

## **Capacidade de Adaptação das Empresas em um Cenário de Crise**

**Joveci José de Oliveira Filho, Cristian Baú Dal Magro, Simone Sehnem,  
Alan Carlos Zanella, Rejane Bolzan Lunkes**

### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa consiste em conhecer a capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. Para tanto, seis hipóteses foram testadas por meio de respostas de respondentes empresários localizados no sul do Brasil. Os dados foram analisados por meio do uso das técnicas estatísticas descritivas e regressão linear múltipla. Após a análise dos dados, os resultados são discutidos à luz das teorias de capacidades e da capacidade estratégica de resiliência. O estudo fornece evidências de que a consequência da crise ocasionada pela pandemia de COVID-19 enfraquece significativamente a relação entre os constructos capacidade de adaptação e crise. Além disso, o artigo amplia a compreensão dos conceitos de adaptabilidade e de mudança das empresas na região analisada. O estudo possibilita a associação dos constructos analisados e validados em um contexto de crises sucessivas em países emergentes. Esse cenário evidencia a capacidade de recuperação, resiliência e adaptação das empresas do Brasil sendo que, embora haja perdas e prejuízos notórios, o empreendedor brasileiro tem evidenciado uma característica de sustentar um sistema eficaz de gestão e desempenho.

**Palavras-chaves:** Sustentabilidade. Pandemia. Covid 19. Resiliência. Crises.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mundo está vivendo uma crise nunca antes vivenciada (Mora Cortez, Johnston, 2020). Acometido por uma situação pandemia, geradora de inúmeras mortes (Bofinger et al., 2020). Esse cenário tem contribuído para que muitos países declarassem medidas rigorosas de isolamento social (Ruiu, 2020). Todavia, em algum momento é necessário retomar as atividades produtivas, a economia, os negócios e a dinâmica da sociedade (Benjamim, Dillette, Alderman, 2020).

As grandes questões que acompanham esse momento é: como se adaptar? Que medidas adotar? Qual é a capacidade que as organizações possuem para flexibilizarem a sua dinâmica de atuação de modo que possam voltar a produzir, a exercer as suas atividades funcionais sem afetar a saúde das pessoas? Como se tornar resiliente em tempos de pandemia do coronavírus? São preocupações que assolam gestores de diferentes setores e que tem servido como insights para a comunidade científica se debruçar por protocolos específicos para cada setor, por alternativas inovadoras e por soluções projetadas de forma otimista para “botar o mundo a funcionar dentro da normalidade novamente”

Baseado neste contexto, foi realizada uma pesquisa com empresas localizadas no oeste do estado de Santa Catarina. Essa região está localizada geograficamente no sul do Brasil. Contempla um celeiro produtivo do agronegócio e indicadores representativos de microempreendedores individuais, microempresas, pequenas empresas e médias empresas. Assim como, é sede dos principais players do setor cárneo e de laticínios do Brasil.

O objetivo da pesquisa consiste em conhecer a capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise. A justificativa para a realização deste estudo está diretamente relacionada a sobrevivência das empresas (Nangia, Mosin 2020), a compreensão da resiliência (Grimes et al., 2020), a capacidade de adaptação (Duchek, 2020), da gestão da informação (Pan, Cui, Qian, 2020) e flexibilidade das empresas frente a situações de crise (Mansour et al., 2019), que são elementos essenciais para a perenidade das organizações. Crises são cíclicas (Lüthi,

Wolter, 2020). O que muda são os elementos e fatores que motivam o surgimento delas (Constantinescu, Mattoo, Ruta, 2020).

Compreende-se que 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 quais são os elementos que contribuem positivamente para a capacidade de adaptação das empresas em um período de pandemia pode se tornar um conhecimento valioso. O estudo está estruturado em seções. Além desta seção introdutória, a seção 2 versa sobre capacidade de adaptação e dá origem as hipóteses que são testadas neste estudo, a seção 3 apresenta a metodologia, a seção 4 apresenta, analisa e discute os resultados da pesquisa e a seção 5 apresenta as considerações finais e é seguida pelas referências.

