

**COVID-19 E MODELOS DE GESTÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: Qual a melhor saída?**

**ANA CAROLINE NASCIMENTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

**NÁGELA BIANCA DO PRADO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

**CHRISTIANO FRANÇA DA CUNHA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

# COVID-19 E MODELOS DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: Qual a melhor saída?

## 1 INTRODUÇÃO: Uma contextualização acerca dos impactos da COVID-19 nas micro e pequenas empresas brasileiras

A pandemia provocada pela COVID-19 é um dos fenômenos de maior impacto nos últimos anos. Os cenários contemplados por Ferguson *et al.* (2020) colocam a COVID-19 como o episódio mais sério desde a pandemia de 1918 conhecida como “gripe espanhola”. De acordo com a OMS (2020), até o presente momento, o número de casos no mundo já se aproxima dos 15 milhões e ultrapassa 600 mil mortos. Ademais, os impactos ultrapassaram as barreiras da esfera da saúde e passaram a afetar a economia de vários países, incluindo o Brasil, com a necessidade de paralisação de vários setores para controle da doença, cujo número de casos já ultrapassa 2 milhões e mais de 80 mil mortes.

Dentre os milhões de estabelecimentos brasileiros, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2020). Para compreender melhor o contexto que abrange essas categorias e sua representação econômica é preciso entender como se dá suas classificações. De acordo com o SEBRAE (2020), o microempreendedor individual (MEI) é aquele cuja receita bruta anual é de até 81 mil reais, sendo caracterizado por uma pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como um pequeno empresário. Já a microempresa é aquela que atinge uma receita bruta anual de até 360 mil reais, que possui sociedade simples e de responsabilidade limitada. A empresa de pequeno porte (EPP), por sua vez, possui receita bruta anual superior a 360 mil reais e igual ou inferior a 4 milhões e 800 mil reais.

Muitas empresas foram afetadas pela crise gerada pela chegada da COVID-19 no país, o que refletiu em mudanças na forma de consumo devido a necessidade de isolamento social e pela obrigatoriedade de paralisação das atividades determinadas pelo governo em consequência de todo o contexto pandêmico; pessoas e empresas tiveram que se adaptar a uma nova realidade, levantando questionamentos sobre a capacidade de adaptação dos empreendedores, uma vez que o impacto de uma crise nas MPEs pode ser particularmente grande devido ao abalo pessoal sob proprietários-gerentes e sua falta de preparação e recursos, tornando-os mais vulneráveis (DOERN, 2014).

Diante desse contexto, dados coletados pelo SEBRAE (2020) revelam que a pandemia afetou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil e outras 10,1 milhões tiveram que interromper suas atividades temporariamente, provocando impactos negativos na economia do país.

O respaldo literário a partir de Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016) confirma que atividades relacionadas ao empreendedorismo são diretamente dependentes de variáveis geopolíticas que extrapolam o domínio do empreendedor. Os fatores econômicos, por exemplo, estão entre os mais relevantes e de grande impacto no funcionamento dos micros e pequenos negócios. A pesquisa dos autores revela que períodos de crise favorecem a concepção dessa classe de empreendedores que nasce em um contexto de baixa empregabilidade e necessidade de autossustento, o que desfavorece o planejamento prévio à abertura do negócio e faz com que esses empreendimentos tenham baixas perspectivas de crescimento durante períodos de recessão.

Delgonaro *et al.* (2014), por sua vez, afirmam que as MPEs possuem suas especificidades organizacionais, contextuais, estratégicas e principalmente, diretivas que as tornam singulares em vários aspectos, tais como informalidade, proximidade, simplicidade,

centralização e escassez de recursos. Os autores também dissertam que as pequenas e microempresas caracterizam-se pela administração não profissional e gestão pessoal, insuficiência de recursos, principalmente financeiros e falta de mão-de-obra qualificada. Todavia, para serem competitivas e se manterem no mercado necessitam atualizar-se permanente e sistematicamente em termos de gestão e livrar-se de atividades com baixo valor agregado.

Em contrapartida, para Mc Connell e Drennan (2006), empresas preparadas para momentos de crise, com práticas e políticas incorporadas em seu modelo de gestão, têm maiores chances de serem menos afetadas e de garantia de sobrevivência no longo prazo. Os autores, no entanto, não defendem que exista uma preparação ideal “pré-crise”, mas que empresas que dão alta prioridade às ameaças externas e traçam planos de contingência tendem a serem menos atingidas. Diante do contexto apresentado, este ensaio tem o seguinte questionamento: existem modelos de gestão que favorecem a passagem por momentos de crise? Neste sentido propõe-se aqui discutir como, a partir da teoria sobre modelo de gestão, micro e pequenas empresas sejam menos prejudicadas economicamente diante de cenários inesperados.

De acordo com Jordà *et al.* (2020), 40 anos após um momento crítico ainda restam vestígios macroeconômicos significativos. Assim, a presente discussão é favorecida diante do contexto pandêmico relacionado a COVID-19, o qual proporciona uma reflexão quanto à sobrevivência de micro e pequenos negócios. Assim, espera-se que este debate contribua, ou ao menos gere *insights*, acerca da necessidade de uma estruturação do modelo de gestão em cenários críticos nesta natureza de negócio, a fim de mitigar os impactos internos e externos; promover um processo de aprendizagem e resiliência; auxiliar na manutenção da reputação; e principalmente manter o valor e a sobrevivência do negócio.

Após esta introdução, este trabalho está estruturado de maneira a contemplar o referencial literário na seção dois; as discussões na seção três; as contribuições, na quatro; e as referências na seção cinco.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Afinal, o que é crise?**

A crise é um fenômeno muito estudado na administração, pois afeta diretamente a dinâmica das empresas. Mcconnel e Drennan (2006) apontam que definições de crise são abundantes e há debates sobre se a “crise” pode ser definida de maneira positivista, em que existe um conjunto rígido de critérios ou interpretativa, em que a existência da crise depende de percepções individuais.

Crises podem ser reconhecidas de várias formas e por diferentes nomes, isso deve-se a diversidade dos contextos nos quais elas acontecem e pelos diferentes impactos que são capazes de causar. Por ser um termo abrangente, Herbane (2010) afirma que as crises podem ser chamadas de desastres, interrupção nos negócios, catástrofes, emergências ou contingências. Já Brandebo (2020) define crise como uma crise coletiva social, o que significa que afeta coletivamente vários indivíduos ao mesmo tempo e é tratada por organizações e instituições sociais, geralmente várias em colaboração. Mostrando o impacto para as empresas, Coombs e Holladay (2006) argumentam que crise é um incidente com potencial de interromper as operações organizacionais e potencialmente destruir a organização. Laburic (2009) apresenta de forma simplificada e geral que uma crise geralmente resulta de problemas e incidentes acumulados que não foram resolvidos com sucesso em tempo hábil.

