

Ações estratégicas adotadas pelas empresas do setor de hospitalidade durante a crise

ROSIELE FERNANDES PINTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

RAISSA DE AZEVEDO BARBOSA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)

ADRIANA DE FATIMA VALENTE BASTOS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

ÉLIDA PESSOA VICENTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MATEUS VINICIUS DE CARVALHO FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ACÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO SETOR DE HOSPITALIDADE DURANTE A CRISE

1 INTRODUÇÃO

Crises são eventos inesperados dramáticos que podem afetar seriamente os resultados da empresa (Smith, 2016). Ao longo da história, as empresas têm passado por períodos de crise dos mais variados, seja provocado por fatores econômicos, políticos, climáticos entre outros, nos quais demandam respostas diferentes para o seu enfrentamento. A literatura acerca da crise é extensa, Probst e Raisch (2005), analisaram as cem maiores crises organizacionais no período de 1998 a 2003; Wan e Yiu (2009) também analisaram a crise no período de 1992 a 2004; Lim & Amit Das (2009) investigaram as estratégias de diversificação de produtos, adotadas pelas empresas na crise financeira asiática no período de 1997 a 1998. Mais recentemente Lien e Timmermans (2023) estudaram até que ponto as empresas utilizam a inovação à medida que navegam no impacto da recessão da crise provocada pela COVID-19.

As grandes crises têm características recorrentes, dentre elas a incerteza sobre a sua natureza e duração, necessidade urgente de medidas governamentais, sociais e resposta empresarial, porém também apresentam características peculiares (Batjargal *et al.* 2023). Dentre as grandes crises no cenário mundial destaca-se a crise enfrentada pelas empresas decorrente da pandemia COVID-19 decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no dia 11 de março de 2020 e as intervenções governamentais a elas relacionadas. Nessa pesquisa, o fenômeno da crise será analisado a partir desse evento.

Os estudos apontam que a forma como as empresas enfrentam a crise varia muito. Algumas empresas optam por realizar a redução dos ativos e/ou custos da empresa enquanto outras, tentam se engajar em renovação estratégica ou, até mesmo, recorrem à inovação como uma resposta à crise. Portanto, buscar entender como as empresas respondem à crise tem se mostrado um desafio para a literatura de estratégia e ainda representa uma lacuna de pesquisa nesse campo. Para Falaster *et al.* (2020) quais estratégias as empresas adotaram para lidar com a crise, que tipos de movimentos estratégicos foram bem-sucedidos e reduziram o impacto da crise e como essas estratégias poderiam moldar os negócios no futuro próximo são questões ainda a serem exploradas. Nesse sentido, essa pesquisa busca responder a questão de pesquisa: quais estratégias as empresas do setor de hospitalidade têm adotado para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19? De forma mais específica, pretendemos investigar as empresas hoteleiras e restaurantes, visto que essas empresas representam um dos principais atores que compõem o setor de turismo. O período da pandemia foi desafiador para as empresas e especialmente para aquelas inseridas no setor de turismo, pois esse setor foi um dos mais afetados pelas medidas tomadas para o enfrentamento da pandemia como o *lockdown*. Daí a relevância de sua seleção para esta pesquisa.

Para responder a questão de pesquisa, utilizamos estudos anteriores que nos orientaram na seleção das possíveis respostas estratégicas das empresas à crise e, dentre eles, elegemos o estudo de Wenzel, Stanske e Lieberman (2020) que apresentam retrair (*retrenchment*), perseverar, inovar e saída como as estratégias centrais adotadas pelas empresas para lidar com a crise. Aplicamos questionários aos gestores das empresas hoteleiras e restaurantes, e relacionamos as respostas das empresas com as ações estratégicas identificadas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020). Em seguida, selecionamos uma empresa da amostra para um estudo de caso único, sendo aplicada uma entrevista.

Essa pesquisa contribui no sentido de buscar entender como essas respostas podem provocar melhores saídas para lidar com a crise, e promover o melhor desempenho das empresas em momentos que impõem maiores desafios.

Quanto à estrutura, este trabalho possui quatro seções. Na primeira seção, expomos como as empresas enfrentam a crise e a estrutura conceitual da pesquisa. Na segunda seção,

apresentamos o método da pesquisa. Na terceira seção apresentamos os resultados, nesse nível apresentamos as estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar a crise por meio do estudo empírico. Concluimos este trabalho com a discussão das diversas contribuições e implicações no nível da pesquisa, limitações e futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Enfrentamento da Crise

Cada crise atinge elementos da economia de uma forma específica, seja afetando a infraestrutura, declínio na demanda, oferta limitada de financiamento, restrições no mercado de trabalho, rápidas mudanças nas políticas e instituições e, por vezes, até mudanças culturais (Batjargal *et al.*, 2023). Para Bundy, Short e Coombs (2016) uma crise organizacional é um evento percebido pelos gestores e pelos *stakeholders* como altamente inesperado e potencialmente perturbador, pode ameaçar os objetivos de uma organização e ter implicações profundas nas suas relações com os *stakeholders*. Os eventos de crise são caracterizados por circunstâncias imprevisíveis, momentos de disrupção e incerteza, porém existe um consenso de que é necessário certo desequilíbrio para que uma organização modifique o curso normal de suas ações (Mokline, 2023). As empresas podem lidar com isso de diferentes maneiras. Elas podem cortar custos, se acomodarem e aguardarem que a tempestade passe, ou podem tentar inovar os seus produtos, processos de trabalho, mercados-alvo ou modelos de distribuição para tirar o melhor proveito (ou evitar o pior) da nova situação (Lien & Timmermans, 2023).

Em se tratando da crise provocada pela pandemia da COVID-19, Hirt, Huber, Lund e Spielmann (2020) afirmaram que cada empresa enfrenta desafios diferentes, enquanto algumas conseguem crescer, outras lutam para não falir, porém não existe uma resposta geral de como agir. Nessa crise, há quatro áreas estratégicas nas quais focar: recuperação de receita, reconstrução de operações, repensar a organização e aceleração da adoção de soluções digitais (Sneider & Sternfels, 2020). Para Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), com a pandemia, as organizações em todo o mundo estão sendo afetadas e, como já visto em outras crises, esses riscos provocam grandes recessões econômicas, mas nessa crise em especial, seus impactos podem ser mais destruidores, devido ao momento frágil em que as empresas estão inseridas. Esses autores defendem que na crise as empresas recorrem, em geral, a quatro respostas estratégicas: retração, perseverança, inovação e saída. Na retração a empresa adota medidas de corte de custos, na perseverança elas buscam preservar o status quo das atividades do negócio, na inovação a empresa renova sua estratégia ou adota novas alternativas para lidar com a crise e na saída compete a interrupção das atividades da empresa. Essas estratégias são as mais recorrentes em estudos de crise, portanto as estratégias de retração, perseverança e inovação orientarão nossa pesquisa.

