Crowdsourcing: Soluções para a *Covid-19*

RESUMO

Com o impacto da pandemia ocasionada pelo Coronavírus (COVID-19) no mercado, pequenos varejistas ficaram em risco de fechamento. Os modelos preditivos de planejamento, usualmente construídos em indicadores e dados de evolução histórica, não foram capazes de dar suporte a tomada de decisão dos empresários. Como alternativa para o cenário brasileiro, se avaliou o *Crowdsourcing*, por meio do conteúdo de *Lives* com especialistas na plataforma *Instagram*. Em uma abordagem qualitativa, exploratória, os dados coletados são analisados e seu conteúdo catalogado. Como resultado, são identificadas 22 categorias compostas de pontos de atenção e potenciais ações para a manutenção dos negócios. A frente destas categorias, a análise das narrativas ainda revelou a influência da tomada de decisão por parte do empresário para a efetivação dos rumos da organização, além da importância das pessoas para o sucesso. Foi possível destacar ainda a necessidade da priorização de cuidados com as finanças e a adoção da tecnologia como fator de reinvenção e aproximação do cliente. Os apontamentos demonstram a possibilidade de obter soluções por meio de construções coletivas na plataforma, indicando alternativas para o momento e um novo paradigma para estudos de redes sociais.

Palavras Chave: *Crowdsourcing, Covid-19, Instagram*

ABSTRACT

With the pandemic impact caused by the Coronavirus (Covid-19) on the market, small retailers faced the risk of closing. Predictive planning models, usually built with time lapsed indicators and data, were not able to support the decision-making ability of entrepreneurs. As an alternative to the Brazilian scenario, an evaluation of *crowdsourcing* through the content produced in *Lives* with experts on the *Instagram* platform. In a qualitative and exploratory approach, the collected data is analyzed and its content cataloged. As a result, 22 categories are identified, consisting in points of attention and potential actions for maintaining the business. In front of these categories, the analysis of the narratives also revealed the influence of decision making by the entrepreneur for the organization's direction, in addition to the importance of people for success. It was also possible to highlight the need to prioritize care with finances and the adoption of technology as a factor of reinvention and approach to the customer. The notes demonstrate the possibility of obtaining solutions through collective constructions on the platform, indicating alternatives for the moment and a new paradigm for studies of social networks.

Keywords: *Crowdsourcing, Covid-19, Instagram*

1. ABERTURA

Com a propagação do Coronavírus (*Covid-19*), diversas ações de combate a pandemia foram tomadas no mundo todo, e também no Brasil. No entanto, isto resultou em impactos severos, como a redução abrupta de receitas e a mudança repentina nos padrões de consumo, afetando drasticamente as empresas de diferentes segmentos, em especial aquelas de pequeno porte atuantes no Varejo. Na impossibilidade de identificar referências para mitigar os impactos, o presente artigo visa demonstrar a capacidade das mídias sociais em apontar estratégias para micro e pequenas empresas varejistas enfrentarem os desafios da *Covid-19* por meio do *crowdsourcing* realizado por meio de conversações no *Instagram*. Para isto, analisa um recorte

de *Lives* realizadas com profissionais atuantes em serviços *B2B*, entre os meses de Abril e Maio de 2020 na plataforma. O referencial teórico busca entendimentos sobre as dinâmicas das Mídias Sociais e das construções coletivas. A metodologia é qualitativa e exploratória, e sobre as amostras foi aplicada uma análise da narrativa.

De maneira geral, foi possível constatar fatores prioritários de atenção para o varejo durante o período pandêmico, como resultante das conversações com os especialistas. Há uma forte dependência das definições do empresário, e ainda que se perceba um indicativo de primeiras ações junto ao controle das finanças, especialmente do caixa, se demonstrou uma importância ainda mais profunda na estratégia junto a pessoas, seja nas flexibilizações junto às equipes de colaboradores (*home office*, suspenções parciais de contratos de trabalho), seja junto aos parceiros e fornecedores (a necessidade de empatia e a flexibilização das negociações). Tendências já existentes, como da transformação digital, agora se acentuam, e são fatores condicionantes para manter a proximidade com o cliente, a exemplo do uso intensificado das mídias sociais. Desta maneira, a construção coletiva trouxe soluções, por meio de tratativas abertas no Instagram, fator não identificado na literatura, estabelecendo um novo paradigma para pesquisa de redes sociais.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Contexto

O impacto no mercado, decorrente da pandemia ocasionada pela propagação do Coronavírus, (COVID-19), foi intenso, atingindo empresas no mundo todo. Em diferentes países, se busca identificar as mudanças e redirecionar estratégias para que negócios em diferentes segmentos, como por exemplo o varejo, consigam se adaptar em tempo. As condições incluem mudanças abruptas no comportamento de compra do consumidor, a importância da adoção da comunicação digital pelas empresas, colocar o consumidor no centro da estratégia e dar velocidade às respostas que ele demande (PANTANO et. al., 2020). As medidas restritivas a mobilidade, implementadas pelos Governos, estabelecendo períodos de quarentena que, dentre outros, impediam o funcionamento de diversas atividades empresariais, ao mesmo tempo que combatiam a propagação da doença, geraram dificuldades operacionais variadas. Pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE apontou nos resultados de abril de 2020 do comércio varejista ampliado (que inclui, além do varejo de bens de consumo, as atividades de veículos, motos, partes e peças e de material de construção), recuo no volume de vendas de 17,5% em relação a março do mesmo ano, isso após já ter indicado queda de 13,7% no mês anterior, acumulando perda de 28,8% nesse período (IBGE, 2020). O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE estimou que cerca de 55% dos micro e pequenos empresários brasileiros teriam que recorrer a empréstimos para manter seus negócios. Mesmo assim, até abril de 2020, pouco mais de um mês decorrido do dia 26 de fevereiro de 2020, data da oficialização do primeiro caso da doença reportado no país, no município de São Paulo - SP (BRASIL, 2020), mais de 600 mil empresas já haviam fechado no Brasil, e cerca de 9 milhões de postos de trabalho se extinguiram (GAZETA BRAZIL, 2020). Na área de Turismo, por exemplo, só o fluxo de transporte aéreo encontrou em março redução de 17,5% no comparativo com o mesmo mês do ano anterior. Para este setor, se estima a perda de até 1,2 milhões de postos de trabalho em 2020 (NAVARRO, 2020).

Se pode afirmar que as ferramentas tecnológicas utilizadas para predizer cenários e tendências não foram suficientes para idealizar tal cenário, afinal, o novo momento não deriva de curvas evolutivas regulares nos indicadores. Como consenso, apenas a falta de informações e estudos que embasem decisões assertivas (TARKA, ŁOBIŃSKI, 2014). Na história contemporânea, é admitido que houveram crises pandêmicas, como a do vírus *Ebola*, que entre os anos de 2014 e 2016 custou USD 53 bilhões em perdas na África Ocidental (SIRLEAF, PANJABI, 2020),

mas sem comparação a esta, pois, sobretudo em decorrência dos grandes *Lockdows* (fechamento de ambientes para o acesso dos cidadãos), se compôs uma situação única, que não tem equivalente documentado na literatura empresarial (KUCKERTZ et. al., 2020).