Para que seja possível identificar e compreender uma crise, McConnel e Drennan (2006) apontam que é necessário considerar algumas características: crises tenderão a ser caracterizadas por três conjuntos de condições. São eles: ameaças graves e amplamente

inesperadas, alta incerteza e necessidade de urgência na tomada de decisões. Laburic (2020) afirma que uma crise põe em causa a sustentabilidade geral da organização, o destino de seus funcionários, a competitividade de seus processos, produtos e serviços e, em particular, sua reputação. Nesse sentido, McConnell e Drennan (2006) salientam que a preparação para crises deve estar no topo das agendas institucionais e políticas.

McConnell e Drennan (2006) também pontuam que crises não respeitam o treinamento e o planejamento organizacional. Por sua própria natureza, as crises são caóticas, imprevisíveis, ameaçadoras e não fornecem aos gerentes de crise o tempo ou as informações que eles gostariam antes de tomar decisões. De fato, a natureza das crises modernas está se tornando cada vez mais inconcebível em um mundo de globalização, hiper terrorismo, vírus mutantes e assim por diante. Diante dessa imprevisibilidade, Laburic (2019) afirma que as crises raramente são solucionáveis através da aplicação de procedimentos e planos predefinidos. Eles exigem mudanças e inovações, bem como uma resposta flexível, criativa, estratégica e sustentada.

Para Holzle, Boer e Bjork (2020), uma possível maneira de superar períodos de crise é tomar a incerteza por “desafio” e incentivar a criatividade e a inovação juntamente da ética e da sustentabilidade. Para os autores, as fases consideradas de “fracasso” possibilitam às empresas a busca por soluções que, caso o cenário fosse favorável, seriam tomadas de forma mais demorada. Portanto, períodos de crise possibilitam as empresas se sobressair mais fortes e mais experientes (OMOREDE, 2020).

## **2.1 Gerenciamento de crise e planos de contingência: Qual a importância em micro e pequenas empresas?**

Spillan e Hough (2003) afirmam que as organizações não devem se planejar somente para eventos positivos, devem se planejar também para momentos e situações de adversidade, dessa forma é importante que as empresas tenham um plano de gerenciamento de crise para lidar com situações indesejadas e não esperadas; essa antecipação pode minimizar os prejuízos. McConnell e Drennan (2006) pontuam que cada organização pode estar potencialmente sujeita a uma variedade de ameaças, mas é difícil produzir um plano único que cubra todos os desafios potenciais que surgem de situações de crise. Grandes organizações, em sua maioria desenvolvem planos para gerenciar crises, enquanto as pequenas empresas geralmente consideram esse tipo de planos menos importante (SPILLAN; HOUGH, 2003). Sendo essa, umas das possíveis razões que levam as pequenas empresas a sofrerem mais rápido os impactos que uma situação de crise é capaz causar nas organizações.

Doern (2014, p. 277) enfatiza que a literatura sobre gerenciamento de crises tende a focar na "associação entre planejamento e aprimoramento de ações preventivas e/ou respostas a falhas, acidentes e interrupções organizacionais". Hickman e Crandall (1997) afirmam que o gerenciamento de crises é uma área em desenvolvimento que busca amenizar o impacto de eventos como desastres naturais e que o gerenciamento eficaz de crises envolve áreas-chave da empresa que estão sob direção da alta gerência. Em uma explicação sucinta e objetiva Spillan e Hough (2003) apontam que gerenciamento de crise tem por objetivo minimizar os impactos de um evento inesperado.

Ressaltando a importância do gerenciamento de crise para as empresas, Herbane (2010) aponta que organizações que possuem planos de gerenciamento de crises podem se recuperar duas vezes mais rapidamente do que aquelas organizações sem procedimentos pré-determinados. McConnell e Drennan (2006) defendem que precisamos considerar os planejamentos de contingência com bons recursos e visão de futuro, se quisermos domar e obter controle sobre uma crise quando ela ocorrer. Os autores defendem que uma preparação é mais do que simplesmente planejar, trata-se também de antecipar e desenvolver estratégias para

garantir a resiliência organizacional no caso de uma crise se apresentar - o que esse argumento implica é que a preparação "ideal" não se restringe apenas em "ter um plano".

Primeiro, crises causadas por desastres ambientais (como furacões e tsunamis, por exemplo) são eventos de baixa probabilidade e exigem muitos recursos. Segundo, o planejamento de contingência requer ordenação e coerência de possíveis ameaças, mas quando se trata de uma crise, não é possível lidar com a situação com grandes previsões. Terceiro, o planejamento de crises precisa de uma integração entre os diferentes tipos de instituições, porém existe uma fragmentação nos setores, principalmente público e privado. Quarto, o planejamento robusto requer uma preparação ativa por meio de treinamento e exercícios, mas esse tipo de atividade demonstram um nível de prontidão que não condiz com a realidade operacional (MCCONNELL; DRENNAN, 2006).

Dado que as crises configuram instabilidades ambientais cada vez mais complexas de solução ao longo dos anos, as teorias de contingência, a fim de respaldar as inquietudes quanto à melhor maneira de administrar diante de um momento crítico, foram criadas. O processo de gerenciamento de crise, na visão de Crovini, Santoro e Ossola (2020), diz respeito a um processo composto pelas fases de planejamento, organização, direção e controle e, portanto, exige um dispêndio de recursos para alcançar eficácia. No entanto, os mesmos autores citam que momentos de crise dificultam a implementação prática dos planos e, somente empresas que realmente têm ciência da funcionalidade de cada elo que compõem o seu sistema, conseguem sucesso.

De acordo com Tosi Jr. e Slocum Jr. (1984) não existe um modelo passível de ser considerado "melhor", mas existem maneiras de elaboração de um plano contingencial menos abrangentes ou difíceis de aplicação. Os autores ainda dissertam sobre a importância da adaptação da empresa diante do seu ambiente externo para que seja possível que planos de contingenciamento sejam criados e postos em práticas em momentos de turbulência (DRENNAN, 2006; CROVINI; SANTORO; OSSOLA, 2020; MCCONNELL).

Quando tomadas como objeto de estudo, as micro e pequenas empresas dificilmente possuem planos contingenciais ou comitês gerenciadores de crise. Crovini, Santoro e Ossola (2020) argumentam, em uma tentativa de justificar este fenômeno, a ausência de recursos, de conhecimento e de inflexibilidade processuais. Não diferentemente de diversas organizações de grande porte, as MPÊs incumbem à gerência a resolução de problemas diários e sabotam o processo de elaboração do planejamento de crises (HICKMAN; CRANDALL, 1997; HERBANE, 2010).

Uma pesquisa conduzida por Herbane (2010) concluiu que o conceito de "pequenas empresas" e de "gerenciamento de crises" são "universos diferentes". Este fenômeno, inclusive, justifica ao autor a pequena quantidade de estudos que buscam traçar uma linha tênue entre pequenas empresas e gerenciamento de crises, além de explicar o motivo da mortalidade dessa natureza de negócios em seu estágio inicial. O autor também identificou que empresas locais, em momentos de crise, iniciam uma competição e transformam-se em rivais diante de um problema.

