

CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS EM UM CENÁRIO DE CRISE

ADAPTATION CAPACITY OF COMPANIES IN A CRISIS SCENARIO

SIMONE SEHNEM

Doutora em Administração – UNIVALI

Professora no Mestrado Profissional em Administração e Doutorado em Administração - UNOESC

Professora no PPGA - Unisul

Orcid: 0000-0002-2416-4881 / E-mail: simonesehnem_adm@yahoo.com.br

Endereço: Av. Nereu Ramos, 3777D, Bairro Seminário, Chapecó, SC, CEP: 89813-000

CRISTIAN BAÚ DAL MAGRO

Doutor em Ciências Contábeis e Administração – FURB

Professor do PPG em Ciências Contábeis e Administração – Unochapecó

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7609-5806> / E-mail: crisbau@unochapeco.edu.br

SADY MAZZIONI

Doutor em Ciências Contábeis e Administração – FURB

Professor do PPG em Ciências Contábeis e Administração – Unochapecó

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8976-6699> / E-mail: sady@unochapeco.edu.br

JOVECI FILHO

Mestrando em Administração – UNOESC

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8232-257X> / E-mail: fr.joveci@gmail.com

REJANE LUNKES

Mestranda em Administração – UNOESC

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0678-9105> / E-mail: rejanebolzanlunkes@hotmail.com

ALAN CARLOS ZANELLA

Mestrando em Administração – UNOESC

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9339-3194> / E-mail: alancarloszanella@gmail.com

Submissão: 07/08/2020. Revisão: 23/11/2020. Aceite: 19/12/2020. Publicação: 29/12/2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5995>

RESUMO

O objetivo da pesquisa consiste em conhecer a capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. Seis hipóteses foram testadas por meio de respostas obtidas de empresários do Oeste de Santa Catarina. Os dados foram analisados por meio do uso das técnicas da estatística descritiva e da regressão linear múltipla. Os resultados são discutidos à luz da teoria das capacidades e da capacidade estratégica de resiliência. O artigo amplia o entendimento da capacidade de adaptação e de mudança das empresas do Sul do Brasil, no intuito de ser eficaz nos negócios em tempos de turbulência e rupturas. A originalidade do estudo está associada a combinação dos constructos analisados no *framework* da pesquisa e validados em um contexto de crises sucessivas em países emergentes. O estudo fornece evidências de que a consequência da crise ocasionada pela pandemia do coronavírus enfraquece significativamente a capacidade de adaptação das empresas na crise. Contudo, conclui-se que as estratégias de crescimento alinhadas ao escopo do negócio e a equipe tendem a auxiliar as empresas no combate a crise, sendo fator preponderante para a capacidade de adaptação. Além disso, o ramo do agronegócio tem sido preponderante para explicar a capacidade de adaptação das empresas à crise. Por fim, contribui-se ao indicar que existe relação entre capacidade de adaptação e crise financeira.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Pandemia COVID-19. Resiliência. Crises.

ABSTRACT

The objective of the research is to know the adaptability of companies in a crisis scenario. Six hypotheses were tested through responses obtained from entrepreneurs located in the west of Santa Catarina. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple linear regression techniques. The results are discussed in the light of capacity theories and strategic resilience. The article expands the understanding of the adaptability and change capacity of companies in southern Brazil, to be effective in business processes in times of turbulence and disruptions. The originality of the study is associated with a combination of the constructs analyzed in the framework of this research and validated in a context of successive crises in emerging countries. The study provides evidence that the consequence of the crisis caused by the coronavirus pandemic significantly weakens the adaptability of companies in the crisis. However, it is concluded that growth strategies aligned with the scope of the business and the team tend to help companies in fighting the crisis, being a major factor for the ability to adapt. In addition, the agribusiness branch has been instrumental in explaining the companies' ability to adapt to the crisis. Finally, it contributes by indicating that there is a relationship between adaptability and financial crisis.

Keywords: Sustainability. COVID-19 Pandemic. Resilience. Crises.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por uma crise nunca antes vivenciada (CORTEZ; JOHNSTON, 2020), acometido por uma pandemia contagiosa, geradora de muitas pessoas contaminadas e vítimas fatais (BOFINGER *et al.*, 2020). Esse cenário tem contribuído para muitos países adotarem medidas rigorosas de isolamento social (RUIU, 2020). Todavia, em algum momento é necessário retomar todas as atividades produtivas, a economia, os negócios e a dinâmica da sociedade (BENJAMIN; DILLETTE; ALDERMAN, 2020).

Nesse sentido, as empresas, preocupadas com a sobrevivência, se deparam com diversas decisões e questionamentos, sendo: como se adaptar? Que medidas adotar? Qual é a capacidade de flexibilizar as atividades para continuar atuando e priorizando a saúde das pessoas? Como se tornar resiliente em tempos de pandemia? Essas preocupações assolam os gestores de diferentes setores e, tem servido como *insights* para a comunidade científica se debruçar em protocolos específicos para cada setor, por alternativas e soluções inovadoras para voltar ao antigo normal.

Baseado neste contexto, empreendeu-se a pesquisa com empresas localizadas no Oeste de Santa Catarina, região localizada geograficamente no Sul do Brasil. Contempla um celeiro produtivo do agronegócio e indicadores representativos de microempreendedores individuais, microempresas, pequenas empresas e médias empresas. A região também é sede dos principais *players* do setor cárneo e de laticínios do Brasil.

O objetivo da pesquisa consistiu em conhecer a capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. A justificativa para a realização do estudo está diretamente relacionada à sobrevivência das empresas (NANGIA, MOSIN 2020). A compreensão da resiliência (GRIMES *et al.*, 2020), capacidade de adaptação (DUCHEK, 2020), da gestão da informação (PAN; CUI; QIAN, 2020) e flexibilidade das empresas frente às situações de crise (MANSOUR *et al.*, 2019), são elementos *sine qua non* para a perenidade das organizações. As crises são cíclicas (LÜTHI; WOLTER, 2020), alterando-se os elementos e fatores que motivam o seu surgimento (CONSTANTINESCU, MATTOO, RUTA, 2020).

Outrossim, o tempo de duração das crises varia (KONOPLEVA, PAKOVA, ZENCHENKO, 2020). Mas, a estrutura de suporte de períodos críticos, de tempos difíceis e de cenários hostis e pouco favoráveis para os negócios é algo que precisa ser considerado como elementar para as organizações. Entretanto, muitas vezes as empresas adotam uma postura de planejamento de curto prazo, de expectativa de resultados rápidos, de capacidade de sobrevivência de curtíssimo prazo, o que torna esses momentos de crise muito críticos para os países.

Considerando a situação de vulnerabilidade das empresas, especialmente as micro e pequenas, e o pouco capital de giro disponível nesse perfil de empreendimento, entende-se que compreender em profundidade os elementos que contribuem positivamente para a capacidade de adaptação das empresas em um período de pandemia, pode se tornar um conhecimento valioso. Adicionalmente, o estudo pode contribuir para: (i) a tomada de decisão estratégica; (ii) tornar as empresas mais duradouras; (iii) criar um plano de ação para contornar tempos difíceis e tornar as empresas longevas.

2 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A capacidade de adaptação é um importante constructo, derivado da teoria das capacidades. Consiste em ser capaz de se ajustar, se acomodar, mudar diante de um cenário de ruptura (MILES *et al.*, 1978). Essa adaptação pode ser efetuada de forma gradual, evolutiva e por meio de rupturas (FOLKE *et al.*, 2010). A adaptabilidade das empresas está diretamente associada a maneira de coordenar e combinar processos distintivos (PIKE; DAWLEY; TOMANEY, 2010). São moldadas pelas posições específicas que a empresa alcança, como por exemplo, o conjunto de ativos complementares, os níveis de conhecimento que são difíceis de negociar e a trajetória evolutiva da empresa.