Além das restrições obrigatórias, há ainda a recomendação do distanciamento social, que contribuiu para a redução nos contatos entre as pessoas (MALAVÉ, 2020), promovendo as mídias digitais a aliadas na obtenção de informações e na manutenção dos relacionamentos. Um indício desta afirmativa pode ser visto na plataforma de buscas *Google* (2020). Entre os meses de Fevereiro e Junho de 2020, dezoito dos termos mais pesquisados na plataforma diziam respeito à pandemia, o novo coronavírus, e os mecanismos de auxílio financeiro emergencial concedidos pelo governo. Outro exemplo é o *Instagram*, aplicativo criado para compartilhamento de fotos e vídeos, que permite também transmissões ao vivo, intensificando as tratativas entre dois ou mais contatos (PATEL, 2020), cuja audiência dobrou em Abril (AGRELA, CURY, VITORIO, 2020).

As mídias sociais tem sido objeto presente nas pesquisas acadêmicas fato evidenciado ao se pesquisar pelo nome dos aplicativos em bases digitais, como *Scielo*, *Ebsco* e o *Portal de Periódicos Capes*. No entanto, tais estudos ainda privilegiam como ambiência plataformas mais antigas como o *Facebook*, sendo que o *Instagram* representa percentualmente pouco nos contextos abordados. Levantamento dos últimos 5 anos revelou que esta plataforma está contemplada em apenas 5% das publicações direcionadas ao tema *Business*, enquanto o *Facebook* é percebido em cerca de 59% delas. Seu universo também é agora explorado em ações que convergem a academia e o mercado. Um exemplo são os *Hackathons*, maratona que une profissionais de diferentes competências para a criação de projetos (FERREIRA, FARIAS, 2018), e que tem acontecido regularmente com os participantes a distância, inclusive criando edições direcionadas para a tentativa de construir soluções para negócios impactados pela *Covid-19* (FONSECA, 2020).

Este é um exemplo de que as mobilizações colaborativas, por vezes, são capazes de criar soluções e traçar caminhos de ação. É dele que nasce o termo *Crowdsourcing*, caracterizado pelo uso da inteligência, conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet, para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias (HOWE, 2006). No caso do planejamento, estas construções são capazes de definir estratégias a partir da prática (RESE et. al., 2010). Em situações de desastre, a prática é inclusive vista como positiva. Há exemplos de sucesso na minimização de impactos e na resiliência das comunidades. Porém estudos neste sentido são quase inexistentes (SMITH, RAMOS, DESOUZA, 2015).

2.2. *Referencial Teórico*

2.2.1 Mídias Sociais

Com o advento da Internet, a comunicação sofreu grande impacto. Se antes era marcada por condição unidirecional, ou seja, produtores de conteúdo enviando mensagens apenas para serem absorvidas por seu público, agora, com a *Web 2.0* (marcada pelas mídias sociais), a comunicação passou a ser multidirecionada. A este conjunto também se pode nominar Redes Sociais, uma entidade social composta por nós (sejam estes indivíduos, organizações ou grupos) conectados por links como hobbies, amizade ou profissão, presentes ou realizando qualquer atividade nas ferramentas da *Web 2.0*, como blogs ou presença em uma mídia social. Também incluindo aí todas as atividades realizadas nestes espaços (PASSOS, SILVA, 2012; TURBAN, et. al., 2018; TURBAN et. al., 2017).

Mais do que absorver conteúdo, a audiência agora também comenta, interage, opina, e influencia outros sobre os temas variados que empresas e marcas venham a publicar. Os usuários são produtores, coprodutores, disseminadores e canais de informação ao mesmo

tempo. Constroem verdadeiras comunidades cuja atividade gera formas alternativas de valor para o mercado, se beneficiando da sabedoria coletiva criada dentro dela, tendo seus voluntários contribuído, com a única contrapartida de ostentar status de pró-atividade e sentimento de colaboração (PASSOS, SILVA, 2012).

A difusão de atividades nas plataformas eletrônicas tem despertado a atenção de áreas como o marketing, visto a grande ampliação de dados criada por governos, empresas e consumidores, e a mudança de poder das empresas para os consumidores. E esta quantidade segue aumentando a cada ano (TARKA, ŁOBIŃSKI, 2014). Boa parte das análises e métricas se concentra ainda no volume e no fluxo de informações. Os gerentes de marketing buscam investir em postagens para a promoção de curtidas e comentários nestas plataformas, entendendo isto como uma forma de engajamento (SOARES et. al., 2019). No entanto, nos comentários, o usuário constrói um posicionamento, seja ele limitado a pequenas ponderações ou uma ampla argumentação (RECUERO, 2014). Mas são poucas as empresas que tecem olhares sobre estas construções. Estudo de Carvalho (2016) apontou que boa parte das empresas de Varejo, por exemplo, faz publicações lineares nas mídias sociais, desprezando o potencial das conversações, verdadeiro bloco funcional dos relacionamentos (KIETZMANN et al., 2011, In: ARAGÃO et. al., 2016).

A importância das conversações se amplia com o olhar para atividades entre empresas, o chamado *Business-to-Business* (B2B). Estudos analisados por Kumar e Reinartz (2006) indicam que ocorrem bilhões de conversações diárias envolvendo marcas nestas mídias, quando agregadas, se combinam para produzir uma imagem ou mensagem geral, mobilizando construtos como identidade, conversas, compartilhamento, presença, relacionamentos, reputação e grupos (KIETZMANN et. al., 2011). Promover o envolvimento dos colaboradores neste processo é um dos desafios (HUGHES, MCCONNELL, GRONER, 2019), no entanto, o potencial de benefícios compensa, pois pode incluir compartilhamento de conhecimento, colaboração e feedback, encontrar novos negócios, manter contatos comerciais, reunir-se com grupos de interesses especiais, aprender inteligência comercial útil e organizar, gerenciar e conectar-se com grupos de clientes (TURBAN et. al., 2018).

Em algumas campanhas, o *Instagram* mostrou-se mais bem-sucedido em incentivar conversas. Enquanto muitas postagens no *Facebook* receberam comentários, o *Instagram* foi o canal com maior probabilidade de desenvolver conversas longas e sustentadas entre fãs (HUGHES, MCCONNELL, GRONER, 2019). Diante do seu visível crescimento, cada vez mais empresas tem aderido à plataforma (ARAGÃO et. al., 2016), promovendo assim ações colaborativas comerciais e sociais em maior intensidade. (TURBAN et. al., 2018).