Ainda segundo Crovini, Santoro e Ossola (2020), a principal barreira de decolagem das micro e pequenas empresas, em comparação com as médias e grandes, são as finanças restritas. Nesta mesma linha de defesa, Hermes e Mainela (2014) citam que a elaboração eficaz de um plano de contingência requer análises profundas e o acúmulo de informações endógenas e exógenas às empresas, ademais de análises descentralizadas em um único indivíduo, o que não ocorre em micro e pequenos negócios, cujo proprietário, muitas vezes, é responsável pela direção de todos os departamentos e toma decisões baseadas em suas interpretações subjetivas.

Diversos autores defendem que um plano de contingência eficientemente gerenciado traz resultados positivos quanto às chances de sobrevivência e expansão da organização em um momento de crise (SPILLAN; HOUGH, 2003; HERMES; MAINELA, 2014; CROVINI;

SANTORO; OSSOLA, 2020). Porém, o estudo de Spillan e Hough (2003) comprovou que as pequenas empresas que possuem maior preocupação com situação de crise são aquelas que já passaram por um momento de turbulência. Em contrapartida, aquelas que não passaram por esse tipo de evento demonstram menor preocupação e geralmente não direcionam esforços para um planejamento diante das ocorrências em detrimento de uma situação crítica. Portanto, a preocupação quanto ao gerenciamento de crise quando tardia, pode implicar em grandes perdas independentemente do porte da organização (SPILLAN; HOUGH, 2003; MCCONNELL; DRENNAN, 2006;).

O gerenciamento de crises em micro e pequenos negócios familiares é fundamental, na visão de Kraus *et al.* (2020), por sua representatividade socioemocional. Segundo os autores, empresas familiares possuem dificuldade na gestão formal de crise devido ao apego emocional ao negócio e, sendo assim, o desempenho dessas empresas durante um momento crítico é afetado. Existe, ademais, um certo receio na utilização dos recursos para o investimento em estratégias inovadoras em empresas familiares, pois os membros da família temem a descontinuidade do negócio. Desta forma, micro e pequenos negócios quando familiares, são menos motivados pelo curto prazo, pois priorizam a longevidade da empresa e a manutenção do relacionamento com as partes interessadas, incluindo os funcionários (HERBANE, 2010).

Em contrapartida, pequenas e microempresas familiares, cujos membros são emocionalmente apegados ao negócios, conseguem mobilizar seus recursos de maneira mais eficiente em momentos de instabilidade econômica e, conseqüentemente, tendem a manter suas atividades de maneira mais resiliente do que MPEs não familiares, pois as decisões estratégicas são mais flexíveis e menos formalizadas permitindo a tomada de decisão mais agilmente (KRAUS *et al.*, 2020).

## **2.2 Além da saúde: A crise econômica gerada pela COVID-19**

Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) recebeu a primeira alerta sobre um possível novo tipo de coronavírus (COVID-19) ainda não identificado em seres humanos. Os primeiros casos da doença apareceram na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China e, desde então, começou a se espalhar ao redor do mundo. Logo em janeiro de 2020, a OMS declara surto mundial da doença e, em meados de março do mesmo ano, a doença foi caracterizada como pandemia (OMS, 2020).

Devido a sua alta transmissibilidade, as medidas de prevenção contra a doença tiveram que ser rígidas e incluir a obrigatoriedade do distanciamento social, do uso de máscaras e antissépticos para a higienização (OMS, 2020). No território brasileiro um tipo de reclusão, denominada de “quarentena”, também foi determinada com o objetivo de evitar a contaminação do agente causador da doença em questão.

Norouzi *et al.* (2020) pontuam que, apesar de todos os desenvolvimentos científicos e tecnológicos nos últimos cem anos, questões biológicas como pandemias são uma ameaça constante para a sociedade. Essas pandemias, além das questões sanitárias, têm impactos multidimensionais nas sociedades, incluindo crises que afetam as empresas. Osiyevskyya, Shirokovab e Ritalac (2020) definem crise econômica como uma mudança extrema, inesperada ou imprevisível no ambiente macroeconômico externo que requer uma resposta urgente das empresas e cria desafios e novas ameaças para elas; fatores esses que estão sendo percebidos no contexto provocado pelo novo coronavírus.

A COVID- 19 provocou um cenário de pandemia no mundo e segundo Norouzi *et al.* (2020), afetou os parâmetros econômicos ao desativar muitas unidades industriais e econômicas. Bapuji *et al.* (2020) apontam que a pandemia do novo coronavírus interrompeu gravemente a atividade econômica, resultando em milhões de pessoas perdendo seus empregos, ou grande parte de sua renda, em pouco tempo. Quando uma empresa é afetada por uma

mudança exógena é necessário se adaptar às novas condições do ambiente, deslocando os recursos para apoiar as antigas capacidades que estão se tornando obsoletas (OSIYEVSKYYA; SHIROKOVAB; RITALAC, 2020).

As pandemias, assim como outros tipos de desastres naturais, oferecem uma oportunidade única de estudar como as economias funcionam (JORDÀ; SINGH; TAYLOR; TAYLOR, 2020). Kraus *et al.* (2020) revelam que pesquisas sobre o impacto econômico de pandemias anteriores mostraram que países, indústrias e empresas sofrem significativamente com as consequências de uma pandemia global, em decorrência do choque simultâneo de demanda e oferta. Lecossier e Pallot (2020) apontam que a atual crise sanitária em todo o mundo não tem precedentes e afeta todas as áreas de atividades. Os autores salientam ainda que, para enfrentar essa crise, muitas empresas foram forçadas a reduzir ou até interromper seus negócios, sob restrições regulatórias e sanitárias.

Essas restrições de mobilidade impedem que as pessoas trabalhem e consumam normalmente, impactando na economia. Kraus *et al.* (2020) afirmam que a diminuição na demanda ocorre porque os consumidores reduzem suas compras de bens e serviços não essenciais, como por exemplo entretenimento e viagens. As demissões reduzem a capacidade geral de gastos na sociedade. De uma crise sanitária sem precedentes nasce uma crise econômica que também promete ser sem precedentes, afirmam Lecossier e Pallot (2020).

### **2.3 Pandemia da COVID-19 e o teste da inércia e da resiliência organizacional**

Consideradas como um sistema aberto, é cristalizado o conhecimento quanto a interação das organizações com o seu ambiente externo e as relações de causa e consequência entre ambiente-organização. Baseado na teoria dos sistemas, a qual manifesta que as organizações são compostas por subsistemas interligados entre si, a eficácia organizacional é alcançada quando todos os elos deste subsistema caminham em direção ao *superávit* (HICKMAN; CRANDALL, 1997).