A trajetória organizacional, conhecida também na literatura científica de *path dependence* é ampliada em contextos nos quais as condições de retorno crescente existem. Está associada a vantagem competitiva da empresa, que por sua vez, está diretamente vinculada a estabilidade do mercado, facilidade de replicação (expandir internamente) e das condições de imitação (capacidade dos competidores replicarem).

Teece, Pisano e Shuen (1997) destacaram que a criação de riqueza em regimes de alta mudança tecnológica depende substancialmente da capacidade tecnológica, organizacional e de processos gerenciais da empresa. Portanto, está associada a identificação de novas oportunidades e organização efetiva e eficaz para conquistar tais oportunidades.

A pandemia é considerada um evento extremo e que influencia as decisões das organizações. Um cenário de eventos extremos que gera rupturas e mudanças nas cadeias de suprimentos. A pandemia da COVID comprometerá todo o processo de globalização que o mundo tem vivido nos últimos anos. Tem impactado de maneira mais acentuada algumas cadeias específicas, como por exemplo da saúde, quem tem afetado o Brasil.

O redesenho de cadeias globais torna-se um assunto em pauta na atualidade. O movimento de *backshoring* leva a uma regionalização das cadeias produtivas (CATTANEO, GEREFFI; STARISTZ, 2010). Possivelmente, a pandemia também gera oportunidades potenciais, a exemplo da mudança nos critérios competitivos em determinados produtos. Se havia ênfase no critério custo, começam a aparecer critérios como qualidade da entrega e agilidade no despacho do pedido. O custo é qualificador do pedido, mas o foco é nas entregas confiáveis, as cadeias regionais e na governança local das cadeias.

A capacidade adaptativa é relevante para a cadeia se preparar, responder e se recuperar das rupturas, mantendo a continuidade da produção. Pautada nesse contexto, são elencadas as hipóteses deste estudo.

H₁ - O porte da empresa afeta positivamente a capacidade de adaptação, impactando na redução de perdas oriundas da pandemia do coronavírus.

A legislação brasileira determina quatro portes distintos para as empresas devidamente registradas no país, a saber: microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classifica as empresas de acordo com a renda operacional bruta anual, conforme segue: microempresa – menor ou igual a R\$ 360 mil por ano; pequena empresa – maior que R\$ 360 mil e menor ou igual à R\$ 4,8 milhões por ano; média empresa – maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a 300 milhões por ano; e grande empresa – maior que R\$ 300 milhões por ano.

Nassif, Correa e Rosseto (2020) observam que 98,5% dos aproximadamente cinco milhões de estabelecimentos no Brasil são compostos por micro e pequenas empresas (MPEs), considerados mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, expondo-as a situações de risco. Mais da metade dos empregos formais brasileiros, de acordo com dados do SEBRAE (2014), vêm de micro e pequenas empresas.

São empresas fundamentais para o desenvolvimento social, para a redução da pobreza e para o crescimento econômico (KIM; KANG, 2014), mas que no momento podem se encontrar profundamente desamparadas pela falta de capacidade administrativa para superação do cenário de crise instalada. Assim sendo, empresas com capacidades de análise da situação e com possibilidades de acesso ao crédito, renegociação de dívidas e diretamente atingidas por ações macroeconômicas se posicionarão melhor diante da crise. Santos, Ribeiro e Cerqueira (2020) salientam que os abalos socioeconômicos, políticos e psicológicos podem afetar fortemente as decisões e, por isso, a estrutura empresarial pode dar maior suporte às tomadas de decisão e à postura de resiliência frente à crise.

Além disso, é necessário retomar a clássica teoria potteriana da vantagem competitiva, que trata do tema das condições iniciais. Empresas de grande e médio porte saem na frente na busca de superação da crise e na adaptabilidade ao novo mercado por conta dos ativos – tangíveis e intangíveis – que foram acumulando ao longo do tempo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para as pequenas e médias empresas é possível que as ações macroeconômicas não sejam suficientes, como a abertura de linhas de crédito, parcelamento ou prorrogação de dívidas. Será necessária uma transformação no modelo de negócios, na estratégia e no planejamento (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).

Com base nas afirmativas, compreende-se que quanto maior o porte da empresa, levando-se em consideração a classificação brasileira, maior sua capacidade de adaptação às novas realidades oriundas da pandemia do COVID-19, uma vez que a estrutura e possibilidades de acessos aos recursos e investimentos trarão maior estabilidade psicológica aos gestores, afetando diretamente sua resiliência.

O porte da empresa influencia na recuperação do equilíbrio e as empresas mais resilientes são capazes de se adaptar com maior rapidez (PIKE; DAWLEY; TOMANEY, 2010). A aptidão dos gestores da empresa para se adaptar e mudar diante de mudanças, é uma habilidade para reagir de forma positiva, contribuindo na promoção de uma gestão mais eficaz (CONNER, 1995).

H₂ - O setor de atuação (ramo de negócios) afeta positivamente a capacidade das empresas lidarem com as dificuldades oriundas da pandemia do coronavírus.

As ações governamentais, com o estabelecimento de quarentenas e isolamentos (e em alguns lugares do país ao fechamento total das atividades – *lockdown*), conduziram a uma mudança generalizada nos padrões de consumo, que por sua vez carecem de planos e procedimentos que possam restituir a normalidade (IPEA, 2020). A isso, soma-se a inabilidade de se construir projetos prévios para superar a crise, conforme alertaram Rosenthal e Kouzmin (1997).

Em 16 de março deste ano, o Governo do Estado de Santa Catarina emitiu o primeiro decreto para enfrentamento da epidemia do novo coronavírus, direcionado especialmente aos agentes públicos e entidades da administração pública direta e indireta. Já no dia seguinte, 17 de março, outro decreto impunha a suspensão de atividades da rede pública de ensino e do calendário esportivo do estado. No mesmo dia, foi declarada situação de emergência em todo o estado catarinense, suspendendo de imediato as atividades e os serviços privados não essenciais. Para fins de delimitação dos serviços essenciais, o primeiro decreto do governo estadual possibilitava apenas a continuidade dos serviços de fornecimento de água, energia, gás, combustíveis, serviços funerários, assistência médica e hospitalar, comercialização de remédios e gêneros alimentícios, segurança, serviços de coleta de lixo, telecomunicações e processamento de dados (SANTA CATARINA, 2020).

Esse fechamento de toda a cadeia de negócios representou um abalo fortíssimo, especialmente para os micros e pequenos empresários. O *The World Bank* (2020) salienta que mesmo após o retorno à uma possível normalidade, muitas empresas ainda serão insolventes, pois mantêm o seu custo fixo e veem suas receitas desaparecer.

Em sua grande maioria, a indústria presente na mesorregião do Oeste catarinense está vinculada ao agronegócio, especialmente a produção de grãos, produção de suínos, aves e leite. O impacto no setor agropecuário é sentido, sobretudo por uma forte queda na demanda. A produção permanece inalterada, os contratos firmados previamente são honrados e é possível que futuros contratos sofram alterações, com quedas de preços a se confirmar o cenário deflacionário (SICHE, 2020).

Crespi *et al.* (2020), corroboram com a afirmação, refletindo a realidade norte-americana, porém em um mercado amplamente globalizado, que os impactos econômicos no nível do varejo agrícola serão mais lentos e talvez menos óbvios nas primeiras avaliações econômicas. No entanto, os estudos do setor pedem para que os dados sejam analisados a cada momento, evitando-se previsões benévolas em demasia ou antecipadamente catastróficas.

