

Tomada de decisão estratégica em meio a pandemia da COVID-19: um olhar para as organizações da cidade de Manaus (AM)

MARIA HELENA BONIFÁCIO VIEIRA LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

REDVÂNIA VIEIRA XAVIER
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

MANOEL MARTINS DO CARMO FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

DAVI JÔNATAS CUNHA ARAÚJO
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM MEIO A PANDEMIA DA COVID-19: um olhar para as organizações da cidade de Manaus (AM)

1 INTRODUÇÃO

Pandemias são perigos relacionados a surtos em grande escala de doenças infecciosas que podem aumentar a morbidade e a mortalidade em uma ampla área geográfica e causa efeitos econômicos, sociais e políticos (MADHAV, NITA, ET AL., 2017). Nesse contexto, investidores e gestores são obrigados a tomar decisões diante de uma série de incertezas (SALISU; VO, 2020).

Hassan et al. (2020) destacam que diversos gestores empresariais ao redor do mundo demonstraram uma preocupação em como lidar com a pandemia de COVID-19, desde o início do ano, tentando compreender como ela iria afetar seus negócios especificamente, assim como quais medidas poderiam ser implementadas pelas próprias empresas. A partir disso, é possível correlacionar essas decisões ao isomorfismo organizacional. Para DiMaggio et al. (1991) mudanças institucionais acontecem, pois, as organizações sofrem diversos tipos de pressões. As mudanças institucionais são originadas a partir da influência de agentes políticos ou econômicos, com capacidade e poder de decisão e são determinadas pelas oportunidades percebidas, seja por mudanças externas ou pelo conhecimento e habilidade desses agentes. Este processo de adaptação às mudanças e inovações ocorridas no ambiente organizacional é reconhecido como institucionalização (NORTH, 1990).

Diante do exposto, surge a questão de pesquisa: Como a tomada de decisão estratégica ocorreu sob o contexto da pandemia da COVID-19 na cidade de Manaus/AM?

Considerando a vulnerabilidade que o contexto mundial atual tem causado nas organizações e, o objetivo desta pesquisa verificar como a tomada de decisão estratégica ocorreu sob o contexto da pandemia da COVID-19 nas organizações do comercial, industrial e de serviços da cidade de Manaus/AM.

Esta pesquisa justifica-se para o conhecimento teórico, por causa da escassez de literatura que relacione os três temas em questão: tomada de decisão, pandemia da COVID-19 e teoria institucional. Além disso, a pesquisa verifica para a sociedade os impactos econômicos que foram possíveis de mensurar em empresas do comércio, serviço e da indústria na cidade de Manaus (AM), a partir das decisões tomadas em meio da pandemia da COVID-19.

Este artigo está estruturado em cinco sessões, iniciando com essa introdução. Em seguida expõe o aporte teórico, constituído de estudos anteriores sobre o tema. Na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. A seção quatro apresenta a análise dos resultados em consonância com o objetivo estabelecido. Por fim, apresentam-se as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O levantamento das referências bibliográficas foi feito com base nas palavras-chave “contabilidade”, “COVID-19” e “teoria institucional”. A busca do referencial foi feita nas bases de dados do Google Scholar, Scopus, Web of Science e Periódicos Capes.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

North (1990) afirma, de acordo com a teoria institucional, que o processo de adaptação conforme as configurações do ambiente é reconhecido como institucionalização e diz ainda que esse processo de mudança institucional ou organizacional envolve alterações nas regras formais e informais. Portanto, trata-se de uma alteração da matriz institucional imposta pela interação humana, em amplo contexto, com a intenção de produzir resultados benéficos e inovadores para a sociedade (MEDEIROS et al., 2018).

E para North (1990) a teoria institucional não apenas proporciona moldura para a história da economia, como ainda explica de que maneira o passado pode influenciar o presente e o futuro. Foram identificados três mecanismos por Dimaggio e Powell (2005) que dão origem às pressões isomórficas institucionais: a) coercitivo; b) mimético; e c) normativo.