Neste mesmo sentido, quando um elo do sistema organizacional é atingido por uma crise, os efeitos decorrentes atingem o todo. Hannan e Freeman (1984) defendem que, quando ameaçadas por seu ambiente, as organizações dificilmente conseguem realizar manobras estratégicas e estruturais de forma radical de forma ágil. Portanto, a ligação entre os subsistemas, seja o de informação, o de operações, de informações públicas ou o de recursos humanos (HICKMAN; CRANDALL, 1997) coloca a estrutura organizacional sujeita ao que Hannan e Freeman (1984) chama de “força inercial”. Segundo os autores, o conceito de inércia implica que as organizações reagem conforme a correspondência comportamental do ambiente onde estão inseridas (HANNAN; FREEMAN, 1984). Assim, em um momento de crise, por exemplo, em que as condições ambientais estão desestabilizadas, as organizações têm dificuldade de se reorganizar, uma vez que os reflexos inerciais ocorrem de forma lenta e atingem cada subsistema de maneira heterogênea.

Quanto ao estágio da empresa, Hannan e Freeman (1984) discorrem que organizações mais jovens, em comparação às mais maduras, têm menores propensões a sofrerem forças inerciais. Isto porque, quando mais jovens, as empresas ainda possuem uma estrutura menos rígida e formalizada e, portanto, têm o processo de mudança de estratégias menos burocratizado. Em contrapartida, empresas de micro e pequeno porte em estágio inicial, por serem menos complexas, podem tomar atitudes, cujos efeitos surtem mais rapidamente e, assim, decisões errôneas podem levar à mortalidade da organização (HANNAN; FREEMAN, 1984).

Uma crise, porém, pode não apenas trazer efeitos catastróficos a organização, mas proporcionar um momento de reflexão e aprendizado. À medida que uma empresa reage em decorrência do comportamento do ambiente no qual está inserida (HANNAN; FREEMAN, 1984), a necessidade de adaptação pode implicar em novas oportunidade para os negócios. A

título de exemplo, a pesquisa de Devece, Peres-Ortiz e Rueda-Armengot (2016), evidenciou que para alguns perfis empresariais, os períodos de recessão são mais adequados para a obtenção de resultados e expansão.

Marana *et al.* (2019) defendem que o enfrentamento de “grandes desafios” exige o aumento da resiliência organizacional. Ainda segundo os autores, é quase impossível uma empresa não desejar ser resiliente frente às pressões ambientais complexas que exigem atenção a questões climáticas, tecnológicas, demográficas, políticas, dentre outras no mundo atual e competitivo. Neste sentido, Lo *et al.* (2019) propõem que a resiliência requer flexibilidade para responder às mudanças, porém, tal flexibilidade inclui a mobilização de capital humano como uma maneira promissora de envolver diversas opiniões para a mitigação de riscos.

Levando em consideração o conceito de subsistemas abordado pela teoria dos sistemas, principalmente as pressões macro ambientais estão demandando cada vez mais das empresas o conhecimento quanto a interligação de seus sistemas e subsistemas (DOERN, 2014; MARANA *et al.*, 2019). Quando este conhecimento é adquirido e constantemente estudado, a organização tem maiores chances de sobreviver frente às adversidades. Neste contexto, Herbane (2010) define resiliência como a capacidade das empresas sobreviver e se reinventar durante uma crise. Complementarmente, Marana *et al.* (2019) mencionam que o otimismo da organização frente aos problemas, juntamente da compreensão do dinamismo ambiental e necessidades de mudança compõem o significado de “resiliência”.

Para Doern (2014), as micro e pequenas empresas, quando possuem maiores recursos, conseguem ser resilientes e obter ganhos pós-crise. Isto pois, devido ao pequeno tamanho e simples estruturação, as decisões, quando adequadamente tomadas, são resolvidas por canais informais cujas respostas são obtidas de forma mais ágil e, conseqüentemente, permite manobras estratégicas de sobrevivência mais ágeis (LO *et al.*, 2019). A mesma agilidade de resposta em empresas maiores e mais complexas dificilmente é obtida, justamente pela quantidade de subsistemas envolvidos e heterogeneamente afetados.

Nesse mesmo sentido, Kraus *et al.* (2020) argumenta que para muitas empresas, períodos de crise oferecem oportunidades para ajuste e as empresas familiares aproveitam oportunidades de curto prazo e fazem adaptações em seus modelos de negócios. Os autores defendem ainda que, as empresas devem já pensar nos efeitos de longo prazo da crise e na possibilidade de novos modelos de negócios que vão surgir, para que dessa forma as empresas sejam mais resistentes diante de períodos de crise.

## **2.4 Modelos de gestão e inovação: Qual a melhor saída?**

Conceitualmente, “modelo de gestão” pode ser definido como a maneira pela qual uma organização formula suas estratégias a fim de atingir seus objetivos e captar recursos (RODRIGUES; ANASTÁCIO, 2002). Desta forma, os modelos de gestão incluem a cultura da organização, seus valores, práticas, estilo de liderança, adesão à tecnologia, em suma, é como a empresa se comporta diante de seu ambiente interno e externo, dentre outras variáveis que vão sendo agregadas mediante a complexidade macroeconômica (OSIYEVSKYYA; SHIROKOVAB; RITALAC, 2020).

Os modelos de gestão são caracterizados de acordo com os aspectos inter organizacionais no que tange, principalmente, fatores relacionados à cultura da organização. Já em relação ao seu ambiente externo, os modelos de gestão sofrem influência de aspectos condizentes a questões econômicas, sociais, legais, políticas e tecnológicas (PORTOVARAS *et al.*, 2020). Para Mc Connell e Drennan (2006) e Lowenkron (2010), não existe um modelo ideal de gestão, visto que cada empresa possui sua subjetividade ao administrar. Entretanto, o autor defende que o que mais se espera de um modelo de gestão são as decisões que este

subsídia e, portanto, é essencial haver uma estrutura de governança capaz de conduzir tais modelos e métricas.

Sendo assim, os modelos de gestão configuram ferramentas capazes de auxiliar as tomadas de decisão e, por isto, devem ser constantemente aprimorados e flexibilizados para que a competitividade da organização possa ser mantida (RODRIGUES; ANASTÁCIO, 2002; HERBANE, 2010; LOWENKRON, 2010). Rodrigues e Anastácio (2002) defendem que em um contexto complexo é necessário haver um processo participativo na definição das estratégias, haja vista que diferentes pessoas com diferentes pontos de vista podem auxiliar na compreensão da realidade e, conseqüentemente, contribuir para o alcance da sustentabilidade da empresa.

No cenário das micro e pequenas empresas, Dalongaro *et al.* (2014) e Cardoso *et al.* (2020) destacam principalmente àquelas instaladas em bairros, que empregam mão-de-obra local para a comercialização de produtos que atendam a necessidades básicas também locais em diversos ramos. Ainda segundo o autor, essas empresas deveriam adotar um modelo de gestão baseado na inovação nas práticas de atendimento, processamento de pedido e entrega, uma vez que por esta natureza de empreendimento ser caracterizada pela escassez de recursos, atitudes inovadoras podem servir como diferencial competitivo no mercado em que estas estão inseridas.

