



RELISE

**CONTABILIDADE E A MORTE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DAS
ESTRATÉGIAS DE “RESSURREIÇÃO” DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS NA CRISE PANDÊMICA DA COVID-19¹**

*ACCOUNTING AND ORGANIZATIONAL DEATH: ANALYSIS OF
“RESURRECTION” STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED
COMPANIES IN THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS*

Arthur Brasil Ventura de Souza²

Bernardo Vinicius Cruz Melo³

Aleff dos Santos Santana⁴

Juh Círico⁵

RESUMO

Com o surgimento e expansão da pandemia da COVID-19, muitas organizações sofreram com as medidas adotadas para impedir a propagação do vírus, levando assim várias empresas ao processo de descontinuidade. A literatura sobre o tema destaca a necessidade de se investigar abordagens que apresentem estratégias de superação dos problemas emergentes das organizações. Nesse sentido, este estudo objetiva analisar as estratégias usadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras para dar continuidade às suas operações durante a crise pandêmica do novo coronavírus. Para isso, realizou-se uma análise de casos múltiplos, examinando-se cinco entidades de setores comerciais escolhidas por conveniência. Os resultados evidenciam que os efeitos observados pelos gestores entrevistados pairavam sobre os processos estruturais e orçamentários de suas entidades, e as dificuldades organizacionais que enfrentavam foram massificadas pela pandemia. Verificou-se como estratégias comuns entre os participantes da pesquisa, a utilização da tecnologia no auxílio da gestão e o incremento da importância de um planejamento operacional, econômico, financeiro e contábil. Portanto, pode-se auferir que a capacidade de se adaptar aos novos cenários ou transformações (resiliência) foi

¹ Recebido em 01/02/2024. Aprovado em 06/04/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.14720996

² Universidade Federal do Pará. arthurbrasil1234@gmail.com

³ Universidade Federal do Pará. bernardov2000@gmail.com

⁴ Universidade Federal do Pará. aleffsantana.pesquisa@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Uberlândia. juhcirico@gmail.com



RELISE

64

indispensável para que as organizações retornassem à continuidade de seus negócios.

Palavras-chave: morte organizacional, resiliência empresarial, gestão empresarial, estratégias organizacionais, crise pandêmica.

ABSTRACT

With the emergence and expansion of the COVID-19 pandemic, many organizations suffered from the measures adopted to prevent the spread of the virus, leading several companies to the process of discontinuity. The literature on the topic highlights the need to investigate approaches that present strategies to overcome the emerging problems of organizations. In this sense, this study aims to analyze the strategies used by small and medium-sized Brazilian companies to continue their operations during the pandemic crisis of the new coronavirus. To this end, a multiple case analysis was carried out, examining five commercial sector entities chosen for convenience. The results show that the effects observed by the interviewed managers hovered over the structural and budgetary processes of their entities, and the organizational difficulties they faced were massified by the pandemic. It was verified as common strategies among the research participants, the use of technology to aid management and the increase in the importance of operational, economic, financial, and accounting planning. Therefore, it can be inferred that the ability to adapt to new scenarios or transformations (resilience) was indispensable for organizations to return to the continuity of their business.

Keywords: organizational death, business resilience, business management, organizational strategies, pandemic crisis.

INTRODUÇÃO

A pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2) afetou milhões de pessoas ao redor mundo (Alao & Gbolagade, 2020). Assim, diversas medidas foram tomadas pelos governos e pelas empresas para diminuir a transmissão da doença (covid-19) como, por exemplo, limitar o trânsito de pessoas, restrições de voos e a suspensão temporária da jornada de trabalho e das aulas presenciais em escolas (Alao & Gbolagade, 2020; Wenzel, Stanke & Lieberman, 2020). Gerando, dessa forma, impactos em todas as áreas da economia global (Ferneini, 2020).



RELISE

Esses reflexos fizeram com que as empresas adotassem diversas estratégias de adequação às recomendações sanitárias impostas, a fim de continuar a comercialização de seus produtos e/ou executar seus serviços (Salomé *et al.*, 2021). No entanto, assim como existem empresas que conseguiram fazer esses ajustes em seus modelos de negócios, o oposto também pode ser observado, seja em pequenas, médias ou grandes empresas que estão se equilibrando à iminência de sua “morte” (extinção) operacional (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020).

Embora já tenha sido constatado que a pandemia causada pela covid-19 terá consequências perceptíveis a longo prazo, tanto para as economias locais, quanto para a economia global (Wenzel, Stanke & Lieberman, 2020), na literatura especializada, não se encontram estudos que apontem como essas consequências afetam as entidades e sua continuidade (vitalidade) operacional (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020).

Além disso, as pesquisas se limitam à compreensão da repercussão do fenômeno, sem destacar as estratégias aplicadas pelas empresas para a manutenção de suas atividades nesse contexto de adversidade, conhecimento este, necessário do ponto de vista científico, social e organizacional (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020; Sheng *et al.*, 2020; Castro & Zermeno, 2020).

Assim, este estudo teve como objetivo analisar as estratégias usadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras para dar continuidade às suas operações durante a crise pandêmica do novo coronavírus. Para alcançar sua finalidade, aplicou-se o método do estudo de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de empresas selecionadas por esta pesquisa. As entidades são de setores comerciais diferentes para possibilitar uma visão geral dos impactos da pandemia nas vendas, horários de trabalho e gestão dos mais variados segmentos econômicos.

Por fim, destaca-se como contribuição para a literatura a evidênciação



RELISE

de como as estratégias empregadas pelas organizações podem preservar a vitalidade dos negócios, possibilitando assim novos caminhos para trabalhos que busquem essa vertente de gerenciamento de crise pandêmica. Esta pesquisa também traz contribuições para as organizações e a sociedade, uma vez que o estudo revela medidas que podem ser transferidas para outras empresas que estão passando ou vão passar por essa situação, conservando empregos (fundamentais para a sobrevivência de muitas famílias) e mantendo o fluxo da economia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a sistematização dos argumentos e demonstração dos construtos deste estudo, inicialmente, efetuou-se uma revisão de literatura sobre os motivos que levam à extinção das organizações, ou seja, suas “*Causa Morti*”. Pois, fez-se necessário compreender o porquê das extinções empresariais ocorrerem. Por conseguinte, discutiu-se os mecanismos de resiliência organizacional para evidenciar as possibilidades de “ressurreição” (continuidade) dos negócios. Ao fim, sucedeu-se um exame acerca da situação contemporânea da pandemia do novo coronavírus para o entendimento do contexto de crise em que as entidades estão inseridas.

