

**( ) Graduação (X) Pós-Graduação**  
**GESTÃO DE CRISE EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO SOBRE A  
ATUAÇÃO DO SEBRAE NAS REDES SOCIAIS**

Tádila Larissa Gomes Moura  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA  
tadila.moura@alunos.ufersa.edu.br

Laila Mirelle Diógenes Maniçoba  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA  
laila.mirelle@ufersa.edu.br

Liandra Chirley Medeiros da Silva  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA  
chirleyliandra@gmail.com

Elisabete Stradiotto Siqueira  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA  
betebop@ufersa.edu.br

Luciana Holanda Nepomuceno  
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA  
luciananepomuceno@ufersa.edu.br

## **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo analisar a comunicação sobre a gestão de crise, veiculada nas redes sociais do Sebrae, durante o período pandêmico causado pela COVID-19. o estudo foi desenvolvido com uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva. A coleta de dados foi realizada a partir da análise das redes sociais do SEBRAE, sendo os dados analisados por meio da análise de conteúdo. Foi possível perceber que o Sebrae utilizou as redes sociais, durante o período proposto na pesquisa. Ademais, comunicação adotada pelo Sebrae nas duas redes sociais possui um cunho majoritariamente resolutivo e proativo, com a oferta de cursos de capacitação, orientações sobre o uso consciente do crédito, dicas sobre o uso de ferramentas digitais como auxiliaadoras no processo de vendas diante do isolamento social vivenciado no período, dentre outras ações.

**Palavras-chave:** Gestão de crises; pandemia; SEBRAE.

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentes crises e desastres naturais impactaram a sociedade e as organizações em todo o mundo, a exemplo da crise financeira conhecida como ‘a grande depressão’ em 1929, e as catástrofes naturais provocadas pelo furacão Katrina, nos Estados Unidos em 2005, o terremoto no Haiti no ano de 2010 e, mais recentemente, a pandemia de COVID-19 (Araújo, 2020; Krishnan & Rajendran, 2022). Diante desse cenário, estudiosos buscam desenvolver formas de gerenciar os impactos adversos resultantes dessas crises.

Araújo (2020), descreve que uma crise é entendida como um evento que possui pouca probabilidade de acontecer e um alto impacto sobre a organização. Contudo, quando ocorrem, Krishnan e Rajendran (2022), consideram que gerenciar crises é tida principalmente como uma resposta frente às adversidades, visando mitigar os seus prejuízos. Apesar de ser considerada como um evento inesperado, a crise, quando identificada em tempo hábil, permite à organização e seus *stakeholders* criar um plano de ação, evitando custos desnecessários, contendo e/ou cessando seus efeitos e, por fim, permitindo a recuperação da empresa (Tito & Araújo, 2019).

O mais recente evento adverso de grande impacto vivenciado pelo mundo foi a COVID-19. Classificado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 como uma pandemia, o vírus da COVID-19 causou desequilíbrios não apenas nas esferas social e cultural, mas também na esfera econômica (Andrade *et al.*, 2020; Silva & Moraes, 2021).

Segundo dados mais recentes da OMS, até 5 de julho de 2022 cerca de 547.901.157 casos da doença haviam sido confirmados em todo o mundo, sendo 6.339.889 o número de mortes. Para o mesmo período, o Painel também revela que a América é o segundo maior continente em número de casos confirmados, equivalente a 163.686.184 casos, ficando atrás apenas da Europa, com 229.643.070 casos. Ademais, constata-se também que em 3 de julho de 2022, um total 12.037.259.035 doses de vacina contra o vírus já haviam sido administradas globalmente. (World Health Organization, 2022). No Brasil, o primeiro caso confirmado da doença foi anunciado em 26 de fevereiro de 2020. Logo a seguir, o Ministério da Saúde (MS) expediu a Portaria nº 454, de 20 de março de 2020, declarando estado de transmissão comunitária do Coronavírus em todo território nacional (Rodrigues, Carpes & Raffagnato, 2020).

No contexto organizacional brasileiro, a pandemia decorrente do vírus da COVID-19 obrigou empresas dos mais variados portes e setores a tomarem decisões estratégicas rápidas, com o objetivo de minimizar os efeitos da crise e proteger os seus negócios (Silva & Moraes, 2021). Contudo nem sempre tal proteção ocorre, conforme destacam Zarlenga e Beviláqua (2020) e Guerreiro e Vilela (2021), ao citarem que mais de 600 mil MPE encerraram suas atividades durante o período de isolamento social, também conhecido por *lockdown*, gerado pela pandemia do COVID-19, demonstrando impactos econômicos por diferentes variáveis, dentre elas: declínio de faturamento, capital de giro, demissões, aumento de recorrência a empréstimos, aumento da inadimplência, entre outros agravantes.

Com o advento da pandemia do COVID-19 e, conseqüentemente, o início do isolamento social, houve ainda um aumento nas taxas de desemprego, fazendo com que muitos cidadãos buscassem novas formas de sobrevivência (Apecc, 2020). Como alternativa aos impactos gerados pelo isolamento social ocorreu a abertura de muitos micros empreendimentos, registrados ou não, em diversos setores.

A Associação Paulista dos Empreendedores do Circuito de Compras (Apecc) (2020) destaca que, de acordo com dados do Ministério da Economia (ME), entre os períodos de janeiro a agosto de 2020, foram registradas a abertura de mais de 2 milhões de empresas, equivalente a um aumento de 0,5% se comparado com o mesmo período de 2019. Ainda segundo dados da Apecc (2020), com relação às MEI, a abertura de aproximadamente 500 mil empresas na referida modalidade no segundo quadrimestre de 2020, proporcionou um aumento de 1,4% em

relação ao segundo quadrimestre de 2019.

Tem-se, portanto, que as Micro e Pequenas Empresas (Mpe), já reconhecidas como responsáveis por fomentar a economia brasileira por meio da oportunidade de emprego para a população e de movimentação financeira, ganharam ainda mais destaque no quadro econômico e social no país (Nassif, Corrêa & Rosseto, 2020).