Caracterizado por Dimaggio e Powell (2005) o coercitivo deriva de influências políticas, do problema de legitimidade, de pressões formais e também informais, sobre isomorfismo mimético, os autores esclarecem que resulta de respostas padronizadas à incerteza e descrevem que a incerteza encoraja a imitação e, por fim o isomorfismo normativo deriva, geralmente, da profissionalização, que pode ser interpretada como “a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho” (LARSON e LARSON, 1979, p. 49-52 apud DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 79).

Pode-se relacionar o mecanismo coercitivo à afirmação de Salisu (2020) que apresenta a COVID-19 como fator das tomadas de decisões de investidores e gestores. Salisu (2020) expõe em sua pesquisa que as decisões tomadas pelos gestores enfrentam uma série de incertezas, dessa maneira, é possível conectar as incertezas citadas por Salisu (2020) com a definição de Dimaggio e Powell (2005) do mecanismo mimético.

Dessa forma, compreende-se que a COVID-19 gerou pressões para tomada de decisões que podem estar interligadas à teoria institucional, o tópico a seguir trata-se das tomadas de decisões e a COVID-19.

2.2 AS TOMADAS DE DECISÕES E A COVID-19

A COVID-19 vem desafiando a economia mundial (Barouki, et al., 2020). Diante disso, estudos como o de Ferguson *et al.* (2020) desenvolveram uma série de simulações sobre o avanço da doença, indicando o isolamento social como principal medida governamental para evitar um colapso do sistema de saúde dos países. Todavia, além de questões sanitárias, a pandemia de COVID-19 iniciou uma grande crise financeira global (SALISU; VO, 2020; HEYDEN; HEYDEN, 2020).

Conforme ressaltado por Sehnem et al. (2021), as empresas devem sempre considerar a existência de uma estrutura de suporte de períodos críticos, de tempos difíceis e cenários hostis e pouco favoráveis para os negócios. Porém, muitas vezes as empresas adotam uma postura de planejamento de curto prazo, de expectativa de resultados rápidos, de capacidade de sobrevivência.

A adaptabilidade das empresas está diretamente associada à maneira de coordenar e combinar processos distintivos (PIKE; DAWLEY; TOMANEY, 2010). A pandemia da COVID-19 é considerada um evento extremo e que influencia as decisões das organizações e ela compromete todo o processo de globalização que o mundo tem vivido nos últimos anos. Para combater isso será necessária uma transformação no modelo de negócios, na estratégia e no planejamento (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).

As consequências da pandemia sobre as operações das empresas podem ser mensuradas não apenas com base no comportamento dos preços de suas ações no mercado financeiro, mas também por meio das informações constantes de suas demonstrações financeiras. (AVELAR, Ewerton et al., 2020). Os efeitos da pandemia nos negócios, assim como as medidas tomadas pelas organizações e governos, podem ser observados a partir das informações constantes nas demonstrações financeiras dessas empresas (AVELAR et al, 2020). Medidas essas que se correlacionam com a afirmação de Dimaggio et al (1991) de que as mudanças institucionais ocorrem pelo fato de as organizações estarem expostas a diversos tipos de pressões.

Alessandro Aveni (2020) em sua pesquisa afirma que em uma gestão estratégica de acordo com o contexto ou o cenário devem ser definidos objetivos também estratégicos que se desdobram em ações. O autor infere que a partir disso devem ser definidas as ações a serem tomadas. Deve ser tomada a decisão de quais processos internos devem ser desenvolvidos para

que o negócio seja competitivo de novo. Para escolher, devem-se avaliar os pontos fortes e fracos internos, para definir os níveis de competitividade e os objetivos estratégicos internos.