2.2.2 Crowdsourcing

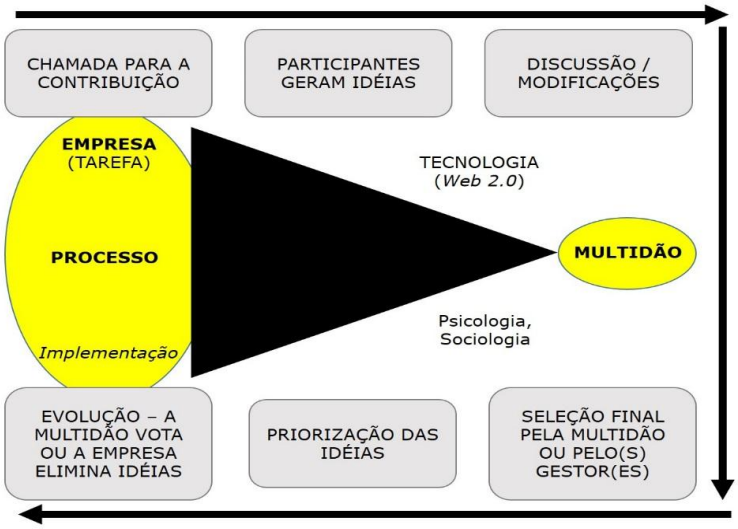
Segundo Bergamo, Teixeira e Silva (2017), vivenciamos uma sociedade cibercultural, marcada pela interconexão, comunidades virtuais e inteligência coletiva, termo popularizado por Levy (2007) constituído de uma memória grupal, e articulada por uma linguagem única. A idéia já era debatida desde os anos 1980 (NASCIMENTO, HEBER, LUFT, 2013), e leva em conta que o ser humano, na coletividade, desenvolve uma percepção de grupo, capaz de criar, organizar e disseminar conhecimentos, beneficiando, por exemplo, o processo de tomada de decisões dentro de uma empresa (PADILHA, GRAEML, 2019). A aplicação de esforços criativos colaborativos no meio empresarial trouxe ainda outros termos como Co-criação, (NASCIMENTO, HEBER, LUFT, 2013), *Peer Production*, inovação aberta, descentralização radical e colaboração em massa. Embora exista alguma diferença no uso de tais termos, de um modo geral não há consenso na literatura quanto a delimitação dos conceitos (EBOLI, DIB, 2013), mas na atualidade, sua evolução pode ser entendida por *Crowdsourcing*.

O termo é atribuído a Jeff Howe (2006) e designa um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias (NASCIMENTO, HEBER, LUFT, 2013). Representa o ato de uma organização delegar uma tarefa, antes executada por funcionários, para uma rede de pessoas, normalmente extensa, e feita de forma aberta (EBOLI, DIB, 2013). O termo se traduz no uso de multidões para executar coletivamente tarefas como resolver problemas, inovar ou realizar grandes projetos, dividindo o trabalho entre muitas pessoas. Geralmente é conduzido como uma atividade baseada na *Web*. Neste processo é recrutado um grupo para criar conteúdo, realizar uma tarefa complicada ou atuar em pesquisa e desenvolvimento, adotando o pressuposto de que duas cabeças (ou várias) pensam melhor que uma (TURBAN et. al., 2017).

Tem suporte na estatística, no termo "sabedoria das multidões", que traduz a constatação de que, quando julgamentos individuais sobre algum fato são calculados em conjunto, a opinião média é tipicamente mais precisa do que a maioria das estimativas individuais. Com maior acuracidade se aplica ainda estratégia de "seleção de multidões", que elenca os participantes da multidão a partir de alguma habilidade (MANNES, SOLL, LARRICK, 2014), em uma demonstração empírica de que verdades individuais não são, necessariamente, a verdade de um grupo (SUROWIEC, 2015).

Em um uso típico de *Crowdsourcing*, três elementos estão envolvidos (TURBAN et. al., 2017): a(s) tarefa(s) a ser(em) realizada(s), a multidão, que é usada para trabalhar na tarefa, e os modelos e processos usados pela multidão para executar a tarefa. Esses elementos são conectados por recursos relacionados às tarefas e à multidão (como a psicologia da multidão), as tecnologias utilizadas (como geração de ideias e votação) e questões de implementação, como eventuais incentivos pagos aos participantes. Como processo, se tem a chamada a participação com a proposição da tarefa. Os participantes então geram ideias e submetem à multidão que aperfeiçoa, podendo indicar e selecionar as mais pertinentes. Por fim, a própria multidão ou a empresa escolhem as ideias vencedoras no processo, que entendam adequadas a implementação para solução do problema (Fig. 1).

Figura 1 - Processo de *Crowdsourcing*



Fonte: Adaptado de Turban et. al. (2017), tradução nossa.

O envolvimento do público consumidor e organizações parceiras podem trazer informações preciosas, com poder de gerar inovações (BERGAMO, TEIXEIRA, SILVA, 2017), tais como produtos, design de logotipo, desenvolvimento de software e outros (WANG, WANG, 2019),

terceirizando a solução de problemas a colaboradores voluntários (HOWE, 2006; PASSOS, SILVA, 2012), por vezes gratuitamente (SANTOS, ROCHA, 2019). Benefícios das comunidades virtuais que são ainda maiores para pequenos e médios empreendedores (FRANCISCO, 2004).

Pode também ser entendido como ferramenta para lidar com cenários de desastre, usualmente caracterizados por lacunas nas respostas e atraso na recuperação das comunidades. Assim, cidadãos e grupos sem fins lucrativos acabam liderando seus próprios esforços para ajudar a comunidade através de tarefas como coleta de informações, rastreamento de mudanças no ambiente, trabalhando as informações de maneira significativa e transmitindo-as, contribuindo para a restauração da normalidade. Os voluntários encontram na *Web* uma maneira fácil de participar dos esforços de assistência, bem como disseminar os conhecimentos que já tem e que entendem favorecer a quem precisa. Por exemplo, após o terremoto de 2010 em *Port au Prince*, voluntários se envolveram com a construção e manutenção de mapas digitais que colaboraram ativamente para a logística de serviços de saúde, alimentos, resgate e transportes diversos (SMITH, RAMOS, DESOUZA, 2015). Já em *Sierra Leoa* (África) durante a crise do vírus *Ebola*, foi feito o uso de redes comerciais e de especialistas para apoiar os negócios no gerenciamento de crises, através de reuniões virtuais e informações acessíveis no site de um grupo constituído de empresas voluntárias locais e estrangeiras. O grupo também se envolveu ativamente com atores humanitários e com o governo da Serra Leoa para melhorar a resposta humanitária (DIZO-CONTEH, 2016). Cabe observar que, segundo Smith, Ramos e Desouza, (2015), estudos focando o papel do *Crowdsourcing* no fortalecimento da resiliência econômica das comunidades são quase inexistentes.

O processo, ainda que conduzido com o suporte de plataformas tecnológicas, tem pouca capacidade de automatização. Isto porque as construções preditivas automatizadas, usualmente, são quantitativas, se valem de dados em séries históricas e empregam ferramental matemático-estatístico para representar a realidade, detectar padrões e estimá-los no futuro (PASSARI, 2003). Os melhores e mais preditivos modelos são usualmente influenciados por um modelador especializado no contexto do problema. (KUHN, JOHNSON, 2016).

Desta maneira, na ausência de ferramentas computacionais para consolidar modelos de planejamento, construções qualitativas se tornam alternativas para direcionar o planejamento estratégico. No cenário atual da pandemia, se extraem exemplos neste sentido, com pesquisas buscando a inteligência coletiva de suas bases de clientes (REEVES, LANG, 2020), empresas parceiras (KUCKERTZ et. al., 2020), ou ainda empresários aleatórios (NEU, GEHLHAUS, SHATZ, 2020). As respostas variam, possivelmente em decorrência dos contextos, visto que a própria pandemia atingiu diferentes países em velocidades e momentos distintos (KUCKERTZ et. al., 2020).