Considerando que as MPE, no contexto da crise do COVID, se constituíram como uma alternativa ao desemprego e a lacunas produzidas pela dinâmica da pandemia, muitas delas foram criadas sem um aparato administrativo capaz de permitir ou facilitar sua longevidade e nesse sentido organizações como a Ashoka, Movimento CHOICE, da Artemisia, Endeavor, NESsT, New Ventures, Ink Inspira, Agência de Empreendedores Sociais (SEA) e, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), têm um papel importante diante das MPE e a forma como os auxiliam (Meira, 2022). Tais organizações possuem o objetivo comum de estimular e fornecer suporte ao desenvolvimento de micro e pequenos negócios, que vão desde a oferta de capacitações e eventos, até a oferecimento de serviços financeiros alternativos.

Inicialmente, após analisar as instituições citadas, escolheu-se o Sebrae como locus desta pesquisa, por ser a mais amplamente reconhecida nacionalmente. O Sebrae surgiu em 1972 com o objetivo de desenvolver capacitações e fomentar a criação de novas empresas para possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios e microempreendedores (Sebrae, 2022). De acordo com Tavares e Rodrigues (2015), o Sebrae atua estimulando a capacitação de empresários, disponibilizando acesso a novas tecnologias e inovações do mercado e orientando e articulando o acesso ao crédito, junto às instituições financeiras.

Há alguns anos o Sebrae iniciou um processo de transformação digital, com o propósito de disseminar a cultura digital pela instituição, integrar as áreas envolvidas e os ativos que compõem o ambiente digital de relacionamento com o cliente, além de propor novas soluções, produtos e conteúdos. Ele mantém um foco em continuar oferecendo produtos e serviços relevantes e conectados com as necessidades do usuário, que atualmente, em sua maioria, é digital, conectado e em rede (Sebrae, 2022).

O acesso às novas tecnologias é particularmente relevante no cenário atual visto que os últimos anos provocaram grandes mudanças nos hábitos digitais das pessoas. Devido ao isolamento provocado pela pandemia do Covid-19 houve um aumento bastante significativo no consumo de informações no formato digital, principalmente das redes sociais digitais (Volpato, 2022).

As redes sociais fazem parte da vitrine virtual de qualquer negócio, elas diminuem o tempo de busca de um cliente, são usadas como meio de comunicação e também agrupam todas as referências úteis que um negócio tem a oferecer (Sebrae, 2022). Segundo Volpato (2022), uma conta no *Instagram*, por exemplo, é uma oportunidade de divulgação de conteúdo de um negócio de forma visual e com várias funcionalidades, além de ser acessível por meio de dispositivos móveis.

Neste contexto, o Sebrae, aliado às redes sociais, se torna um instrumento de busca das MPE e auxiliador para esta classe. Posto isto, esta pesquisa indaga a seguinte questão: **como o SEBRAE utilizou as redes sociais como instrumento de gestão de crises para apoiar as MPE na busca de alternativas às dificuldades enfrentadas no contexto da COVID19?** Para responder tal questionamento, estabeleceu-se como objetivo principal do estudo, analisar a comunicação sobre a gestão de crise, veiculada nas redes sociais do Sebrae, durante o período pandêmico causado pela COVID-19.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceituando Crises e seu Gerenciamento

Conceituar “crise” é tido como algo complexo, uma vez que a literatura traz diferentes definições a depender do campo de atividade, havendo pouca concordância e integração entre os campos de estudo (Bundy et al., 2016). Além disso, uma reflexão importante levantada por Castells, Cardoso e Caraça (2013) ressalta que o emprego da palavra “crise” tem se tornado cada vez mais vago e impreciso diante das constantes e complexas transformações vivenciadas na sociedade contemporânea, marcada pelo capitalismo global.

Para Silva e Moraes (2021), uma crise pode ser definida como uma situação de complexidade que envolve três elementos: a surpresa, a ameaça e o curto tempo de resposta. Por outro lado, Castells, Cardoso e Caraça (2013), ao citarem o trabalho do sociólogo e antropólogo Edgar Morin, pioneiro no estudo científico sobre o tema, destacam que a crise é tida pela inexistência de solução (fenômeno de desorganização e desregulamentação) que, quando solucionada, gera uma nova forma de regulação ou uma transformação gradativa.

Ainda na visão de Castells, Cardoso e Caraça (2013, p. 149), a crise se manifesta “quando o sistema se torna incapaz de resolver as dificuldades que até então conseguia resolver”. Relatam ainda que, a crise pode ser tida como um acontecimento que, concomitantemente revela algo que normalmente está invisível; e é reconhecida como um evento que produz efeitos, destrutivos ou transformacionais.

Convém destacar que, frequentemente as discussões acerca da gestão de crises realizam associações com termos como desastres, conflitos, catástrofes, cujas definições, frisa-se, não são consideradas sinônimos. Tais situações podem ou não ocasionar uma crise, impactando de forma diferente os grupos sociais e as organizações (Tito & Araújo, 2019).

No contexto organizacional, Araújo (2020, p. 28), conceitua crise como sendo “uma situação de baixa probabilidade e alto impacto, que os *stakeholders* percebem como ameaça à viabilidade da organização”. Diante disso, é imprescindível o prévio estabelecimento de protocolos e atividades para lidar, de forma segura, rápida e efetiva, com situações emergenciais, eventos adversos ou incidentes catastróficos (Silva & Moraes, 2021).

O Quadro 1 sintetiza alguns dos diferentes conceitos sobre o tema existentes na literatura, tanto quando se aborda crise em termos gerais, como também na abordagem do construto no contexto organizacional.