“*Causa mortis*” das organizações

As crises, sejam elas econômicas, institucionais ou sanitárias, não são os únicos fatores que podem levar uma organização à extinção (morte), existem também causas naturais como a má gestão de recursos, fraco controle orçamentário e até iniciativas ambientais muito audaciosas (Amankwah-Amoah *et al*, 2021). Pinheiro e Neto (2019) falam que devido à contínua desaceleração econômica global, criou-se um ambiente extremamente desafiador para os empresários, com muitas economias presenciando um aumento acentuado nas



RELISE

taxas de insucesso empresarial. Assim, percebe-se que no decorrer dos anos muitas empresas encerram suas atividades, geralmente motivadas pela incapacidade de serem lucrativas, comprometendo a sobrevivência no mercado (Monteiro & Zummach, 2017).

Em pesquisa feita por Bedê (2016), a taxa de mortalidade das organizações não pode ser atribuída somente a um elemento específico, mas sim a uma combinação de fatores. Pode-se citar motivos como: falta de preparo do gestor, falta de planejamento, falta de investimento na capacitação da mão-de-obra, falta de fluxo de caixa e concorrência acirrada no mercado em questão (Bedê, 2016). Essas razões podem ser divididas entre duas perspectivas: a determinante e a voluntarista, sendo a primeira caracterizada por eventos exteriores às organizações, ou seja, os gestores não possuem poder de influenciar ou manipular, já a segunda perspectiva se caracteriza por causas internas à organização, em outras palavras, o gestor possui o poder de controle (Çera *et al.*, 2019).

Segundo Cabral e Coelho (2020), a pandemia levou a uma queda acentuada e persistente na atividade econômica. Desse modo, empresas de diferentes segmentos da economia testemunham os seus piores dias (Fernandes *et al.*, 2020). Logo, as principais causas para a “morte organizacional” das empresas nesse período de pandemia são consequências de medidas tomadas para a contenção da covid-19, mesmo que os efeitos não tenham sido iguais para todos os setores (Kraus *et al.*, 2020). Tais medidas incluem, porém não se limitam, a proibição da aglomeração de mais de dez pessoas, distanciamento social, mudanças na jornada de trabalho, adoção do sistema de *home office*, limitações no sistema de transporte e maior rigor nas viagens aéreas (Steve & Timothy, 2020).

Com todas essas mudanças, a adaptação das organizações foi mais do que necessária, claro que o medo era grande, então, muitas organizações



RELISE

tiveram problemas para encontrar investidores que as apoiassem neste período de crise (Naveen & Anders, 2020), levando-as à “morte” ou ao “renascimento”, onde mesmo que a empresa passe por um período de baixas vendas e elevados custos operacionais elas ainda conseguem resistir e se reerguer, levando assim à sua “ressurreição” (Essuman *et al.*, 2020).

Resiliência organizacional

O termo resiliência organizacional pode ser definido como a capacidade da entidade de enfrentar situações que causem perturbações inesperadas de maneira antecipada, ou ao longo da ocorrência dessas circunstâncias, com o auxílio de uma organização e gerenciamento estratégico de choques internos e externos (Annarelli & Nonino, 2016). Essa resiliência pode ser estática, ou seja, quando for baseada em acontecimentos em que as medidas tomadas busquem minimizar as probabilidades e reduzir os impactos que podem vir a ocorrer na organização; ou ser dinâmica, quando as ações assumidas surgem da capacidade dos gerenciamentos de choques para que seja encurtado o período de resultados desfavoráveis e maximizar o tempo de recuperação para o estado anterior, ou para um novo estado desejável (Annarelli & Nonino, 2016).

Mesmo com as inúmeras causas que levam à “morte organizacional”, ainda existem mecanismos que podem ser utilizados para resistir aos períodos extremos (Essuman *et al.*, 2020). Porém, organizações que possuem resiliência operacional tendem a ter ferramentas para evitar os choques causados por essas situações de adversidade, como os citados anteriormente (Essuman *et al.*, 2020). Entretanto, é necessário definir o que é a resiliência de uma organização, seguindo a definição de resiliência apresentada por Ganin *et al.* (2016, p.1), “resiliência de um sistema é sua capacidade de planejar e se preparar, absorver, responder e se recuperar de desastres e se adaptar a novas condições”.

Uma das formas de resistir a esses choques seria a realização de uma



RELISE

gestão financeira adequada, uma vez que essa ferramenta permite que o gestor possua o acompanhamento, controle e planejamento de todos os processos que envolvem a parte financeira do negócio (Siqueira & Barbosa, 2016). Dessa forma, conseguirá traçar estratégias para atingir os objetivos a que se propôs, tendo em vista a realidade de sua empresa (Junqueira, 2022).

Logo, os gestores dessas empresas precisam alinhar a tomada de decisões com o controle gerencial para maximizar o lucro e sobreviver a situações de risco, como crises em geral (Hertati *et al*, 2020). Uma das possibilidades seria o investimento na digitalização do trabalho, levando praticidade e segurança para várias áreas de atuação (Baudin & Nusshold, 2018), especialmente se levarmos em consideração o contexto atual da pandemia e todas as medidas de prevenção adotadas.

Pandemia da Covid-19

Crises econômicas e políticas não são novidades no plano geopolítico contemporâneo, entretanto, a crise pandêmica da covid-19 foi tensa em múltiplos aspectos, sobretudo para a área da saúde (Santos, Ferreira & Roncon, 2020). Tais consequências podem ser observadas em um nível global, uma vez que são oriundas da necessidade dos países de pararem a contaminação através de medidas progressivas de distanciamento social, com o fechamento de escolas e universidades, a proibição de eventos ou aglomerações, a restrição de viagens e transportes públicos que têm sido implementadas de modo gradual e distinto nos diferentes países, com maior ou menor intensidade (Aquino *et al*, 2020). Essas decisões afetam as organizações, levando-as ao fechamento de suas portas e consequentemente a perda de empregos (Castro & e Zermeno, 2020).