2.2 Retrair

A retração resume medidas que visam reduções de custos e despesas gerais e/ou de ativos. A retração refere-se à redução de escala, redução do escopo, desinvestimento ou liquidação de ativos, medidas que visam reduzir substancialmente os custos, ações de recuperação de curto prazo orientadas para a eficiência, como downsizing, redução de custos, venda de ativos e desinvestimento de negócios (Pearce & Robbins, 1993). Estudos sobre recuperação organizacional reconhecem a importância da reconfiguração de ativos como uma resposta radical à eficiência e às ameaças competitivas associadas aos choques ambientais (Wan e Yiu, 2009). É uma cura operacional potencial quando as empresas experimentam perdas substanciais na eficiência operacional interna.

Muitas vezes a retração é apontada como uma possível saída para as empresas enfrentarem situações de crise. Para os autores Nason & Patel (2016), a recessão é uma ameaça e apostar na mudança estratégica pode ser dispendiosa demais para uma empresa, nesse caso a retração seria a alternativa, uma abordagem defensiva em que as empresas reduzem os

investimentos e os custos e se concentram no aumento da eficiência. Essa estratégia pode ser realizada como resposta ao declínio financeiro e como uma fase inicial de uma estratégia de *turnaround*, independentemente da causa ou gravidade da situação, ou mesmo da estratégia competitiva de longo prazo a ser usada para combater a situação, o caminho mais viável começaria com a retração, em que o grau está positivamente relacionado com o nível de sucesso de *turnaround* (Robbins & Pearce, 1992).

Alguns estudos associaram a retração com o retorno sobre o investimento (ROI) para o declínio da empresa têxtil (Robbins e Pearce, 1992). Filatotchev e Toms (2006) propuseram que retração não é causa do desempenho de *turnaround*, mas uma consequência de uma queda de desempenho financeiro e permanece como uma parte integrante do processo de *turnaround*. Para Hambrick e Schecter (1983) entre empresas maduras, o sucesso de curto prazo do *turnaround* está associado, principalmente, com o movimento de retração e eficiência e não com movimentos empreendedores.

2.3 Perseverar

Perseverar refere-se a medidas destinadas a sustentar as atividades empresariais de uma empresa em resposta à crise (Wenzel, Stanske & Lieberman, 2020). É notório que em ambientes sem crise algumas empresas naturalmente são levadas a perseverarem, o que as levam a persistirem em suas estratégias anteriores para até mesmo preservar o status quo. Porém, a escolha dessa estratégia pode ter um resultado diferente quando adotada em situações de crise, mesmo assim, apesar dos riscos incorridos na escolha de perseverar, muitas empresas em situações de crise podem adotar essa estratégia como uma possível saída à crise. Uma literatura em evolução sugere que os gestores muitas vezes não respondem aos sinais ambientais que indicam a necessidade de mudança estratégica, em vez disso, caem num padrão de persistência estratégica disfuncional (Audia & Rundshagen, 2000). Essa inércia muitas vezes pode ser justificada porque, para algumas empresas, na inovação os custos esperados superam os benefícios o que as levam a priorizarem outras ferramentas de adaptação e gestão de crises (Lien & Timmermans, 2023) e nesse caso, perseverar pode se mostrar como uma estratégia atraente.

Alguns estudos mais focados nas características dos CEO buscam explicar o que levam as empresas a persistirem em suas estratégias e agirem com base em rotinas passadas, como a pesquisa de Datta, Rajagopalan e Zhang (2003) que defende que um CEO pode estar menos comprometido com a mudança devido às crenças e suposições de que, para a organização, é melhor a manutenção da estratégia atual. Para Audia, Locke e Smith (2000) algumas empresas mantêm estratégias estáveis ao longo do tempo, especialmente quando a empresa vem de um período de sucesso, porém quando o ambiente muda, a relação sucesso-persistência pode revelar-se prejudicial. Grandes mudanças nas condições competitivas, tecnológicas, sociais e legais podem tornar as estratégias anteriores ineficazes. Ainda para esses autores, para garantir o alinhamento com o novo contexto ambiental, as organizações devem antecipar ou detectar tais mudanças e iniciar transformações estratégicas.

Uma literatura em evolução sugere que os gestores muitas vezes não respondem aos sinais ambientais que indicam a necessidade de mudança estratégica até mesmo em situações de crise. A questão é que como a natureza do problema é temporária, as empresas não devem apenas depender fortemente de medidas de redução de custos por um longo período, mas também devem visualizar uma recuperação de curto ou médio prazo e adotarem respostas mais estratégicas para enfrentarem a crise (Rivera-Prieto, Santana & López-Cabrales, 2022).

Para Audia *et al.* (2000) a importância do ambiente externo tem sido enfatizada há muito tempo na literatura de gestão e as ações organizacionais precisam se adequar a esse ambiente e, quando ele muda, as organizações têm que mudar porque as estratégias existentes podem tornar-se abaixo do ideal. Para esses autores, como as mudanças ambientais são muitas vezes ambíguas, as empresas tendem a percebê-las como ameaçadoras e, portanto, agem de

forma conservadora e o processo de transformação é ainda mais rápido e drástico no caso de um choque ambiental. Ainda para esses autores, algumas empresas consideram o âmbito e a magnitude destas mudanças sem precedentes e incompreensíveis e, portanto, hesitam em mudar suas estratégias e preferem manter o curso.

2.4 Inovar

A inovação será considerada nessa pesquisa como uma estratégia que a empresa empreende em direção a explorar novas alternativas de lidar com a crise, a expandir as suas atividades para outros setores e a refletir sobre novas formas de fazer negócios na sequência das incertezas ambientais (Wenzel *et al.*, 2020). Um exemplo, na literatura, que pode ilustrar a inovação como a busca de novas possibilidades de como agir foi o citado por Bundy, Short & Coombs (2016), os autores apontaram que na Target, a rede de lojas do varejo dos Estados Unidos, a violação de dados do consumidor pela empresa, causou danos financeiros e de reputação e essa crise estimulou mudanças em grande escala na forma como os registros eletrônicos são agora processados e armazenados. Isso demonstra uma inovação nos processos da empresa motivado por um problema.

Apesar da inovação ser amplamente investigada, estudos dessa natureza muitas vezes ignoram o papel que ela tem para lidar com a crise. A inovação é também uma ferramenta que as empresas podem usar ativamente para gerenciar os imprevistos e circunstâncias que surgem em tempos de crise, mais empresas recorrem à inovação, mas com diferenças importantes em intensidade e retornos esperados a longo prazo (Lien & Timmermans, 2023). Conforme Chakrabarti (2015) as empresas só são capazes de mudar e se adaptarem no contexto de eventos radicais e descontínuos quando as mudanças ambientais forem extensas e rápidas, assim, as organizações precisam mudar mais rapidamente para sobreviverem. Para esse autor, um choque ambiental torna-se então um estímulo para as empresas assumirem mais riscos e adaptação e a capacidade das empresas de se adaptarem aos choques é um fator chave no desempenho e sobrevivência delas.