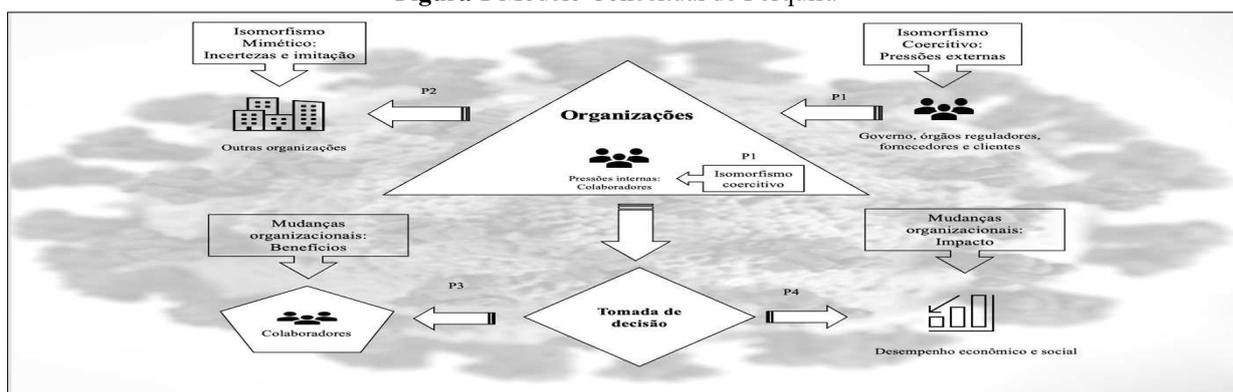
Para Diogo Geraldo (2021) o processo de tomada de decisões é muito complicado, considerando que escolher uma determinada alternativa como medida, implica em renunciar outras escolhas que poderiam ser tomadas. Dentro das organizações existem várias maneiras utilizadas para gerenciar as atividades e, as informações internas auxiliam o gestor na tomada de decisões, trazendo assim resultados positivos (CALLADO; MELO, 2018).

A COVID-19 colocou, não apenas os gestores, mas também as organizações como um todo, em frente à necessidade de tomadas de decisões para manter a saúde e o equilíbrio econômico da entidade. Decisões essas que muitas vezes foram incertas e para compreendermos como ocorreu o fenômeno das mudanças organizacionais, a pesquisa utilizou a teoria institucional com base para este estudo. O tópico a seguir irá tratar do modelo e proposições da pesquisa relacionando os mecanismos que de acordo com Dimaggio e Powell (2005) originam as pressões isomórficas.

2.3 MODELO E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Com base no referencial teórico elaborou-se um modelo conceitual da pesquisa que busca explicar as pressões isomórficas sofridas pelas organizações em meio a pandemia da COVID-19. E para compreender melhor a relação dos temas propostos nesta pesquisa, a Figura 1 ilustra este modelo conceitual, sustentado pelas proposições definidas a seguir.

Figura 1 Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelas autoras.

P1 – Durante a pandemia da COVID-19 as organizações sofreram pressões externas e internas (mecanismo coercitivo) para que fossem tomadas decisões para a continuidade e funcionamento das suas atividades.

P2 – As incertezas quanto às tomadas de decisões (mecanismo mimético) para lidar com a pandemia de COVID-19, incentivaram a estratégia de imitação de algumas medidas tomadas por outras organizações ou em outros momentos que se assemelha ao atual.

P3 – As mudanças organizacionais ocorridas durante a pandemia da COVID-19, trouxeram benefícios, melhores condições de trabalho e de vida para os colaboradores da organização (mecanismo normativo).

P4 – As mudanças estratégicas ocorridas devido a pandemia da COVID-19, impactaram negativamente no desempenho econômico das organizações.

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS ÀS DECISÕES TOMADAS PELAS ORGANIZAÇÕES EM MEIO A PANDEMIA DA COVID-19

Em um artigo elaborado através de revisão literária de estudos recentes sobre os impactos da COVID-19 nas organizações empresariais por Castro et al. (2021) salientou-se que,

um dos maiores desafios que as organizações vêm sofrendo é a dificuldade na tomada de decisões. E, de acordo com os autores, a partir do aporte teórico foi possível inferir que as medidas governamentais são imprescindíveis para minimizar os impactos econômicos causados pela crise e elencaram estratégias necessárias para as empresas, sendo elas: emergência nas ações relativas à saúde pública, regulamentação do teletrabalho, auxílio financeiro para as organizações, comunicação eficiente entre o Estado e organizações e a redução de impostos neste período de crise.