2.3. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma abordagem qualitativa, adequada para pesquisas que usam estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias, dentre outros, para coletar dados abertos (CRESWEL, 2007). Se trata ainda de um formato de pesquisa exploratória, pois busca detalhar acontecimentos em um contexto de pouco ou nenhum conhecimento do tema (MATTAR,1996).

Como objeto de análise, se considerou as falas de entrevistas realizadas por meio de *Lives* no aplicativo *Instagram*, e posteriormente gravadas em repositório junto a plataforma *YouTube*. O perfil dos entrevistados é de autônomos, empresários ou prestadores de serviços no universo *B2B*. Este perfil foi julgado adequado ao propósito, visto que as falas são daqueles que estão atuando plenamente no fazer da estratégia, nas rotinas do dia a dia e nas interações com os outros (RESE et. al., 2010), por vezes em ação junto aos que estão no topo das pirâmides das

organizações, local em que se encontram elementos de inspiração (ALMQUIST, CLEGHORN, SHERER, 2018). As amostras consideraram as atividades realizadas entre 03 de Abril e 04 de Maio de 2015, totalizando 16 entrevistas analisadas.

Para a coleta de dados, se fez uso da transcrição das entrevistas, geradas pelo *YouTube*, com a geração automática de legendas. Após a verificação da consistência dos dados, os mesmos foram convertidos em arquivo texto e catalogados em planilha eletrônica.

Os dados são de natureza não estruturada, por isso tiveram ordenamento para sua avaliação (AMARAL, 2016). Se extraiu o conteúdo relativo às temáticas debatidas, por meio do recorte de frases e parágrafos específicos. Após quantificados, sua estrutura textual foi categorizada com o apoio de ferramentas tecnológicas (PLAZA-CARVAJAL et. al., 2016), especificamente nos softwares *MaxQDA Analytics Pro 2020*, e a *API Natural Language* da plataforma *Google Cloud*. A amostra foi submetida ainda a análise da narrativa, buscando a interpretação dos fatos narrados a fim de identificar o seu sentido (NUNES et. al., 2017).

2.4. Análise dos Dados

2.4.1. Categorização e Quantificação

Inicialmente se submeteu a amostra, na totalidade, a análise da composição de palavras. Dela, após extraídos termos com até 3 letras, se obteve uma nuvem (Fig. 2), imagem na qual os termos que aparecem com maior frequência são destacados e aproximados. Foram evidenciados destaques a termos como “Fazer”, “Pessoas”, “Empresa” (em variantes como “Empresas” e “Negócio”), “Empresário” e “Hoje”).

Figura 2 – Nuvem de Palavras a partir da Amostra de Dados



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na sequência se buscou identificar sentidos na amostra por meio da Análise de Sentimentos, automatizada pela ferramenta de *Machine Learning Natural Language*. Submetido a análise das palavras, e o texto foi avaliado como neutro, tendendo levemente a negatividade.

Após proceder com a análise preliminar do material, foram identificados subtemas, por vezes aplicados a mais de um trecho da amostra. Foram consideradas 22 classes, algumas interdependentes, sem atribuição de pesos (Quadro 1).

Ao analisar a participação de cada uma das categorias no agrupamento da amostra, foi percebida a incidência mais acentuada de duas (Fig. 3): O “Comportamento e Liderança do Empresário” e a “Estratégia: Ações e impactos no Mercado”. Em um segundo nível de incidência, foram ainda destacadas as categorias “Cenário Atual: histórico e constatações”, “Clientes: comportamento, relacionamento e venda”, “Finanças, Custos, Despesas e Investimentos”, e “Transformação Digital”. Por fim, podem ser ainda percebidas, em um terceiro nível de

participação, as categorias “Reinvenção e Inovação”, “Colaboradores e Equipes”, “Planejamento”, “Negociação”, “Marketing Digital” e “Procedimentos Operacionais / Processos”.

Quadro 1 – Classes de agrupamento amostral

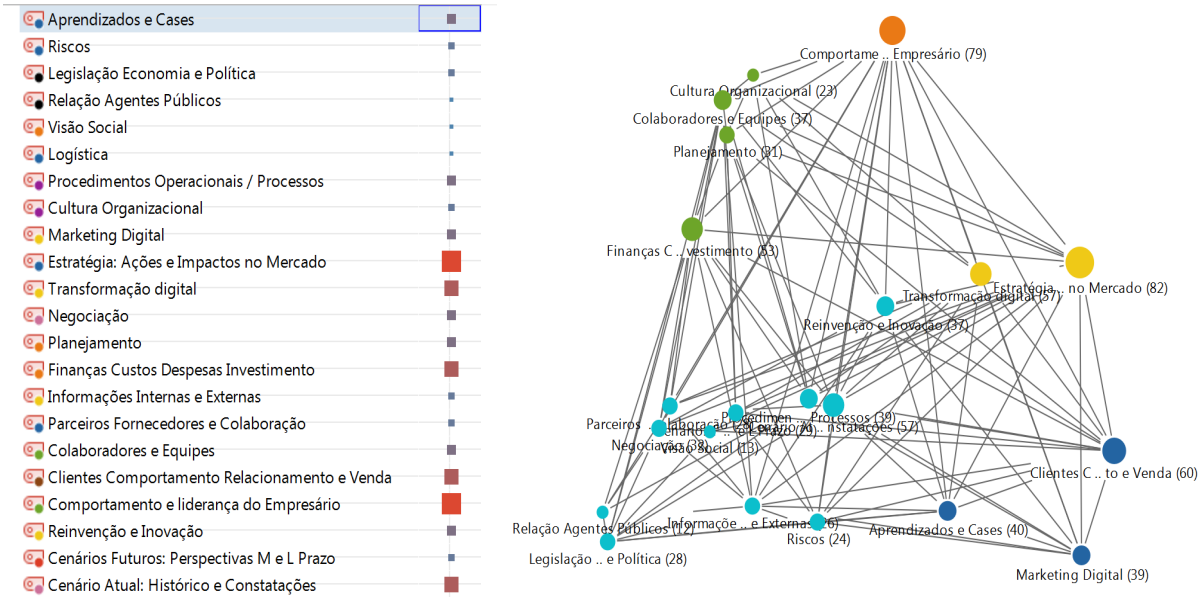
NOME DA CLASSE	SENTIDO ATRIBUÍDO AO CONTEÚDO DA AMOSTRA
Cenário Atual Histórico e Constatações:	Afirmativas relacionadas a fatores anteriores ao período da entrevista ou relativas ao momento atual adotadas como contexto pelos entrevistados;
Cenários Futuros Perspectivas Médio e longo Prazo:	Indicativos sobre os meses subsequentes, período pós COVID e cenários entendidos como possíveis pelos entrevistados;
Reinvenção e Inovação:	Comentários relativos a mudança, necessidade de adequar negócios, alterações de modelos de negócio e similares;
Comportamento e Liderança do Empresário:	Comentários inerentes a ação ou impactos de uma ação estarem relacionadas com o comportamento do empreendedor ou com as iniciativas a serem promovidas pela liderança no negócio;
Clientes Comportamento Relacionamento e Venda:	Agrupamento de comentários que indicam ações diretamente promovidas junto ao consumidor final, bem como as possíveis derivações inerentes a sua percepção e os impactos no relacionamento;
Colaborador e Equipes:	Situações que envolvam os colaboradores, relativas ao bem-estar, adaptação de atividades ou sua importância no envolvimento das mudanças;
Parceiros Fornecedores e Colaboração	Comentários inerentes a relação com fornecedores, bem como com parceiros como instituições bancárias, entidades empresariais, e as ações associativas e colaborativas necessárias nesta relação;
Informações Internas e Externas:	Menções inerentes a necessidades de informação ou dados, tanto sobre a operação quanto sobre o mercado, como condicionantes a ação;
Finanças Custos Despesas Investimento	Todos os comentários relativos a ações e operações envolvendo o aspecto financeiro ou contábil, como caixa, crédito, custos e similares;
Planejamento:	Afirmativas quanto a importância de olhar de maneira sistêmica para as ações, organizar e planejar o rumo do negócio;
Negociação:	Ações inerentes a importância e formato das interações com terceiros;
Transformação Digital:	Comentários relacionados aos impactos da tecnologia;
Estratégia Ações e Impactos no Mercado	Todas as afirmativas estabelecidas como estratégias, escolhas e prioridades de ações, indicativo de sequenciamento e seus possíveis impactos nas decisões;
Marketing Digital:	Comentários exclusivamente direcionados as ações junto a mídias sociais, sua operacionalização e eventuais impactos;
Cultura Organizacional:	Afirmativas relacionadas ao comportamento da organização, a cultura implementada ou padrões de comportamento coletivo no ambiente;
Procedimentos Operacionais / Processos	Ações práticas e orientações de aplicações de rotinas, ou indicativos de impactos nos processos;
Logística:	Comentários que englobem distribuição e canais, seja de produtos e serviços ou informações;
Visão Social:	Comentários que discorrem sobre o pertencimento da organização na sociedade e sua participação nela;
Relação Agentes públicos:	Ações diretas de empresas, por seu intermédio ou por representantes, nas direções das decisões políticas;
Legislação Economia e Política:	Menções a atos públicos, notícias e situações externas ao ambiente da empresa que impactem nos rumos da organização;
Riscos:	Afirmativas que indiquem riscos no cenário ou a adoção (ou não) de alguma prática;
Aprendizados e Cases:	Afirmativas e trechos que comentem exemplos, mencionem histórias ou afirmem ser conclusões do discurso aplicado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em outra análise, se buscou ainda perceber a conexão e influência das categorias, a partir dos cruzamentos percebidos pelas múltiplas categorizações de um mesmo texto. Nela se percebeu um destaque da influência da categoria “Comportamento e Liderança do Empresário”, que