No Brasil, pode-se observar que a covid-19 afetou a recuperação política e econômica do país. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou crescimento de



RELISE

0,5% no quarto trimestre de 2019, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal. Na comparação com igual período de 2018, houve avanço no PIB de 1,7% no último trimestre do ano, demonstrando que o país estava no início do processo de recuperação. Já, em 2021, o país volta a se recuperar. Porém, o impacto nas pequenas e médias empresas foi acentuado. Desse modo, durante a nova pandemia a população brasileira estava em situação de extrema vulnerabilidade, com altas taxas de desemprego e cortes profundos nas políticas sociais (Werneck & Carvalho, 2020).

Além dessas consequências, ressalta-se o estudo feito por Duarte *et al.* (2020), o qual mostra que tais medidas de prevenção de transmissão do vírus, juntamente com a noção de ter a renda familiar diminuída em razão dos impactos da doença no cenário econômico local e ser exposto a informações negativas sobre a Covid-19 (como o número de mortos e infectados), podem oferecer mais riscos para a saúde mental dos indivíduos. Esse fato também pode impactar o desempenho dos gestores e, conseqüentemente, a continuidade dos negócios.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas por pequenas e médias empresas brasileiras para dar continuidade às suas operações durante a crise pandêmica da COVID-19. Para tanto, utilizou-se de uma abordagem qualitativa da pesquisa com a aplicação do método do estudo de casos múltiplos. A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados na investigação.

Método

O estudo de casos múltiplos é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou mais objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Ainda, segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser



RELISE

definido pela investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A escolha desse método decorre do propósito de evidenciar quais foram os impactos socioeconômicos gerados pela pandemia da COVID-19 em pequenas e médias empresas brasileiras e, por conseguinte, destacar as mudanças adotadas pelos gestores dessas entidades para mitigar esses reflexos, fazendo com que conseguissem superar a fase de “morte organizacional”. Logo, adotando a abordagem de casos múltiplos, permitiu-se comparações entre as organizações e seus segmentos na economia brasileira.

Definição dos casos múltiplos

O presente estudo foi realizado com cinco empresas. Usou-se o critério da escolha por conveniência para selecionar as entidades. A definição desse critério ocorreu devido à facilidade de se contactar com os gestores dos empreendimentos, bem como pela impossibilidade de se realizar uma seleção de negócio *in locu*, por motivos de prevenção contra a contaminação e proliferação da COVID-19.

A primeira entidade é da área de comércio varejista, situada na cidade de Macapá, capital do Estado de Amapá, com aproximadamente 18 anos em funcionamento possuindo quatro filiais ao todo, sendo essa entidade denominada neste estudo de “Organização A”. A segunda entidade participante atua na área de locação e venda de veículos automotores terrestres, em funcionamento desde o ano de 1995, com sua matriz na Cidade de Belém, Estado do Pará, possui uma filial em Manaus (Estado do Amazonas), denominada nesta pesquisa como “Organização B”.

A terceira entidade participante atua no ramo de confecção de roupas e armarinho, com cinco anos em funcionamento, situada na cidade de Belém, esta



RELISE

entidade não possui filiais, será tratada no presente estudo como “Organização C”. A penúltima empresa selecionada se encontra também na cidade de Belém, pertencente à área de manutenção e venda de peças de motos e de carros, com quatro anos de atuação e não possui filiais, denominada aqui como “Organização D”. A última organização selecionada possui 14 anos de funcionamento, localizada em Belém, atua no ramo imobiliário, chamada neste trabalho de “Organização E”.

A preferência pelos perfis das organizações acima descritas ocorreu por motivos de abrangência, pois são entidades que atuam em diferentes áreas da economia e que possuem diversos portes econômicos, sendo assim, podemos verificar se estratégias que essas organizações utilizam para manterem sua funcionalidade são semelhantes entre si, ou se são heterogêneas, cabendo saber se essas diferenças são oriundas das áreas que atuam e/ou do tamanho da entidade.

Coleta dos dados

A coleta de dados aconteceu através de entrevistas com os gestores das entidades investigadas. A opção pela entrevista como instrumento, deu-se pela possibilidade de acesso às informações subjetivas (por exemplo, a explicação do porquê de algumas decisões assumidas). Tendo em vista que, caso este estudo aplicasse outra ferramenta de coleta de dados, poderia existir barreiras ou limitações para construir as evidências de acordo com a finalidade da pesquisa.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se de um questionário semiestruturado, produzido com base na literatura especializada. Assim, formulou-se 13 perguntas em três grupos de análise, sendo eles: (i) Ambiente Organizacional Pré-pandêmico; (ii) Reflexos da Covid-19 nas Organizações; e (iii) Estratégias Organizacionais para a Superação da COVID-19. O questionário



RELISE

73

passou por um pré-teste, com a participação de três pessoas da área de contabilidade, escolhidas aleatoriamente. No pré-teste, ajustes foram efetuados e o questionário foi aprovado pelos participantes. A seguir, o quadro 1, mostra o questionário usado para ajudar na coleta de dados deste estudo.

Quadro 1: Questionário da Pesquisa (Grupos de Análise)

Grupos de Análise	Perguntas	Finalidade
Ambiente Organizacional Pré-pandêmico	Anterior a pandemia da covid-19, como a gestão da sua entidade estava organizada?	Identificar a gestão organizacional das entidades na pré-pandemia.
	Antes da pandemia da covid-19, quais estratégias você usava para gerenciar sua entidade?	Mapear as atividades de gestão das entidades na pré-pandemia.
	Anterior a pandemia da covid-19, quais dificuldades a gestão da sua entidade enfrentava?	Apontar problemas organizacionais presentes nas entidades na pré-pandemia.
	Antes da pandemia da covid-19, como você superava os problemas organizacionais da sua entidade?	Compreender as estratégias de superação dos problemas organizacionais na pré-pandemia.
Reflexos da Covid-19 nas Organizações	Quais consequências a pandemia da covid-19 trouxe para o funcionamento da sua entidade?	Apontar as principais consequências da covid-19 nas entidades.
	Como a pandemia da covid-19 afetou a gestão da sua entidade?	Identificar os problemas de gestão ocasionados pela covid-19 nas organizações.
	Quais mudanças a pandemia da covid-19 provocou na estrutura organizacional da sua entidade?	Evidenciar as mudanças organizacionais causadas pela covid-19.
	Como você reorganizou o planejamento orçamentário e financeiro da sua entidade?	Analisar as alterações orçamentárias e financeiras das organizações.