Nesse sentido, levando-se em consideração o exposto, percebe-se que as instituições ligadas ao ramo do comércio e do setor de serviços terão maiores dificuldades em lidar com a situação de crise causada pela pandemia, tendo em vista o choque direto na demanda pelos produtos e serviços, ao passo que as atividades do agronegócio, até o presente momento, estão colhendo os resultados do que fora estabelecido em período prévio à pandemia.

H₃ - O tempo de atuação no mercado afeta positivamente a capacidade das empresas lidarem com as consequências oriundas da pandemia do coronavírus.

O número de empregos gerados por micro e pequenas empresas no Brasil já ultrapassa os 50% da massa empregada (MANDARINO; SINAY, 2020). Em relação ao número de empresas existentes no país, a participação das micro e pequenas empresas é ainda mais relevante, representando 99,12% (OLIVEIRA, 2020).

No entanto, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos de fundação fica em torno de 23,4%. Isso significa dizer que cerca de $\frac{1}{4}$ das empresas brasileiras não conseguem superar os primeiros dois anos de fundação, o que exige uma revisão da ação estratégica das empresas (FLORÊNCIO; SAMPAIO, 2020).

Essa alteração na ação estratégica deve ser ainda mais profunda quando os problemas vivenciados se dão em meio a uma pandemia. Se o acelerado crescimento e a intensificação da concorrência (BARRETO; NÓBREGA; ARAÚJO, 2020) já eram problemas sérios a serem enfrentados pelas empresas em seus primeiros anos de fundação, somam-se os problemas relativos à uma queda brusca e inesperada da demanda, provocada pelo bloqueio das atividades. As empresas com mais tempo de atuação podem ter uma vantagem competitiva no que diz respeito ao enfrentamento das consequências da pandemia, pelo fato de já terem experimentado o período duro de estabelecimento no mercado e, conseqüentemente, possuírem a capacidade de adaptação necessária para o momento.

H₄ - A área de atuação afeta positivamente o tempo necessário para o retorno da empresa a uma situação de normalidade (como era antes da crise).

Em uma crise pandêmica, o período de retorno à normalidade será assimétrico entre as áreas de atuação das empresas (FERNANDES, 2020) e de outros fatores (DEVERELL; OLSSON, 2010). Além disso, o impacto da interrupção instantânea no fornecimento de matéria-prima pode afetar, principalmente o setor industrial (IVANOV, 2020), e atingir sobremaneira a retomada no consumo desencadeia em crise econômica no setor varejista *offline* e o setor de serviços (CHEN; QIAN; WEN, 2020; BAKER, 2020).

Logo, os empresários que demonstrarem flexibilidade e adaptação dos modelos de negócios em resposta a uma crise, terão resultados mais efetivos (KUCKERTZ *et al.*, 2020). Estas práticas podem ser rotuladas como gerenciamento de crises empresariais (DOERN, 2016), e estão relacionadas diretamente com o fluxo de resiliência (DOERN; WILLIAMS; VORLEY, 2019).

H₅ - A abrangência geográfica de atuação afeta positivamente a capacidade das empresas lidarem com as consequências oriundas da pandemia do coronavírus.

A informalidade no mercado de trabalho é um problema verificado não apenas no Brasil, mas em todo o mundo (BREMAN; LINDEN, 2014). No âmbito da economia popular, encontram-se os trabalhadores das atividades vinculadas ao comércio de rua, com difícil possibilidade de substituição por atividades não-presenciais e cuja atividade depende necessariamente do fluxo de pessoas (DINIZ, SILVA; GUERCI, 2020). A esse grupo, aliam-se pequenos comércios, de natureza familiar e que escapam à formalização institucional (NOGUEIRA, 2016). Os referidos modelos empresariais indicam uma menor abrangência geográfica.

Em geral, esse modelo de empreendimento está vinculado à uma única localização, uma vez que a informalidade os obriga a isso, tendo em vista que em grande parte dos casos a informalidade está diretamente associada à ilegalidade (LEONE, 2010). De acordo com dados do IBGE (2003), apenas 12% das pequenas empresas podiam ser inseridas no espectro da informalidade e em 2020 o nível de informalidade foi de 41%, atingindo quase 39 milhões de brasileiros (AMORIM, 2020).

No que se refere à pequenas e médias empresas, torna-se relevante citar que, conforme dados do Sebrae (2014), as pequenas e médias empresas representaram 27% do PIB nacional e que apenas no setor de serviços, esse modelo de organização representava

cerca de 98% das empresas formalizadas. Tais informações são relevantes, tendo em vista o fato de que se infere, a partir dos dados supracitados, que a economia brasileira é fortemente influenciada por informais e micro e pequenas empresas, cuja presença, a partir do ponto de vista geográfico é quase que exclusivamente em uma única localização.

Essas empresas possuem maior dificuldades em sair de momentos de crises, como o vivido com a pandemia de COVID-19. Infere-se, portanto, que as empresas com maior abrangência geográfica já se enquadram em outro modelo de organização e, portanto, por serem maiores, possuem diversificação de investimentos e menor dependência do fluxo de caixa (NEDLUND, 2020).

H₆ – A capacidade financeira da empresa afeta positivamente a capacidade das empresas lidarem com as consequências oriundas da pandemia do coronavírus.

Nesse momento de vivência da pandemia, as empresas irão experimentar quedas significativas em suas receitas, o que trará, como consequência, fortes pressões na liquidez e no capital de giro (BERNARDES, SILVA; LIMA, 2020). Mesmo que as decisões a serem adotadas, em todos os campos, inclusive em relação às políticas econômicas, ainda não estejam claras (BARRETO *et al.*, 2020), as empresas com melhor situação financeira poderão apresentar desempenho um pouco melhor diante das imensas dificuldades a serem enfrentadas. Empresas de grande porte, ao redor de todo o mundo, têm realizado ações de apoio às pequenas e médias empresas, a fim de que possam estimular as vendas e criar a solidez necessária para a superação da crise (CABRAL, 2020).

No entanto, não apenas empresas, mas também os governos de pequenos e grandes países têm procurado encontrar soluções, nem sempre simples, para as situações vivenciadas pelas empresas (MCHATTAN, 2020), levando-se em consideração que a rapidez dos danos econômicos causados pelo novo coronavírus já são maiores que os impactos da crise econômica de 2008 (KARABAG, 2020).

É notório que os pequenos negócios terão ainda mais dificuldades para superação da crise, uma vez que esse modelo de empresa em geral não possui ativos no mercado financeiro ou muito menos faz grandes reservas de capital, dependendo, necessariamente, de seu fluxo de caixa (NEDLUND, 2020). Por esse mesmo motivo, grande parte das pequenas e médias empresas dependerão de "pacotes governamentais" para enfrentar as situações adversas (ROMBEL, 2020).

De fato, a elaboração de estratégias para o enfrentamento dos impactos da COVID-19 no setor empresarial é uma das principais tarefas de governos e das entidades organizadas, sobretudo para mitigação dos danos econômicos e para manutenção do emprego e da geração de renda (SCHIMIDT *et al.*, 2020). Enfatiza-se, porém, que as estratégias deverão voltar-se especialmente para micro e pequenas empresas, por sua condição de fragilidade (NOGUEIRA; SILVA; CARVALHO, 2020), tendo em vista que a média de capacidade de funcionamento sem faturamento é de apenas 23 dias, com tendência de maior fragilidade no caso dos autônomos (SEBRAE, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização do estudo contemplou empresas localizadas no Oeste de Santa Catarina. Após enfrentar uma grave crise econômica no período de 2013 a 2018 (BARBOSA FILHO, 2017; SELES *et al.*, 2019), o Brasil vive outra grande crise associada provocada pela pandemia do COVID 19. Ao final de julho (31/07/2020), o país somava aproximadamente 100 mil mortes

(MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020) e as empresas com poucas perspectivas de retorno pleno as atividades econômicas.