impacta dois blocos distintos: um primeiro composto de “Finanças, Custos, Despesas e Investimentos”, “Cultura Organizacional”, “Colaboradores e Equipes” e “Planejamento”, e um segundo composto de “Estratégias: Ações e Impactos no Mercado” e “Transformação Digital”. É percebido ainda que este segundo bloco tece influência sobre um terceiro bloco distinto, onde se destacam as categorias “Clientes: Comportamento, Relacionamento e Venda”, “Marketing Digital” e “Aprendizados e Cases”.

Figura 3 – Representatividade e Interconexão das Classes



Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.4.2 Análise da Narrativa

Como primeiro destaque, há a avaliação de sentimento da amostra, que considerou uma percepção neutra, tendendo para o negativo. A isto se pode inferir nas narrativas a angústia do momento, marcado tanto pelas dificuldades, notícias de empresas encerradas e incerteza pelo futuro, mas também a ações de combate ao cenário, em especial as Medidas Provisórias 927 e 936 relativas a flexibilização dos contratos de trabalho, bem como os anúncios de disponibilização de crédito por parte do Governo (que pese os comentários quanto a dificuldade de acesso destes recursos):

> *"o que a gente observa hoje é o fechamento de empresas e o fechamento de postos de trabalho isso acontece e vai acontecer a gente tá falando de um país que no primeiro mês de isolamento fechou um milhão de emprego no brasil e 600 mil estabelecimentos no país isso dados do sebrae então não tem como a gente dizer que não tem impacto na economia né esse impacto acontece e ele não é no momento ele é de longo prazo a gente tinha uma expectativa de crescimento da economia seria próximo de dois por cento nós estamos falando agora de um recuo próximo a quatro por cento" [Teste; Posição: 141]*

Ao observarmos a nuvem de palavras, há um destaque aos termos “Fazer” e “Pessoas”, bem como aos indicativos de termos que remetem a organização, como “Empresa” e “Negócio”. Se observa que, em menor escala, encontramos os termos “Empresário” e “Mercado”. Há ainda um destaque ao termo “Hoje”. Tais palavras remetem aos entendimentos dos textos que o momento de ação do empresário é no agora, visto que o passado e o cenário atual são condições de aprendizagem, e o futuro é incerto, e envolverá apostas. No entanto, tais ações envolverão pessoas, tanto de maneira interna, quanto no próprio mercado, sinalizando o fator humano de maneira diferenciada. Há ainda que levar em consideração pontos como responsabilidade social e propósito:

> *"então muitas vezes a gente tem a sensação que a gente não pode fazer nada mas isso não é verdade a gente sempre pode fazer alguma coisa e sempre pode movimentar nossa rede em prol de alguma coisa uma coisa muito forte é juntar pessoas e colaborar com propósito maior"[Teste; Posição: 196]*

Nas categorias de maior incidência houve o destaque para o comportamento do Empresário e para a formulação de estratégias. Estes destaques remetem a ideia de que, além da natureza funcional da decisão do dia a dia, partirá dele a iniciativa e a tomada de decisões estratégicas. Ao dono do negócio, fica a decisão de rumo que dará e as escolhas que impactarão as ações, seja mantendo as práticas, adotando novas ideias ou considerando exemplos de terceiros. A condição colaborativa se torna uma alternativa para diluir o peso da responsabilidade e obter ideias de ação:

> *"então é dividir essas inteligências o pequeno empresário se esquece mas ele tem que ser o diretor financeiro da empresa diretor comercial diretor de recursos humanos diretor de compras e tem que dirigir tudo mas ele não tem experiência para tudo"[Teste; Posição:53]*

Ao destacar as categorias "Cenário Atual: histórico e constatações", "Clientes: comportamento, relacionamento e venda", "Finanças, Custos, Despesas e Investimentos", e "Transformação Digital" é possível estabelecer prioridades estratégicas que direcionem de maneira mais assertiva quais ações precisam ser tomadas de imediato:

> *"primeira coisa é aquilo que é básico é simples tá aqui é fundamental é pegar a relação de despesas ali é revisar cada um dos itens ver aquilo que é necessário aquilo que pode cancelar tá devendo tem carro tá pagando um programa lá que não vai estar usando pode ficar sem por um período é revisar item por item e chegar no seu custo fixo ou reduzir seu custo fixo"[Teste; Posição: 63]*

Podem ser ainda percebidas, em um terceiro nível de participação, as categorias "Reinvenção e Inovação", "Colaboradores e Equipes", "Planejamento", "Negociação", "Marketing Digital" e "Procedimentos Operacionais/Processos", que indicam ações em nível tático-operacional após estratégias estarem estabelecidas, ou pelo menos as ações de sobrevivência terem sido implementadas:

> *"eu não poderia até como gestor de empresa deixar de falar da questão financeira primeiro lugar caixa as empresas precisam preservar seu caixa eu costumo dizer que caixa é o lucro é o alimento a gente consegue ficar um tempo sem se alimentar o caixa é o ar que a gente respira não dá para ficar muito tempo sem respirar então as empresas precisam focar no caixa até para poder sobreviver bom e depois aí começa a engajar seus colaboradores pois não consigo fazer tudo sozinho não vai dar para fazer sozinho é precisa de apoio dos colaboradores"[Teste; Posição: 116]*

Tais referencias se aliam ao mapa de conexões, que demonstram sequência similar, ao direcionarem o topo para a referência do empresário, e traçarem dois grandes grupos primários de influência, um em finanças e planejamento, e outro em estratégia e transformação digital. Neste segundo, fica o destaque para a importância da tecnologia no envolvimento com a estratégia a ser definida, ainda que em conflito com a cultura:

> *"eu não gosto disso aí eu não acesso rede social será que as pessoas não tão entendendo que por exemplo as crianças hoje em dia já mal veem tv aberta culpa da internet a internet está revolucionando as conexões dos notebooks as amizades até casamento então o computador hoje em dia o algoritmo anda entendendo mais de nós mesmos porque os nossos familiares às vezes nossos gostos até a tecnologia tomou um espaço na nossa vida que não tem mais volta"[Teste; Posição: 377]*

Por fim, o mapa mantém a proximidade das categorias que apontam comportamentos de empresários e colaboradores, trazendo novamente a percepção da nuvem de palavras, e demonstrando a importância das transformações e das decisões que impactem as pessoas. Neste contexto, são diversas abordagens, desde as condições impostas pelo *home office* até a necessidade de demissões. Vale destacar a relação com pessoas para a ajuda na divisão das angústias e na construção das estratégias:

"eu sempre falo para as empresas que eu trabalho que o setor mais importante de qualquer empresa é os recursos humanos não é o financeiro não é a contabilidade não é o comercial recursos humanos que toda empresa é feita de gente então quem não pensa dessa forma me desculpe mas é dado a ter problema e no brasil os empresários têm essa mania tal de pensar em primeiro custo que eu tenho que tirar no momento de sufoco são pessoas o que tem que ser o contrário pessoas têm que ser as últimas"[Teste; Posição: 161]

2.5. Discussão dos Resultados

A construção coletiva de respostas dos especialistas sobre ações a serem tomadas pelos empresários trazem suporte a estratégia, afinal, dispõem de um entendimento ordenado de fatores e ações que permitem que empresas de pequeno porte adotem como referência para sua tomada de decisões. O fator mais importante, visto em maior quantidade, tanto no volume de amostras quanto na inter-relação entre as categorias: o empresário. Consideremos que uma parcela grande de empresas no Brasil tem poucos colaboradores, a exemplo dos mais de 10 milhões de Microempreendedores Individuais cadastrados no país (BRASIL, 2020b), os quais mantém a atividade como único ator da organização.

Uma primeira ação é clara: a observância do caixa para estabelecer o cenário atual. No entanto, tal prioridade não se traduz no termo de maior relevância para as estratégias a serem estabelecidas. Ainda que neste contexto sejam observados comentários diversos, como os relativos a busca de crédito e o refinanciamento de operações, a interconexão entre as classes demonstra que a condição financeira é fundamental, mas está afastada do empresário. Fatores como planejamento, colaboradores e cultura se encontram mais próximos, sugerindo que a condição financeira é consequente.

É imprescindível que as pessoas envolvidas com o negócio sejam objeto de prioridade, como mencionado na nuvem de palavras. Seja pela necessidade de avaliar a capacidade de manter ou não seus colaboradores como resultado da condição financeira percebida; seja pelas condições estabelecidas pelo Governo com facilitações à flexibilização dos contratos de trabalho; seja pela adaptação da cultura ao *Home Office*, seja pela definição da necessidade de se estabelecer conversações com outros empresários para discutir o momento e ter novas ideias.

Tais condições também remetem ao entendimento de que o próprio empresário, como pessoa, está sujeito a ser objeto de avaliação e melhoria. Fatores citados como práticas corriqueiras de mercado, tais como a pouca distinção entre as finanças pessoais e da empresa, não contribuem com a manutenção do negócio, e devem ser abolidas da cultura organizacional. Além disso, o processo de interação entre as pessoas é fator recorrente, traduzido no termo negociação. Seja com os colaboradores para adequação dos contratos de trabalho, com fornecedores para avalizar custos, ou com consumidores para garantir a continuidade de receitas, por diversas vezes as falas indicam a necessidade de uma abordagem humanizada, com empatia.

Ao pensar na condição de receita, teríamos os aspectos do cliente como um dos pontos fundamentais. No entanto, ele se apresenta em segundo plano nas quantificações. Na distribuição das relações, está após a estratégia e a transformação digital, sugerindo ao empresário que tais condições são ferramentas para alcançar o cliente. Dentre as ferramentas, é possível perceber a proximidade do cliente com o tópico de marketing digital, indicando que, segundo os entrevistados, o cenário atual é de muitos negócios ainda distantes de ferramentas tecnológicas que, para o cliente, são parte do dia a dia. Ao mesmo tempo em que há um processo de intensificação da tecnologia, se observa uma redução abrupta do consumo, tornando os critérios de compra do consumidor ainda mais restritivos e as mídias digitais mais importantes no processo de compra.

O cenário atual ainda é muito mais intenso na realidade do empresário que o futuro, sendo este último muito incerto. Desta maneira, é importante destacar que há uma equivalência deste ítem

como o de aprendizados e cases, que pode sugerir ser um momento de reflexão, para a construção de um novo planejamento para o negócio.

Por fim, recordamos que a proposta do estudo estava em avaliar a possibilidade de traçar estratégias para micro e pequenas empresas enfrentarem os desafios da *Covid-19* por meio do *Crowdsourcing* aplicado em conversações no *Instagram*. Entendemos que as afirmativas anteriores traduzem um resultado satisfatório, haja visto que foi possível vislumbrar todo o processo nas conversações (TURBAN et. al., 2017). Todos adotaram a mesma tarefa, de indicar ações para micro e pequenos empresários lidarem com o cenário da pandemia. A multidão, composta dos entrevistados, se valeu de *Lives* no *Instagram* como recursos. Os participantes geraram ideias e submeteram à multidão ao vivo, que aperfeiçoa no momento em que discute via *chat*. E por fim, se escolhem as ideias que entendam cada empresário adequadas a implementação para solução do problema, tendo o presente artigo indicado diversas extraídas das transcrições.

3. CONCLUSÕES

Ao se observar os dados coletados e analisados, é possível estabelecer uma construção de ideias que permitam o suporte na elaboração de estratégias aos pequenos varejistas brasileiros e a tomada de decisão, a partir dos elementos narrativos observados nas entrevistas. Tais elementos, cabe bem observar, são constituídos de apontamentos feitos por profissionais atuantes no mercado, direcionando conselhos ou ações consultivas a pequenas empresas, podendo ser assim categorizados como juízes seletos, trazendo uma legitimidade maior que a obtida por um recorte aleatório de opiniões diversas do mercado (MANNES, SOLL, LARRICK, 2014; KUHN, JOHNSON, 2016).