Já em estudo realizado por Avelar *et al* (2021) constatou, através de pesquisa quantitativa e descritiva com base em dados trimestrais de empresas de capital aberto do Brasil, que as ações tomadas pelos governos durante a pandemia da COVID-19, a partir de março de 2020, tiveram impacto negativo nos indicadores econômico-financeiros das organizações e apresentaram uma significativa captação de recursos de terceiros no período. Foram reportados um total de 400 efeitos da pandemia sobre as suas operações, sendo os principais: a incerteza nas previsões, diminuição da demanda e inadimplência.

Sehem *et al* (2021) realizaram pesquisa Survey com 409 questionários respondidos, através dos quais foi possível concluir que empresas que tinham estratégias de crescimento alinhadas ao escopo do negócio e à equipe tiveram mais capacidade de adaptação perante a crise da COVID-19, além de apresentar que as empresas que pensam em expansão tendem a apresentar menores perdas financeiras e menor tempo demandando para retomar a normalidade das atividades econômicas em uma realidade de crise.

Por fim, Backes *et al.* (2020) conclui que o impacto futuro a nível econômico, político e social da pandemia pode ser estimado com precisão, por conta das incertezas às empresas deverão perdurar por 2021 e a necessidade de adaptação continuará, assim como as estratégias de resposta rápida, empresas seguirão se equilibrando nas crises econômicas de diferentes regiões do mundo, e tomando decisões para descontinuar áreas e mercados não lucrativos para dessa forma promover outros economicamente atrativos.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), realizado em três empresas situadas na cidade de Manaus (AM). A primeira é uma organização do ramo do comércio, a segunda tem suas atividades voltadas para a indústria e a terceira é do ramo de serviços. Todas as entidades são do setor privado, localizadas na região Norte do país.

A empresa do ramo do comércio é uma varejista que se expandiu pelos Estados da região norte. A empresa do ramo da indústria é uma multinacional que tem como uma de suas bases de montagens a cidade de Manaus. E por fim, a empresa de serviço é da área da contabilidade e atua em várias empresas na cidade de Manaus.

Os principais pontos positivos do método escolhido são: análise mais detalhada e profunda de problemas, pois não há perguntas “engessadas”, ou seja, o entrevistador pode alterar o caminho planejado, a importância de dados baseados na experiência humana, sendo que alguns pontos são mais fáceis de serem percebidos e não é feita uma generalização dos resultados (ANDERSON, 2010). Optou-se por realizar a coleta de dados através de dados primários (entrevistas semiestruturadas) e dados secundários (demonstrativos contábeis e/ou notas explicativas).

As entrevistas semiestruturadas foram guiadas por intermédio de um roteiro semiestruturado, com uma listagem de perguntas, pois procurou-se entender a situação investigada com profundidade. Este roteiro foi enviado previamente para os entrevistados. Em razão do período de pandemia da COVID-19, todas as entrevistas foram realizadas por vídeo chamada, com a utilização do aplicativo “Google Meet”.

A pesquisa buscou identificar as tomadas de decisões das organizações e seus impactos que puderam ser mensurados pela contabilidade em meio à pandemia da COVID-19, portanto, o roteiro foi baseado no referencial teórico, que foi pré-testado no momento da primeira entrevista. Foram realizadas 6 (seis) entrevistas ao total. As entrevistas foram realizadas estrategicamente nas empresas do comércio, indústria e serviço com 1 superintendente de planejamento e controle, 1 chefe contábil, um CEO, um gerente de controladoria, um Assessor de PPB e Gerente Contábil e 1 Analista Sênior de RH. Os 6 (seis) entrevistados foram subdivididos da seguinte forma: 2 (dois) por cada organização participante da pesquisa. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 30 minutos, suas transcrições totalizaram 20 páginas e está contido no Relatório de Entrevistas.