Ademais, os estudos sobre o tema apontam que a inovação não é apenas uma estratégia viável para melhorar as atuais condições econômicas e evitar crises econômicas, também garante o surgimento de uma economia mais forte, mais saudável e mais estável. A história apoia a noção que o aumento da pressão econômica alimenta, muitas vezes, soluções criativas que estimulam o crescimento econômico e que ao concentrarem-se na inovação, as empresas ampliam a sua vantagem competitiva e reforçam a liderança do mercado durante uma crise econômica (Hausman & Johnston, 2014).

Em um choque ambiental, novas oportunidades são criadas concomitantemente à medida que o ambiente redefine posições de mercado atrativas, em vez de encarar como uma crise perigosa ou destrutiva, as empresas poderiam percebê-la, em grande parte, como mudanças no conjunto de oportunidades no ambiente externo (Audia *et al.*, 2000). Portanto a inovação é uma ferramenta que as empresas podem utilizar para atenuar o impacto de uma recessão, para tirar o melhor partido das más circunstâncias ou mesmo para explorar novas oportunidades criadas pela mudança no contexto competitivo.

2.5 Sair

A saída refere-se à descontinuidade das atividades empresariais (Wenzel *et al.*, 2020). Essa saída pode se dar por completo ou se desligando de alguns negócios centrais da empresa, não se limita ao encerramento de todo o negócio, refere-se também à redução de operações ou à retirada de certos mercados ou indústrias como movimentos estratégicos para liberar recursos comprometidos (Albers & Rundshagen, 2020). Apesar de algumas estratégias se mostrarem atraentes para fortalecer a empresa no momento de crise, qualquer das estratégias adotadas como retração, perseverar ou inovar o resultado será sempre incerto. Isto é verdade em circunstâncias normais e não há razão para pensar que não seria verdade para momentos

de crise. Essa incerteza enfraquece o enfrentamento da crise e acaba levando algumas empresas a assumirem como estratégia a saída do negócio.

Balcaen (2011) em seu estudo examina quanto tempo uma empresa sobrevive após um sinal inicial de dificuldade e identifica os determinantes do tempo de saída e conclui que algumas empresas saem rapidamente após os primeiros sinais de dificuldades enquanto outras empresas sobrevivem por mais tempo. Este estudo fornece novos *insights* sobre os determinantes da duração do caminho de saída que precede saídas involuntárias e liquidações voluntárias relacionadas com situações de crise.

A teoria organizacional vê uma empresa como uma entidade que busca a sobrevivência como seu objetivo final, em que para sobreviver, uma empresa deve ser capaz de se adaptar ao seu ambiente e proteger o seu núcleo (Hannan & Freeman, 1984) e nesse sentido a saída pode não ser a melhor alternativa. Identificar em quais negócios a empresa deve sair ou permanecer pode ser o caminho, e o tempo para realização é uma característica importante do processo de saída que merece uma análise separada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Coleta de Dados do Estudo 1

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória pois tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema e busca o aprimoramento de ideias (Gil, 2002). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, por ser entendida como uma prática que visa a compreensão, a interpretação e a explicação de um conjunto delimitado de acontecimentos (Alves e Aquino, 2012).

Para realização deste estudo, utilizamos dados obtidos por meio de um questionário contendo 23 questões com foco em analisar as estratégias adotadas pelas empresas para o enfrentamento da crise da COVID-19. O instrumento foi baseado no ILO SCORE Covid-19 Enterprise Survey que corresponde a um questionário desenvolvido para ajudar a International Labour Organization - ILO (Organização internacional do trabalho) no Programa Empresas Competitivas e Responsáveis (SCORE) que avaliou o impacto da COVID-19 no âmbito empresarial (Urich, 2020). Este instrumento está dividido em três seções, e buscamos identificar: a) as características do empreendimento; b) o impacto da crise do Covid-19 no negócio e; c) as respostas à crise pandêmica.

A amostra da pesquisa foi composta por empresas hoteleiras e restaurantes que compõem o setor de hospitalidade da cidade de João Pessoa. Optamos por analisar este segmento devido a importância deste para o cenário competitivo de João Pessoa e, tendo em vista que o setor de turismo e hospitalidade foi severamente impactado por essa crise (Chan, Nozu, & Cheung, 2020).

Os dados foram coletados entre os meses de abril e agosto de 2023. Selecionamos hotéis e restaurantes que compõem as bases de dados do Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR) e da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba (ABIH-PB) no ano de 2022, o que representou um quantitativo de 114 hotéis e 209 restaurantes. Inicialmente, foram levantados os contatos dos gestores das empresas (*e-mails*, telefones), na sequência distribuimos o link do formulário por email para que fosse respondido, não obtendo o feedback da empresa contactamos por meio de ligação e/ou redes sociais. Tivemos o retorno de 23 hotéis e 11 restaurantes, somando assim 34 empresas, tendo um gestor em cada uma delas respondido ao questionário.

Buscando analisar as estratégias adotadas pelas empresas na crise, relacionamos as respostas com as ações estratégicas identificadas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020) que são retração, perseverança, inovação e saída. Desse modo, procedemos com as análises que são apresentadas no tópico de resultados.

3.2 Coleta de Dados do Estudo 2

Com a finalidade de investigar qualitativamente a crise provocada pela pandemia da COVID-19 e as estratégias que as empresas desenvolveram para lidar com ela, foi utilizado o método do estudo de caso, que consiste em um estudo intenso em um ou poucos objetos, de forma detalhada (Gil, 2003).

Uma crise pode ser vista como todos os momentos em que uma situação se encontra em risco ou ameaça, a partir dela pode-se manter o status quo ou buscar uma mudança (Moreira, 2015; Silva, 2014). A crise estudada nesta pesquisa será a pandemia da COVID-19.

A partir do quantitativo de empresas que responderam ao questionário no Estudo 1, selecionamos uma rede de hotéis para realizar o estudo de caso. A entrevista foi realizada no dia 15 de agosto de 2023, durou 48 minutos e 22 segundos, foi gravada por meio de celular e transcrita na íntegra. A entrevista foi realizada com a diretora executiva e o roteiro semiestruturado, foi elaborado com base no questionário aplicado às demais empresas. As perguntas buscavam compreender, em detalhes, as estratégias adotadas para enfrentar a crise de modo a investigar se e de que forma, as ações se encaixavam nas estratégias propostas por Wenzel *et al.* 2020. Assim, foram elaboradas questões referentes às características da empresa, tamanho, quantidade de funcionários, área de atuação, os impactos causados pela pandemia, e especialmente como a empresa respondeu a crise durante a pandemia. Para preservar a empresa, o nome dela foi alterado e nesta pesquisa será denominada empresa Seta.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estudo 1- Estudo das Estratégias Adotadas pelas Empresas do Setor de Hospitalidade em Resposta à crise

Esse estudo foi realizado a amostra de 34 empresas que compõem o setor de hospitalidade da cidade de João Pessoa.