Para Heikkila, Bouwman e Heikkila (2018), as micro e pequenas empresas, principalmente as que se encontram em um estágio inicial, são cruciais para o crescimento econômico de um país, a medida em que oferecem emprego que não necessitam de mão-de-obra qualificada. Os autores também apontam que apesar de seus recursos e habilidades serem limitados, as MPEs podem ser consideradas ágeis. Maiti *et al.* (2019) justifica esta agilidade quanto a redistribuição da estratégia nas microempresas em contraste às maiores diante das mudanças ambientais. Os autores, por meio de um estudo empírico, também concluíram que os micros e pequenos negócios conseguem alcançar a inovação por meio da estratégia da visão baseada em recursos, ou seja, utilizando suas competências distintivas para alcançarem vantagem competitiva.

Neste mesmo sentido, Heikkila, Bouwman e Heikkila (2018), defendem que a inovação nos micros e pequenos negócios se dá justamente na capacidade de agilidade de alteração das estratégias. Para Dalongaro *et al.* (2014) tal agilidade é uma demanda que esta natureza de empresas sofre devido a sensibilidade que estas têm quanto às oscilações econômicas.

Liu, Lee e Lee (2020) também veem na inovação uma forma de superar momentos desafiadores que remetem à busca pela sobrevivência, onde a resiliência gera a esperança de prosperidade diante de um vírus e seus conseqüentes impactos (LIU; LEE; LEE, 2020). Os autores argumentam que a crise gerada pela COVID-19 se espalhou em escala global devido a população ser majoritariamente urbanizada. Para tanto, os autores baseiam seus argumentos na globalização e na modernidade altamente conectada, defendendo que uma capacidade essencial para a sobrevivência é o desenvolvimento de habilidades digitais (BENZ; CHATTERJEE, 2020).

Já Vanderstraeten *et al.* (2020) preocupam-se com possíveis falhas que a implantação de uma estratégia inovadora possa causar em uma pequena ou microempresa. Para os autores, essas empresas usualmente com acesso limitado a recursos e poucas conexões de rede deveriam priorizar um modelo de negócio baseado na otimização dos recursos. Os autores argumentam que um planejamento cuidadoso é uma força vital para que a empresa consiga inovar. Em outras palavras, um olhar detalhista sobre os recursos disponíveis pode gerar *insights* sobre quais lacunas de mercado o negócio pode ocupar. Nesta mesma linha de defesa, Osiyevskyya, Shirokovab e Ritalac (2020) trazem para um cenário que discute modelos de gestão e crise os conceitos de *exploration* e *exploitation*. *Exploration* no que diz a exploração de novos mercados, ideias, produtos e serviços a serem oferecidos ao cliente. *Exploitation* no que diz à

análise e otimização dos recursos já disponíveis. Os autores ainda concordam quanto à oportunidade que um momento de crise oferece para a organização melhorar seu desempenho.

Dalongaro *et al.* (2014) sugere a técnica do *benchmarking* para os micros e pequenos negócios como uma tentativa de fortalecer suas práticas competitivas, intelectuais e, ademais, colaborar com a sociedade na geração de conhecimento. Portanto, os autores sugerem que esta natureza de empreendimento compare seu desempenho com o da concorrência e, inclusive, com empresas maiores, a fim de melhorar seu rendimento.

Complementarmente, Lecossier e Pallot (2020) discutem a reação contrária das organizações quanto a inovação durante momentos de crise. Os autores apontam que em períodos favoráveis, as empresas tendem a investir em estratégias de inovação e de pesquisa e desenvolvimento, enquanto que em momentos desfavoráveis a atenção se volta a execução de planos de redução de custos e inclusive de economia de planta e redução de corpo de trabalho. Esta reação agrava ainda mais o processo de criatividade e produção de ideias que possam resolver, ou ao menos minimizar, os efeitos da crise, dificultando ainda mais a visão condutora da empresa sobre onde direcionar seus esforços (COHEN; CROMWELL, 2020).

Já Cohen e Cromwell (2020) contestam sobre a importância da criatividade e da inovação em um contexto pandêmico que em um futuro posterior poderá beneficiar a empresa a explorar novos mercados, inovar em seus bens e serviços e até mesmo expandir seu *market share*. Segundo os autores, o processo de criação é sinônimo de “busca de solução de problemas” e, sendo assim, um cenário real que contextualiza e caracteriza incertezas, favorece o processo de criação frente a um escopo de baixo recurso financeiro e tempo, ademais de mobilizar toda a organização e impulsionar a interação entre todos os envolvidos (COHEN; CROMWELL, 2020, p.1).

Para tanto, Lecossier e Pallot (2020) complementam sobre a importância da criação de inovações incrementais para sustentação da empresa diante da concorrência e conseqüente aumento da margem de lucro. Os autores inclusive indicam como caminho para aquisição de inovação incremental a redução de custos de produtos já existentes paralelamente à melhora do desempenho. Pode-se tomar como exemplo o investimento na fidelização do cliente através de um atendimento *online* que transpasse a impressão de proatividade, disponibilidade e atenção, atitudes que não demandam dispêndio de recurso financeiro para a empresa.

Diante de um ambiente de negócios, em que as mudanças são algo constante, principalmente com a chegada de novas tecnologias, a globalização e a liberalização do mercado, as empresas que estão atentas são apresentadas à grandes oportunidades (KOTLER; PFOERTSCH, 2007). Nesse sentido, os autores apontam ainda que, as empresas que têm esse tipo de comportamento farão o descarte de práticas antigas a vão inovar para explorar as principais tendências. Como a tendência de vender *online* ficou ainda mais presente e necessária durante o período de pandemia, as empresas passaram a encarar o mercado digital como uma oportunidade.

Dutta *et al.* (2020) apontam que o mercado digital colabora com questões sociais, pois ajuda a criar novas alternativas de emprego, o que é relevante diante de cenários emergentes, além de promoverem a aprendizagem de novas habilidades. Com isso, os autores reforçam que essa inovação nas formas de trabalho, na maneira de atrair clientes implica em novas oportunidades, aumenta as chances de sobrevivência e tornam a empresa mais competitiva diante de seu mercado em períodos críticos.

Quanto a inovação nos processos, Lecossier e Pallot (2020) incluem a criatividade na distribuição, logística, armazenagem e processos de pedido. Sobre o setor de marketing e vendas, os autores discorrem sobre inovação nas formas de promoção, comunicação, exposição do produto e pós-venda. Por fim, em relação a administração e gerenciamento do negócio, é recomendado o investimento em sistemas de informação, priorizando agilidade no

processamento dos dados e resposta ágil diante de um contexto repleto de mudanças também ágeis.

Bapuji *et al.* (2020) atribuem à “crise da coroa” um cenário que propiciou desigualdade no mercado laboral. Para os autores, ocupações que permitem o indivíduo trabalhar remotamente, favorecem a realização de compras online e a manutenção do equilíbrio entre oferta e demanda de mercado. Funções que não admitem práticas remotas, em contrapartida, estão sendo mais afetadas pelo novo coronavírus fazendo com que estes trabalhadores diminuam seu poder de compra agravando, ainda mais, o consumo de produtos oferecidos principalmente por micro e pequenas empresas.