**Quadro 1 - Conceitos de gestão de crises em termos gerais e organizacionais**

CONTEXTO	REFERÊNCIAS	CONCEITO DE CRISE
Geral	Silva e Moraes (2021)	Uma situação de complexidade que envolve três elementos: a surpresa, a ameaça e o curto tempo de resposta.
	Castells, Cardoso e Caraça (2013)	É tida pela inexistência de solução (fenômeno de desorganização e desregulamentação) que, quando solucionada, gera uma nova forma de regulação ou uma transformação gradativa.
	Glaesser (2008, p.27)	Um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes, inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos
Organizacional	Araújo (2020, p. 28)	Situação de baixa probabilidade e alto impacto, que os <i>stakeholders</i> percebem como ameaça à viabilidade da organização.
	Bundy et al. (2016, p. 1662)	Um evento percebido pelos gerentes e stakeholders como altamente saliente, inesperado e potencialmente disruptivo – pode ameaçar os objetivos de uma organização e ter

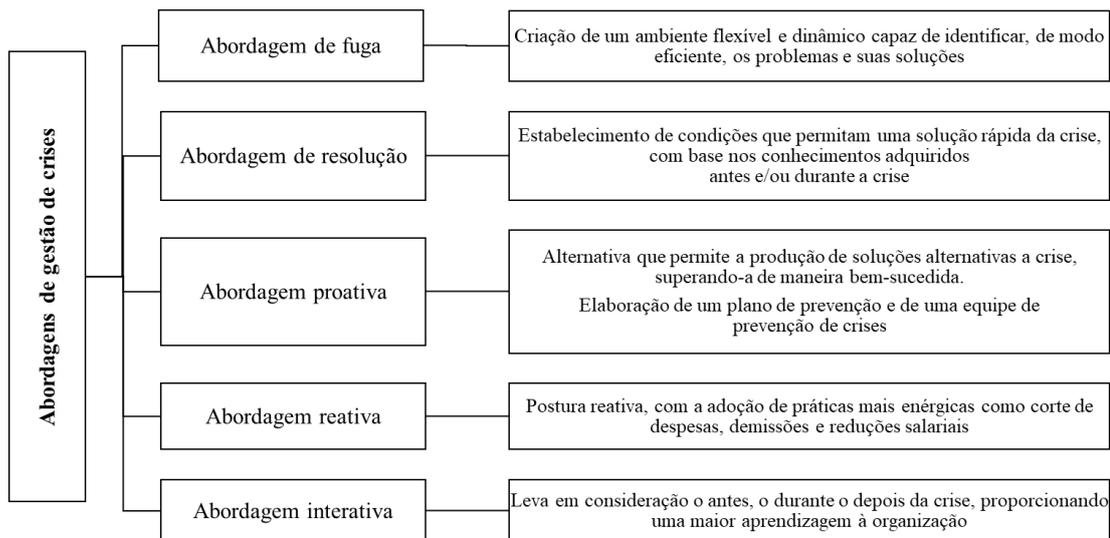
		profundas implicações em seus relacionamentos com os stakeholders.
--	--	--

Nota: elaborado pelas autoras (2022)

As diferentes transformações pelas quais as organizações da era moderna têm passado, podem ser tidas por uns, como um momento de oportunidades e, por outros, como uma situação de instabilidade. Tal cenário desencadeia uma série de crises, que podem ser tanto internas, quanto externas, bem como de cunho político, econômico, social, dentre outros (Tito, 2018). Na visão de Rossi e Trindade (2016), crises inevitavelmente acontecem, haja vista que é algo intrínseco do meio empresarial. No entanto, a diferença está em como a organização lidará com isso – se de forma reativa ou proativa.

Todavia, mesmo sendo um evento que assusta e desencadeia perturbações, Tito e Araújo (2019), defendem a ideia de que não há mudança sem crise, pois a maneira como lidamos com tal evento permitirá o descobrimento de novos caminhos. Deste modo, é de vital importância que as organizações, imersas em uma crise, saibam como tratá-la. Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) destacam cinco maneiras diferentes de abordar as crises, conforme explanado na figura 1.

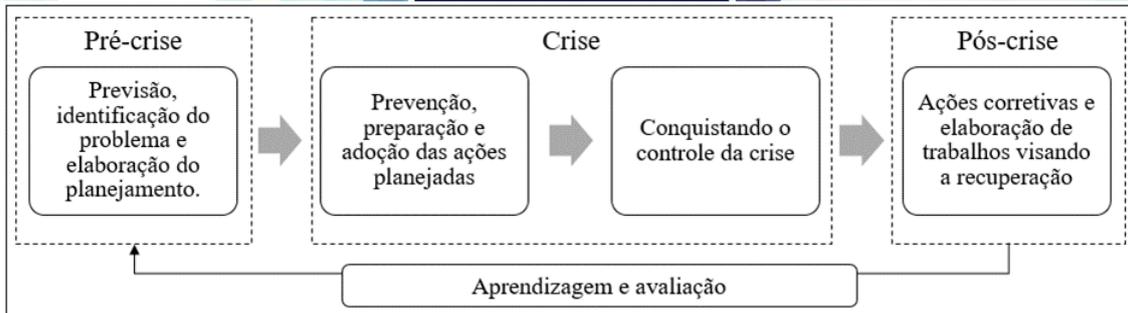
**Figura 1 - Abordagens da gestão de crises**



Nota: adaptado de Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015).

Para os autores, gerir crises envolve um processo sistemático, que abrange as etapas de: identificação dos sinais de início da crise; adoção de práticas que impeçam possíveis efeitos negativos; e, implementação de atividades orientadas à recuperação da organização. Após o estabelecimento de como a crise será encarada, a organização deve decidir como agir, podendo tal ser gerenciada em três fases: pré-crise, crise e pós-crise (Sahin, Ulubeyli & Kazaza, 2015; Tito, 2018). A figura 2 elenca o fluxo deste gerenciamento.

**Figura 2**  
 Fluxo do processo de gestão de crises



Nota: adaptado de Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015).

Diante das abordagens e processos elencados por Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), denota-se que gerenciar crises requer atenção e preparo por parte das organizações. Isto se percebe quando observado o cenário de desequilíbrio causado pelo Coronavírus (COVID-19), que forçou a implantação de medidas restritivas de distanciamento e isolamento social, visando a diminuição da propagação da doença. Tais medidas causaram impactos diretos na sociedade, gerando uma nova realidade, tanto nas relações sociais, quanto nas relações comerciais. (Lacerda & Nepomuceno, 2020). Assim sendo, organizações e consumidores passaram a perceber como a disseminação das redes sociais tornou-se mais rápida e necessária ao atual cenário de crise, consequência da pandemia através da comunicação de forma online.