As entrevistas foram codificadas de acordo com categorias de análise e formuladas em conformidade com a teoria, os construtos e o instrumento de pesquisa. Para a análise dos dados foi utilizado o software NVivo Pro®. Para analisar os dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Para validar o instrumento (roteiro) foi realizado o pré-teste na primeira empresa investigada, para a confiabilidade foi realizada a triangulação dos dados e a verificação pelos participantes, através de e-mails.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é demonstrado como foi realizado o tratamento dos dados e a partir disso é feita a análise dos resultados obtidos e é aberta a discussão sobre esses resultados.

4.1 TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas foram gravadas, transcritas e codificadas em grau de primeira, segunda e terceira ordem. Para isso, foi utilizado o software NVivo Pro® que facilitou as codificações, pois possui ferramentas que auxiliam na geração de matrizes estruturais e na organização dos dados para análise em pesquisas qualitativas. As codificações foram realizadas hierarquicamente a partir das teorias do referencial teórico desta pesquisa, com análises do conteúdo e das entrevistas algumas dessas hierarquias foram alteradas, ou seja, à medida que foram incluídos conteúdos no banco de dados do NVivo era possível perceber a necessidade de adicionais alguns códigos além dos criados inicialmente. O resumo das codificações e das matrizes estruturais foi evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Resumo do tratamento dos dados realizados na pesquisa por temas

Temas	Codificações	Criação de Matrizes
Teoria Institucional	42	9
Tomada de Decisões	16	3
Total	58	12

Fonte: Elaborado pelas autoras

Após as entrevistas os dados transcritos foram inseridos no NVivo, após isso foram criados os temas por classe: Teoria Institucional e Tomada de Decisões, dentro desses temas, de acordo com os construtos de segunda e terceira ordem foram feitas as codificações. Totalizando em 42 as codificações sobre teoria institucional e 16 sobre tomadas de decisões, após as codificações foram elaboradas matrizes para extração de resultados, as matrizes foram criadas através dos construtos.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados recolhidos nas entrevistas das três empresas. Elas foram divididas em 2 grandes etapas: Teoria da Institucionalização-Isomorfismo e Estratégia e estas foram divididas em subtópicos de acordo com seus construtos baseados no roteiro das entrevistas. Para melhor entendimento dos assuntos a seguir a Tabela 2 está ilustrando os entrevistados e suas identificações:

Tabela 2- Identificação dos entrevistados

Organizações	Código dos Entrevistados	Cargo na Organização	Gênero	Formação Acadêmica
Comércio	C.1	Chefe Contábil	F	Ciências Contábeis
	C.2	Superintendente de Planejamento e Controle	M	Ciências Contábeis
Industria	I.1	Analista Administrativo	F	Administração
	I.2	Assessor de PPB e Gerente de Contabilidade e Ativo Fixo	M	Ciências Contábeis
Serviço	S.1	Gerente de Controladoria	M	Ciências Contábeis
	S.2	CEO	F	Ciências Contábeis