Desse modo, é oportuno testar as hipóteses sobre as empresas que tem conseguido sobreviver neste período de recessão no Brasil. Os dados do estudo foram coletados por meio de um diagnóstico que mapeou as medidas adotadas pelas empresas catarinenses no enfrentamento da pandemia (SEHNEM, 2020). O processo de coleta de dados seguiu mesma metodologia dos estudos Kelley *et al.* (2003) e Tsiriktsis (2005), que descrevem procedimentos sólidos e relevantes para a coleta e análise de dados oriundos de *surveys*.

O estudo foi executado por meio da aplicação de um questionário que investigou as percepções dos entrevistados sobre os impactos ocasionados pela pandemia COVID 19 nas empresas. Na primeira seção, buscou-se o perfil das empresas para determinar a capacidade de adaptação a crise, como por exemplo: anos de atuação, ramo de atividade, área geográfica de atuação, quantidade de funcionários e faturamento anual. A segunda seção versa sobre as estimativas de perdas financeiras das empresas nos primeiros meses da pandemia do COVID 19 e o tempo estimado pelas empresas para retomar à normalidade após a crise, ambas elencadas como variáveis dependentes da pesquisa. Por fim, a terceira seção aborda as alternativas para superar a crise e as perspectivas de futuro que podem determinar a capacidade de adaptação a crise, como por exemplo: expectativa da empresa para os próximos 5 anos; principais dificuldades da empresa na crise; utilização de ferramentas estratégicas úteis para a empresa superar a crise; e principais ações utilizadas para combater a crise pós pandemia.

Os respondentes designados para preencher o questionário eram os proprietários ou administradores das empresas pesquisadas. As empresas incluídas na amostra foram identificadas a partir de uma lista de empresas brasileiras vinculadas ao Sebrae, Sala do Empreendedor, Associação Comercial e Industrial dos Municípios do Oeste Catarinense e Câmara de Dirigentes Lojistas. Um total de aproximadamente 21.000 questionários foram enviados por e-mail e redes sociais para os gestores das empresas identificadas.

O questionário foi hospedado na plataforma de pesquisa *online Google Forms*. Foram recepcionados 416 questionários respondidos. Após o cotejamento inicial restaram 409 questionários completos, representando uma taxa geral de resposta de 1,98%. Os dados foram coletados no período de março a abril de 2020. Foi realizado o teste do viés da não resposta, para garantir que os respondentes que não participaram da pesquisa tenham as mesmas características que a amostra obtida. Essa etapa foi executada por meio do uso de um teste independente de amostra, comparando os respondentes tardios com representantes dos não respondentes. A pesquisa assume que os representantes tardios possuem características semelhantes aos não respondentes, com base no tempo da pesquisa.

Os resultados do teste t não detectaram nenhuma diferença significativa entre aqueles que responderam mais cedo ou mais tarde o questionário da pesquisa. Para avaliação do viés foi realizado o teste *Bonferroni* (CLOTTEY; GRAWE, 2014), a partir dos valores ausentes. Os resultados indicam uma taxa de resposta semelhante entre os subgrupos, evidenciando que os valores ausentes são completamente aleatórios. Essa evidência apoia o resultado anterior do teste t independente, indicando que os dados estão livres de viés de não resposta.

Um resumo das empresas pesquisadas ser visto na Tabela 1. Nas empresas, todos os entrevistados são da área de gerência, administração e direção. A validação do questionário foi efetuada junto a pesquisadores especialistas em estudos quantitativos, para verificar a coerência de cada item e item de medição. Algumas melhorias foram feitas no questionário em termos do vocabulário, clareza, precisão das perguntas. O propósito consistiu em garantir

Capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise

a compreensão, minimização das ambiguidades de termos e possibilidade de compreensão do vocabulário por diferentes níveis cognitivos dos respondentes. Esse processo contribui na validade de conteúdo da pesquisa. Ao final, foi realizado um pré-teste do questionário com 5 empresários, para que pudessem sinalizar o nível de compreensão das perguntas e clareza para sinalizar suas respostas. Destaca-se que a forma de construção do questionário pode ser observada pela criação das escalas e variáveis, constantes no constructo da pesquisa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Constructos da pesquisa

Constructos	Item/Perguntas	Escala
Anos de Atuação	Menos de um ano; de 1 a 2 anos; de 2 a 3 anos; de 3 a 4 anos; de 4 a 5 anos; acima de 5 anos.	Escala de 6 pontos
Comércio e Indústria	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa no ramo do comércio e/ou indústria e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Prestação de Serviços	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa no ramo da prestação de serviços e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Agronegócio	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa no ramo do agronegócio e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Atuação local	<i>Dummy</i> igual a 1 na atuação geográfica local e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Atuação Regional	<i>Dummy</i> igual a 1 na atuação geográfica Regional e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Atuação Nacional	<i>Dummy</i> igual a 1 na atuação geográfica Nacional e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Atuação Global	<i>Dummy</i> igual a 1 na atuação geográfica global e, 0 caso contrário	<i>Dummy</i>
Quantidade de Funcionários	de 0 e 5; de 6 a 10; de 11 a 15; de 16 a 20; de 21 a 25; de 26 a 30; de 31 a 35; de 36 a 40; Acima de 40.	Escala de 9 pontos
Faturamento anual	Até R\$ 100.000; de R\$ 100.000,01 a R\$ 300.000; de R\$ 300.000,01 e R\$ 500.000; de R\$ 500.000,01 a R\$ 700.000; de R\$ 700.000,01 e R\$ 900.000; e acima de R\$ 900.000,01.	Escala de 6 pontos
Capacidade financeira na crise	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa com capacidade financeira para honrar as dívidas de financiamentos e funcionários e, 0 caso contrário.	<i>Dummy</i>
Ferramentas estratégicas na crise	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa que utilizou ferramentas estratégicas de <i>benchmarking</i> ou análise de riscos na crise e, 0 caso contrário.	<i>Dummy</i>
Ações para combater a crise	Sofisticado - empresas com novas alternativas de comercialização de produtos/serviços; inovações; novas parcerias; reformulação de processos; lançamento de produtos; mudança na cultura organizacional; profissionalização da gestão; e judicialização da dívida. Intermediário – empresas com redução de custos e funcionários; venda de imóveis; acesso a mercado secundário de crédito; mudança de sede; terceirização de serviços. Básico – empresas com trabalho remoto e home office; liquidação/oferta de produtos e/ou serviços; redução na margem de lucro; aporte de recursos de sócios e/ou familiares; suspensão de pagamentos; uso de limite do cheque especial.	Escala de 3 pontos
Expectativa de Expansão	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa com expectativa de crescimento, expansão na área de atuação ou ampliação do <i>mix</i> de produtos nos próximos 5 anos e, 0 caso contrário.	<i>Dummy</i>
Expectativa de Reorganização	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa com expectativa de adotar precauções a novas crises e profissionalizar a gestão nos próximos 5 anos e, 0 caso contrário.	<i>Dummy</i>
Expectativa de Dissolução	<i>Dummy</i> igual a 1 para empresa com expectativa de vender o negócio ou migrar para outro ramo de atividades nos próximos 5 anos e, 0 caso contrário.	<i>Dummy</i>
Perdas Financeiras	Não teve perdas financeiras; até 20%; entre 20% a 40%; entre 40% a 60%; entre 60% a 80%; acima de 80%.	Escala de 6 pontos
Tempo para retomar a normalidade após a crise	Perdas irreversíveis; reversíveis nos próximos 180 dias; reversíveis nos próximos 150 dias; reversíveis nos próximos 120 dias; reversíveis nos próximos 90 dias; reversíveis nos próximos 60 dias; não foi afetado.	Escala de 7 pontos

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Verifica-se no Quadro 1 a elaboração das perguntas do questionário e a forma de classificação para construção de cada variável inserida na pesquisa. Determina-se que

algumas questões foram transformadas em escala ordinal e outras, por serem categorias, em variáveis *dummy*.