## **2 CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

A capacidade de adaptação é um importante constructo que deriva 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 adotada pela 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. Essa, por sua vez, está diretamente vinculada a estabilidade do mercado, facilidade de replicação (expandir internamente), 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 leva a 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.

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 et al., 2010). Possivelmente a pandemia também gera oportunidades potenciais: mudança de critérios competitivos em determinados produtos. Se havia muita ênfase no critério custo, começam a aparecer critérios como qualidade da entrega e agilidade do despacho do pedido. Foco em entregas confiáveis. O custo passa a ser qualificador do pedido e há uma mudança do foco para as cadeias regionais e para a governança local das cadeias. 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 coronavírus.**

A legislação brasileira determina 04 portes distintos para as empresas devidamente registradas no país, a saber: Microempresas, Pequenas Empresas, Médias Empresas e Grandes empresas. De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, essas empresas estão classificadas de acordo com a renda operacional bruta anual, conforme segue: Microempresa – menor ou igual a R\$ 360 mil ano; Pequena empresa – Maior que R\$ 360 mil, menor ou igual à R\$ 4,8 milhões ano; Média empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual à 300 milhões ano; e Grande empresa – maior que R\$ 300 milhões por ano. Nesse cenário, as empresas com maior dificuldade de superação serão as de micro e pequeno porte. De acordo com Conte e Chidichima (2020), já em 2006 o Sebrae alertava para o fato de que 27% das micro e pequenas empresas brasileiras não suportavam o primeiro ano de funcionamento e encerravam suas atividades.

De acordo com Nassif, Correa, Rosseto (2020), 98,5% dos aproximadamente cinco milhões de estabelecimentos no Brasil são compostos por micro e pequenas empresas (MPEs), que são 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, 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).

Assim sendo, empresas com capacidades de análise da situação e com possibilidades de acesso à créditos, 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 a crise.

Além disso, é necessário retomar a clássica teoria potteriana da vantagem competitiva, em 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 e 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, estratégia e planejamento (Marcelino, Rezende, Miyaji, 2020).

Com base nas afirmativas, comprehende-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 à recursos e investimentos trarão maior estabilidade psicológica aos gestores, afetando diretamente a resiliência dos mesmos. O porte da empresa influencia na recuperação do equilíbrio mais rapidamente. Empresas mais resilientes são capazes de se adaptar com maior rapidez (Pike, Dawley, Tomaney, 2010). É a aptidão dos gestores de empresa para se adaptar e mudar diante de mudanças, reagindo de forma positiva a elas. Desse modo, contribui na promoção de uma gestão eficaz. É considerada uma habilidade de assimilar mudanças (Conner, 1995).

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

As ações governamentais, com o estabelecimento de quarentenas e isolamentos (e em alguns lugares do país ao cerro 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 construírem projetos prévios de superação de momentos de 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. Em 17 de março, outro decreto impunha a suspensão de atividades da rede pública de ensino e do calendário esportivo do estado. Ao mesmo tempo, foi declarada a situação de emergência em todo o estado catarinense, suspendendo de imediato as atividades e os serviços privados não essenciais.

Esse fechamento de toda a cadeia de negócios representou um abalo fortíssimo, especialmente para os micros e pequenos empresários. O relatório do Banco Mundial – Economia em tempos de pandemia – Região América Latina e Caribe, salienta que mesmo após o retorno à uma possível normalidade, muitas empresas ainda serão insolventes, pois mantém 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. De acordo com Siche (2020), o impacto no setor agropecuário é sentido, sobretudo por uma forte queda na demanda. Há 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.

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 coronavírus**

De acordo com Sinay e Mandarino (2020), o número de empregos gerados por micro e pequenas empresas no Brasil já ultrapassa os 50% da massa empregada. Oliveira (2020) traz um dado ainda mais relevante, informando as micro e pequenas empresas correspondem à 99,12% das empresas existentes no país. No entanto, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE, no ano de 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, consequentemente, possuírem a capacidade de adaptação necessária para o momento.