4.1.2 Características das Empresas

A partir dos dados coletados caracterizamos as empresas do setor de hospitalidade que participaram do estudo. A Tabela 1 fornece uma visão geral destas características.

Tabela 1 – Características das Empresas

Empresas	Tempo de operação da empresa	Número de funcionários	Função do respondente	Tempo na função
E1	Abaixo de 5 anos	Abaixo de 10	Tecnologia da informação	1 a 2 anos
E2	Abaixo de 5 anos	20 a 50	Gerente geral	2 a 5 anos
E3	5 a 15 anos	20 a 50	Gerente	Acima de 5 anos
E4	Acima de 30 anos	10 a 20	Sócio administrador	Acima de 5 anos
E5	Abaixo de 5 anos	Abaixo de 10	Hotelaria	2 a 5 anos
E6	5 a 15 anos	Acima de 50	Assistente de desenv.humano	Acima de 5 anos
E7	5 a 15 anos	Abaixo de 10	Gerente geral	Acima de 5 anos
E8	15 a 30 anos	Acima de 50	Gerente operacional	2 a 5 anos
E9	5 a 15 anos	20 a 50	Gerente administrativo	1 a 2 anos
E10	5 a 15 anos	Abaixo de 10	Hotelaria	2 a 5 anos
E11	15 a 30 anos	Acima de 50	Marketing	1 a 2 anos
E12	15 a 30 anos	Acima de 50	Gestor comercial	2 a 5 anos
E13	Abaixo de 5 anos	20 a 50	Gerente	2 a 5 anos
E14	15 a 30 anos	Acima de 50	Analista Gestão	Abaixo de 6 meses
E15	15 a 30 anos	Acima de 50	Gerente	2 a 5 anos
E16	5 a 15 anos	20 a 50	Proprietário	Acima de 5 anos
E17	15 a 30 anos	20 a 50	Administrador/gerente	Acima de 5 anos
E18	Acima de 30 anos	Acima de 50	Diretor	Acima de 5 anos
E19	15 a 30 anos	10 a 20	Administrador	Acima de 5 anos
E20	5 a 15 anos	Abaixo de 10	Sócio-diretor	Acima de 5 anos
E21	5 a 10 anos	Abaixo de 10	Cafeteira	Acima de 5 anos
E22	5 a 15 anos	20 a 50	Diretor de Marketing	2 a 5 anos
E23	5 a 15 anos	Abaixo de 10	Proprietário	2 a 5 anos

E24	5 a 10 anos	10 a 20	Gerente	Acima de 5 anos
E25	5 a 15 anos	Abaixo de 10	Proprietário	Acima de 5 anos
E26	Acima de 30 anos	20 a 50	Proprietário	Acima de 5 anos
E27	5 a 15 anos	20 a 50	Gerente	1 a 2 anos
E28	15 a 30 anos	20 a 50	Assistente de RH	1 a 2 anos
E29	15 a 30 anos	20 a 50	Gerente de hospedagem	Abaixo de 6 meses
E30	5 a 15 anos	20 a 50	Gestor operacional	1 a 2 anos
E31	5 a 15 anos	Abaixo de 10	Coordenador de hospedagem	1 a 2 anos
E32	5 a 15 anos	10 a 20	Gerente	1 a 2 anos
E33	Abaixo de 5 anos	10 a 20	Proprietário	2 a 5 anos
E34	15 a 30 anos	20 a 50	Governanta	2 a 5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4.1.3 Como o Negócio foi Impactado pela Crise

Inicialmente, procuramos avaliar o impacto da crise da COVID nos negócios. Buscamos entender se houve interrupção temporária das operações. Dos 34 negócios pesquisados, constatamos que a maioria (24) parou temporariamente devido aos decretos das autoridades. Dois negócios foram interrompidos devido a casos de Covid-19, um terceiro parou devido a redução da demanda e outro devido a dificuldades com fornecedores. Apenas seis empresas mantiveram integralmente suas atividades durante a pandemia.

A pandemia teve um impacto significativo na receita das empresas. Dezesete delas experimentaram uma ‘queda de mais de 50%’ nas receitas, enquanto onze enfrentaram uma ‘redução de até 50%’, três viram um ‘aumento de até 20%’, duas registraram uma ‘queda de até 20%’. A compra de fornecedores e as vendas também sofreram ‘quedas superiores a 50%’ em dezessete das empresas analisadas. Além disso, dez empresas reduziram seu quadro de funcionários em ‘mais de 50%’, enquanto oito o fizeram ‘em até 50%’.

Quando questionadas sobre as dificuldades enfrentadas até o momento, dezenove empresas mencionaram escassez de suprimentos/insumos, e a mesma quantidade relatou dificuldades com a entrega de produtos/serviços. Vinte e quatro empresas enfrentaram problemas de fluxo de caixa, vinte foram afetadas pela falta de funcionários e vinte e uma precisaram realizar demissões. Uma empresa destacou que, além dessas dificuldades, teve que realizar várias alterações na logística e na cultura organizacional para se adaptar aos recursos limitados e evitar problemas, especialmente financeiros.

4.1.4 Estratégias Adotadas pelas Empresas para o Enfrentamento da Crise

Ao proceder à análise, observamos que as empresas aplicaram medidas que podem ser atribuídas a três estratégias diferentes para se adaptar à crise. A Tabela 2 mapeia as respostas estratégicas adotadas pelas empresas do setor de hospitalidade diante da crise da COVID-19.

Tabela 2 - Respostas Estratégicas Adotadas pelas Empresas

EMPRESAS	Interrupção temporária das operações	Redução da oferta de serviços	Fechamento de unidade	Inclusão de novos serviços	Reformulação do negócio da empresa	Reformulação dos serviços	Implantação de novas tecnologias	Abertura de nova unidade	Desenvolvimento de parceria com outras empresas	Negociação com bancos e fornecedores	Negociação com os trabalhadores	Recorreu a programas governamentais
E1	R	R			I	I	I			P	P	P
E2		R					I			P		P
E3					I	I			I	P	P	P
E4		R							I		P	P

estratégia de retração [E5 e E28]. Essa conclusão foi alcançada ao observarmos que praticamente todas as empresas suspenderam temporariamente suas operações e, conseqüentemente, reduziram suas ofertas de serviço, seguindo as diretrizes dos decretos governamentais. Adicionalmente, oito dessas empresas optaram por fechar alguma de suas unidades. Este resultado não surpreende pois, tal estratégia envolve a implementação de medidas voltadas para a redução substancial de custos e a minimização do consumo de recursos financeiros, como destacado por Wenzel *et al.* (2020). Essa medida foi amplamente praticada no setor de hospitalidade (Chan *et al.*, 2020), sugerindo que a retração foi a estratégia mais prática e imediata diante do contexto enfrentado. A retração foi igualmente adotada por companhias aéreas europeias na pandemia, conforme Albers e Rundshagen (2020).