## 2.2 A Importância das Redes Sociais Digitais na Era Contemporânea

A eclosão da Internet propiciou que todos os tipos de informações pudessem ser difundidos de forma mais rápida e mais interativa. Novos canais foram criados e muitas dessas informações são disseminadas de forma quase epidêmica, alcançando grandes proporções (Recuero, 2007).

As tecnologias de comunicação em rede se constituem em uma ferramenta de circulação de informação da contemporaneidade. As novas tecnologias permitiram a criação de meios de comunicação mais interativos, liberando os indivíduos das limitações de espaço e tempo, tornando a comunicação mais flexível (Vermelho et al., 2014).

O surgimento das redes sociais digitais proporcionou grupos de interação e interesses comuns, correspondendo a um sistema estrutural de influência nas organizações com potencial de envolvimento de pessoas e instituições de modo participativo e democrático, decorrentes de propósitos, valores e objetivos comuns (Almeri et al., 2013). Em resumo, “as redes sociais são estruturas sociais, compostas por pessoas e organizações, que estão conectadas por afinidade ou alguma razão em comum” (Gomes & Reis, 2016, p. 55).

Na visão de Ramos e Martins (2018), os mecanismos de divulgação utilizados pelas redes sociais contribuem para a formação de um amplo grupo de seguidores que apreciam e se tornam leitores. Os compartilhamentos sinalizam evidências de leitura. Ao marcar outros seguidores para acessarem um texto e/ou imagem, o internauta demonstra sua identificação com o conteúdo da rede social acessada (Ramos & Martins, 2018). Segundo Sebrae (2020), por meio das redes sociais é possível alcançar diversos consumidores, se aproximar deles e conhecer um pouco melhor seu perfil.

Com o advento da pandemia da Covid-19, as pessoas precisaram se adaptar ao isolamento e a forma que muitos encontraram foi o uso das redes sociais digitais, consideradas os principais meios para possibilitar que as pessoas tivessem acesso à informação, entretenimento, entre outros. Elas também propiciaram novas oportunidades de crescimento pessoal, profissionalização e capacitação, pois se tornaram também espaço formativo, tendo como principais meios de comunicação plataformas bem conhecidas, como *Instagram* e *Youtube* (Pedroso & Lourenço, 2022).

As vendas de produtos e serviços que antes da pandemia do Covid-19 eram realizadas nos estabelecimentos de forma presencial, tiveram que migrar para o ambiente virtual. Redes sociais, *WhatsApp* e o próprio site das empresas, se apresentaram como alternativas durante o período de isolamento e seguem em uso mesmo após o processo de relaxamento das medidas de restrição e consequente reabertura do comércio (De Rezende, Marcelino & Miyaji, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

A atividade de pesquisa está atrelada à necessidade da realização de uma averiguação sistematizada, com a pretensão de obter conhecimento sobre determinado assunto ou objeto (Mazucato, 2018), sendo, no caso em deslinde, as redes sociais do Sebrae. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva. Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno em relação aos significados que as pessoas a ele conferem, de modo que o resultado da pesquisa será o mundo da experiência vivida.

Segundo Manzato e Santos (2011) a pesquisa descritiva tem o objetivo de analisar e correlacionar os fatos, buscando descobrir sua natureza e características. As etapas e procedimentos para tal descoberta estão delineados nos tópicos 3.2 e 3.3 deste estudo. Os autores inicialmente citados ainda destacam que as características da abordagem descritiva são: observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos e ainda investigar diversas situações (Manzato & Santos, 2011).

Para o levantamento dos dados, foi adotada a pesquisa documental, uma vez que, na visão de Mazucato (2018), é recomendada quando a fonte principal dos dados envolve o manuseio de materiais e documentos que ainda não receberam nenhum tipo de tratamento analítico. Este procedimento será válido para esta pesquisa por envolver dados coletados diretamente das redes sociais do Sebrae.

#### **3.2 Fonte e Coleta dos Dados**

As fontes de dados do presente estudo serão as redes sociais do Sebrae. Tido como agente fomentador e capacitador para apoiar os pequenos negócios de todo o país, o Sebrae busca incentivar a abertura e manutenção de negócios e proporcionar a competitividade e a continuidade dos empreendimentos de pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões (Sebrae, 2022).

Atuando de forma pública, o Sebrae busca o fortalecimento das MPE para que então ocorra o processo de fomento para a economia. Salienta-se que o Sebrae não é uma instituição de financiamento, no entanto, possui produtos financeiros em parceria com entidades do sistema financeiro, para acesso ao crédito e a inovação, além de auxiliar na orientação ao gestor quanto às melhorias para o seu negócio (Sebrae, 2021).

Portanto, para alcance do objetivo proposto, que busca analisar a comunicação sobre a gestão de crise veiculada nas redes sociais do Sebrae, durante o período pandêmico causado pela COVID-19 (de março/2020 a maio/2022), foram selecionadas inicialmente as cinco principais mídias sociais do Sebrae Nacional: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* e *Spotify*.

Após a pré-análise das postagens, decidiu-se pelo descarte das redes sociais *Facebook* e *Twitter*, por possuírem um conteúdo semelhante aos da rede social *Instagram*, de modo que, apenas esta foi considerada no presente estudo por figurar dentre os aplicativos de maior utilização na era contemporânea. Entre o *YouTube* e o *Spotify* também foi percebida a duplicidade de conteúdo, de modo que o *YouTube* foi escolhido, em razão do maior poder de alcance e diversidade de conteúdo. Essas duas redes sociais - *Instagram* e *YouTube* - foram,

portanto, as plataformas utilizadas para o levantamento dos dados. Ressalta-se que, especificamente para o *YouTube*, optou-se pela análise apenas das postagens relativas ao “*Podcast da Agência Sebrae de Notícias*”.

Cabe apontar que a opção pelo *Podcast*, frente aos demais conteúdos do Sebrae no *Youtube*, ocorreu principalmente em virtude da crescente audiência desse formato de conteúdo. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), o Brasil é o país que mais consome *PodCast* no mundo. O estudo menciona ainda que o consumo de *PodCasts* no país aumentou em 31% em 2020, revelando também que 57% dos entrevistados informaram ter começado a ouvir programas em áudio digital durante a pandemia (Extra, 2021).