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

O período de retorno a uma situação de normalidade será assimétrico entre as áreas de atuação das empresas (Fernandes, 2020). Além da capacidade de adaptação para o enfrentamento de crises (Deverell, 2010), este processo se dará por outros fatores. A mitigação do impacto provocado na cadeia de suprimentos, especialmente pela interrupção instantânea no fornecimento de matéria prima e que afeta principalmente o setor industrial (Ivanov, 2020). Por conseguinte, alternativas para a retomada do consumo que atinge o setor varejista *off-line* e o setor de serviços (Chen, 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 2020). Estas práticas podem ser rotuladas como gerenciamento de crises empresariais (Doern, 2016), e estão relacionadas diretamente com o fluxo de resiliência (Doern et al., 2019).

#### **H5 – A abrangência geográfica de atuação da empresa afeta positivamente a capacidade das empresas lidarem com as consequências oriundas da pandemia 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 et al, 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, no ano de 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 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 et al., 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 se sair 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 à pequenas e médias empresas a fim de que possam estimular as vendas e assim 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 *et al.*, 2020), tendo em vista que média de capacidade de funcionamento sem faturamento é de apenas 23 dias, com tendências à maior fragilidade no caso de autônomos (Sebrae, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A realização deste estudo contemplou empresas localizadas no Sul do Brasil, no Estado de Santa Catarina. A área de abrangência consistiu em empresas localizadas no grande oeste catarinense. O Brasil enfrentou uma grave crise econômica no período de 2013 a 2018 (Barbosa Filho, 2017; Seles *et al.*, 2019). Atualmente vive outra crise associada ao evento de ruptura provocado pela pandemia COVID 19.

Desse modo, é oportuno testar as hipóteses sobre as empresas que tem conseguido sobreviver ao período de recessão no Brasil. Os dados do estudo foram coletados por meio de um diagnóstico que mapeou medidas para o enfrentamento da pandemia coronavírus adotadas por empresas catarinenses (Sehnem *et al.*, 2020). O processo de coleta de dados seguiu a metodologia de trabalhos clássicos de Kelley *et al.* (2003) e Tsikriktsis (2005), que descrevem procedimentos sólidos e relevantes para condução da 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, sendo que o referido questionário unifica questões relativas ao dimensionamento das empresas participantes (tamanho, porte, faturamento, etc.), com questões relativas ao planejamento das mesmas empresas para o enfrentamento da situação de crise em questão.

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. Aproximadamente 21.000 questionários, hospedado na plataforma de pesquisa *google forms*, foram enviados por e-mail e redes sociais para os gestores das empresas identificadas. Foram devolvidos 416 questionários respondidos. Após o cotejamento inicial restaram 409 questionários completos. Isso representa uma taxa geral de resposta de 1,98%. Os dados foram coletados no período de março de 2020 a abril de 2020.

Logo após a coleta de dados, 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 desse teste T não detectaram nenhuma diferença significativa entre aqueles que responderam mais cedo e mais tarde o questionário da pesquisa. Outro teste realizado para avaliação do viés e o Bonferroni (Clottey e Grawe, 2014). Nesse caso foram avaliados os valores ausentes. Os resultados indicam uma taxa de resposta semelhante entre os subgrupos. Isso evidencia que os valores ausentes são completamente aleatórios. Evidencia essa, apoia o resultado anterior do teste t independente, indicando que nossos dados estão livres de viés de não resposta. Um resumo do perfil dos entrevistados pode ser visto na Tabela 2.