Uma segunda alternativa estratégica presente nas decisões das empresas analisadas é a perseverança, que se apresenta como uma alternativa viável, especialmente para propósitos financeiros, conforme destacado por Wenzel *et al.* (2020). Esta decisão é particularmente relevante em crises de curta duração, uma vez que tem o objetivo de manter o status quo da organização, permitindo superar crises com poucas ou nenhuma alteração nas estratégias, estruturas e ativos da empresa. Esta estratégia reflete a expectativa de que, em um cenário pós-crise, as empresas que perseverarem terão uma vantagem competitiva. No estudo, quase todas as empresas (32) tiveram movimentos perseverantes, como a busca por negociação das condições de pagamento com bancos, fornecedores e trabalhadores e recorrer a programas governamentais. Optar por seguir essa estratégia era comumente esperado no cenário empresarial, considerando que as receitas da maioria das empresas diminuíram expressivamente após um período de fechamento das operações e recessão econômica, recorrendo ao governo para solicitar subsídios e manter a empresa em funcionamento. Embora tenhamos constatado a ampla aplicação desta resposta estratégica, não foi observada nenhuma empresa que a adotasse como estratégia única (Tabela 3).

A terceira categoria de resposta, a inovação, foi encontrada nas ações das empresas. A inovação diz respeito à renovação estratégica das organizações durante a crise, conforme delineado por Wenzel *et al.* (2020). Muitas empresas (32) adotaram medidas com efeitos imediatos e considerados inovadores, tais como a inclusão de novos serviços, a reformulação do negócio da empresa e dos serviços existentes, a implantação de novas tecnologias e a abertura de novas unidades. Isso incluiu o atendimento à necessidade urgente de readaptar suas atividades ao novo cenário durante a crise e ter condições de manutenção a longo prazo.

Essas diversas estratégias podem ser atribuídas a uma variedade de situações, como objetivos estratégicos, porte da empresa, maturidade empresarial e decisões dos gestores. Para ampliar a análise, observamos que as respostas estratégicas raramente são aplicadas de maneira isolada, mas, em vez disso, são combinadas por meio da utilização de um conjunto de abordagens diferentes, corroborando com os resultados encontrados por Kraus *et al.* (2020). Nossas descobertas mostram que três empresas [E13, E27 e E3] utilizaram a retração e perseverança como medidas estratégicas. Por outro lado, duas empresas [E3 e E14] escolheram a perseverança combinada com a inovação como medidas estratégicas.

Finalmente, encontramos 27 empresas que optaram por integrar as três estratégias, conforme apresentado na Tabela 3. Esse enfoque foi ilustrado por diversas medidas operacionais, em sua maioria combinadas, refletindo a compreensão de que desafios empresariais significativos, como a crise da COVID-19, exigem decisões criativas e eficazes. Apenas recuar e/ou manter o status quo muitas vezes pode não ser sustentável. No entanto, inovar em situações de crise sem considerar a expertise estratégica adquirida com experiências anteriores pode não ser um bom caminho. Essa abordagem sustenta decisões aparentemente contraditórias, mas que, na prática, resultam em resultados tangíveis, como a sua permanência no mercado.

4.2 Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Hoteleiro

Dentre as empresas que compuseram a amostra desta pesquisa, uma foi escolhida para um estudo de caso objetivando, de forma mais aprofundada, entender as estratégias adotadas durante o período da crise e relacioná-las com as ações estratégicas propostas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020).

A empresa selecionada atua há 18 anos no mercado e atualmente tem nove unidades e um quantitativo de 250 funcionários. Esses hotéis se enquadram nas categorias de hospedagens de baixo custo e diferenciação.

4.2.1 Estratégias Adotadas pela Empresa para o Enfrentamento da Crise

Em virtude das medidas de isolamento social impostas pelo governo na tentativa de diminuir a propagação da COVID-19, somado aos cancelamentos de voos e paralisação de serviços não essenciais, o setor do turismo, por depender da mobilidade humana, foi um dos mais afetados. Para lidar com a crise desencadeada pela pandemia e explorar alternativas viáveis, as empresas precisaram empreender movimentos estratégicos, seja adotando estratégias de recuo ou de expansão.

A primeira estratégia implementada foi a interrupção temporária das operações dos hotéis, com exceção de uma das unidades, por um período de seis meses. Isso ocorreu para atender aos decretos governamentais que exigiam o fechamento, como também, devido à queda na demanda provocada pelo cancelamento de voos. Com oito dos nove hotéis fechados, houve uma redução de cerca de 80% no quadro de funcionários, sendo preservados aqueles alocados na área administrativa, que passaram a desenvolver as atividades em home office. Outras estratégias foram tomadas pela empresa como o fechamento dos restaurantes. Essas ações são importantes estratégias que podem ser consideradas como retração, nas ações estratégicas propostas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020).

Além destas, uma sequência de estratégias foi emergindo, o Figura 1 relaciona as principais estratégias adotadas pela empresa durante a crise com as ações estratégicas defendidas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020). A estratégia de saída não foi identificada na entrevista.

Figura 1 – Estratégias Adotadas pela Empresa para o Enfrentamento da Crise

Retração	Inovação	Perseverança
<ul style="list-style-type: none"> -Fechamento temporário dos hotéis - Demissão de 80% dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do comitê “Gestão de Crise” - Implantação de coworking - Abertura de espaço pet - Abertura de cafés - Abertura de gastrobar - Abertura de galeria de arte - Abertura de <i>rooftops</i> - Reforma estrutural dos hotéis - Abertura de uma nova unidade - Investimento em internet de alta velocidade - Ampliação nos canais de venda e comunicação com os clientes - Automação das reservas - Automação no controle das atividades das camareiras 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de um quantitativo de funcionários na área administrativa - Negociação com os funcionários no processo de demissão - Negociação de pagamentos com os fornecedores - Adesão a Programas Governamentais

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Uma das estratégias essenciais mencionadas pela entrevistada, que teve um impacto significativo na sobrevivência durante o período de crise, foi a formação do comitê de Gestão de Crise.