Para a análise dos resultados utilizou-se da estatística descritiva para todos os constructos do questionário. Para a regressão linear múltipla foram utilizadas como variáveis explicativas, a quantidade de funcionários, capacidade financeira, ferramentas estratégicas, ações para combater a crise, faturamento anual, expectativa de expansão, anos de atuação, agronegócio, comércio/indústria. Como variáveis dependentes, considerou-se um modelo para perdas financeiras e um modelo para tempo para retomar a normalidade após a crise.

Tendo em vista que o estudo tem como objetivo observar a capacidade de adaptação das empresas após a crise, classificou-se nesse estudo como variável dependente as perdas financeiras e como variáveis explicativas os fatores que podem ter sido explicativos da variabilidade das perdas financeiras.

Para permitir validade e confiabilidade aos resultados da regressão linear múltipla, foram observados os pressupostos de normalidade dos resíduos (por meio da premissa do Teorema do Limite Central), multicolinearidade (por meio do fator de inflação de variância – VIF e *Tolerance*) e ausência de autocorrelação serial (por meio do teste de *Durbin-Watson*).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se a estatística descritiva das variáveis de perfil das empresas que podem determinar a capacidade de adaptação à crise, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Estatística descritiva do perfil das empresas

Anos de Atuação	Quantidade	Frequência
Menos de um ano	28	6,85%
De 1 a 2 anos	40	9,78%
De 2 a 3 anos	26	6,36%
De 3 a 4 anos	24	5,87%
De 4 e 5 anos	28	6,85%
Acima de 5 anos	263	64,30%
Ramo de Atividade	Quantidade	Frequência
Comércio e/ou indústria	172	42,36%
Serviços	213	52,46%
Agronegócio	21	5,17%
Área geográfica de atuação	Quantidade	Frequência
Local	170	41,56%
Regional	180	44,01%
Nacional	42	10,27%
Global	17	4,16%
Quantidade de Funcionários	Quantidade	Frequência
De 0 a 5	252	61,61%
De 6 a 10	63	15,40%
De 11 a 15	29	7,09%
De 16 a 20	15	3,67%
De 21 a 25	6	1,47%
De 26 a 30	7	1,71%
De 31 a 35	5	1,22%
De 36 a 40	1	0,24%
Acima de 40	31	7,58%
Faturamento Anual	Quantidade	Frequência
Até R\$ 100.000,00	123	30,07%
De R\$ 100.000,00 a R\$ 300.000,00	101	24,69%
De R\$ 300.000,01 a R\$ 500.000,00	46	11,25%
De R\$ 500.000,01 a R\$ 700.000,00	26	6,36%
De R\$ 700.000,01 a R\$ 900.000,00	16	3,91%
Acima de R\$ 900.000,01	97	23,72%

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Verifica-se na Tabela 1 que grande parte das empresas apresentam tempo de atuação no mercado suficiente para superar a crise. A maioria das empresas atuam em ramos que foram mais afetados pela crise do coronavírus, a exemplo da prestação de serviços, comércio e indústria. Poucas empresas atuam no ramo do agronegócio, setor que tem se mostrado menos impactado pela pandemia.

A maioria das empresas possui abrangência de atuação local ou regional, que indica forte dependência da econômica local para sobrevivência dos negócios. Apesar disso, a abrangência local ou regional pode ser determinante para a capacidade de adaptação das empresas, pelo conhecimento de especificidades que ajudam a entender o ambiente de negócios. Isso pode ser mais difícil de ocorrer em empresas com atuação global ou nacional, tendo em vista que cada localidade apresenta diferenças culturais e econômicas.

Os resultados indicam que a maioria das empresas da amostra são de pequeno porte pelo baixo número de empregados e faturamento anual limitado a R\$ 100.000,00. Este ambiente de estudo pode ser fértil para mostrar o comportamento de adaptação das empresas que possuem pouca capacidade financeira e de pessoas para combater e identificar estratégias que facilitem a retomada econômica após a crise.

A Tabela 2 mostra a estatística descritiva dos fatores que podem se mostrar determinantes para capacidade de adaptação à crise.

Tabela 2 – Estatística descritiva dos fatores explicativos da capacidade de adaptação a crise

Ações para combater a crise	Quantidade	Frequência
Ações Básicas	101	24,69%
Ações Intermediárias	144	35,21%
Ações Sofisticadas	164	40,10%
Capacidade Financeira na Crise para honrar dívidas com financiamentos e funcionários	Quantidade	Frequência
Sim	252	61,61%
Não	157	38,39%
Utilização de Ferramentas Estratégicas para superar a crise	Quantidade	Frequência
Sim	123	30,07%
Não	289	69,93%
Expectativa para os próximos 5 anos	Quantidade	Frequência
Expansão	299	73,11%
Reorganização	62	15,16%
Dissolução	48	11,74%

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Verifica-se na Tabela 2 que apenas 40,10% das empresas estudadas adotaram ações sofisticadas para combater a crise, sendo que 59,90% adotaram ações intermediárias e/ou básicas. Isso pode ser crucial para a retomada econômica da empresa após a pandemia e para determinar o volume de perdas financeiras. Espera-se que adotar ações mais sofisticadas para combater a crise pode trazer diferenciais de capacidade de adaptação das empresas a crise.

Ademais, as empresas, em sua maioria, se mostraram com capacidade financeira para honrar dívidas com financiamentos e funcionários, mesmo no momento da crise que acarretou paralisação parcial de alguns e total de outros setores. Outro aspecto positivo é o fato de as empresas ainda terem uma expectativa de expansão dos negócios para os próximos 5 anos. Contudo, preocupa o fato de um menor número de empresas se utilizarem de ferramentas estratégicas de *benchmarking* e análise de riscos para superar a crise.

A Tabela 3 mostra a estatística descritiva das variáveis que mensuram a capacidade das empresas em se adaptar a crise financeira, determinadas como variáveis dependentes deste estudo.

Tabela 3 – Estatística descritiva da capacidade das empresas em se adaptar a crise

Estimativa de Perdas Financeiras com a Crise	Quantidade	Frequência
Não teve perdas	24	5,87%
Até 20%	102	24,94%
De 20% a 40%	137	33,50%
De 40% a 60%	82	20,05%
De 60% a 80%	36	8,80%
Acima de 80%	28	6,85%
Tempo para retomar a normalidade após a crise	Quantidade	Frequência
As perdas são irreversíveis	47	11,49%
Reversíveis nos próximos 180 dias	105	25,67%
Reversíveis nos próximos 150 dias	41	10,02%
Reversíveis nos próximos 120 dias	62	15,16%
Reversíveis nos próximos 90 dias	74	18,09%
Reversíveis nos próximos 60 dias	52	12,71%
Meu negócio não foi afetado	28	6,85%

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Os resultados indicam que quase a totalidade das empresas tiveram impacto em perdas financeiras com a pandemia. O número de empresas que não apresentaram perdas financeiras é praticamente insignificante. Apesar disso, observa-se que grande das empresas indicam que as perdas são reversíveis no curto e médio prazo. Este resultado indica que apesar da crise financeira devastadora para as finanças das empresas, a retomada econômica tende a ocorrer em muitos negócios.