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 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 que a forma de construção do questionário pode ser observada pela criação das escalas e variáveis constantes no constructo da pesquisa, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Constructos da pesquisa

<b>Constructos</b>	<b>Item/Perguntas</b>	<b>Background Teórico</b>	<b>Escala</b>
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.	Hair et al. (2009)	Escala de 6 pontos
Comércio e Indústria	Dummy igual a 1 para empresa no ramo do comércio e/ou indústria e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy
Prestação de Serviços	Dummy igual a 1 para empresa no ramo da prestação de serviços e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy
Agronegócio	Dummy igual a 1 para empresa no ramo do agronegócio e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy
Atuação local	Dummy igual a 1 na atuação geográfica local e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy
Atuação Regional	Dummy igual a 1 na atuação geográfica Regional e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy
Atuação Nacional	Dummy igual a 1 na atuação geográfica Nacional e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy
Atuação Global	Dummy igual a 1 na atuação geográfica global e, 0 caso contrário	Hair et al. (2009)	Dummy

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.	Hair et al. (2009)	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.	Hair et al. (2009)	Escala de 6 pontos
Capacidade financeira na crise	Dummy igual a 1 para empresa com capacidade financeira para honrar as dívidas de financiamentos e funcionários e, 0 caso contrário.	Fávero et al. (2009)	Dummy
Ferramentas estratégicas na crise	Dummy igual a 1 para empresa que utilizou ferramentas estratégicas de benchmarking ou análise de riscos na crise e, 0 caso contrário.	Fávero et al. (2009)	Dummy
Ações para combater a crise	<b>Sofisticado</b> - 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. <b>Intermediário</b> – empresas com redução de custos e funcionários; venda de imóveis; acesso a mercado secundário de crédito; mudança de sede; terceirização de serviços. <b>Básico</b> – 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.	Fávero et al. (2009)	Escala de 3 pontos
Expectativa de Expansão	Dummy igual a 1 para empresa com expectativa de crescimento, expansão na área de atuação ou ampliação do mix de produtos nos próximos 5 anos e, 0 caso contrário.	Fávero et al. (2009)	Dummy
Expectativa de Reorganização	Dummy 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.	Fávero et al. (2009)	Dummy
Expectativa de Dissolução	Dummy 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.	Fávero et al. (2009)	Dummy
Perdas Financeiras	Não teve perdas financeiras; até 20%; entre 20% a 40%; entre 40% a 60%; entre 60% a 80%; acima de 80%.	Fávero et al. (2009)	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.	Fávero et al. (2009)	Escala de 7 pontos

Fonte: os autores (2020).

Verifica-se na tabela 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 e regressão linear múltipla. Tendo em vista que o estudo tem como objeto observar a capacidade de adaptação das empresas após a crise, classificou-se neste estudo como variável dependente as perdas financeiras e como variáveis explicativas os fatores que podem ter sido explicativos da variabilidade das perdas financeiras. Para tratamento estatístico dos dados utilizou-se do software SPSS.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, apresenta-se a estatística descritiva das variáveis de perfil das empresas que podem determinar a capacidade de adaptação a crise, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística descritiva do perfil das empresas

<b>Anos de Atuação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
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%
<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Comércio e/ou indústria	172	42,36%
Serviços	213	52,46%
Agronegócio	21	5,17%
<b>Área geográfica de atuação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Local	170	41,56%
Regional	180	44,01%
Nacional	42	10,27%
Global	17	4,16%
<b>Quantidade de Funcionários</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
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%
<b>Faturamento Anual</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
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: dados da pesquisa (2020).

Verifica-se na Tabela 2 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 e, contudo, poucas empresas atuam no ramo do agronegócio, setor que tem se mostrado menos impactado pela pandemia.

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

Por fim, os resultados indicam que a maioria das empresas 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 3 mostra a estatística descritiva dos fatores que podem se mostrar determinantes para capacidade de adaptação a crise.

Tabela 3 – Estatística descritiva dos fatores explicativos da capacidade de adaptação a crise

<b>Ações para combater a crise</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
------------------------------------	-------------------	-------------------

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

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Verifica-se na tabela 3 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 também 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 em paralização parcial e todas de alguns negócios. 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 4 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 4 – Estatística descritiva da capacidade das empresas em se adaptar a crise

<b>Estimativa de Perdas Financeiras com a Crise</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
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%
<b>Tempo para retomar a normalidade após a crise</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
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: dados da pesquisa (2020).