Os dois aplicativos selecionados mostram a sua relevância quando observados os seus números. No *Instagram*, o perfil oficial do Sebrae Nacional (@Sebrae) possui mais de 1,8 milhões de seguidores e ultrapassa a marca de 7 mil publicações. No *YouTube*, o canal oficial do Sebrae, criado em 30 de abril de 2008, possui em torno de 637 mil inscritos e acumula, no total, mais de 207 milhões de visualizações em seus vídeos. O *Podcast* do Sebrae é um projeto existente desde meados de julho de 2018, pausado em fevereiro de 2019. Em 4 de agosto de 2020 o projeto foi retomado, com novo nome e roupagem, denominado “*Podcast da agência Sebrae de Notícias*”.

### 3.3 Técnica de Análise dos Dados

Para análise dos dados coletados foi empregada a técnica de análise de conteúdo, pertinente para o presente estudo por ser considerada um instrumento metodológico que se propõe a analisar distintas formas de conteúdo, podendo estes serem verbais ou não-verbais (Silva & Fossá, 2013), visto que o estudo se propõe a estudar a comunicação do Sebrae nas redes sociais *Instagram* e *Youtube*.

Mozzato e Grzybovski (2011) destacam que, os materiais textuais escritos, via de regra, são comumente mais utilizados na análise de conteúdo. Faz-se mister esclarecer que todos os materiais analisados no presente estudo serão tratados como documentos textuais escritos, tendo sido adotada a transcrição dos dados audiovisuais, quando necessário. Ademais, o processo metodológico da análise de conteúdo seguiu as três fases estabelecidas por Bardin (1977).

Inicialmente, realizou-se a etapa de **pré-análise**, visando a sistematização das ideias iniciais, conhecimento e delimitação acerca da escolha dos documentos. Frisa-se que esta etapa teve início concomitantemente com a etapa de coleta dos dados, detalhada no item 3.2 deste trabalho. Para estabelecimento do *Corpus* do estudo, algumas ações e delimitações foram realizadas. A primeira foi a transcrição das postagens realizadas pelo perfil do Sebrae Nacional no *Instagram* e no *YouTube*, entre os meses de março de 2020 - marco inicial da pandemia da COVID-19 no mundo – até maio de 2022.

Dentro deste recorte temporal, foi estabelecido como critério de seleção, as postagens cujo título e/ou conteúdo fazem menção direta aos temas principais deste estudo: COVID-19, Coronavírus, pandemia, crise e gestão de crise. A partir do emprego destes critérios, foram extraídas 148 postagens no *Instagram* do Sebrae Nacional e 51 publicações no *Podcast* da Agência Sebrae de Notícias, que fazem alusão à temática foco deste trabalho. O *corpus* do trabalho contempla, portanto, 199 postagens.

Na segunda fase foi o momento de **exploração do material** coletado, codificando os dados e agregando-os em unidades, possibilitando a identificação de grupos cognatos. As etapas de compilação dos dados, segundo Bardin (1977), envolvem a seleção das unidades de registro, seleção da regra de contagem e escolha das categorias. Em razão da extensão do conteúdo textual do *Podcast*, visando melhor explorar o conteúdo das postagens selecionadas, no que concerne aos elementos predominantes no texto e à ligação entre termos por relevância e similaridade, utilizou-se o *software* IramuTeQ, sendo empregadas as técnicas de classificação

pelo Método Reinert e nuvens de palavras. O Método Reinert elabora *clusters* com base na proximidade entre termos. Já a nuvem de palavras é tida como um método heurístico de análise, fornecendo uma representação visual das principais palavras-chaves de um texto (Cervi, 2018).

Por último, foram realizados o **tratamento e interpretação** dos resultados obtidos. Os dados foram analisados com base nas abordagens da gestão de crises delineadas por Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), conforme já explicitado na figura 1. A seleção dos resultados, suas inferências e interpretações estão dispostas no tópico 4, a seguir.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.2 Dados do Podcast da Agência Sebrae de Notícias

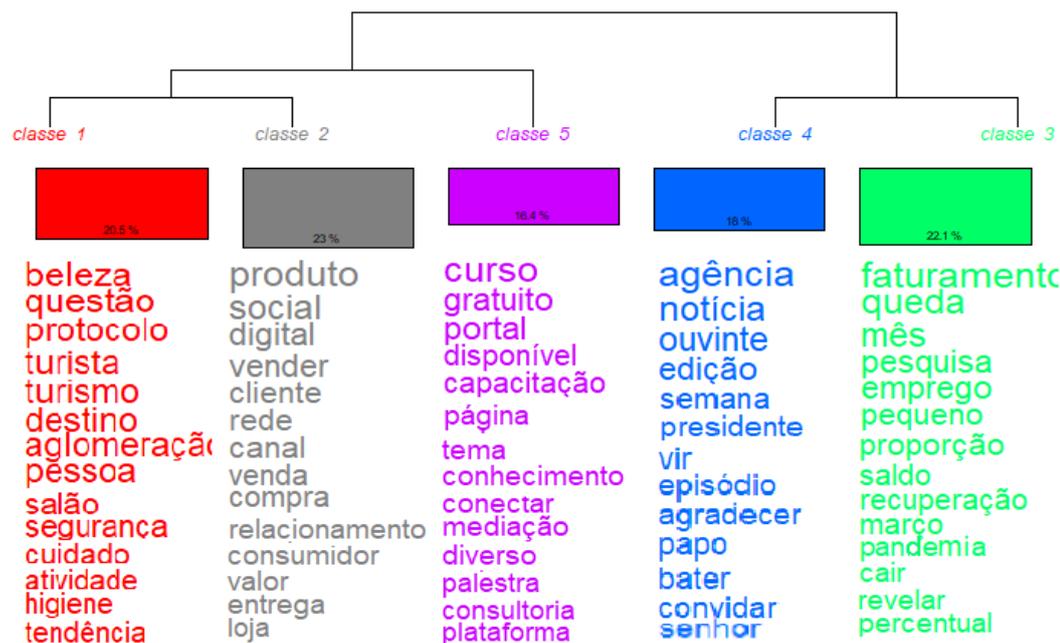
Em relação ao *Podcasts* do Sebrae, foram selecionadas 51 postagens, no universo de 106 episódios. Dentre os selecionados, evidencia-se que o primeiro conteúdo abordando a temática da pandemia da COVID-19 foi explanado no 2º episódio, publicado no mês de agosto de 2020. Registra-se ainda que entre 27 de outubro de 2020 (episódio 20) e 13 de dezembro de 2021 (episódio 21), nenhum episódio do *PodCast* foi publicado na plataforma. Passado este intervalo, as postagens relacionadas ao tema voltaram a ter uma periodicidade.