continua



RELISE

74

Quadro 1: Questionário da Pesquisa (Grupos de Análise) - continuação

Grupos de Análise	Perguntas	Finalidade
Estratégias Organizacionais para a Superação da Covid-19	Quais estratégias você utilizou para resistir aos efeitos que a pandemia da covid-19 causou na sua entidade?	Identificar as estratégias utilizadas para resistir a pandemia da covid-19.
	Quais desafios você enfrentou para implantar essas estratégias?	Compreender os desafios de implantação das estratégias organizacionais de enfrentamento da Covid-19
	Como você descreveria o papel exercido pela contabilidade na sua organização para o enfrentamento da crise pandêmica da covid-19?	Apontar qual função a contabilidade exerceu no enfrentamento da crise pandêmica da covid-19.
	Quais aprendizados você adquiriu com o enfrentamento da pandemia da covid-19?	Revelar os conhecimentos adquiridos com a pandemia da covid-19.
	Como você avaliaria o processo de resiliência operacional que a sua organização realiza para enfrentar a pandemia da covid-19?	Evidenciar uma autoavaliação do gestor para com o seu processo de resiliência.

Fonte: Elaborado pela autoria.

As entrevistas aconteceram de forma virtual, com o auxílio da plataforma *Google Meet*. Ressalta-se ainda que se optou por realizar as entrevistas dessa maneira devido ao fato de a pesquisa ter sido aplicada ainda no período da crise pandêmica do novo coronavírus, logo, o ambiente virtual proporcionou o cumprimento das normas sanitárias propostas pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Antes do início das entrevistas, a finalidade deste estudo foi explicada para os participantes. A fim de se evitar riscos éticos, foram enviados de maneira eletrônica para os entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) para ser lido e assinado por eles. O retorno desse documento também se deu de maneira eletrônica. As entrevistas foram gravadas, com uma média de 32 horas e 23 minutos. Posteriormente, as



RELISE

participações foram transcritas, totalizando 25.477 mil palavras.

Forma de análise dos dados

Para o exame dos dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999, p.2), esta consiste em “uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos”. A técnica de execução dessa análise se baseia ainda nas especificações que consistem nas seguintes etapas: (a) Preparação das Informações; (b) Transformação do Conteúdo em Unidades; (c) Classificação das Unidades em Categorias; (e) Descrição; e (f) Interpretação (Bardin, 1977; Moraes, 1999; Silva & Fossá, 2015).

Desse modo, inicialmente procuramos na literatura informações que fossem voltadas para a questão da resiliência das organizações em período de crises (econômicas e pandêmicas), objetivando encontrar evidências pré-estabelecidas para produzir os argumentos sobre o fenômeno. Depois, com a aplicação do estudo, desenvolvemos construtos como, por exemplo, o da abordagem de estratégias organizacionais usadas pelas entidades para manter seus negócios.

Já, as interpretações dos dados, tanto pré-aplicação, quanto pós-aplicação da pesquisa ocorreu por meio inferências objetivas dos pesquisadores. Assim, comparou-se os aspectos teóricos com as informações adquiridas no decorrer do estudo. Relacionou-se características em comum da literatura especializada e das organizadas investigadas, e foram debatidas as diferenças encontradas para entender os motivos das objeções entre objetos.



RELISE

DESCRIÇÃO DOS DADOS

Ambiente organizacional pré-pandêmico

Para que o estudo pudesse apresentar os mecanismos de resiliência das organizações, foi necessário primeiramente entender como eram os processos organizacionais realizados por essas empresas no período anterior à pandemia da covid-19. Ou seja, foi preciso compreender como era o ambiente organizacional pré-pandêmico dessas entidades e quais eram as dificuldades já existentes para a gestão empresarial dos participantes do estudo.

O modelo de gestão tradicional era o mais utilizado nesse período anterior à pandemia, conforme foi relato do gestor da organização A: “*A gestão pré-pandêmica era muito travada, ela era muito focada em processos. A gente acreditava que conseguiria fazer a gestão daquele modo quadrado, daquele modo tradicional, porque assim deveria ser feito*”. A gestora da organização B confirma essa condição ao dizer: “*Ela (gestão) era organizada de forma executiva, tinha parte executiva que pensava. E depois tinha a parte operacional que executava realmente as tarefas*”.

Para que esse modelo de gestão pudesse ser idealizado, as estratégias até então existentes se baseavam em diversos processos, sendo um deles o controle financeiro de contas a pagar que a entidade possuía, conforme explanado pela gestora da organização D: “*É os pagamentos, sempre agendado com antecedência. Para que no dia do vencimento não acontecessem multas, juros [...] isso é válido até hoje para os boletos de cobrança principalmente*”.

Além dessa estratégia financeira, destaca-se também os processos de levantamento de dados sobre o mercado em que a entidade atua, segundo o gestor da organização E: “*O nosso negócio é simples. Você como proprietário de um imóvel nos contratava para trabalhar com a venda. Então nós íamos até o teu imóvel, vê o teu produto e vê a margem de preço que estava dentro do*



RELISE

mercado, tirava fotos [...] e olhava a documentação do teu imóvel [...] para verificar a aptidão ao financiamento. [...] Depois de estarmos com as fotos e a identificação do documento, tínhamos a certeza de como o produto poderia ser vendido no anúncio, por exemplo, se poderia ser à vista ou financiado”.