Os resultados indicam que a maioria das empresas tiverem impacto significativo em perdas financeiras com a pandemia. O número de empresas que não apresentaram perdas financeiras é praticamente insignificante. Apesar disso, observa-se que grande totalidade 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 5 mostra os fatores que podem ser determinantes da capacidade de adaptação das empresas à crise.

Tabela 5 – Fatores determinantes da capacidade de adaptação a crise

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Perdas Financeiras</b>		<b>Tempo para Retomar a Normalidade</b>	
	<b>Coeficiente</b>	<b>Sig.</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Sig.</b>
(Constante)	3,115	0,000*	3,162	0,000*
Quantidade Funcionários	0,036	0,548	-0,014	0,861
Capacidade Financeira	0,589	0,000*	-0,600	0,000*
Gestão de Risco e Benckmarcking	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 <sup>2</sup>		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: 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 declararam com 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 a normalidade após a pandemia. Já as empresas em expansão foram aquelas que declaram despender de menor tempo para retornar a normalidade após a crise.

#### 4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estatísticos mostram que apenas as hipóteses H5 e H6 foram suportadas. Os anos de atuação da empresa não tenham 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 mostrar evidências de impactos robustos na capacidade de adaptação das empresas.

Por outro lado, o setor de atuação agronegócios teve impactos 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 a 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 6 apresenta uma síntese dos principais achados alusivos a validação das hipóteses deste estudo.

Tabela 6 – Evidências de validação das hipóteses do estudo

<b>Hipóteses</b>	<b>Variáveis Independente</b>	<b>Variável Dependente</b>	<b>Status da Hipótese</b>
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: 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. Achados esses que também divergem dos resultados descritos por Nassif, Correa, Rosseto (2020), que mostraram que as micro e pequenas empresas são consideradas mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, expondo-as a situações de risco. Por outro lado, se alinham com as premissas de Pike, Dawley, Tomaney, (2010), que afirmam que empresas mais resilientes são capazes de se adaptar com maior rapidez.

Outro aspecto que merece nossa atenção é o que as empresas fazem para superar a crise. Nossos 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) que destacaram 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. 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.

Muito embora Crespi *et. al* (2020), enfatizem 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, ao passo que as atividades do agronegócio, até o presente momento, estão colhendo os resultados do que fora estabelecido em período prévio à pandemia. Ou seja, coordenação da cadeia produtiva, verticalização, sistema de integração, contratos formais e ciclos produtivos consolidados representam uma base sólida para convivência com a crise emergente.

Barreto, Nóbrega, Araújo (2020) fazem alusão ao tempo de atuação como aspecto relevante para superar crises. Todavia, nosso estudo mostra que para o contexto da pandemia do coronavírus, o tempo de atuação não é fator determinante da capacidade de adaptação a crise. Portanto, é um achado diferente daquele encontrado na literatura pregressa. Mas se alinham com os dizes de Kuckertz (2020) que elucida que os empresários que demonstrarem flexibilidade e adaptação dos 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 esse lócus de atuação. A pesquisa revela que o fato da empresa expandir é um fator determinante da capacidade de adaptação a crise. Característica

essa mais comumente encontrada em empresas mais estruturadas, de portes maiores, o que se coaduna com os dizeres de Nedlund (2020) que salienta que empresas maiores possuem diversificação de investimentos e menor dependência do fluxo de caixa.

Portanto, os achados deste 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 como essa que o mundo vivencia neste momento. Uma conduta pautada em políticas publicadas sólidas tem potencial de contribuir na mitigação dos danos econômicos e para manutenção do emprego e da geração de renda (Schmidt *et al*, 2020). São fundamentais para socorrer, amparar e dar fôlego para micro e pequenas empresas (Nogueira *et al*, 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

Este 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 a 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 a 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 sobrevivam, se expandem e cresçam em tempos de crise, enquanto outras declaram falência. Além disso, a pesquisa contribui na tentativa de debruçar-se sobre o impacto de uma crise sem precedentes e a disposição de empresários e empreendedores em criar caminhos de superação para a mesma.