### 3 DISCUSSÃO: Um novo normal

Conforme mencionam Noruzi *et al.* (2020), a pandemia da COVID-19 está em andamento e, portanto, ainda não é possível mensurar todo seu impacto. Até o presente momento, as pessoas infectadas recebem tratamentos apenas para aliviar os sintomas, mas ainda não há vacina nem medicamento específico que previna ou trate o novo coronavírus. Este contexto representa uma crise extraeconômica, cujas raízes advêm da área da saúde, a qual ainda desconhece as medidas de reversão e, portanto, esta crise se caracteriza por problemas conflitantes entre si, como a proteção de vidas versus manutenção dos meios de subsistência (COHEN; CROMWELL, 2020).

O quadro de incerteza causado pela pandemia e pelas respostas imediatas dadas pela pandemia, que incluem o isolamento por exemplo, tem causado uma instabilidade econômica no que se refere a oferta e demanda de bens e serviços. Em outras palavras, o medo do contágio tem feito com que as pessoas mudassem seus hábitos de consumo, principalmente por também terem medo de perderem seus empregos ou parte da renda. O *lockdown* estabelecido em algumas regiões brasileiras está impedindo a circulação de matérias-primas e, conseqüentemente, está afetando a cadeia produtiva de diversos setores e estes fatos implicam diretamente em desemprego, diminuição de renda para pessoas físicas e queda na receita de pessoas jurídicas.

Períodos de mudanças que geram impacto negativo a organização, causadas tanto pelo micro quanto pelo macroambiente organizacional, podem caracterizar o conceito de “crise” (HERMES; MAINELA, 2014). A crise também pode ser acarretada por eventos incontroláveis e muitas vezes imprevistos pela organização (HICKMAN; CRANDALL, 1997). Portanto, períodos críticos constituem um pilar central que influencia nas tomadas de decisão. Assim, projeções e cenários são traçados, a partir da concentração máxima de informações, a fim de adiantar a tomada de conhecimento sobre os possíveis acontecimentos futuros.

Diante do contexto apresentado, os debates que permeiam o campo da administração estão priorizando a busca de uma melhor maneira de conduzir os negócios. Os impactos causados na gestão empresarial provocados pela pandemia estão colocando em pauta questões relacionadas à sobrevivência das organizações. Questões do tipo: “Qual a melhor forma de administrar durante a crise?”; “É necessário alterar o modelo de gestão?”; “Qual o novo normal após a crise?”; “Quais serão as novas formas de consumo?”; “Como devo me planejar para o futuro?” estão sendo discutidas em um cenário de incerteza e as respostas a tais questionamentos estão considerando um curto horizonte temporal.

No que tange às micro e pequenas empresas, a pesquisa empírica de Crovini, Santoro e Ossola (2020), evidenciou que os planos de contingenciamento e comitês gerenciadores de crise nestas empresas não são formalizados, mas que existe uma consciência por parte do empresário sobre a notoriedade de inclusão do “risco” na gestão do negócio. Portanto, por falta da

formalidade desses planos, os empresários lidam com situação de crises no momento em que elas acontecem, tentando conciliar os recursos que possuem e as limitações advindas do ambiente externo para se adaptarem à uma nova realidade que é marcada por incertezas.

Ainda sobre a implementação de práticas inovadoras no gerenciamento de crises, Crovini, Santoro e Ossola (2020) abordam a temática sob a perspectiva de aquisição de uma maior vantagem competitiva. Apesar de a implementação de um plano radicalmente inovador ser arriscado em um momento crítico (VANDERSTRAETEN *et al.*, 2020) é fundamental que a empresa capture informações exógenas e as considere em seus processos de decisões como uma forma de superar a crise e se destacar diante da concorrência.

Coombs e Holladay (2006) pautam uma discussão quanto à imagem pública da organização como variáveis que determinam a reconstituição do negócio no pós-crise. Afinal, os autores debatem que uma reputação positiva presente no saldo da empresa favorece o processo de gerenciamento de crise, pois sugere que os consumidores atribuem a responsabilidade da crise à situação contextual, não à empresa. Neste sentido, momentos de crise impulsionam um olhar aportado por uma lente de aumento sobre a conduta da empresa quanto a questões relacionadas a manutenção da saúde e segurança do funcionário; postura proativa para com a sociedade, configurando a responsabilidade social do negócio; além da cobrança do cumprimento dos valores e princípios anteriormente determinados pela organização (PORTOVARAS *et al.*, 2020).

#### **4 CONTRIBUIÇÕES: Do tradicional ao digital**

Este ensaio teve o objetivo de discutir a existência de um modelo de gestão favorável aos momentos inesperados de crise, tomando como objeto de estudo as micro e pequenas empresas diante do cenário da COVID-19. As discussões fomentadas neste ensaio oferecem informações de prontidão para micro e pequenos empresários brasileiros na identificação das melhores tomadas de decisão durante a crise e *insights* para um melhor planejamento de crises, haja vista que as determinações do governo diante da quarentena provocaram impactos na liquidez dos negócios como consequência da restrição de funcionamento.

Ao decorrer das discussões, tornou-se evidente a vulnerabilidade das MPEs quanto ao seu modelo de gestão diante de um momento de incertezas. Doern (2014) atribui tal vulnerabilidade a ausência de planos de contingência dos micros e pequenos negócios que podem acarretar danos sérios capazes de comprometer o futuro da empresa. Em uma outra perspectiva, Mc Cronnell e Drennan (2006) pontuam que crises são eventos de baixa probabilidade e, por isto, os planos contingenciais são usualmente ausentes nesta natureza de negócio.

Ademais, tornou-se inequívoco que as micro e pequenas empresas configuram elementos fundamentais no sistema social e econômico brasileiro (XU *et al.*, 2020). Manter a funcionalidade dessas empresas significa manter milhões de postos de trabalho e assim tentar minimizar, dentro da nova realidade, os impactos causados pelo cenário de pandemia, que no Brasil ainda não tem previsão de término.

Diante dessa imprevisibilidade, proprietários dos pequenos negócios tiveram de se adequar à nova realidade, buscar novas alternativas para continuar operando, se adaptando ao novo contexto e às novas formas de consumo e necessidades dos consumidores. Um exemplo dessa adaptação pôde ser percebida no setor de vestuário no Brasil, em que as confecções tiveram sua produção afetada pela demanda e diante do novo cenário passaram a produzir máscaras de tecido, item que passou a obrigatório em várias regiões do país para contribuir no

controle do vírus; o que sustenta a afirmação de Hannan e Freeman (1984) de que as empresas reagem em decorrência do comportamento do ambiente no qual elas se encontram.

Diferentes setores foram afetados de maneiras distintas durante a pandemia, portanto, diferentes mecanismos foram aplicados para sustentar os negócios, de acordo com as necessidades e restrições advindas em decorrência do surto do novo coronavírus. O setor de varejo, incluindo serviços de alimentos e bebidas, continua em operação, enquanto outros setores, como serviços não financeiros, automotivo e equipamentos de transporte, alegam que podem sofrer atrasos na demanda (QUEIROZ *et al.*, 2020). Já empresas do ramo da transformação, que necessitam da presença física do funcionário nas instalações, estão sofrendo maiores desgastes relacionados às medidas obrigatórias de prevenção (LIU; LEE; LEE, 2020).