A Tabela 4 mostra os fatores que podem ser determinantes da capacidade de adaptação das empresas à crise.

Tabela 4 – Fatores determinantes da capacidade de adaptação a crise

Variáveis Independentes	Perdas Financeiras		Tempo para Retomar a Normalidade	
	Coeficiente	Significância	Coeficiente	Significância
(Constante)	3,115	0,000*	3,162	0,000*
Quantidade de Funcionários	0,036	0,548	-0,014	0,861
Capacidade Financeira	0,589	0,000*	-0,600	0,000*
Gestão de Risco e <i>Benchmarking</i>	0,033	0,729	-0,039	0,758
Ações para combater a crise	-0,068	0,232	-0,006	0,936
Faturamento Anual	-0,107	0,036*	-0,057	0,399
Anos de Atuação	-0,015	0,760	0,027	0,667
Expansão	-0,201	0,048*	0,414	0,002*
Agronegócio	-0,403	0,090**	0,085	0,788
Comércio	-0,056	0,538	-0,071	0,552
Durbin-Watson	2,148		1,870	
R ²	0,174		0,100	
Sig. Anova	0,000*		0,000*	
VIF	1,032 a 1,778		1,032 a 1,778	

* Significância ao nível de 5%; ** Significância ao nível de 10%

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Em geral, os achados apontam que as empresas que estão passando por dificuldades financeiras para pagamento de dívidas, financiamentos e empregados tiveram mais perdas financeiras com a pandemia. Além disso, as empresas com menor volume de faturamento foram mais afetadas com perdas financeiras neste momento de crise.

Ademais, empresas que se declaram em expansão foram aquelas com menores perdas financeiras, sendo que o mesmo ocorre com as empresas do ramo do agronegócio. Os achados indicam que as empresas que demonstraram dificuldades financeiras para pagamento de

dívidas, financiamento e empregados, apresentaram maior tempo necessário para retornar à normalidade após a pandemia. Já as empresas em expansão foram aquelas que declaram despende de menor tempo para retornar à normalidade, após a crise.

Os resultados estatísticos mostram que apenas as hipóteses H₅ e H₆ foram suportadas. O tempo de atuação da empresa não apresentou significância estatística representativa para dar respaldo e prover capacidades de superação da crise. Seu indicador corresponde a 0,667, ou seja, não é representativo, o que contribui para não suportar a hipótese 1. A quantidade de funcionários, a gestão de riscos e *benchmarking* também não mostraram evidências de impactos robustos na capacidade de adaptação das empresas.

Por sua vez, o setor de atuação agronegócios teve impacto nas perdas financeiras, o que permite inferir que essa hipótese foi parcialmente suportada, haja vista que não foram encontradas evidências de significância no que se refere ao tempo para retomar a normalidade. Apenas, demonstrou significância estatística no que se refere a relação com as perdas financeiras. A perspectiva de expansão da empresa também apresentou significância estatística, tendo impacto significativo nas perdas financeiras e no tempo para retomar a normalidade.

Desse modo, a Tabela 5 apresenta uma síntese dos principais achados alusivos com a validação das hipóteses deste estudo.

Tabela 5 – Evidências de validação das hipóteses do estudo

Hipóteses	Variáveis Independente	Variável Dependente	Status da Hipótese
H1	Porte da empresa	Capacidade de adaptação	Não suportada
H2	Setor de atuação	Capacidade de adaptação	Não suportada
H3	Tempo de atuação	Capacidade de adaptação	Não suportada
H4	Área de atuação	Capacidade de adaptação	Parcialmente suportada
H5	Abrangência de atuação	Capacidade de adaptação	Suportada
H6	Capacidade financeira	Capacidade de adaptação	Suportada

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Ao relacionar os achados deste estudo com a literatura científica, é possível inferir que há algumas diferenciações que merecem ser debatidas. Muito embora Chidichima (2020), faça alusão ao porte da empresa como elemento crítico para superar a crise, este estudo não corrobora com esses achados. Mais do que porte, a capacidade financeira e a perspectiva de crescimento e expansão tiveram potencial de explicação superior para a crise econômica advinda da pandemia coronavírus.

Os achados também divergem dos resultados de Nassif, Correa, Rosseto (2020), ao mostrar que as micro e pequenas empresas são consideradas mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, expondo-as para situações de risco. Contudo, se alinham com as premissas de Pike, Dawley, Tomaney (2010), os quais afirmam que empresas mais resilientes são capazes de se adaptar com maior rapidez.

Outro aspecto que merece atenção, é o que as empresas fazem para superar a crise. Os achados revelam que práticas de gestão de riscos, ações de *benchmarking* e ações emergenciais adotadas para combater a crise não tiveram um poder explicativo no estado de Santa Catarina. Esses achados reiteram a afirmação de Rosenthal e Kouzmin (1997), ao destacar a inabilidade de se construírem projetos prévios de superação de momentos de crise. Portanto, é compreensível que uma empresa que se prepara para enfrentar circunstâncias de crise, que são cíclicas, tende a ter maior potencial de adaptação do que aquelas que adotam condutas, práticas e criam mecanismos durante a crise. A chance de êxito na internalização de práticas em períodos de crise é menos significativa e é respaldada pelos achados desta pesquisa.

O setor de atuação também merece um debate. O agronegócio que busca produzir itens básicos para a sobrevivência e que se alicerça em contratos de exportação e de produção em escala de *commodities*, teve significância estatística nos achados deste estudo. Pode-se inferir que as atividades do agronegócio, até o presente momento, estão colhendo os resultados do que fora estabelecido em período prévio à pandemia. Coordenação da cadeia produtiva, verticalização, sistema de integração, contratos formais e ciclos produtivos consolidados representam uma base sólida para convivência com a crise emergente.

Já para o setor de serviços não foram encontrados fatores determinantes de adaptação a crise. O poder explicativo desta variável no contexto pesquisado não é significativo, não convergindo com os argumentos de Crespi *et al.* (2020), de que o ramo do comércio e do setor de serviços terão maiores dificuldades em lidar com a situação de crise causada pela pandemia, tendo em vista o choque direto na demanda pelos produtos e serviços,

Barreto, Nóbrega e Araújo (2020) fazem alusão ao tempo de atuação como aspecto relevante para superar crises. Todavia, o estudo mostra que para o contexto da pandemia do coronavírus, o tempo de atuação não é fator determinante da capacidade de adaptação à crise. Portanto, é um achado diferente daquele encontrado na literatura pregressa. Mas se alinham com os dizeres de Kuckertz *et al.* (2020), ao elucidar que os empresários com flexibilidade e adaptação aos modelos de negócios em resposta a uma crise, terão resultados mais efetivos. Resiliência, flexibilidade e adaptação estratégica são constructos relevantes para um contexto de crise e de oscilações econômicas representativas.

No que se refere a abrangência, é importante evidenciar que a empresa que atua em um campo geográfico maior, tende a estar capitalizada para viabilizar toda a dinâmica, estrutura e capacidades estratégicas demandadas por esses lócus de atuação. A pesquisa mostra que o fato da empresa expandir é um fator determinante da capacidade de adaptação à crise, característica mais comumente encontrada em empresas mais estruturadas e de portes maiores. Esse achado se coaduna com os dizeres de Nedlund (2020), ao salientar que empresas maiores possuem diversificação de investimentos e menor dependência do fluxo de caixa.