Como limitação da pesquisa podem ser sinalizados outros fatores que implicam em dificuldade de superação de crises e que não foram abordadas como variáveis neste estudo. Assim como outros constructos, itens da escala e do questionário. A jornada rumo à 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 sobrevêm às organizações. Futuros estudos podem aprofundar a análise qualitativa das evidências deste estudo, para compreensão em profundidade dos elementos que diferenciam empresas que possuem capacidade de adaptação frente as crises daquelas que perecem.

## Referências

- Amorim, D. (2020). *Informalidade cresce e é recorde em 20 estados*. Economia.uol.com.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/02/15/informalidade-cresce-e-e-recorde-em-20-estados.htm>.
- Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M., & Yannelis, C. (2020). How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 COVID-19 pandemic (No. w26949). *National Bureau of Economic Research*.
- Barbosa Filho, F.D.L. (2018). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*. 31, (89), 51-60.
- Barreto, M., Nóbrega, K., & Araújo, P. (2020). Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das micro e pequenas empresas (*MPE'S*). *Repositorio.unp.br*. Retrieved 4 June 2020, from <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/issue/view/93>.
- Barreto, M. L., Barros, A. J. D. de, Carvalho, M. S., Codeço, C. T., Hallal, P. R. C., Medronho, R. de A., Struchiner, C. J., Victora, C. G., & Werneck, G. L.. (2020). O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil?. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, e200032. Epub April 22, 2020.<https://doi.org/10.1590/1980-549720200032>
- Benjamin, S., Dillette, A., Alderman, D.H. (2020). “We can’t return to normal”: committing to tourism equity in the post-pandemic age. *Tourism Geographies*. Article in press.
- Bernardes, J., Silva, B., & Lima, T. (2020). Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios Juliana. *Revista Da FAESF*, 4(Número Especial COVID-19), 43-47. Acessado em 20 de Julho de 2020, de <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/download/115/10>
- Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., (...), Südekum, J., Weder di Mauro, B. (2020). Economic Implications of the Corona Crisis and Economic Policy Measures. *Wirtschaftsdienst*. 100(4), pp. 259-265
- Breman, J., Van der Linden, M. (2014), Informalizing the Economy: The Return of the Social Question at a Global Level. *Development and Change*, 45: 920-940. doi:10.1111/dech.12115
- Cabral, K. (2020) Empresas ajudam pequenos negócios em meio a pandemia do coronavírus. Disponível em <https://cebds.org/empresas-ajudam-pequenos-negocios-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus>. Acesso em 19 de Julho de 2020.
- Cattaneo, O., Gereffi, G., Staritz, C. (2010). *Global value chains in a postcrisis world: a development perspective*, world bank, Washington, DC,
- Chen, H., Qian, W., & Wen, Q. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on consumption: Learning from high frequency transaction data. Available at SSRN 3568574
- Clottee, T.A., Grawe, S.J. (2014). Non-reponse bias assessment in logistics survey research: use fewer test? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 44, 412-426.
- Chen, H., Qian, W., & Wen, Q. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on consumption: Learning from high frequency transaction data. Available at SSRN 3568574
- Clottee, T.A., Grawe, S.J. (2014). Non-reponse bias assessment in logistics survey research: use fewer test? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 44, 412-426.
- Conner, D.R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