No que concerne à análise de conteúdo dos 51 textos elegidos, a aplicação do *software* IRaMuTeQ possibilitou a análise interna do texto, em relação à forma como ele é composto, bem como dos elementos predominantes, permitindo a identificação e descrição da intensidade dos léxicos (palavras e termos).

A elaboração do dendrograma pelo Método Reinert, esquematizado na figura 3, oportuniza a observação da existência de 5 classes de termos/palavras no *corpus* textual. A classe 1 apresenta uma relação de proximidade de termos que envolvem atividades comerciais, como turismo, beleza e segurança. As classes 2 e 3, apesar de não se apresentarem próximas, dizem respeito principalmente ao faturamento, produtos, vendas, dentre outros. Já as classes de palavras 4 e 5 estão diretamente relacionadas com as atividades do Sebrae de divulgação de informações e ofertas de cursos de capacitação.

O agrupamento das formas lexicais nas cinco classes descritas na figura 3 permite a identificação da importância despendida pelo Sebrae para cada uma delas. Pela análise da figura, é possível constatar que os segmentos de texto ligados à produto, digital, vendas, cliente, consumidor (classe 2) e faturamento, queda, recuperação e emprego (classe 3) se apresentam como as mais representativas em relação aos demais segmentos de textos identificados no *corpus* textual, demonstrando que tais assuntos foram o cerne das questões explanadas pelo Sebrae em seus *PodCast*.

**Figura 3** - Esquema de classificação (Método Reinert)



Nota: elaborado pelas autoras (2022)

O foco em questões relacionadas ao acesso ao crédito e ao faturamento das micro e pequenas empresas, presente na classe 3 da figura 3, também é observado quando analisado as demais especificidades do *corpus* textual. Um exemplo disto é percebido no episódio 2, que trata do Fampe (Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas), quando é citado que:

A dificuldade de acesso ao crédito, sobretudo no período da pandemia, impacta diretamente na sobrevivência de milhares de pequenos negócios que não têm recursos para se manter. Pesquisa recente realizada pelo Sebrae aponta que 86% das Micro e Pequenas Empresas que buscaram empréstimos em instituições financeiras, tiveram seu pedido negado ou ainda aguardam análise. Segundo a sondagem, desde o início das medidas de isolamento social, apenas 14% daqueles que solicitaram um crédito tiveram sucesso.

Neste mesmo episódio, o Gerente da Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros do Sebrae, Márcio Montella, pontua que “o SEBRAE precisa se reinventar, o mercado precisa se reinventar, apresentar soluções que possam fazer o crédito chegar ao tomador final”. A atenção dispensada pelo Sebrae para questões relacionadas ao acesso ao crédito e às finanças em geral também se faz presente em outros episódios, a saber: ep. 3, ep. 5, ep. 8, ep. 9, dentre outros. O episódio 3, por exemplo, ao citar o Programa Nacional de apoio às micro e pequenas empresas - Pronampe, reforça o exposto.

No que diz respeito à preocupação e comunicação por parte do Sebrae sobre as questões envolvendo vendas, mercado digital, consumidor - elencadas na classe 2 da figura 3 - também se faz presente em diferentes episódios. Tem-se como exemplificativo o episódio 14, que divulga a pesquisa realizada pelo Sebrae sobre tendências de pequenos negócios pós-pandemia, onde é citado que “dentre as mudanças definitivas [consequentes da pandemia], destaca-se a maior digitalização dos negócios com vendas e divulgação, ancoradas no uso das redes sociais e do e-commerce”.

Outra análise realizada a partir das palavras-chaves presentes no *corpus* textual dos episódios do *PodCast*, foi a construção de uma nuvem de palavras, apresentada na Figura 4, onde as palavras ou termos com maior ocorrência se mostram em maior tamanho e os léxicos com menor ocorrência aparecem em menor tamanho. A figura 4, ao apresentar termos como

“pandemia” e “crédito”, reforça a preocupação do Sebrae em ajudar os donos de micro e pequenos negócios no período analisado neste estudo.

**Figura 4 - Nuvem de palavras**



*Nota:* elaborado pelas autoras (2022)

Cabe frisar que o acesso ao crédito e o mercado digital não foram os únicos temas abordados na comunicação do Sebrae em seus *PodCast*, durante o período da pandemia da COVID-19. Este dado é revelado no episódio 12, quando é sublinhado que:

Com resposta ágil aos desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas durante a pandemia, o SEBRAE tem atuado em quatro grandes frentes para entregar soluções aos milhares de donos de pequenos negócios: **orientação e capacitação; inter-relação com parceiros; articulação com o governo; e, orientação para o crédito.** Todo esforço, é no sentido de oferecer soluções práticas e capazes de gerar resultados imediatos aos mais de 17 milhões de empreendedores espalhados pelo país. Consultorias, cursos, *lives*, plataformas e programas exclusivos, que auxiliam os empresários a manter as portas de suas empresas abertas, estão dentre as diversas iniciativas gratuitas oferecidas (grifos nossos).