As estratégias mais tradicionais também eram aplicadas, conforme o gestor da organização A destaca: *“São as estratégias mais tradicionais como reuniões setoriais, reuniões pré-agendadas com muitos colaboradores, eram reuniões mais de passagem de informação do que realmente troca e construção de informação”.*

Nesse período pré-pandêmico, as organizações já se deparavam com dificuldades na realização da sua gestão. Algumas dessas dificuldades foram exemplificadas pela gestora da organização D por meio da seguinte fala: *“Dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada, tanto para atuar em serviços de carro, quanto de moto. Também encontrávamos dificuldade em adquirir apoios bancários como empréstimos e capital de giro”.* Ainda sobre esse ponto, o gestor da organização A adiciona: *“Basicamente a falta de dinamismo e problemas relacionados ao envolvimento da equipe com a empresa. Sentíamos que não havia essa ligação tão profunda”.*

Já, para a gestora da organização B, a maior dificuldade foi a mudança de perfil dos seus clientes, o que acarretou uma mudança na organização financeira e patrimonial da sua empresa, conforme informou: *“Antes da covid nós trabalhávamos especificamente com táxis. E com o surgimento do transporte por aplicativo que foi uma mudança no cenário da mobilidade urbana, onde se parou mais de utilizar o táxi, passou a se utilizar os outros transportes como Uber e 99. Ou seja, antes se tinha uma frota de veículos cem por cento voltada para a atividade taxista e tivemos então de mudar o quantitativo de veículos particulares para atender a esse novo cenário na mobilidade urbana”.*

Logo, para que essas entidades pudessem superar essas dificuldades



RELISE

em seus modelos de gestão, foram desenvolvidos mecanismos voltados para que a entidade pudesse sanar os problemas organizacionais existentes. A gestora da organização B conta a seguinte estratégia: *“Primeiramente se adotou a estratégia de realizar a mudança lenta e gradual da frota [...] carros que tinham a permissão de táxi foram sendo retirados e foram colocados veículos de caráter particular para aluguel, a fim de atender a nova clientela que é o motorista de aplicativo”*. Esse processo foi algo novo para a entidade, conforme a mesma gestora descreve: *“Tivemos de adequar o valor da locação, a qual foi difícil, pois se tem hoje um valor de carro menor do que você tinha naquela época. E essa adequação chegou ao ponto de diminuir um pouco o valor da diária do veículo, que era em função da atividade taxista, para atender a nova modalidade do transporte por aplicativo”*.

Entretanto, em contrapartida a essa situação de desenvolver novos mecanismos para superar as dificuldades de gestão, fez-se também a utilização de estratégias mais convencionais, como foi o caso do gestor da organização A, o qual fala que para superar as dificuldades em sua gestão, ainda se utilizava de estratégias generalizadas e tradicionais: *“Seguíamos com a mesma política de insistência nos processos, insistência na estrutura hierárquica top down e na capacitação da equipe, então, ao trilhar nesse caminho, de insistir nesses processos tradicionais, notou-se que eles não geravam os resultados desejados e mesmo assim ainda continuávamos a executá-los, gerando assim um ciclo vicioso”*.

Reflexos da Covid-19 nas organizações

Nesse momento, uma vez que a situação organizacional de cada entidade no período pré-pandêmico foi exposta, procurou-se identificar como a pandemia do novo coronavírus afetou a gestão dessas organizações, em outras palavras, como o enfrentamento da covid-19 impactou a gestão e as dificuldades



RELISE

já existentes nas empresas.

Sendo assim, buscou-se saber quais foram as consequências que o novo coronavírus causou no funcionamento das entidades. A gestora da organização C relata as seguintes consequências: *“O que ele causou foi que muitas coisas que eu compro se tornaram muito caras”*. Similar a ela, a gestora da organização B destaca: *“Primeira consequência foi o decreto, pois ele estabelecia que nós tínhamos só até determinado horário de funcionamento e, no entanto, esse decreto era ambíguo, houve muito questionamento porque nossa atividade de locação de veículos funcionava dia e noite, no sentido de que os nossos clientes (sejam eles taxistas ou motoristas de aplicativo) estavam levando médicos, atendendo pessoas que precisavam de medicamentos, etc. Então, minha empresa não podia parar e tornou-se uma atividade fundamental”*.

O gestor da organização E aponta que teve dificuldade na realização dos procedimentos que eram feitos para executar a venda de imóveis, conforme descreve da seguinte maneira: *“Estávamos em casa e não podíamos sair, pois o lockdown não respaldava a nossa atividade o que fez com que trabalhássemos em home office, atendendo clientes via telefone e/ou aplicativo de mensagens, buscando agendar visitas, as quais quando se marcava, eram seguidos todos os procedimento higiênicos e de isolamento, caso os familiares do cliente que buscava vender um imóvel estivessem presentes nesse imóvel no momento da visita”*. No entanto, em contrapartida as outras entidades, a gestora da organização D comenta que não evidenciou grandes consequências na realização das suas atividades operacionais, segundo o seu relato: *“Não enfrentamos tanta dificuldade devido que o nosso segmento ser de origem essencial [...] porque os nossos clientes são quarenta por cento motorista de aplicativo tipo Uber e iFood”*.

Nesse sentido, as organizações que tiveram o seu funcionamento afetado pela pandemia da covid-19, também tiveram conseqüentemente, a



RELISE

80

gestão das suas empresas impactadas, como se pode inferir através da fala do gestor da organização A: *“Existia em nossa empresa muitos processos, muita estrutura, muito planejamento e para amenizar essas consequências desse engessamento do processo de tomada de decisão, passamos a ter pessoas tomando a decisão do que deveria ser feito naquele momento”*. Isto é, para que uma decisão pudesse ser feita na organização A, era necessário que várias etapas fossem cumpridas, no entanto, devido à pandemia esse processo decisório necessitou ser acelerado. Também temos o relato da gestora da organização D: *“Se tentou manter as estratégias que já existiam. Que davam certo e buscava sempre a organização porque a parte financeira é o mais preocupante. Então, a gente sempre teve esse foco de estar tudo organizado financeiramente”*.

No mais, ressalta-se as mudanças que ocorreram na estrutura organizacional nas entidades, como o gestor da organização A comenta: *“A gestão da empresa passou a tá muito mais focada em planejamento, em futuro do que em tomada de decisão diária, porque essa tomada de decisão diária ela desceu para quem tá na operação”*. Dessa forma, a estrutura que antes era mais tradicional (dependia da decisão dos diretores para a execução de planos operacionais) transferiu o poder dessa decisão para os chefes de setores.

Outra consequência que a pandemia do novo coronavírus causou nas organizações foi no planejamento financeiro orçamentário de períodos anteriores, os quais precisaram ser refeitos tendo em vista a nova realidade que essas entidades possuíam. Essa consequência foi evidenciada pela gestora da organização C: *“Eu comecei a pesquisar os preços dos tecidos, até mesmo porque com o que eu estava e ainda estou trabalhando, não encontro os materiais com a qualidade que busco apresentar para os meus clientes, logo, tive de recorrer fornecedores de fora do estado que me oferecessem a qualidade de tecido que buscava”*.