- Conte, L., & Chidichima, A. (2020). Modelo de gestão financeira no período pré e pós-crise em micro e pequena empresa, com foco No fluxo de caixa. Tcconline.fag.edu.br. Recuperado em 04 de Junho de 2020, de <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20190818-200339.pdf>.
- Crespi, J., Schulz, L., Jacobs, K., Hayes, D., & Hart, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Iowa's Corn, Soybean, Ethanol, Pork, and Beef Sectors. Card.iastate.edu. Recuperado em 04 de Junho de 2020, de <https://www.card.iastate.edu/products/publications/pdf/20pb28.pdf>.
- Constantinescu, C., Mattoo, A., Ruta, M. (2020). The Global Trade Slowdown: Cyclical or Structural? *World Bank Economic Review*. 34(1), pp. 121-142
- Deverell, E., & Olsson, E. K. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management*, 12(2), 116-134.
- Diniz, S. C., Silva, G. L., Guerci, M. R. (2020). *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*. Cedeplar.ufmg.br. Acessado em 20 de Julho de 2020.
- Doern, R., (2016). Entrepreneurship and Crisis Management: The Experiences of Small Businesses during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*, 34, 276–302.
- Doern, R., Williams, N., Vorley, T., (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31, 400–412.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 13(1), pp. 215-246
- Fávero, L.P., Belfiore, P., Silva, F.L., Chan, B.L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. Available at SSRN 3557504.
- Florêncio, J., & Sampaio, V. (2020). Gestão estratégica em pequenas e micro empresas: uma abordagem. *Eumed.net*. Retrieved 23 July 2020, from <https://www.eumed.net/rev/cariibe/2020/03/gestao-estrategica-empresas.html>
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., Rockström, J.. (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society* , Vol. 15, No. 4 (Dec 2010)
- Grimes, A., Sparke, V., Rouen, C., West, C. (2020). Preparedness and resilience of student nurses in Northern Queensland Australia for disasters. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 48,101585
- Hair, J.F.H., Black, W.C., Babib, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R., L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- IBGE. (2003). *Economia Informal Urbana*. Biblioteca.ibge.gov.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv6150.pdf>.
- IPEA. (2020). 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). Ipea.gov.br. Retrieved 23 July 2020, from [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota\\_tecnica/200610\\_nt\\_dinte\\_n\\_2\\_2.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/200610_nt_dinte_n_2_2.pdf).

- Ivanov, D. (2020). 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*, 136, 101922.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261–266. doi:10.1093/intqhc/mzg031
- Karabag, S. F. (2020). An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 10(1), 1–6.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261–266. doi:10.1093/intqhc/mzg031
- Kim, B., & Kang, Y. (2014). Social capital and entrepreneurial activity: A pseudo-panel approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Volume 97, January 2014, Pages 47-60
- Konopleva, J.A., Pakova, O.N., Zenchenko, S.V. (2020). Cyclical nature of financial crises and their impact on the stock market. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 138, pp. 108-119
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., ... Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, e00169. doi:10.1016/j.jbvi.2020.e00169
- Leone, E. (2007). *O perfil dos trabalhadores e trabalhadoras na economia informal*. Campinas, IE-Cesit (p. 247). Acessado em 20 de Julho de 2020, de <http://www.sine.pr.gov.br/sets/crt/observ/doc/O perfil dos trabalhadores e trabalhadoras na economia informal.pdf>
- Lüthi, S., Wolter, S.C. (2020). Are apprenticeships business cycle proof? *Swiss Journal of Economics and Statistics*. 156(1),3
- Mandarino, M., & Sinay, M. (2020). *Participação das Micro e Pequenas Empresas nas Compras Governamentais da Esfera Federal / Micro and Small Business Participation in Federal Sphere Government Procurement*. [Www4.fsanet.com.br](http://www4.fsanet.com.br). Retrieved 4 June 2020, from <http://www4.fsanet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2000/491492214>.
- Mansour, H.E.L., Holmes, K., Butler, B., Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*. 21(4), pp. 493-503
- Marcelino, J., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do estado do paraná - brasil. *Revista.ufrr.br*. v.2., n.5, 2020, pp.101-112.
- McHattan, N. (2020). 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*, 32(2), 6–10.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. doi:10.5465/amr.1978.4305755
- Ministério da Saúde (2020) <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>> acessado em 17/07/2020.

Mora Cortez, R., Johnston, W.J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*. 88, pp. 125-135

Nangia, M., Mohsin, F. (2020). Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment - A qualitative investigation in the Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*. 7(7), pp. 937-942

Nangia, M., Mohsin, F. (2020). Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment - A qualitative investigation in the Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*. 7(7), pp. 937-942

Nassif, V., Corrêa, V., & Rossetto, D. (2020). 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*, 9(2), I-XII. doi: <https://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>

Nedlund, E. (2020). 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*, 18(3), N.PAG.

