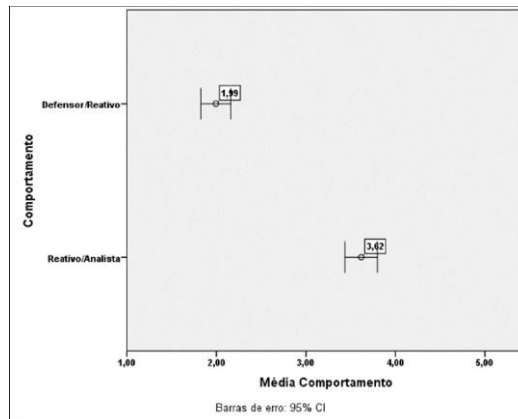
**Gráfico 2: Agrupamento das variáveis**



Fonte: Dados da pesquisa, gerado pelo SPSS

Para chegar aos resultados demonstrados pelo Gráfico 2, foi realizado o agrupamento das variáveis em um único constructo, e observou-se o distanciamento entre as médias dos dois grupos em questão.

O perfil predominante em Defensor/reactivo, de acordo com Miles e Snow (1978), apresentam elementos como pouca adesão a novas tecnologias, baixo investimento em modernidades e falta de maleabilidade para mudanças no curto prazo, assim como o reativo que age de acordo com o que o ambiente proporciona, não tem uma estratégia clara definida e não formata os processos. Tal afirmação, pode defender o fato de que as consequências da pandemia foram acontecendo e o mercado foi tomando posições diferentes, o perfil reator pode ter visto as alterações e seguido na mesma direção, mas, sem definir ou estudar se esta ação seria a melhor para a estratégia da empresa.

**Gráfico 2: Comportamento estratégico**

Fonte: Dados da pesquisa, gerado pelo SPSS

Por fim, foi feita a comparação estatística das médias entre os dois agrupamentos (agora com o teste t, pois mesmo com amostra pequena as variáveis apresentaram tendência à normalidade, ou seja, sem problemas em relação a assimetria e a curtose). Neste caso, o teste t para amostras independentes foi utilizado e, neste caso, a diferença visual se confirma estatisticamente pois a significância ficou abaixo de 0,05.

**Quadro 3 – Comparativo das médias**

Estatísticas de grupo					
	Ward Method	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Comportamento	1	21	3,6179	,39894	,08706
	2	30	1,9947	,44715	,08164
V35	1	21	6,76	2,548	,556
	2	28	6,00	2,400	,471

Teste de amostras independentes						
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
Comportamento	Variâncias iguais assumidas	1,400	0,242	13,326	49	0,000
	Variâncias iguais não assumidas			13,601	46,071	0,000
V35	Variâncias iguais assumidas	0,749	0,391	1,053	45	0,298
	Variâncias iguais não assumidas			1,046	41,776	0,302

Fonte: Dados da pesquisa, gerado pelo SPSS

Aproveitando, verificou-se, ainda, se a V35 também apresentaria diferença entre os dois agrupamentos, mas neste caso a diferença não se confirma, apesar do distanciamento visual entre as médias desta variável para os dois agrupamentos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de iniciar este estudo, identificou-se a necessidade de entender o comportamento das organizações frente a um período de crise como a pandemia do Covid-19, e as atuações sobretudo, dos gestores no que se refere a comportamento estratégico, para analisar como as decisões são concebidas e posteriormente implantadas. O relacionamento com o cliente é consequência de decisões bem estruturadas e definidas para manter a proximidade com o consumidor, então o contato com eles possibilita várias análises aos gestores de empresas.

Para que fosse possível analisar o comportamento estratégico dos empresários, buscou-se realizar a aplicação de uma metodologia quantitativa, abrangendo um número maior

de relatos para contribuição em análises de negócios e até mesmo para os empresários que colaboraram com este estudo. A proposta inicial, além de analisar o perfil do comportamento estratégico, era comparar os resultados das empresas que tomaram iniciativas diferentes de atuação no relacionamento com o consumidor no período da pandemia, das organizações que não mudaram sua atuação, principalmente no uso das redes sociais para este fim, e identificou-se que não houve mudança por parte das empresas neste quesito.

Sendo assim, chegou-se ao resultado de que 58% dos entrevistados possuem o perfil de comportamento estratégico defensor/reactivo, ou seja, as ações compreendem a empresários que não tem afinidade com a tecnologia, atuam no modelo tradicional e aguardam reações de mercado para se adaptarem a elas, e não são eles os pioneiros nas mudanças que adotam.

De acordo com a questão central deste artigo, onde visa conhecer as ações das empresas do segmento de alimentação para gerir seu relacionamento com o cliente dentro de períodos de crise, é possível entender que estas não foram alteradas significativamente no uso das redes sociais, o que se confirma ao analisar o perfil que predominou entre os 51 entrevistados.

Por fim, pode-se perceber que existe a necessidade de uma construção do significado do Marketing de relacionamento com os empresários, visto que estratégias de baixo custo não estão sendo implantadas, existindo a possibilidade de outras tecnologias de gestão também não serem aplicadas nestas empresas, além disso, é possível no âmbito social realizar ações que auxiliem aos gestores/empreendedores identificarem seu comportamento empreendedor e estratégico para potencializar seus pontos fortes e neutralizar os pontos fracos.