Ao estarem todos submetidos ao mesmo contexto, de impacto das condições da COVID-19 no mercado consumidor nacional, trazem uma contribuição especial a literatura, dado que complementam registros de situações globais (PANTANO et. al., 2020) com uma visão específica da realidade brasileira, bem como uma relevante contribuição empresarial, dado que, por vezes, situações de outros países não se aplicam ao contexto local. Nesta realidade, fica evidenciado que a alternativa ao negócio segue condicionada ao empresário adotar as melhores estratégias. Em um primeiro momento, lidar com a necessidade de sobrevivência e ter um olhar acentuado para o caixa. Mas rapidamente buscar nas pessoas a referência para o futuro, cabendo a correta negociação com parceiros, fornecedores e colaboradores. Neste último, há ainda a necessidade de adotar uma visão empática e flexível, visto serem estes fundamentais a perpetuação do negócio. Para a receita, é essencial a adoção das ferramentas tecnológicas, sobretudo mídias sociais, visto serem canais prioritários para o cliente.

O presente artigo, quando adota uma abordagem qualitativa, já estabelece relevância acadêmica, visto que tais opções não são as mais usuais na literatura (MATTAR, 1996). Na medida em que adota o *Instagram* como contexto para a pesquisa, é também importante para auxiliar na compreensão deste ambiente virtual, visto o baixo número de pesquisas inerentes a ferramenta, em comparação com outras plataformas de mídias sociais. Ao se caracterizar como ação nova, por ser propagada ao vivo na plataforma, a construção pode ainda ser observada como um paradigma novo a ser considerado no universo das redes sociais. Ao considerar o cenário pandêmico ocasionado pela *Covid-19*, vem ainda contribuir com um assunto de relevância em âmbito global.

Neste último aspecto, se torna também relevante do ponto de vista empresarial, considerando que traz uma alternativa para o planejamento organizacional, dado que as perspectivas preditivas acabaram por encontrar impacto súbito na evolução histórica dos indicadores, sobretudo aqueles utilizados por plataformas e modelos computacionais (TARKA, ŁOBIŃSKI,

2014). E ainda, demonstrando que pesquisas direcionadas a influência nas redes sociais são particularmente relevantes para empresas que buscam aumentar os níveis de interação com seus públicos (ALMEIDA et. al., 2018).

Como limitações do estudo, cabe destacar inicialmente a escolha da amostra, que pode restringir entendimentos dispondo de vícios (KIETZMANN et. al., 2011). Além disso, o processo de categorização, ainda que metodológico, tem por base uma análise parcialmente subjetiva na interpretação e consequente formulação de classes. Se sugere ainda que tais atividades de construção coletiva sejam experimentadas em diferentes contextos empresariais, a fim de sedimentar a capacidade das redes sociais em produzir soluções, bem como dos construtos que a ela se inter-relacionem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRELA, Lucas, CURY, Maria Eduarda, VITORIO, Tamires. Na quarentena, o mundo virou uma live. **Revista Exame**. Abr. Editora Abril. 2020. Disponível em: https://exame.com/revista-exame/o-mundo-e-uma-live/. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

ALMEIDA, Marcos Inácio Severo de, COELHO, Ricardo Limongi França, CAMILO-JUNIOR, Celso Gonçalves, GODOY, Rafaella Martins Feitosa de. Quem Lidera sua Opinião? Influência dos formadores de opinião digitais no engajamento. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, V. 22, N. 1, Jan/Fev. Rio de Janeiro, 2018.

ALMQUIST, Eric, CLEGHORN, Jamie, SHERER, Lori. Os elementos de valor do B2B. **Harvard Business Review**. Abr, 2018. Disponível em: https://hbrbr.com.br/elementos-valor-b2b/. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

AMARAL, Fernando. **Introdução à Ciência de Dados: mineração de dados e Big Data**. Ata Books: Rio de Janeiro, 2016.

ARAGÃO, Fernanda B. Paz, FARIAS, Fabíola Gomes, MOTA, Márcio de Oliveira, FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. Curtiu, comentou, comprou: a mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências da Administração**. V. 22, N. 1, Jan/Jun. Fortaleza, 2016.

BERGAMO, Fabio, TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz, SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. Cibercultura e Inovação: reflexões sobre o ambiente inovativo das organizações na era da informação e seus cenários futuros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**. v.4, n.2, Janeiro/Abril. 2017.

BRASIL. Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus. **Ministério da Saúde**, 2020. Disponível em https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

_____. Estatísticas. **Portal do Empreendedor**. Junho, 2020. Disponível em http://www.portal doempreendedor.gov.br/estatísticas. Acesso em 15 de Julho de 2020.

CARVALHO, Andre Luiz. Varejo de Moda nas Mídias Sociais: um estudo das conversações da marca com o consumidor no Facebook. **Dissertação de Mestrado**. Belo Horizonte: Unihorizontes, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIZO-CONTEH, Unisa. Impact of the Ebola Outbreak on Business in Sierra Leone: resilience of local, diaspora SMEs and international enterprises. ABC Project. **African Foundation for Developmen**t. May, 2016. Disponível em: https://afford-uk.org/wp-content/uploads/ 2019/03/ABC_StudyReport2016.doc_10.05.16Final.pdf. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

EBOLI, Leticia Ribeiro, DIB, Luís Antônio da Rocha. Criação Coletiva na Web 2.0: um estudo de caso em uma empresa brasileira de Crowdsourcing. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, V. 12, N. 3, set-dez. 2013.

FERREIRA, Gabriel de Deus, FARIAS, Josivania Silva. The Motivation to Participate in Citizen-Sourcing and Hackathons in the Public Sector. **BAR - Brazilian Administration Review**. V.15, N.3. Rio de Janeiro, 2018.

FONSECA, Mariana. Coronavírus: competição online gera mais de 60 ideias contra Covid-19. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Editora Globo: 2020. Disponível em https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/04/coronavirus-competicao-online-gera-mais-de-60-ideias-contra-covid-19.html. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

FRANCISCO, Sérgio Perales. Conhecimento e comunidade virtual. **Revista de Economia e Administração**. v.3, n.3, jul./set. 2004.

GAZETA BRASIL. **Sebrae: Mais de 600 mil empresas fechadas e 9 milhões de desempregados. Maio.2020**. Disponível em: https://gazetabrasil.com.br/economia/sebrae-mais-de-600-mil-empresas-fechadas-e-9-milhoes-de-desempregados. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

GOOGLE. **Google Trends**. Disponível em www.trends.google.com.br. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

HOWE, J. The Rise of Crowdsourcing. **Wired**. 2006. Disponível em https://www.wired.com /2006/06/crowds/. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

HUGHES, Mine Üçok, MCCONNELL, Will, GRONER, Stephen. A Community-Based Social Marketing Anti-littering Campaign: be the street you want to see. In: BASIL, Debra Z., DIAZ-MENESES, Gonzalo, BASIL, Michael D. (editores). **Social Marketing in Action: Cases from Around the World.** Springer Texts in Business and Economics. Springer, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-13020-6.pdf. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio** - Abril 2020. Indicadores IBGE. Disponível em https://www.ibge.gov.br/ estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

KIETZMANN, Jan H., HERMKENS, Kristopher, MCCARTHY, Ian P., SILVESTRE, Bruno S. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**. V. 54, N. 3, Mai/Jun. 2011.