RELISE

O gestor da organização A aponta que os planos orçamentários que se tinha tiveram de ser totalmente repaginados para melhor refletir a realidade que a sua organização enfrentava: *“Estamos falando em uma completa desorganização do orçamento, do departamento financeiro, porque em um primeiro momento teve um choque, uma queda imensa de faturamento, pois a loja fechou literalmente. Então, a torneira (receita) fechou de uma hora para outra e, assim, seguimos o caminho do que deveria ser feito dia após dia, semana após semana, mês após mês. Objetivamente, vimos que o planejamento orçamentário tem que ter uma faixa de flutuação para se encaixar com o que tá acontecendo no campo”*.

Estratégias organizacionais para o enfrentamento da Covid-19

Com as informações obtidas sobre como era feito o gerenciamento das organizações e como a pandemia afetou, buscou-se saber quais os procedimentos que foram executados para que essas entidades superassem essas dificuldades causadas ou, em alguns casos, atenuasse os efeitos da covid-19.

Com isso, voltamos para a questão de estratégias operacionais, almejou-se saber quais foram utilizadas para que a organização resistisse a pandemia. Para o gestor da organização A: *“A primeira estratégia era sempre acreditar que algo daria certo, sempre focar no positivo e saber que o mundo ele vai dar certo, a gente ter fé nessa crença e buscar a solução”*. Para a gestora da organização D: *“Buscamos conscientizar primeiramente os clientes na utilização de máscara no estabelecimento, juntamente com os nossos colaboradores, para não fecharmos as nossas portas, para ninguém adoecer e assim diminuir a proliferação do vírus”*.

Cita-se também o incentivo de que os colaboradores criassem metas pessoais, conforme fala da gestora da organização B: *“Para os nossos*



RELISE

colaboradores, eu os fiz repensarem em seus projetos de curto, médio e longo prazo, pois o que se quer em nossa organização é que não só a empresa cresça, mas também as pessoas tenham seus sonhos, seus projetos e possam crescer junto da empresa". Para a gestora da organização C foi a entrada em um novo segmento de confecção que modificou os rumos de seu negócio: *"A confecção de máscaras, pois devido a essa pandemia se tornou obrigatório a utilização delas e como as pessoas sempre querem se expressar de alguma forma, a confecção de máscaras de tecido ocasionou uma grande alavancada na geração de receita nesse período".*

Do mesmo modo que no primeiro grupo de análise, indagou-se para os gestores quais as dificuldades enfrentadas para a implantação dos processos de gestão que eram utilizados, neste terceiro grupo, esse questionamento foi feito para as estratégias de resistência dos efeitos da covid-19 no funcionamento dessas entidades. O gestor da organização A aborda que a maior dificuldade foi o da crença de que a realidade iria melhorar: *"O primeiro desafio foi o nosso desafio íntimo de acreditar num futuro, de acreditar que o pior vai passar, então, a partir do momento que se deixa de ter um mindset (mentalidade) de medo e passa a ter um mindset de coragem, então, se consegue viabilizar as soluções".*

O gestor da organização A adiciona ainda: *"A segunda grande dificuldade é convencer as pessoas disso. A gente não faz nada só, então, a gente precisa convencer as pessoas de que a tempestade vai passar, de que a bonança há de vir".* Ou seja, nota-se que as dificuldades apontadas pelas organizações para implantar as suas estratégias de resistência aos efeitos da pandemia se encontram no âmbito mais social de suas empresas.

No mais, indagou-se sobre a função da contabilidade nesse momento e como os gestores descreveriam o papel que ela exercia nesse processo de resiliência. De forma direta o gestor da organização E apontou: *"Nos ensinou a economizar mais do que se gastava antigamente".* Para a gestora da



RELISE

organização B, a contabilidade tem um papel vital para a funcionamento da entidade, sendo assim, necessita de um contador que esteja lado a lado do gestor para que se possa usufruir dos mecanismos que a contabilidade oferece: *“Uma empresa ela não pode ter um contador apenas por que precisa de um, ela primeiramente tem que possuir uma equipe que de suporte para o contador, uma vez que ele precisa de todas as informações corretas para poder formular, por exemplo, o livro diário, no qual se consta todas as entradas, as saídas que se obteve, outro exemplo é realizar planejamentos fiscais, financeiros de curto, médio e longo prazo”*.

A gestora da organização D atribuiu grande importância para a contabilidade: *“O papel do contador aqui que trabalha junto da nossa empresa desde o início é muito importante, principalmente em questões fiscais e sociais, pois podemos até ter um conhecimento básico, mas a gente não supre o papel do contador”*.

Entretanto, o gestor da organização A atribui dois graus de importância para a ciência contábil, sendo o divisor desses papéis o momento em que a entidade se encontra no seu processo de resiliência: *“Honestamente a contabilidade, em um primeiro momento, não era uma grande prioridade, porque a prioridade era sobreviver, uma vez que as decisões eram feitas no calor do momento”*. Mas, logo, o gestor explanou a função da contabilidade no segundo momento de resiliência: *“Depois que passou esse primeiro momento de luta pela sobrevivência, fomos para o papel para dizer o seguinte, caramba agora eu preciso fazer as coisas do jeito certo, eu não quero mais passar por isso, eu não quero mais ter problema de liquidez, eu não vou mais perder nenhum minuto de oportunidade. E a chave para isso tá na contabilidade, que é ali onde a se vê onde estão os custos fixos, os custos variáveis, onde se pode atuar para ser mais produtivo, seja na estrutura de capital, no custo do capital e etc”*.

Assim, podemos ver que segundo o gestor da organização A, a



RELISE

contabilidade no primeiro momento de execução dos processos de resiliência não foi de grande importância, devido ao fato de que as informações para os processos decisórios e as próprias decisões eram geradas e feitas em pequenos espaços de tempo para ainda serem relevantes para a sobrevivência da entidade, em outras palavras, os processos da contabilidade não acompanhavam a velocidade de geração das informações para então auxiliar no processo decisório. No entanto, quando a empresa se encontrou em um momento de mais calma, as práticas contábeis tiveram grande importância, pois conseguiram fornecer informações tempestivas para os gestores.