Principalmente os fatores relacionados ao ramo de atuação e adesão a tecnologia favorecem os negócios que conseguem prosseguir com os atendimentos de forma digital (HAAK-SAHEEM, 2020). Sendo assim, a principal saída que assegura a manutenção das micro e pequenas empresas diante da COVID-19 é a transformação digital, juntamente da escolha de boas práticas de gestão que incluem o conhecimento das necessidades e desejos dos clientes em um cenário que alterou o comportamento de consumo (LIU; LEE; LEE, 2020).

Um outro exemplo de segmento que também teve de aderir à tecnologia e a transformação digital para sobreviver, no contexto brasileiro, foi o de atividade física, mais especificamente as academias, as quais ficaram impedidas de oferecer suas atividades que até então eram realizadas presencialmente. Os profissionais precisaram se adaptar para oferecer aulas *online* através de diferentes plataformas e enxergaram a possibilidade de oferecer a seus clientes a opção de alugar aparelhos para auxiliarem na realização de atividade física em casa; uma forma de adaptação à nova realidade, retenção e atendimento às necessidades dos clientes e possibilidade de continuidade dos negócios.

Em outras palavras, os negócios que priorizam o cliente, a manutenção de sua reputação pública, compreendem a necessidade de se reinventar, expandir horizontes e melhorar a eficiência, têm maiores chances de sucesso, inclusive no pós-pandemia (LABURIC, 2019). Neste sentido, as políticas públicas podem subsidiar os micros e pequenos empreendedores na medida em que oferecem programas voltados ao fortalecimento de gestão e adesão à tecnologia (CARDOSO *et al.*, 2020; MCCONNELL; DRENNAN, 2006).

Por fim, frente à teoria inercial, a melhor forma de estruturar o modelo de gestão de uma organização é com base na flexibilidade (HAAK-SAHEEM, 2020), oferecendo uma certa autonomia a cada subsistema em uma tentativa de minimizar as forças inerciais em um momento crítico de desestabilidade macro ambiental. Assim, conforme defende Laburic (2019), o panorama da COVID-19, se observado por uma perspectiva oportunista, pode servir como impulso às empresas adotarem planos de contingenciamento de crise baseados na inovação, na criatividade e que priorizem processos sinérgicos e harmônicos nos debates de possíveis “saídas”.

Se antes da atual crise provocada pela COVID-19 as pequenas empresas tinham por características serem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças do ambiente externo (KRAUS *et al.*, 2020), agora ficou mais evidente essa capacidade de adaptação. A conectividade é fator que colaborou nesse processo durante a pandemia, afinal consumir *online* deixou de ser mera comodidade e facilidade e se tornou algo necessário diante da nova realidade. Se as empresas eram resistentes para aderir ao mercado digital, fazer parte do mesmo passou a ser primordial para sobrevivência e para suprir as necessidades do mercado.

Diante dessas mudanças de consumo, da possibilidade da chegada de novos períodos de crise no futuro e conseqüentemente da necessidade de adaptação das empresas e da questão da conectividade se tornando cada vez mais forte fica o questionamento: “O mercado digital vai ser o novo normal?”; “As empresas continuarão a direcionar suas atividades para conquistar mais clientes *online* ou isso vai acabar quando a pandemia chegar ao fim?”.

Em suma, este ensaio tomou como *background* a crise econômica causada pela COVID-19 como uma oportunidade de oferecer *insights* que protejam a sustentabilidade do micro e do pequeno negócio no Brasil. Indica-se, desta forma, que pesquisas futuras possam coletar dados reais de empresas de diferentes portes sobreviventes ao momento crítico causado pelo novo coronavírus em uma tentativa de identificar quais práticas favoreceram a sobrevivência do negócio; as manobras estratégicas adotadas; as atitudes que corroboram com uma boa reputação, dentre outras práticas que irão compor um possível modelo de gestão ideal aos momentos críticos. Também é importante que haja pesquisas na área de *Marketing* que busquem identificar a percepção e o comportamento do consumidor diante das mudanças no mercado, promovidas pela necessidade de adaptação diante do cenário de crise causado pela pandemia.

## REFERÊNCIAS

- BAPUJI, Hari *et al.* CORONA CRISIS AND INEQUALITY: Why management research needs a societal turn. **Journal of Management**, [s.l.], p. 1-18, 2020. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>.
- BRANDEBO, Maria Fors. Destructive leadership in crisis management. **Leadership & Organization Development Journal**, [s.l.], v. 41, n. 4, p. 567-580, 2020. Emerald. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0089>.
- BENZ, Michael; CHATTERJEE, Dave. CALCULATED RISK? A cybersecurity evaluation tool for SMEs. **Business Horizons**, [s.l.], v. 63, p. 531-540, maio 2020. Kelley School of Business, Indiana University. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.010>
- CARDOSO, Hugo Henrique Roth *et al.* EVALUATING INNOVATION DEVELOPMENT AMONG BRAZILIAN MICRO AND SMALL BUSINESS IN VIEW OF MANAGEMENT LEVEL: Insights from the local innovation agents program. **Evaluation and Program Planning**, [s.l.], v. 80, p. 1-12, fev. 2020. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101797>.
- COHEN, Alison K.; CROMWELL, Jonathan R. How to respond to the COVID-19 pandemic with more creativity and innovation. **Population Health Management**, [s.l.], v. 0, n. 0, p. 1-3, jun. 2020. Mary Ann Libert. <https://doi.org/10.1089/pop.2020.0119>
- COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. UNPACKING THE HALO EFFECT: reputation and crisis management. **Journal Of Communication Management**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 123-137, abr. 2006. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540610664698>.
- CROVINI, Chiara; SANTORO, Gabriele; OSSOLA, Giovanni. RETHINKING RISK MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL SMEs: Towards the integration with the decision-making process. **Management Decision**, [s.l.], p. 1-29, 2020. Emerald. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>.
- DALONGARO, Roberto Carlos *et al.* Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa. **Revista Gestão**, [s.l.], v..2, n.2, p. 50-60, dez. 2014.
- DEVECE, Carlos; PERIS-ORTIZ, Marta; RUEDA-ARMENGOT, Carlos. ENTREPRENEURSHIP DURING ECONOMIC CRISIS: Success factors and paths to failure. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 69, n. 11, p. 5366-5370, nov. 2016. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>.
- DOERN, Rachel. ENTREPRENEURSHIP AND CRISIS MANAGEMENT: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 276-302, 16 nov. 2014. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242614553863>.