Nogueira, M., Silva, S., & Carvalho, S. (2020). *Socorro governamental às pequenas unidades produtivas frente à atual pandemia*. Repositorio.ipea.gov.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de, from <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10033>.

Nogueira, M. (2016). *A problemática do dimensionamento da informalidade na economia brasileira*. Repositorio.ipea.gov.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6907/1/td\\_2221.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6907/1/td_2221.pdf).

Oliveira, W. (2020). Proteção constitucional e a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas. Relise.eco.br. Retrieved 4 June 2020, from <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/367/350>.

Pan, S.L., Cui, M., Qian, J. (2020). Information resource orchestration during the COVID-19 pandemic: A study of community lockdowns in China. *International Journal of Information Management*. 54,102143

Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability.

*Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59–70. doi:10.1093/cjres/rsq001

Rocha, G. (2020). *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*. Cedeplar.ufmg.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de <https://www.cedeplar.ufmg.br/noticias/1230-nota-tecnica-economia-popular-urbana-e-o-covid-19-desafios-e-propostas-para-a-regiao-metropolitana-de-belo-horizonte>.

Rombel, A. (2020). How small businesses can benefit from the \$2.2 trillion coronavirus relief package. *Business Journal (Central New York)*, 34(14), 4.

Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1996). Crisis Management and Institutional Resilience: An Editorial Statement. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 4(3), 119. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00084.x>

Ruiu, M.L. (2020). Mismanagement of Covid-19: lessons learned from Italy. *Journal of Risk Research*. Article in press.

- Santos, G., Ribeiro, L., & Cerqueira, R. (2020). *Modelagem de impactos econômicos da pandemia Covid-19: aplicação para o estado da Bahia*. ResearchGate. Retrieved 23 July 2020, from [https://www.researchgate.net/profile/Gervasio\\_Santos/publication/341078147\\_Modelagem\\_de\\_impactos\\_economicos\\_da\\_pandemia\\_Covid-19\\_aplicacao\\_para\\_o\\_estado\\_da\\_Bahia/links/5ead8cd792851cb2676daf90/Modelagem-de-impactos-economicos-da-pandemia-Covid-19-aplicacao-para-o-estado-da-Bahia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gervasio_Santos/publication/341078147_Modelagem_de_impactos_economicos_da_pandemia_Covid-19_aplicacao_para_o_estado_da_Bahia/links/5ead8cd792851cb2676daf90/Modelagem-de-impactos-economicos-da-pandemia-Covid-19-aplicacao-para-o-estado-da-Bahia.pdf).
- Schmidt, F., Mello, J., & Cavalcante, P. (2020). Estratégias de coordenação governamental na crise da covid-19. *Nota Técnica IPEA*, 32, 16.
- Sebrae. (2020). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil / Sebrae*. M.sebrae.com.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.
- Sebrae. (2014). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. M.sebrae.com.br. Acessado em 20 de Julho de 2020, de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.
- Sehnem, S. (2020). (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., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Jabbour, C. J. C., Latan, H., & Roubaud, D. (2019). Do Environmental Practices Improve Business Performance Even in an Economic Crisis? Extending the Win-Win Perspective. *Ecological Economics*, 163, 189–204. doi:10.1016/j.ecolecon.2019.04.013
- Siche, Raúl. (2020). What is the impact of COVID-19 disease on agriculture?. *Scientia Agropecuaria*, 11(1), 3-6. <https://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2020.01.00>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z
- Tsikriktsis, N. (2005). A review of techniques for treating missing data in OM survey research. *Journal of Operations Management*, 24(1), 53–62. doi:10.1016/j.jom.2005.03.001
- Vasconcelos, F. C.; Cyrino, Á. B.. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Rev. adm. empres. [online]*. vol.40, n.4, pp.20-37