As frentes de atuação do Sebrae destacadas no trecho do episódio 12 acima transcrito, acabam por refletir diretamente nos conteúdos publicados na plataforma. Assim sendo, diante da análise do *corpus* textual das publicações dos *podcasts* selecionados, foi possível classificá-los da forma como apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Enquadramento das abordagens dos episódios dos Podcasts**

TEMÁTICA FOCO DO EPISÓDIO	ABORDAGEM
Acesso ao crédito	Abordagem de Resolução
Atendimento especializado	Abordagem de Resolução e Interativa
Criatividade e inovação	Abordagem de Resolução
Dados e notícias sobre a pandemia	Abordagem de Resolução, Proativa e Interativa
Gestão do negócio e vendas para superar a crise	Abordagem Interativa, Reativa e de Resolução
Medidas do Governo	Abordagem de Resolução e Proativa
Patrocínio e apoio à eventos	Abordagem Proativa e Interativa
Tendências de consumo	Abordagem proativa e de Resolução

Uso de tecnologias	Abordagem de Resolução e Proativa
--------------------	-----------------------------------

Nota: elaborado pelas autoras (2022)

Com a aplicação da tabulação, foi possível observar as abordagens relativas à gestão de crise e onde se enquadram melhor os *Podcasts* do Sebrae (Quadro 3). Inicialmente, destaca-se que, assim como no *Instagram*, nenhuma publicação possui características da abordagem de fuga - situação justificada devido à própria natureza do Sebrae, de ser uma instituição que preconiza transformar os pequenos negócios em protagonistas e geradores de valores.

Quanto a abordagem de resolução, que tem um ponto de vista de que a crise pode trazer oportunidades, motivação na empresa, investimentos de longo prazo e estratégias de competição, indica-se, observando o Quadro 3, que tais entendimentos estão presentes na maioria dos episódios elencados. No episódio 12, por exemplo, cuja temática é o Sebrae unido para apoiar os pequenos negócios, há a descrição das iniciativas gratuitas oferecidas pela instituição, como, consultorias, cursos, *lives*, plataformas e programas exclusivos, que auxiliam os empresários a manter as portas de suas empresas abertas.

Essa postura resolutiva adotada na comunicação do Sebrae demonstra alinhamento com os pensamentos de Bundy *et al.* (2016, p. 1664, tradução nossa), uma vez que os autores descrevem que gerenciar crises envolve “moldar percepções e coordenar com as partes interessadas para prevenir, resolver e crescer a partir de uma crise”.

Foram classificados com a abordagem proativa, ainda conforme o Quadro 3, os episódios que disponibilizaram informações adequadas para a situação de crise da pandemia e/ou plano de prevenção, além de muitas vezes produzirem soluções alternativas à crise. No episódio 21, sobre o mês da Inovação, é descrito como no contexto da pandemia do coronavírus, os donos de Pequenas Empresas estão descobrindo, na prática, que a inovação pode estar muito mais perto do que eles pensam.

Nota-se que o episódio 25 que trata sobre o retorno dos pequenos negócios no ramo de moda com cautela após o isolamento, enquadra-se na abordagem reativa, que é uma das abordagens mais arriscadas e rápidas, pois a aplicando, a empresa poderá encerrar contratos com fornecedores e podem ocorrer demissões. Nesse episódio, a entrevistada justifica que o ramo da moda foi mais afetado devido a não necessidade imediata do consumidor, visto que o mesmo estaria em isolamento e não teria como usufruir de tal roupa, maquiagem, roupa de praia, entre outros.

Por fim, a respeito da abordagem interativa devido aos pontos selecionados e interpretados enquanto avaliação antes, durante e depois da crise, o episódio 13, por exemplo, relata que pela primeira vez, desde o início da pandemia, os donos de pequenos negócios estão otimistas quanto ao retorno à normalidade da economia. Com o movimento de reabertura dos estabelecimentos em grande parte dos estados, as Micro e Pequenas Empresas começam a dar sinais de reação, diante da crise, fato revelado pela sexta pesquisa de impacto da pandemia de Coronavírus realizada pelo Sebrae.

## 5 CONCLUSÕES

Visando responder a problemática sobre como o SEBRAE utilizou as redes sociais como instrumento de gestão de crises para apoiar as MPE na busca de alternativas para às dificuldades enfrentadas no contexto da COVID19, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, entre março de 2020 e maio de 2022, nas redes sociais Instagram e Youtube do Sebrae, sendo realizada uma análise de conteúdo.

Pela análise, foi possível perceber que o Sebrae utilizou constantemente as suas redes sociais, durante o período estudado, facilitando a aproximação com seu público alvo que são as Micro e Pequenas Empresas brasileiras. Os aspectos que demonstram esta aproximação

revelam-se nas postagens constantes e lives/vídeos com conteúdos indispensáveis para o público como acesso ao crédito, criatividade e inovação, o uso das tecnologias para auxiliar as MPE no enfrentamento da crise ocasionada pelo vírus da Covid-19. Nessa mesma linha de pensamento, Rossi e Trindade (2016) sinalizam que o uso das Mídias Sociais se tornou um novo e importante canal de comunicação das organizações com seu público alvo.

Corroborando com tal pensamento, Silva e Morais (2021) pregam que a comunicação tem um papel chave no processo de enfrentamento e superação de uma crise para as diferentes partes envolvidas ao processo. Para os autores, para que a organização obtenha êxito neste período de incertezas, é preciso não apenas estabelecer ações, mas sim deixar caminhos abertos que possibilitem às pessoas se expressarem, ouvindo-as.

Ademais, com base nos conceitos e processos levantados por Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015), o presente estudo revela também que a comunicação adotada pelo Sebrae nas duas redes sociais possui um cunho qualitativo, no aspecto resolutivo, a comunicação abarca a oferta de cursos de capacitação, contraditoriamente também trata o proativo, que emerge as orientações sobre o uso consciente do crédito, dicas sobre o uso de ferramentas digitais como auxiliaadoras no processo de vendas diante do isolamento social vivenciado no período, dentre outras ações.

No entanto, uma importante constatação auferida a partir da análise dos dados diz respeito à regularidade das postagens feitas pelo Sebrae. Percebe-se que os conteúdos, principalmente no Instagram, foram publicados com mais intensidade no primeiro ano da pandemia da COVID-19, levando à interpretação de que o Sebrae, passado o período inicial, passou a enxergar a crise e seus efeitos de forma mais amena, ou até mesmo acreditando que a crise havia chegado ao fim. Prova disto é constatado quando se observa no corpus textual expressões do tipo “pós-pandemia” sendo utilizadas ainda no ano de 2020.