Feita essa coleta de informações de caráter operacional, buscou-se saber quais foram os aprendizados adquiridos por esses gestores através do enfrentamento da covid-19, uma vez que esse período tem trazido grandes consequências mundiais, inclusive consequências positivas. Por exemplo, o gestor da organização A atribuiu maior destaque para a questão humanitária: *“O principal aprendizado tanto pessoal quanto profissionalmente é que o lado humano importa, pois não adianta o que você tem ou o que você não tem, se você tiver o lado humano na vida pessoal, se você tiver capital humano no profissional, as coisas acontecem, as coisas vão pra frente, da mesma forma que se você não tiver também não acontece e elas não vão pra frente, ao contrário, elas vão pra trás”*.

A gestora da organização B relata diversos pontos de que serviram como aprendizado e ressalta que serviu para destacar ainda mais a importância de se realizar algum tipo de planejamento: *“Primeiro é que se pode trabalhar a distância com a questão da tecnologia a nosso favor, a segunda é a de que temos a resiliência de não desistir, o terceiro e não menos importante, mas tenho que falar disso, é o planejamento. Toda empresa ela tem que ter um planejamento que seja adequado a sua realidade”*. Já a gestora da organização D relata apenas a resiliência de sua empresa perante outras: *“Se observou o*



RELISE

fechamento de muitas empresas, mas graças a Deus, esse não foi o caso da nossa”.

Para finalizar, foi pedido para os gestores realizarem uma autoavaliação de todo o processo de resiliência realizado pelas suas organizações. O gestor da organização A comenta: *“Acho que a grande questão é um desafio social da nossa geração, então, é a história estava sendo escrita ali naquele momento. E a resiliência operacional da empresa ela era justamente isso, era escrever a história junto com a história e isso criou uma memória de resiliência. a qual se pode recorrer novamente em um futuro”.*

A gestora da organização B: *“Aprendemos muito no sentido de não desistir, de continuar e de se preservar. E assim, em um momento desses você só tem que pensar em continuar a caminhar mesmo que tu não vais continuar caminhando de forma rápida como estava antes, você vai continuar caminhando mesmo que lentamente”.* A gestora da organização C comentou: *“Eu acho que dá pra melhorar muito mais ainda, mas até agora eu estou satisfeita”.*

Para a gestora da organização D: *“Mais madura, buscamos na época causas sociais pra ajudar quem estava precisando, seja através de cestas básicas, e assim nos tornamos mais maduros enquanto empresa e enquanto ser humano também”.* Por fim, o gestor da organização E fez a seguinte avaliação de uma maneira geral: *“Foi positiva e ela ajudou a atualizar o método que sigo para realizar meu trabalho”.*

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A execução deste trabalho teve a finalidade de analisar como a pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2) afetou as organizações, tanto nos quesitos econômicos, quanto nas questões gerenciais, verificando-se a existência e execução de processos de resiliência organizacional nas entidades estudadas, as quais se encontram atuando em diversos ramos da economia.



RELISE

Desse modo, com os relatos feitos pelos gestores participantes do estudo, podemos inferir que todas as entidades foram afetadas pela pandemia, algumas de forma mais acentuada que as outras. Ainda, é possível notar que a formulação de mecanismos de resiliência organizacional tem função essencial para que essas organizações resistissem às consequências causadas pela pandemia da covid-19.

Este estudo entra em concordância com a afirmativa presente no estudo de Ferneini (2020), a qual nos aponta que a pandemia da covid-19 geraria impactos em todas as áreas econômicas globais. Também se encontra em concordância com o estudo apresentado por Essuman *et al* (2020), pois aponta a existência de mecanismos podem ser utilizados para resistir aos períodos extremos.

Ademais, comprova-se a afirmativa do estudo de Salomé *et al* (2021), tendo em vista que apresenta a ideia de que as entidades adotam diversas estratégias que visam modificar os processos de comercialização dos produtos (substituição de meios de venda físicos para o virtual, propaganda, horário de atendimento) e/ou execução de serviços (alteração do horário de trabalho, quantitativo de funcionários em serviço) para que eles estejam em concordância com as determinações sanitárias impostas pelos órgãos responsáveis.

As estratégias podem ser denominadas de processos de resiliência organizacional, cuja execução se encaixa na segunda classificação de Annarelli e Nonino (2016), tais processos foram realizados de maneira dinâmica, ou seja, os processos se deram com o objetivo de encurtar o período de choque externo inesperado e maximizar o tempo de recuperação para o estado em que a entidade se encontrava anteriormente, ou para um novo estado. Um dos processos que foi identificado como um denominador comum em mais de uma entidade estudada foi a execução de uma gestão financeira adequada, entrando em conformidade com a pesquisa de Siqueira & Barbosa (2016), corroborando



RELISE

com os resultados desse estudo.

Os gestores também observaram que a digitalização do trabalho foi um processo usado em diferentes instâncias e de diversas maneiras, uma vez que elas tiveram de se enquadrar nas medidas de segurança, conforme apontado no estudo de Baudin e Nussold (2018). Essa digitalização do trabalho se deu nas formas de *home office*, em mecanismos de venda *online* e na facilitação/agilização de processos que antes eram demorados, mas com essa mudança, tornaram-se rápidos, segundo relatado pelos gestores pesquisados.

Em linhas gerais, constata-se que os gestores dessas organizações precisaram alinhar a tomada de descrições com o controle gerencial e financeiro para que pudessem então maximizar o lucro e sobreviver a esse período atípico, segundo exposto no estudo de Hertati *et al.* (2020). Assim, para que as entidades pudessem resistir a essa pandemia, foi necessária a adoção e/ou criação de diversos mecanismos gerenciais e operacionais para que as consequências observadas fossem sentidas com menor intensidade.