Portanto, os achados desse estudo evidenciam a importância e necessidade de políticas públicas para superação de momentos de crise. O papel do Estado na elaboração de estratégias para o enfrentamento dos impactos da COVID-19 que possam socorrer, suportar e motivar o setor empresarial a manter o seu papel ativo de protagonista na economia. Especialmente, em tempos críticos e de crises severas, a exemplo dessa que o mundo vivencia neste momento pelo coronavírus. Uma conduta pautada em políticas públicas sólidas tem potencial de contribuir na mitigação dos danos econômicos e para manutenção do emprego e da geração de renda (SCHIMIDT *et al.*, 2020). Tais políticas são fundamentais para socorrer, amparar e dar fôlego para micro e pequenas empresas (NOGUEIRA; SILVA; CARVALHO, 2020), tendo em vista que em média esse perfil de empresas possui capacidade de funcionamento sem faturamento por apenas 23 dias (SEBRAE, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo analisa a capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. Usando a estatística descritiva simples e a regressão linear múltipla, foram estudadas empresas catarinenses que se adaptaram a situação de crise emergente durante a pandemia coronavírus.

Os resultados mostram que a capacidade de adaptação frente à crise passa pela perspectiva de expansão da empresa e o setor de atuação agronegócio. Ou seja, empresas

que já possuíam em seu radar a perspectiva de crescimento e expansão e cuja área de atuação é o agronegócio, estão demonstrando possuírem maior resiliência para a adaptação frente ao cenário turbulento e hostil presente na economia mundial no ano de 2020.

Conclui-se que as dificuldades financeiras aprofundam as perdas financeiras e demandam de maior tempo para retomada econômica após a crise. O volume de faturamento baixo também tem sido um fator de aumento das perdas financeiras. Ademais, as empresas que pensam na expansão tendem a apresentar menores perdas financeiras e menor tempo demandado para retomar a normalidade das atividades econômicas.

Portanto, conclui-se que estratégias de crescimento alinhadas ao escopo do negócio e a equipe tendem a auxiliar as empresas no combate a crise, sendo fator preponderante para a capacidade de adaptação. Sugere-se que a capacidade de adaptação ocorre em empresas com capacidade financeira e que almejam expansão nos negócios. O ramo do agronegócio também tem sido importante no cenário econômico brasileiro para explicar a capacidade de adaptação das empresas à crise do coronavírus.

A principal contribuição deste estudo para a literatura é demonstrar a relação existente entre capacidade de adaptação e crise financeira. A segunda contribuição é avançar no entendimento dos fatores que permitem que algumas empresas possam sobreviver, se expandir e crescer em tempos de crise.

Como limitações da pesquisa podem ser sinalizados outros fatores que exercem dificuldades para a superação de crises, além de outros constructos, itens da escala e do questionário que não foram abordadas como variáveis neste estudo. A jornada rumo a perenidade das empresas implica em visualização de perspectivas, vias e caminhos para sobrevivência no longo prazo. E isso demanda resiliência e capacidade de adaptação aos cenários de crise que sobrevivem as organizações.

Futuros estudos podem aprofundar a análise qualitativa das evidências deste estudo, para compreensão em profundidade dos elementos que diferenciam as empresas que possuem capacidade de adaptação frente às crises, daquelas que perecem.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, D. **Informalidade cresce e é recorde em 20 estados**. Economia.uol.com.br. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadoconteudo/2020/02/15/informalidade-cresce-e-e-recorde-em-20-estados.htm>. Acesso: 20 jul. 2020.
- BAKER, S. R.; FARROKHNIYA, R. A.; MEYER, S.; PAGEL, M.; YANNELIS, C. **How does household spending respond to an epidemic?** Consumption during the 2020 COVID-19 pandemic (No. w26949). Cambridge National Bureau of Economic Research, 2020.
- BARBOSA FILHO, F. D. L. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51-60, 2018. DOI: 10.1590/s0103-40142017.31890006.
- BARRETO, M.; NÓBREGA, K.; ARAÚJO, P. **Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das micro e pequenas empresas (MPE'S)**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/issue/view/93>. Acesso em: 04 jun. 2020.

Simone Sehnem, Sady Mazzioni, Cristian Baú Dal Magro, Joveci Filho, Rejane Lunkes e Alan Carlos Zanella

BARRETO, M. L.; BARROS, A. J. D.; CARVALHO, M. S.; CODEÇO, C. T.; HALLAL, P. R. C.; MEDRONHO, R. A.; STRUCHINER, C. J.; VICTORA, C. G.; WERNECK, G. L. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v. 23, n. e200032, p. 1-4, 2020. DOI: 10.1590/1980-549720200032.

BERNARDES, J.; SILVA, B.; LIMA, T. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, Floriano, v. 4, Número Especial COVID-19, p. 43-47, 2020.

BOFINGER, P.; DULLIEN, S.; FELBERMAYR, G.; SÜDEKUM, J.; DI MAURO, B. W. Economic implications of the corona crisis and economic policy measures. *Wirtschaftsdienst*, v. 100, n. 4, p. 259-265, 2020. DOI: 10.1007/s10273-020-2628-0.

BREMAN, J.; VAN DER LINDEN, M. Informalizing the economy: the return of the social question at a global level. **Development and Change**, v. 45, p. 920-940, 2014. DOI: 10.1111/dech.12115.

CABRAL, K. **Empresas ajudam pequenos negócios em meio a pandemia do coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://cebds.org/empresas-ajudam-pequenos-negocios-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus>. Acesso em: 19 jul. 2020.

CATTANEO, O.; GEREFFI, G.; STARITZ, C. **Global value chains in a postcrisis world: a development perspective**. World Bank, Washington, DC, 2010.

CHEN, H.; QIAN, W.; WEN, Q. **The impact of the COVID-19 pandemic on consumption: Learning from high frequency transaction data**. 2020. Available at SSRN 3568574.

CLOTTEY, T. A.; GRAWE, S. J. Non-reponse bias assessment in logistics survey research: use fewer test? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, p. 412-426, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2012-0314>.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. The Coronavirus crisis in B2B settings: crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 125-135, 2020. DOI: doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004.

CRESPI, J.; SCHULZ, L.; JACOBS, K.; HAYES, D.; HART, C. **The Impact of COVID-19 on Iowa's corn, soybean, ethanol, pork, and beef sectors**. Center for Agricultural and Rural Development - CARD. Ames, 2020. Disponível em: <https://www.card.iastate.edu/products/publications/pdf/20pb28.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2020.

CONSTANTINESCU, C.; MATTOO, A.; RUTA, M. The Global Trade Slowdown: cyclical or structural? **World Bank Economic Review**, v. 34, n. 1, p. 121-142, 2020. DOI: doi.org/10.1093/wber/lhx027.

DEVERELL, E.; OLSSON, E. K. Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. **Risk Management**, v. 12, n. 2, p. 116-134, 2020. DOI: doi.org/10.1057/rm.2009.18.

DINIZ, S. C.; SILVA, G. L.; GUERCI, M. R. Cedeplar: Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional de Minas Gerais - UFMG - **Nota Técnica: Economia Popular Urbana e o Covid-19: desafios e propostas para a Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2020. *Cedeplar.ufmg.br*. Acesso em: 20 jul. 2020.

DOERN, R. Entrepreneurship and Crisis Management: The Experiences of Small Businesses during the London 2011 Riots. **International Small Business Journal**, v. 34, p. 276–302, 2016. DOI: doi.org/10.1177/0266242614553863.

DOERN, R.; WILLIAMS, N.; VORLEY, T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, p. 400-412, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>.

DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020. DOI: doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, N. **Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy**. 2020. Disponível em: SSRN 3557504.

FLORÊNCIO, J.; SAMPAIO, V. Gestão estratégica em pequenas e micro empresas: uma abordagem. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2020. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/03/gestao-estrategica-empresas.html>. Acesso em: 23 jul. 2020.