Sobre a postura adotada pelas organizações durante todo o ciclo de vida da crise (pré-crise, crise e pós-crise), a literatura demonstra a necessidade de adoção de medidas rápidas diante do surgimento de uma crise (Silva e Morais, 2021), mas também aborda a necessidade de acompanhar constantemente o ambiente interno e externo, aprimorando as ações sempre que necessário (Sahin, Ulubeyli & Kazaza, 2015). Tito (2018) corrobora com tais pensamentos ao citar que os esforços despendidos pela organização devem ser contínuos, abrangentes e integrados.

É importante salientar que no momento de elaboração do presente artigo, a pandemia da Covid-19 ainda é uma realidade vivenciada em todo o mundo, o que limita uma análise mais aprofundada sobre o processo de gerenciamento da crise, principalmente quando observada as fases de gerenciamento pré e pós-crise (Sahin, Ulubeyli & Kazaza, 2015; Tito, 2018), sendo está, portanto, a principal limitação deste trabalho. Os achados relacionados ao campo teórico desta pesquisa, delimita-se como o Sebrae focou no auxílio às MPE em um momento de crise, disponibilizando caminhos para invenção, reinvenção e permanência no mercado.

## REFERÊNCIAS

Alméri, T. M. de, Carvalho Mendes, A., Martins, L. F., & Luglio, R. G. (2013). A influência das redes sociais nas organizações. *Revista de Administração do UNIFATEA*, 7(7), 132-146.

Amorim, W. A. C. de. *Economia brasileira e covid-19: um choque desafiador*. Jornal da USP, 16 de abril de 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/economia-brasileira-e-covid-19-um-choque-desafiador/>.

ANDRADE, R. J. C.; Sousa-filho, J. M.; Almeida, F. E. B. Câmara, S. F. (2021). Pandemic Fights in a Network! COVID-19 Challenges in Northeast Brazil. *Revista de Administração Contemporânea [Online]*. v. 25, e-200256.

Araújo, B. S. (2020). As repercussões da pandemia da covid-19 nas relações de trabalho sob a perspectiva do empresariado e dos trabalhadores. *Revista Direito, Justiça e Cidadania*, edição especial, p. 84-97.

Associação Paulista Dos Empreendedores Do Circuito De Compras – APECC. *Cresce o número de novas micro e pequenas empresas durante a pandemia*. Disponível em: <https://apecc.com.br/noticia/cresce-o-numero-de-novas-micro-e-pequenas-empresas-durante-pandemia/>.

Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Editora 70, 1977.

Bundy, J., Pfarrer, MD, Short, CE e Coombs, WT. (2017). Crises e gestão de crises: Integração, interpretação e desenvolvimento da investigação. *Journal of management*, 43 (6), 1661-1692.

Castells, M., Cardoso, G., & Caraça, J. (2013). A crise e seus efeitos: as culturas econômicas da mudança. *São Paulo: Paz e Terra*.

Cervi, E. U. Análise de Conteúdo Automatizada em Redes Sociais Online: uma proposta metodológica. *Trabalho apresentado*, (48º), 8-26.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*, 2, 15-41.

Extra. *Pandemia provoca aceleração do consumo de podcasts no Brasil, revela pesquisa*, 2021. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia-e-financas/pandemia-provoca-aceleracao-do-consumo-de-podcasts-no-brasil-revela-pesquisa-25120095.html>.

Gomes, C. F., & Reis, H. M. (2015). Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. *Revista Interface Tecnológica*, 12(1), 53-62.

Guerreiro, A. C., & Vilela, G. (2021). Os impactos do coronavírus nos pequenos negócios de turismo no Brasil: uma análise a partir dos dados do Sebrae. *Revista Turismo em Análise*, 32(1), 79-99.

Henriques, C., Pessanha, M., & Vasconcelos, W. (2020). Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil. *Estudos avançados*, 34, 25-44.

Lacerda Marcio J.; Nepomuceno, Erivelton G. *Uma nova estratégia de controle para o lockdown na pandemia da COVID-19*. Disponível em: [https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/gcom/Covid-19/Lacerda\\_Nepomuceno2020.pdf](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/gcom/Covid-19/Lacerda_Nepomuceno2020.pdf).

Mazucato, Thiago. (2018). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. *Penápolis: Funep*.

Meira, Victor. *Pequenas empresas foram responsáveis por quase 70% da geração de empregos no Brasil*. Disponível em: <https://jconcursos.com.br/noticia/brasil/pequenas-empresas-foram-responsaveis-por-quase-70-da-geracao-de-empregos-no-brasil->



de-redes-sociais,54064f8512513710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 15 jun. 2022.

Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas - Sebrae. *Transformação Digital*. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_transformacao\\_digital](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital). Acesso em: 28 ago. 2022.

Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2013). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1).

Silva, C. D. D. S., & de Mello Moraes, A. B. G. (2021). O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19. *Gestão e Projetos: GeP*, 12(2), 214-232.

Silva, P. A., Leite, F. A., Vitória, D., & Oliveira, M. I. S. (2021, October). Análise de Sentimentos sobre o lockdown durante a pandemia de COVID-19: o caso brasileiro. In *Anais da IX Escola Regional de Informática de Goiás* (pp. 144-157). SBC.

Tavares, L. F. (2015). *Condenados a vencer: a atuação do SEBRAE na produção discursiva do indivíduo empreendedor de si mesmo* (Master's thesis, Universidade Federal de Pelotas).

Tito, A. L. D. A. (2018). *Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil* (Master's thesis, Brasil).

Tito, A. L. D. A., & De Araújo, M. V. P. (2019). Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. *Rosa dos Ventos*, 11(2), 476-491.

Vermelho, S. C., Velho, A. P. M., Bonkovoski, A., & Pirola, A. (2014). Refletindo sobre as redes sociais digitais. *Educação & sociedade*, 35, 179-196.

Zarlenga, A. A., & Beviláqua, G. S. (2018). Políticas e iniciativas de apoio às micro e pequenas empresas: potenciais efeitos sobre a formalização e o emprego.

Volpato, Bruno. *Ranking: As redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2022, com insights e materiais*. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

Vieira, Marcelo Milano Falcão & Zouain, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**: Teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

World Health Organization. *Painel da OMS sobre o coronavírus (COVID-19)*. Organização Mundial da Saúde, 2022. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 21 abr. 2022.