Nesse período de crise, nós montamos um comitê, e nesse comitê nós tínhamos assessoria jurídica, assessoria contábil, assessoria de operação e a própria administração. Existia um

estudo ... nós aproveitamos pra estudar muito o mercado, e trazer inovação, tecnologia, é... Existia a preocupação para que a decisão fosse em conjunto, então nós não tomamos uma decisão é... aleatória, eram sempre estudando o que tava acontecendo no mercado, quais eram os benefícios do governo, e que medida nós iríamos tomar, até para abrir, o negócio novamente.

A abertura desse comitê viabilizou ações estratégicas de inovação, retração e perseverança (Wenzel, Stanske e Lieberman, 2020), cada uma delas foi sendo adotada pela empresa no momento mais oportuno. A princípio, os hotéis foram fechados e 80% dos funcionários foram demitidos. Essa diminuição configura uma estratégia de retração (Wenzel, Stanske e Lieberman, 2020), uma resposta estratégica bem comum, também encontrada nos estudos de Albers e Rundshagen (2020) sobre as companhias aéreas na crise da COVID-19 .

... teve hotel que só ficou o gerente. Desliga todo mundo, porque ninguém sabia que ia acontecer. Imagina se a pandemia durasse 2 anos? Ele não ia aguentar pagar uma folha, era mais fácil pagar um segurança para ficar tomando conta do hotel.

Nessas ações, é possível identificar a importância de uma gestão de recursos humanos flexível e inovadora, essencial em ambientes competitivos, como defendido por Santana, Cabrera e González (2019). Durante o tempo em que a empresa foi obrigada a interromper as operações, o já citado comitê de Crise decidiu que era um momento oportuno para realizar uma reforma estrutural nos hotéis.

O hotel quase nunca ele para, a gente nunca parou na vida, (foi a) primeira vez. Então eles aproveitaram de fato pra poder fazer uma reforma maior, não que isso já não existisse, nós já tínhamos um processo chamado ciclo de apartamento, então, o hotel ele gira em reforma duas vezes no ano, mas parar 100% pra conseguir trocar um piso, foi a primeira vez.

Como o hotel ficou parado então... readaptação de *rooftop*, porque alguns hotéis, alguns restaurantes, não sei se você lembra, mas, existia restrição de horários, então a demanda dentro do hotel, o consumo dentro do hotel aumentou. Nós já entendemos que esse consumo ia aumentar, nós resolvemos investir também nessa área de restaurante. Então veio reforma de restaurante, veio reforma de recepção... melhorou o hotel.

Posteriormente, com a flexibilização das medidas de *lockdown*, o hotel avaliou a situação da crise e decidiu por iniciar um processo de retomada.

Porque assim, existe um custo do hotel parado, e aí quando nós decidimos que 2021 dava para iniciar a operação do hotel, nós reduzimos o custo do hotel porque senão, o custo dele parado tava maior. E aí existe também a depreciação de você não ter... já estava tudo montado. E aí a, a curva era só, ascendente, nós resolvemos, é... arriscar, mas foi assim, estudado né? Que não tinha mais como retroagir, já existia a vacina, já estava lá, não é, na questão, eu acho já tava preparando pra segunda dose, número de caso já tava diminuindo.

A retomada ocorreu de maneira gradual e, sobretudo, a empresa procurou implementar medidas de redução de custos durante esse processo. Essa ação está alinhada com o defendido por Kozachenko, Anand e Shirokova (2021), que explicam que, esforços coletivos são essenciais, em especial de funcionários da organização, que devem envidar esforços para entender a crise.

Voltou com 30% de ocupação. Mas proporcionalmente nós não abrimos todas as unidades, nós estudávamos para que houvesse realmente uma redução, então por exemplo, qual era o meu menor custo? Era abrir primeiro e segundo andar, porque eu ia usar menos energia. Tudo a gente estudava, milímetro do custo. Então, eu vou abrir só primeiro e segundo andar que eu vou usar menos elevador. Então a gente fazia, abria primeiro e segundo andar, quando essa demanda começava a aumentar abria o terceiro andar, e assim ia.

O Comitê de Crise trabalhou continuamente para facilitar o retorno da maneira mais rentável possível. Dado que era uma situação completamente nova, foi necessário realizar um estudo contínuo do cenário e das novas demandas que surgiam.

Na realidade quando nós abrimos em agosto, ainda tinha muita restrição, e aí no início, eu lembro ... existia uma limitação de horário, não podia ter festa, não podia ter aglomeração, tinha que ter limitações de restaurante, né? As cadeiras, por exemplo, nós tínhamos que ter um limite, as pessoas agendavam seu café da manhã, aliás, no início mesmo de tudo, os cafés, não poderiam ser no restaurante.

Houve uma significativa mudança no perfil do público. Anteriormente, a maioria das reservas era feita por meio de pacotes que incluíam passagens aéreas. Durante a pandemia, essa dinâmica mudou, com uma substituição por clientes que valorizavam principalmente a segurança oferecida por um hotel que aderiu às restrições e mantinha padrões de limpeza. Como também os hóspedes passaram a valorizar mais hospedagens em hotéis para sair da rotina imposta pela pandemia, de ficar em casa.

Nós identificamos que o cliente tinha essa preferência, de repente ficar com pouco mais de um hotel, pela questão da segurança e... algumas pessoas queriam só sair de casa. Até o regional mesmo, é impressionante! Quando nós abrimos o hotel, o público inclusive, passou a ser de João Pessoa. Pra você ver. Eu lembro que, teve um hotel que abriu que ele tinha, tem uma piscina no térreo e tem um terracinho, assim. Mas tinha um casal que tava comemorando aniversário de casamento, eles tavam tão felizes, tão felizes. Gente, é muito engraçado, tinha muita gente ansiosa, com medo da... sujidade, contaminação, mas também tinha muita gente que, tipo assim, gente, olha eu vou viver, porque eu não sei se amanhã vou estar vivo. Foi bem interessante esse período... E o fato de você sair um pouco em casa, já tava tão feliz que saiu de casa, teve gente que ficou trancado em apartamentos, essas coisas.

Além da reabertura gradual, mesmo durante a crise da pandemia, uma nova unidade foi aberta. Conforme explicado pela entrevistada, o cenário era promissor: a vacina já estava disponível, muitas pessoas já tinham recebido a segunda dose, o número de casos estava em declínio e havia confiança de que não haveria retrocesso nessa situação.

Decidimos que 2021 dava para iniciar a operação do hotel. Nós reduzimos o custo do hotel porque senão, o custo dele parado tava maior. E aí existe também a depreciação... já estava tudo montado. E aí, a curva era só ascendente, nós resolvemos, é... arriscar, mas foi assim, estudado né?

A pandemia também trouxe uma nova perspectiva o que fez emergir novas demandas, e conseqüentemente a necessidade da empresa de diversificar os serviços ofertados para atender a essas demandas. Essas ações estratégicas representam estratégias de inovação.