- DUTTA, Gautam *et al.* DIGITAL TRANSFORMATION PRIORITIES OF INDIA'S DISCRETE MANUFACTURING SMEs – A conceptual study in perspective of Industry 4.0. **Competitiveness Review**, [s.l.], v. 30, n. 3 p. 289-314, 2020. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2019-0031>.
- FERGUSON, Neil *et al.* **Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand**. 2020. Disponível em: <<https://www.imperial.ac.uk/media/imperialcollege/medicine/sph/ide/gida-fellowships/Imperial-College-COVID19-NPI-modelling-16-03-2020.pdf>> Acesso em 14 jul. 2020
- HAAK-SAHEEM, Washika. TALENT MANAGEMENT IN COVID-19 CRISIS: How Dubai manages and sustains its global talent pool. **Asian Business & Management**, [s.l.], v. 19, p. 298-301, 11 maio 2020. Springer. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00120-4>
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, [s.l.], v. 49, n. 2, p. 149-164, abr. 1984.
- HEIKKILA, Marikka; BOUWMAN, Harry; HEIKKILA, Jukka. FROM STRATEGIC GOALS TO BUSINESS MODEL INNOVATION PATHS: An exploratory study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 107-128, 2018. Emerald. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- HERBANE, Brahim. SMALL BUSINESS RESEARCH: Time for a crisis-based view. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 43-64, 28 jan. 2010. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242609350804>.
- HERMES, J. W. S.; MAINELA, Tiuja. MOBILIZING CRISIS MANAGEMENT NETWORKS: Entrepreneurial behavior in turbulent contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6. p. 967–976, 16 maio. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.009>.
- HICKMAN, J.; CRANDALL, W. BEFORE DISASTER HITS: A multifaceted approach to crisis management. **Business Horizons**, [s.l.], v. 40, n. 2. p. 75–79. 1997.
- HOLZLE, Katharina; BOER, Harry; BJORK, Jennie. CRISIS MANAGEMENT THROUGH CREATIVITY AND INNOVATION: Storytelling, moral organizational creativity, and open innovation as creative means to spark innovation. **Creativity and Innovation Management**, [s.l.], v. 29, p. 195–197, 2020. Wiley. <https://doi.org/10.1111/caim.12385>.
- JORDÀ, Òscar *et al.* Longer-run economic consequences of pandemics. **Federal Reserve Bank Of San Francisco, Working Paper Series**, [s.l.], p. 01-16, 26 mar. 2020. Federal Reserve Bank of San Francisco. <http://dx.doi.org/10.24148/wp2020-09>.
- KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. BEING KNOWN OR BEING ONE OF MANY: The need for brand management for business-to-business (B2B) companies, **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.] v. 22 n. 6. p. 357-362. 2007. <https://doi.org/10.1108/08858620710780118>.
- KRAUS, Sascha *et al.* 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**, [s.l.], p. 1-26, 25 abril 2020. Emerald. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>.
- LABURIC, Radoica. A MODEL OF CRISIS PREVENTION: Based on managing change, quality management and risk management. **Journal of Central Banking Theory and Practice**, Montenegro, v. 2, p. 33-49, jun. 2019. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2019-0012>.
- LO, Alex Y. *et al.* COMMUNITY BUSINESS RESILIENCE: Adaptation practice of micro- and small enterprises around the Pearl River Estuary. **Climatic Change**, [s.l.], p. 565-585, 2019. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02562-y>.

- LOWENKRON, Alexandre. As falhas nos modelos de gestão de risco durante a crise. In Garcia, M. & Giambiagi, F., editors, *Risco e Regulação: Por que o Brasil enfrentou bem a crise financeira e como ela afetou a economia mundial*. Elsevier, São Paulo, 2010.
- LECOSSIER, Adrien; PALLOT, Innovation strategies of mature resilient businesses during the COVID-19 crisis. **IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)**, [s.l.], 2020.
- LIU, Yipeng; LEE, Jong Min; LEE, Celia. THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF A GLOBAL HEALTH CRISIS: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. **Asian Business & Management**, [s.l.], v. 19, p. 277-297, 12 maio 2020. Springer. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- MAITI, Moinak *et al.* Resource-based model for small innovative enterprises. **Management Decision**, [s.l.], p. 1-17, 2019. Emerald. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0725>.
- MARANA, Patricia *et al.* TOWARDS A RESILIENCE MANAGEMENT GUIDELINE: Cities as a starting point for societal resilience. **Sustainable Cities and Society**, [s.l.], p.5-30, 1 abril 2019. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101531>
- MCCONNELL, Allan; DRENNAN, Lynn. MISSION IMPOSSIBLE? Planning and preparing for crisis. **Journal of Contingencies And Crisis Management**, Reino Unido, v. 14, n. 2, p. 59-70, jun. 2006.
- NOROUZI, Nima *et al.* WHEN PANDEMICS IMPACT ECONOMIES AND CLIMATE CHANGE: Exploring the impacts of COVID-19 on oil and electricity demand in China. **Energy Research & Social Science**, [s.l.], p. 1-32, jun. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101654>.
- OMOREDE, Adesuwa. MANAGING CRISIS: A qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s.l.], abril 2020. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00655-0>
- OSIYEVSKYYA, Oleksiy; SHIROKOVAB, Galina; RITALAC, Paavo. EXPLORATION AND EXPLOITATION IN CRISIS ENVIRONMENT: Implications for level and variability of firm performance. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 114, p. 227-239, 2020. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.015>
- OMS. **Folha informativa – COVID-19**, 2020. Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:COVID-19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:COVID-19&Itemid=875)>. Acesso em: 28 jun. 2020.
- PORTOVARAS, Tetiana *et al.* Management of small business entities. **Independent Journal of Management & Production (IJM&P)**, United States, v. 11, n. 8, p. 680-694, maio 2020. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1226>.
- QUEIROZ, Maciel M. *et al.* IMPACTS OF PANDEMIC OUTBREAKS ON SUPPLY CHAINS: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. **Annals of Operations Research**, [s.l.], p. 1-38, jun. 2020. Springer. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>.
- RODRIGUES, Claudia Cimarelli; ANASTÁCIO, Mari Regina. Reflexões para concepção de modelos de gestão. **Revista Spei**, Curitiba, v. 3, n.1, p. 49-63, jun. 2002.
- SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios**, 2020. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 1 jul. 2020.
- SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**, 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 1 jul. 2020.

- SPILLAN, John; HOUGH, Michelle. Crisis planning in small businesses. **European Management Journal**, [s.l.], v. 21, n. 3, p. 398-407, jun. 2003. Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1016/s0263-2373\(03\)00046-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0263-2373(03)00046-x).
- TOSI JR., Henry L.; SLOCUM JR., Jhon W. CONTINGENCY THEORY: Some suggested directions. **Journal of Management**, Gainesville, v. 10, n. 1, p. 9-26, 1984. University of Florida.
- VANDERSTRAETEN, Johanna *et al.* SME INNOVATIVENESS IN DYNAMIC ENVIRONMENT: Is there any value in combining causation and effectuation? **Technology Analysis & Strategic Management**, [s.l.], p. 1-18, maio 2020. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1766672>.
- XU, Bing *et al.* FINANCIAL SUPPORT FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES: Economic benefit or social responsibility? **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 115, p. 266-271, 2020. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.071>