## 8. REFERÊNCIAS

BAKER, Michael, J. Marketing Theory and Practice. MC Millan Business, 1976.

BELFIORE, P. **Estatística aplicada a administração, contabilidade e economia com Excel® e SPSS®**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, 461 p.

CALDEIRA, A. Indicadores de Competitividade Empresarial para Formulação de Estratégias; **Revista Gerenciais**, v.3, p. 87-99, 2004. Acesso online em 03/09/2021, disponível em

<https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/33960107/54-6836-1-PB-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1630627658&Signature=VV88WAL26WBCDndYR9jmgM1p97fhYpayEuyWgXlhP1mW5mdWBOJ~moQy~K~mB7-46UjYad4IYApccqYtcxBdxPSop6xGRlavC6IBHA3JQyDq7NdFCkzsurLm4WAX7PbdpfGh8ZHaBD4fvIhO1Z8QqCOZqpRP4~h2J6K2AUAFBWAdXrPJSGi0yYcvtxWTTWYE~aeSm4AuoD95NB7DyMMpeUsrhqX0Nhv6HKwUBebA2NdwGph4k7SEIEsnvGsl3CS3wOvIOUIUih1O71nl9ulC7lqkNjPKosZNKwtNQIRc8I2qQEmNRL22vz6EpkmY4h957KRh~K78lJ-CcCvh9jEEg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> >

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos Quantitativos e Qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. V2, p. 01 - 13, 2008. Acesso em 28/10/2021, disponível em

<https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/37563682/metodos quantitativos e qualitativos um resgate teorico-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635451721&Signature=ZcuZU1sQwFb2OGIS0b~7bVsAuSkPlz2z0073ahP3G2pUWp-LxCCSKluMCVQgsiXT8Qbimx6dRII~H1MbKEtSSaUVxaYsCzC3fwwAvE06Xm5NAKTB-rsbrzhrJbgwMJtqpfQ8MdElxLkTpFH2YOVVxx5TYbBx6vW7xlLGCuBylOXAwFlq3hKaF~1AzCE~rOs6Lfq04bSQjWoCCIPMCpMnj8ZrKBA1bNPGW7wf9OT5oFAAFcfTmLBpN5P7oQsTnc3fKDHoHlhwCpW8jeJdApnXqJJQT86QO9sGkEEG5Vp8XAhtwheEq3sbpfMM0RwgE5T2mQ2fNfKhjY5F0xWtPA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>>.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. Relações públicas: planejamento e comunicação. Vol. 3. Porto Alegre: Editora Edipucrs, 2012.

ELIS, et al. Marketing Theory and Practice, 2002. Acesso em 13/11/2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/321643303\\_Marketing\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/321643303_Marketing_Theory_and_Practice)

[https://www.handboekonlinemarketing.nl/HOM4materiaal/hom4\\_historyof\\_37775\\_02\\_Eliss\\_et\\_al\\_Ch\\_01.pdf](https://www.handboekonlinemarketing.nl/HOM4materiaal/hom4_historyof_37775_02_Eliss_et_al_Ch_01.pdf)

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017, 1187 p.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Trad. Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009, 688 p.

HERMANN, Charles. "Changing Course: When Governments Choose to Redirect Foreign Policy." *International Studies Quarterly*, vol.34, no.1, Março de 1990:9-31.

KOTLER, Philip; *Marketing 3.0 - As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*; São Paulo; Edit. Elsevier; 2010.

MARINO, Lucia H. F. de Castro; *Gestão da qualidade de gestão do conhecimento: Fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial*; XIII SIMPEP; 2006. Acesso online em 05/09/2021, disponível em

<[https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/598.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf)>.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York : McGraw-Hill, 1978.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Histórico da Pandemia de Covid-19. <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em 10/10/2021.

ROCHA, Angela; LUCE, Fernando Bins; *Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento*; RAE; 2006. Acesso online em 06/09/2021, disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/JtFcQsJF5tpxz5MgW9MxVxD/?format=pdf&lang=pt>>.

SALVADOR, Alexandre Barbosa; IKEDA, Ana Akemi; *Gestão de Crise de Marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão*; Rev. Bras. Gest. Neg. V. 20, São Paulo, 2018. Pág 74-91. Acesso online em 23/09/2021, disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/dhRQ8HP5QCXNbG9GhbCDF4Q/?lang=pt&format=pdf>>.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Geraldo. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crise. USP, *Organicom*, 2007, pág. 148 - 159. Acesso online em 23/09/2021, disponível em

<<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>>.

SHET, Jagdish N; PARVATIYAR, Atul; *The Evolution of Relationship Marketing*; *Internacional Business Review*, Vol. 4, p. 397-418; 1995. Acesso online em 03/09/2021. Disponível em

<[https://www.researchgate.net/publication/222505265\\_The\\_Evolution\\_of\\_Relationship\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/222505265_The_Evolution_of_Relationship_Marketing)>

YASHITA, Sandra. GOUVÊA, Maria. *Marketing de relacionamento: Importância e implicações no mercado consumidor*. Revista de Administração Mackenzie, 2007. Acesso em 14/12/2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/ZqHMvhgPsNngybNxDLySFdb/abstract/?lang=pt>.