Então hoje a gente não vende só hospedagem. Alguns hotéis têm *rooftop*, então a gente investiu bastante nessa parte de entretenimento, *coworking*, espaço pet. Então hoje a gente tenta agregar a hospedagem com outros nichos, para poder aumentar aí o faturamento. Até hoje os clientes que procuram esses hotéis que tem um *coworking*, hoje nós não cobramos pro público externo, porque vimos que é um valor muito baixo, mas ele agrega valor ao negócio. Muitas pessoas procuram aquela unidade porque sabem que é um ponto de apoio para ele atender um cliente, para tomar um cafezinho, por exemplo, o... o Connect, eu cito muito, porque ele é um hotel que nós montamos com essa tecnologia de conecte, então ele tinha uma internet é de ponta. Foi o primeiro hotel que nós colocamos esses gastrobar na cobertura e agora, além do gastrobar, nós estamos abrindo um café, vizinho ao *coworking*. Então tem espaço de Galeria de artes, as pessoas podem receber os seus atendimentos.

Essas respostas estratégicas de inovação (Wenzel, Stanske & Lieberman, 2020) visando diversificar e reconfigurar o escopo de atividades da empresa durante a crise, também foram encontradas no estudo de Albers e Rundshagen (2020). Além destas, medidas implementadas em virtude da pandemia mostraram-se benéficas e melhoraram o sistema de controle não só de reservas, mas também de limpeza.

A automação das reservas surgiu na pandemia, essa abertura que as agências online trouxeram, mas a própria integração do sistema com esses recursos que são disponibilizados pelos programas. Então, por exemplo, a camareira, antes eu mensurava o tempo de

higienização pela discrepância, pelo papelzinho, hoje em dia eu tenho um touchzinho, que aí eu sei o horário que ela entrou, o horário que ela saiu, quanto tempo (demorou).

Esse estudo de caso, converge com os achados do Estudo 1, com destaque para uma combinação de estratégias que as empresas adotaram para o enfrentamento da crise.

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

A crise é um evento inesperado e raro, porém de alto impacto, capaz de representar uma ameaça significativa às economias e empresas. Na literatura, há um forte debate sobre as transformações nas organizações decorrentes de tais eventos e, principalmente, sobre como as empresas os enfrentam. Nessa pesquisa, o fenômeno crise foi analisado usando a pandemia da COVID-19 como exemplo, já que ele representa uma crise global de grande magnitude.

Essa pesquisa identificou as estratégias que as empresas no setor de hospitalidade têm adotado para o enfrentamento da crise provocada pela pandemia da COVID-19, respondendo a questão de pesquisa. Utilizamos como estrutura para a nossa análise o modelo conceitual proposto por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020) que apresenta quatro respostas estratégicas à crise: retração, perseverança, inovação e saída. Não encontramos estratégias de saída nas empresas pesquisadas, portanto nossas análises focaram nas estratégias de retração, perseverança e inovação.

As causas e a natureza da crise da COVID-19 são diferentes de outras crises. Ainda assim, parece que qualquer crise que tenha efeitos adversos nas empresas pode induzi-las a adotarem padrões semelhantes de estratégia. Na crise as empresas reduzem os seus custos, preservam as atividades em curso com o objetivo de manter o status quo, e envolvem-se na renovação estratégica inovadora e exploram as oportunidades que surgem devido à crise (Klyver & Nielsen, 2021). Esse padrão de comportamento das empresas diante da crise se confirma nos Estudos 1 e 2 desta pesquisa. As empresas analisadas, adotaram alguma dessas estratégias ou até mesmo três delas ao mesmo tempo (retração, perseverança e inovação), alinhada às respostas estratégicas propostas por Wenzel, Stanske e Lieberman (2020) que formam a base conceitual desta pesquisa.

Alguns estudos (Klyer & Nielsen, 2021; Kraus *et al.*, 2020; Albers & Rundshagen, 2020) também reproduziram a pesquisa de Wenzel, Stanske e Lieberman (2020) e as respostas estratégicas observadas nas empresas examinadas nesses estudos são consistentes com as descobertas de nossa pesquisa. Albers e Rundshagen (2020) analisaram as reações das companhias aéreas europeias à crise da COVID-19 e concluíram que essas empresas empreenderam movimentos ao longo das quatro estratégias, adotadas em uma sequência e/ou em paralelo (estratégias híbridas). Kraus *et al.* (2020) desenvolveram uma pesquisa sobre como as empresas familiares de cinco países da Europa Ocidental, que estão em diferentes estágios da crise responderam à crise e concluíram que as estratégias adotadas raramente foram aplicadas isoladamente, mas combinadas por meio da utilização de um conjunto de intervenções diferentes. Esses estudos revelam que as empresas tendem a adotar múltiplas estratégias para lidar com a crise. Isso é corroborado pelos resultados de nossa pesquisa, na qual identificamos, nos Estudos 1 e 2, que as empresas pesquisadas implementaram uma combinação de estratégias.

Dado que as empresas pesquisadas suspenderam temporariamente suas operações, resultando em uma queda na receita, é natural que, nesse contexto de crise, tenham adotado estratégias de retração para otimizar a eficiência de seus ativos. Essa estratégia se mostra necessária para o enfrentamento da crise, conforme apontado por Chakrabarti (2015) a reconfiguração do crescimento é importante durante um choque econômico, em resposta, as empresas reestruturam a sua base de ativos, reduzindo-os para melhorar a eficiência interna. Pinto *et al.* (2020) indicaram, a partir de alguns estudos, que as empresas que conseguiram equilibrar suas iniciativas de *retrenchment* com oportunidades de investimento estariam em uma posição mais vantajosa para lidar com a recessão.

Além da estratégia de retração, um número significativo de empresas também adotou a estratégia de perseverança, sendo associada às demais estratégias. As empresas pesquisadas negociaram condições de pagamento com bancos, fornecedores e trabalhadores e recorreram a programas governamentais. Essas estratégias são esperadas dentro de um contexto de crise, Wenzel, Stanske Lieberman (2020) defendem que a perseverança, pode ser uma resposta estratégica eficaz à crise, de modo que os gestores podem ser aconselhados a não se envolverem numa renovação estratégica. No entanto, esses autores ressaltam que perseverar pode ajudar a garantir a sobrevivência das empresas a médio prazo, mas pode ser difícil, senão impossível, determinar essa resposta caso a crise se prolongue por um período mais longo. Para prosperar num choque ambiental, as empresas têm de agir de forma mais agressiva, a fim de capitalizar o novo conjunto de oportunidades. (Wan & Yiu, 2009). Isso, possivelmente, explica por que nas empresas investigadas nesta pesquisa, apesar de terem adotado a estratégia de perseverança, também recorreram a outras estratégias, uma vez que a crise da COVID-19 se prolongou por um período considerável, então somente perseverar não seria suficiente.