FOLKE, C.; CARPENTER, S. R.; WALKER, B.; SCHEFFER, M.; CHAPIN, T.; ROCKSTRÖM, J. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. **Ecology and Society**, v. 15, n. 4, 2010.

GRIMES, A.; SPARKE, V.; ROUEN, C.; WEST, C. Preparedness and resilience of student nurses in Northern Queensland Australia for disasters. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 48, n. 101585, 2020. DOI: doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101585.

HAIR, J. F. H.; BLACK, W. C.; BABIB, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Economia Informal Urbana**. 2003. *Biblioteca.ibge.gov.br*. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv6150.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **COVID-19 e medidas legais de distanciamento social**: isolamento social, gravidade da epidemia e análise do período de 25 de maio a 7 de junho de 2020 (Boletim 5). 2020. Ipea.gov.br. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/200610_nt_dinte_n_22.pdf. Acesso em: 23 jul. 2020.

IVANOV, D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: a simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 136, n. 101922, 2020. DOI: 10.1016/j.tre.2020.101922.

KELLEY, K.; CLARK, B.; BROWN, V.; SITZIA, J. Good practice in the conduct and reporting of survey research. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 15, n. 3, p. 261–266, 2003. DOI: doi.org/10.1093/intqhc/mzg031.

KARABAG, S. F. An unprecedented global crisis! the global, regional, national, political, economic and commercial impact of the coronavirus pandemic. **Journal of Applied Economics & Business Research**, v. 10, n. 1, p. 1–6, 2020.

KIM, B.; KANG, Y. Social capital and entrepreneurial activity: A pseudo-panel approach. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 97, p. 47-60, 2014. DOI: doi.org/10.1016/j.jebo.2013.10.003.

KONOPLEVA, J. A.; PAKOVA, O. N.; ZENCHENKO, S. V. Cyclical nature of financial crises and their impact on the stock market. **Smart Innovation, Systems and Technologies**, v. 138, p. 108-119, 2020. DOI: doi.org/10.1007/978-3-030-15577-3_11.

KUCKERTZ, A.; BRÄNDLE, L.; GAUDIG, A.; HINDERER, S.; REYES, C. A. M.; PROCHOTTA, A.; BERGER, E. S. C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, n. e00169, 2020. DOI: 10.1016/j.jbvi.2020.e00169.

LEONE, E. **O perfil dos trabalhadores e trabalhadoras na economia informal**. Campinas, IE-Cesit, 2010. Disponível em: [http://www.sine.pr.gov.br/sets/crt/observ/doc/O perfil dos trabalhadores e trabalhadoras na economia informal.pdf](http://www.sine.pr.gov.br/sets/crt/observ/doc/O%20perfil%20dos%20trabalhadores%20e%20trabalhadoras%20na%20economia%20informal.pdf). Acesso em: 20 jul. 2020.

LÜTHI, S.; WOLTER, S. C. Are apprenticeships business cycle proof? **Swiss Journal of Economics and Statistics**, v. 156, n. 1, p. 3, 2020. DOI: doi.org/10.1186/s41937-019-0047-1.

MANDARINO, M.; SINAY, M. Participação das micro e pequenas empresas nas compras governamentais da esfera federal. **Revista FSA**, Teresina, v. 17, n. 4, abr. 2020.

MANSOUR, H. E. L.; HOLMES, K.; BUTLER, B.; ANANTHRAM, S. Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 4, p. 493-503, 2019. DOI: doi.org/10.1002/jtr.2277.

MARCELINO, J.; REZENDE, A.; MIYAJI, M. Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do estado do Paraná - Brasil. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 2, n. 5, p.101-112, 2020. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.3779308.

MCHATTAN, N. Government response to covid-19 pandemic: a summary of the key Government measures introduced in response to the economic & related impacts of coronavirus. **Australian Insolvency Journal**, v. 32, n. 2, p. 6-10, 2020.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978. DOI:10.5465/amr.1978.4305755.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 17 jul. 2020.

NANGIA, M.; MOHSIN, F. Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment - a qualitative investigation in the Indian IT industry. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, n. 7, p. 937-942, 2020.

NASSIF, V.; CORRÊA, V.; ROSSETTO, D. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 2, I-XII, 2020. DOI: doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880.

NEDLUND, E. Coronavirus fallout is “big wake-up call” for small businesses: As more U.S. states order widespread shutdowns to slow the pandemic, small companies offer warning signals for bigger challenges ahead. **Employee Benefit Adviser**, v. 8, n. 3, 2020.

NOGUEIRA, M.; SILVA, S.; CARVALHO, S. **Socorro governamental às pequenas unidades produtivas frente à atual pandemia**. 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10033>. Acesso em: 20 jul. 2020.

NOGUEIRA, M. **A problemática do dimensionamento da informalidade na economia brasileira**. 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6907/1/td_2221.pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

OLIVEIRA, W. Proteção constitucional e a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 214-241, maio/jun., 2020. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/367>. Acesso em: 20 jul. 2020.

PAN, S. L.; CUI, M.; QIAN, J. Information resource orchestration during the COVID-19 pandemic: A study of community lockdowns in China. **International Journal of Information Management**, v. 54, n. 102143, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102143.

PIKE, A.; DAWLEY, S.; TOMANEY, J. Resilience, adaptation and adaptability.

Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2010. DOI:10.1093/cjres/rsq001.

ROMBEL, A. How small businesses can benefit from the \$2.2 trillion coronavirus relief package. **Business Journal**, v. 34, n. 14, p. 4, 2020. Disponível em: <https://www.cnybj.com/how-small-businesses-can-benefit-from-the-coronavirus-relief-package/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ROSENTHAL, U.; KOUZMIN, A. Crisis Management and Institutional Resilience: An Editorial Statement. **Journal of Contingencies & Crisis Management**, v. 4, p. 3, p. 119, 1996. DOI: doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00084.x.

RUIU, M. L. Mismanagement of Covid-19: lessons learned from Italy. **Journal of Risk Research**. 2020. DOI: 10.1080/13669877.2020.1758755.

SANTOS, G.; RIBEIRO, L.; CERQUEIRA, R. Modelagem de impactos econômicos da pandemia Covid-19: aplicação para o estado da Bahia. *In*: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, 18., 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: ABER, 2020. Disponível: https://brsa.org.br/wp-content/uploads/wpcf7-submissions/1977/TD-COVID-BA_V_05_05_2020_versionEnaber.pdf Acesso em: 23 jul. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 20 jul. de 2020.

SEHNEM, S. (coord.). **Diagnóstico de micro e pequenas empresas sobre os desafios para a retomada após pandemia do Covid 19**. Relatório Técnico. Chapecó: Mestrado Profissional em Administração, 2020.

SELES, B. M. R. P.; JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C.; LATAN, H.; ROUBAUD, D. Do environmental practices improve business performance even in an economic crisis? Extending the win-win perspective. **Ecological Economics**, v. 163, p. 189-204, 2019. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2019.04.013.

SICHE, R. What is the impact of COVID-19 disease on agriculture? **Scientia Agropecuaria**, v. 11, n. 1, p. 3-6, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2020.01.00>.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z.

THE WORD BANK. **Economia em tempos de pandemia** – Região da América Latina e Caribe. 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/04/12/coronavirus-crisis-latin-america-and-the-caribbean> Acesso em: 15 jun. 2020.

TSIKRIKTSIS, N. A review of techniques for treating missing data in OM survey research. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 1, p. 53-62, 2005. DOI: 10.1016/j.jom.2005.03.001.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000. DOI: 10.1590/S0034-75902000000400003.