Além de mostrar que alguns processos podem ser aplicados em contextos distintos nas organizações, não importando a sua área de atuação, estrutura organizacional, tempo de atividade, para isso necessitam apenas realizar pequenas modificações para se adequarem nas entidades. No entanto, existem também os processos que são únicos para cada organização, isto é, foram feitos com as características específicas de cada entidade em mente, em outras palavras, essas estratégias não podem ser facilmente aplicadas em outras organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As causas que influenciam o fechamento de uma organização, ou em outras palavras provocam sua “morte”, são as mais diversas. Por isso, esse fenômeno vêm sendo objeto de análise de vários estudos nacionais e



RELISE

internacionais. No entanto, observa-se que a maioria dos trabalhos publicados sobre essa temática se limitam apenas a identificar quais são esses motivos, sem se preocupar em explicar como esses fatores afetam as organizações. Desse modo, surge uma lacuna na literatura acerca da morte organizacional das entidades.

Logo, com o advento da pandemia da COVID-19 (SARS-CoV-2) novos problemas surgiram, bem como a intensificação de causas antigas agravaram ainda mais os indicadores de morte operacional das empresas. Nesse contexto, o presente estudo analisou as estratégias usadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras para dar continuidade às suas operações durante a crise pandêmica do novo coronavírus. Para atingir sua finalidade, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, aplicando o método do estudo de casos múltiplos.

Com os resultados obtidos por meio dos gestores entrevistados, foi possível identificar diferentes consequências ocasionadas pela pandemia em muitos setores da economia como, por exemplo, da alocação de veículos e venda de imóveis. Certamente, alguns setores mais afetados que outros. Os efeitos observados por esses gestores pairavam sobre os processos estruturais e orçamentários de suas entidades, e as dificuldades organizacionais que enfrentavam foram massificadas pela pandemia, ou seja, se a empresa já possuía problemas, a pandemia provocou um agravamento desses impasses.

Entretanto, foi evidenciado também a existência de estratégias que foram usadas para superar essas dificuldades. Constatou-se a presença de uma semelhança entre os mecanismos utilizados pelas entidades, assim como a existências de estratégias únicas a cada organização. Desse modo, verificou-se como estratégias comuns, a utilização da tecnologia no auxílio da gestão e o incremento da importância de um planejamento operacional, orçamentário e das informações contábeis. Evidencia também estratégias únicas a cada gestor, tal



RELISE

como, a completa reestruturação organizacional dos processos decisórios realizados, adentrar novos setores comerciais, criação de novos mecanismos de cobranças para clientes, etc.

No mais, faz-se necessário destacar as limitações que o estudo enfrentou ao ser realizado. Uma delas foi devido ao fato de ser desenvolvido em um momento de enfrentamento da pandemia da COVID-19, desse modo, grande parte dos estudos sobre o assunto eram de procedência estrangeira, não mostrando os aspectos brasileiros. Outra dificuldade observada foi a aplicação do instrumento de pesquisa por meio da entrevista remota, pois percepções que são propiciadas por entrevistas presenciais deixaram de ser coletadas. Neste sentido, sugere-se para estudos futuros, a realização de entrevistas presenciais com gestores e gestoras de pequenas e médias empresas brasileiras, para analisar as estratégias utilizadas durante e no pós-período pandêmico, com empresas dos mais diversos setores da economia.

Por fim, como contribuições para a sociedade e para as organizações, essa pesquisa evidenciou que nos períodos de choque extremos para as organizações, a resistência a esses problemas é possível através das estratégias de gestão, planejamento, financeiras, entre outras que foram reveladas no decorrer deste estudo, a modo de se manterem em funcionamento, contribuindo assim para a economia local, geração de renda, etc.

Ademais, cita-se como contribuição para a literatura acadêmica a demonstração dessas ferramentas para que outras pesquisas, tanto nacionais, quanto internacionais possam ser realizadas, gerando novos estudos que visem compreender a função da contabilidade na implementação dessas estratégias pelas organizações.

REFERÊNCIAS

ALAO, B. B.; GBOLAGADE, O. L. Coronavirus pandemic and business



RELISE

disruption: The consideration of accounting roles in business revival. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, v. 4, n. 5, p. 108-115, 2020. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3614521>>.

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega-International Journal of Management Science*, v. 62, p. 1-18, 2016. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>>.

AMANKWAH-AMOAHA, J. Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *Journal of Cleaner Production**, v. 271, n. 123000, p. 1-8, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123000>>.

AMANKWAH-AMOAHA, J.; KHAN, Z.; WOOD, G. COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, v. 39, n. 2, p. 179-184, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>>.

AQUINO, E. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de Covid-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciencia & Saude Coletiva*, v. 25, n. 1, p. 2423-2446, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>>.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de L. A. Reto & A. Pinheiro. Lisboa: Persona, 1977.

BAUDIN, C.; NUSSHOLD, P. Digitalização e evolução do trabalho real: introdução. *Laboreal*, v. 14, n. 2, p. 1-10, 2018. DOI: <<https://doi.org/10.4000/laboreal.582>>.

BEDÊ, M. A. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

CASTRO, M. P.; ZERMEÑO, M. G. G. Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 721-746, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>>.

CABRAL, T. A. C. C.; COELHO, G. L. N. A pandemia da Covid-19 e suas repercussões sobre as empresas em fase de reestruturação. *Revista Amagis Jurídica*, v. 1, n. 16, p. 221-240, 2021.



RELISE

91

ÇERA, G.; BELÁS, J.; ZPLETALÍKOVÁ, E. Explaining business failure through determinist and voluntarist perspectives. *Serbian Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 257-275, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.5937/sjm14-23348>>.

DUARTE, M. D. Q. et al. COVID-19 e os impactos na saúde mental: uma amostra do Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3401-3411, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.16472020>>.

ESSUMAN, D.; BOSO, N.; ANNAN, J. Operational resilience, disruption, and efficiency: Conceptual and empirical analyses. *International Journal of Production Economics*, v. 229, p. 1-11, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107762>>.

FERNEINI, E. M. The financial impact of COVID-19 on our practice. *Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, v. 78, n. 7, p. 1047-1048, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.joms.2020.03.045>>.

FERNANDES, J. S. et al. Covid-19: seus Impactos nas Organizações. *Eric-Encontro de Iniciação Científica*, v. 16, n. 16, p. 1-5, 2020.

GANIN, A. A. et al. Operational resilience: concepts, design and analysis. *Scientific Reports*, v. 6, n. 19540, p. 1-12, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1038/srep19540>>.

HERTATI, L. et al. The Effects of Economic Crisis on Business Finance. Disponível em: <<https://doi.org/10.32479/ijefi.9928>>.