Em combinação também com outras estratégias, um número significativo de empresas buscou a inovação para enfrentar a crise. Elas incluíram novos serviços para responder às demandas surgidas pela pandemia, reformularam o negócio e os serviços da empresa, implantaram novas tecnologias, abriram unidades e desenvolveram parceria com outras empresas. A escolha por essa estratégia está alinhada com a literatura que apresenta a inovação como uma possível alternativa à crise, pois ela realinha o cenário estratégico e apresenta condições ambientais imprevisíveis para as empresas, proporciona oportunidades para reconfigurar recursos de forma inovadora e explorar as oportunidades de crescimento (Nason & Patel, 2016). Por outras palavras, uma recessão ou uma crise cria uma necessidade de adaptação e a inovação é uma forma de adaptação, mas não é a única maneira, e para algumas empresas também pode não ser o melhor caminho (Knudsen *et al.*, 2022).

O Estudo 2 confirmou com mais profundidade, os achados do Estudo 1. Durante o enfrentamento da crise, foi possível identificar nas empresas investigadas nesse estudo, as ações de retração, como a demissão significativa e o fechamento dos hotéis, mesmo que em momento posterior essas medidas tenham sido reestabelecidas. Foi destaque também as estratégias de perseverança como a adesão aos programas governamentais, a negociação com os fornecedores e funcionários, pois em momentos de crise é essencial uma boa relação com esse grupo de stakeholders, uma vez que as dificuldades destes, podem levar e elevar a perda nos lucros da empresa (Kozachenko & Shirokova, 2021). O uso intensivo da inovação em várias áreas, foi a tipologia com a maior quantidade de estratégias identificadas.

Os estudiosos argumentam há muito tempo que tanto a escolha gerencial quanto o ambiente determinam o comportamento da empresa, manter a mesma estratégia sob diferentes condições ambientais pode não permitir que as empresas concorram eficazmente por recursos de capital, à medida que o ambiente muda, esperamos que os gestores ajustem a sua estratégia (Lim *et al.*, 2009). Os Estudos 1 e 2 mostraram essa preocupação das empresas em adotar diferentes estratégias, evidenciando que esse movimento se mostra necessário em ambientes de crise. As reações estratégicas são importantes e deixam menos à aleatoriedade, ao azar e ao determinismo (Klyver & Nielsen, 2021).

Apesar dos estudos no campo da estratégia terem dedicado considerável atenção às crises, esta pesquisa contribui não apenas identificando as estratégias que as empresas podem adotar para enfrentar esse fenômeno, mas também fornecendo insights sobre como elas conseguiram gerenciar a crise por meio de escolhas estratégicas específicas e como essas estratégias podem provocar melhores saídas para lidar com a crise. Isso é especialmente relevante em um ambiente de crise caracterizado por forte turbulência e um alto grau de incerteza, como foi o caso da pandemia da COVID-19.

Assim, as empresas podem empregar essas estratégias para mitigar o impacto de uma crise, prosperar em circunstâncias adversas ou até mesmo explorar novas oportunidades criadas pela mudança no contexto competitivo resultante da crise. Não há uma abordagem única ou caminho definitivo, e essas estratégias indicam uma direção geral na qual as empresas podem se orientar.

Pesquisas futuras podem explorar se as estratégias selecionadas pelas empresas para enfrentar a crise são, de fato, eficazes para lidar com ela. As limitações da pesquisa estão especialmente relacionadas às dificuldades inerentes aos estudos de crise, que incluem a complexidade na coleta de dados sobre eventos passados.

REFERÊNCIAS

- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of air transport management*, 87, 1-7.
- Audia, P. G., Locke, E. a., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853.
- Balcaen, S., Manigart, S., & Ooghe, H. (2011). From distress to exit: determinants of the time to exit. *Journal of Evolutionary Economics*, 21, 407-446.
- Batjargal, B., Jack, S., Mickiewicz, T., Stam, E., Stam, W., & Wennberg, K. (2023). Crises, COVID-19, and entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 47(3), 651-661.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1717-1738.
- Chan, C. S., Nozu, K., & Cheung, T. O. L. (2020). Tourism and natural disaster management process: Perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan, *Current Issues in Tourism*, 23(15), 864-1885.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Zhang, Y. (2003). New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics. *British Journal of Management*, 14, 101–114.
- Falaster, C. D., Martins, F. S., Storópoli, J. E., & Ramos, H. (2020). How can management scholars contribute with research in the COVID-19 crisis?. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(2), 1-5.
- Filatotchev, I., & Toms, S. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnaround. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407–434.
- Hambrick, D. C., & Schechter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2720-2726.
- Hirt, M., Huber, C., Lund, F., & Spielmann, N. (2020). Boards in the time of coronavirus. *McKinsey & Company*. Recuperado em 15 de setembro, 2020, de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20>

- 0Corporate%20Finance/Our%20Insights/Boards%20in%20the%20time%20of%20coronavirus/Boards-in-the-time-of-coronavirus.pdf.
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, 1-9.
- Kozachenko, E., Anand, A. and Shirokova, G. (2021), Strategic responses to crisis: A review and synthesis of promising research directions, *Review of International Business and Strategy*, 32 (4), 545-580.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092.
- Lien, L., & Timmermans, B. (2024). Crisis-induced innovation and crisis-induced innovators. *Industry and Innovation*, 31(2), 183-217.
- Lim, N. E. & Amit Das, S. S. (2009). Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997–1998): Evidence from Singapore firms. *Strategic Management Journal*, 30(6), 577-594.
- Mokline, B. (2023). Organizational configurations in a crisis context: what archetypes in times of COVID-19 crisis? *Human Systems Management*, 42(1), 89-104.
- Nason, R. S., & Patel, P. C. (2016). Is cash king? Market performance and cash during a recession. *Journal of Business Research*, 69(10), 4242-4248.
- Ngah-Kiing Lim, E., Das, S. S., & Das, A. (2009). Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997–1998): Evidence from Singapore firms. *Strategic Management Journal*, 30(6), 577-594.
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636.
- Pinto, R. F., Ribeiro, I., Cirani, C. B., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Cortar ou investir? Ações estratégicas para enfrentar a crise provocada pela Covid-19. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(3), 1-5.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105.
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: Retração and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309.
- Rivera-Prieto, J. C., Santana, M., & López-Cabrales, Á. (2022). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-22.
- Santana, M., Valle Cabrera, R. and Galan Gonzalez, J.L. (2019), Sources of decline, turnaround strategy and HR strategies and practices: The case of iberia airlines, *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 583-610.
- Smith, C. (2016). Environmental jolts: Understanding how family firms respond and why. *Family Business Review*, 29(4), 401-423.
- Sneader, K., & Sternfels, R. A. (2020). From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return, 1-8.
- Ulrich, S. (2020). ILO SCORE Global Covid-19 Enterprise Survey How are enterprises affected and how can.
- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(7), 791-801.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.