KUHN, Max, JOHNSON, Kjell. **Applied Predictive Modeling**. 5 Ed. Springer Texts in Business and Economics. Springer, 2016. Disponível em: https://link.springer.com/content/ pdf/10.1007%2F978-1-4614-6849-3.pdf. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

KUCKERTZ, Andreas, BRÄNDLE, Leif, GAUDIG, Anja, HINDERER, Sebastian, REYES, Carlos Arturo Morales, PROCHOTTA, Alicia, STEINBRINK, Kathrin M., BERGER, Elisabeth S.C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**. V. 13, June. Elsevier, 2020. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300251. Acesso em 15 de Julho de 2020.

KUMAR, V., REINARTZ, Werner. **Customer Relationship Management: concept, strategy, and tools**. 3 Ed. Springer Texts in Business and Economics. Springer, 2006.

Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-55381-7.pdf. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. 6ª reimpressão. São Paulo: Editora 34, 2007.

MALAVÉ, Mayra Malavé. **O papel das redes sociais durante a pandemia**. Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente. Fiocruz: Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: http://www.iff.fiocruz.br/index.php/8-noticias/675-papel-redes-sociais. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

MANNES, Albert E., SOLL, Jack B., LARRICK, Richard P. The Wisdom of Select Crowds. **Journal of Personality and Social Psychology**. V. 107. N. 2. American Psychological Association: 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Ademir, HEBER, Florence, LUFT, Maria C. O Uso do Crowdsourcing como Ferramenta de Inovação Aberta: uma categorização à luz da teoria de redes interorganizacionais. **RGO - Revista Gestão Organizacional**. V. 6, N. 2. Mai/Ago. 2013.

NAVARRO, José Gabriel. **Coronavirus (COVID-19) in Latin America - Statistics & Facts**. Maio. Statista. 2020. Disponível em https://www.statista.com/topics/6120/coronavirus-covid-19-in-latin-america/#dossierSummary__chapter3. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

NEU, C. Richard, GEHLHAUS, Diana, SHATZ, Howard J. **Preserving Small Businesses: Small-Business Owners Speak About Surviving the COVID-19 Pandemic**. RAND Corporation, Santa Monica (EUA), 2020. Disponível em https://www.rand.org/pubs/perspectives/PEA317-1.html. Acesso em 15 de julho de 2020.

NUNES, Larissa Soares, PAULA, Luciane de, BERTOLASSI, Thiago, NETO, Antonio Faria. A Análise da Narrativa como Instrumento para Pesquisas Qualitativas. **Revista Ciências Exatas**, Vol. 23, N. 1, 2017.

PADILHA, Matheus Alberto Oliveira, GRAEML, Alexandre Reis. Inteligência Coletiva e Gestão do Conhecimento: uma relação de dependência ou mútuo reforço? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. V. 9, N. 2, Mai/Ago. João Pessoa, 2019. Disponível em http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

PANTANO, Eleonora, PIZZI, Gabriele, SCARPI, Daniele, DENNIS, Charles. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. **Journal of Business Research**. N. 116. Elsevier, 2020.

PASSARI, Antonio Fabrizio Lima. Exploração de Dados Atomizados para Previsão de Vendas no Varejo Utilizando Redes Neurais. **Dissertação de Mestrado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2003.

PASSOS, Ketry Gorete Farias dos, SILVA, Edna Lúcia da. O reflexo da inteligência coletiva nas organizações. **TransInformação**. N. 5. Mai/Ago. Campinas, 2012.

PATEL, Neil. **Como Usar o Instagram: o guia definitivo**. Disponível em https://neilpatel.com/br/blog/instagram/. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

PLAZA-CARVAJAL, Mauricio L., FURTADO, Leonel Paes, MACEDO, Douglas Dyllon Jeronimo de, DUTRA Moisés Lima. Proposta de Aplicação de Técnicas de Big Data em Comércio Eletrônico: identificação e utilização do valor da informação. Poster. **XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XVII ENANCIB**. Salvador, 2016.

R7. **Lives no Instagram crescem 70% em março e ganham novas funções**. Abr. 2020. Disponível em: https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/lives-no-instagram-crescem-70-em-marco-e-ganham-novas-funcoes-20042020. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

RECUERO, Raquel. Curtir, Compartilhar, Comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook. **Verso e Reverso**. n. 28. Unisinos: São Leopoldo (RS), 2014.

REEVES, Martin, LANG, Nikolaus. Como conduzir a empresa frente à crise do Coronavírus. **Harvard Business Review**. Mar, 2020. Disponível em: https://hbrbr.com.br/como-conduzir-a-empresa-frente-a-crise-do-coronavirus/. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

RESE, Natália, MONTENEGRO, Ludmilla M., BULGACOV, Sergio, BULGACOV, Yára L. M. A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: "Uma Estória Baseada em Fatos Reais". **VI Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad – ENEO**. Anpad: Florianópolis, 2010.

SANTOS, PedroV.S., ROCHA, MonicaF.B. Tecnologia Inovadora de Apoio ao Gerenciamento de Empresas: o caso do crowdsourcing. **NOVAE**., V.7, Jan/Dez, São Paulo, 2019.

SIRLEAF, Ellen Johnson, PANJABI, Raj. Five Key Lessons From Ebola That Can Help Us Win Against Coronavirus, Everywhere. **Time**. Mar, 2020. Disponível em: https://time.com /5806459/five-key-lessons-from-ebola-that-can-help-us-win-against-coronavirus-everywhere/. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

SMITH, Kendra L., RAMOS, Isabel, DESOUZA, Kevin C. Economic Resilience and Crowdsourcing Platforms. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management (Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação)**. V. 12, N. 3, Set/Dez, 2015.

SOARES, João C., SARQUIS, Aléssio B., COHEN, Eric D., SOARES, Thiago C. Social Media Marketing Communication: effect of interactivity and vividness on user engagement. **Braz. Jour. Mark. – BJM, Rev. Bras. Mark – ReMark**, São Paulo, Oct/Dec, 2019.

SUROWIEC, James. **The Wisdom of Crowds : why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations**. 1Ed. Anchor Books: Nova Iorque (EUA), 2005.

TARKA, Piotr, ŁOBIŃSKI, Maciej. Decision Making in Reference to Model of Marketing **Predictive Analytics: Theory and Practice. Journal Management and Business Administration: Central Europe**. Vol. 22, No. 1. Koźmiński University. 2014

TURBAN, Efraim, OUTLAND, Jon, KING, David, LEE, Jae Kyu, LIANG, Ting-Peng, TURBAN, Deborrah C. **Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective**. 9 Ed. Springer Texts in Business and Economics. Springer, 2018. Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-58715-8.pdf. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

TURBAN, Efraim, WHITESIDE, Judy, KING, David, OUTLAND, Jon. **Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce**. 4 Ed. Springer Texts in Business and Economics. Springer, 2017. Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007% 2F978-3-319-50091-1.pdf. Acesso em: 05 de Junho de 2020.

WANG, Meng-Meng, WANG, Jian-Jun. Understanding Solvers' Continuance Intention in Crowdsourcing Contest Platform: An Extension of Expectation-Confirmation Model. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research - Electronic Version**. V. 14, N. 3, Set. 2019 Universidad de Talca: Santiago (Chile), 2019.