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2.1 ISOMORFISMO COERCITIVO

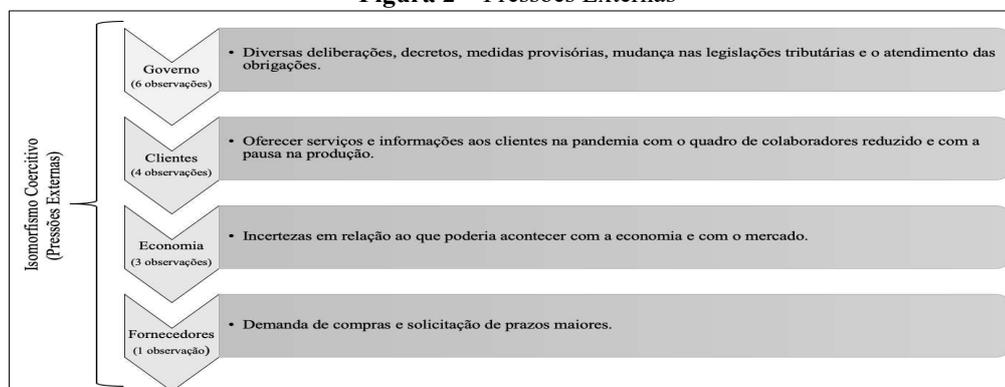
Este tema foi dividido em 3 subtemas: pressões (internas e externas), tomadas de decisões e desafios. Aqui a pesquisa procurou entender quais as principais pressões sentidas pelas empresas causadas pela pandemia da Covid-19, quais as medidas tomadas e quais os desafios que a empresa sofreu durante a pandemia. Cada um desses subtemas representou uma pergunta.

4.2.1.1 PRESSÕES EXTERNAS

Primeiramente, a pesquisa se preocupou em saber quais as pressões sofridas pela organização em relação à pandemia da COVID-19. O Quadro 1 a seguir, apresenta as pressões identificadas como externas pelos colaboradores das organizações.

No Figura 3, percebe-se pela análise dos fragmentos essenciais retirados das respostas dos entrevistados que, as pressões externas mais citadas e sofridas pelas empresas foram oriundas dos seguintes: governo, clientes, economia e fornecedores. Para facilitar o entendimento da análise dos fragmentos, foi elaborada a Figura 2:

Figura 2 – Pressões Externas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

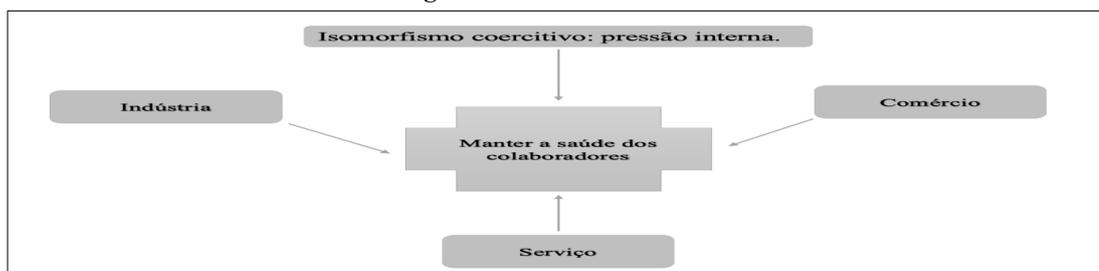
Na análise da Figura 2 correlacionada com as respostas, foi possível observar que além do governo, que foi o pressionador mais relatado (6 observações), exerceu uma pressão externa forte para todas as organizações entrevistadas, com emissões de deliberações, decretos, medidas provisórias, com a mudança nas legislações tributárias e as solicitações de atendimento das obrigações. Além disso, outro pressionador bem citado pelos participantes, foram os clientes (4 observações), pois conforme os entrevistados era necessário atender e oferecer para os clientes serviços/produtos e informações em meio a pandemia mesmo com um quadro reduzido de colaboradores e muitas das vezes, atender a demanda com a pausa da produção. Outros pressionadores e outras pressões também foram citadas, porém com menos frequência, como por exemplo: a economia, devido às Incertezas em relação ao que poderia acontecer com o mercado; e os fornecedores, devido às demandas de compras que continuou, ou seja, não reduziu, ocasionando em solicitações de prazos maiores para os pagamentos das compras.

Estes achados, encontrados a partir das afirmações dos entrevistados, sobre a continuidade da demanda difere da pesquisa feita por Avelar et al (2021) onde o autor afirmar que houve diminuição da demanda das empresas.

4.2.1.2 PRESSÕES INTERNAS

Juntamente com o entendimento sobre as pressões externas, a pesquisa se preocupou em entender quais as pressões internas sofridas pela organização na visão de cada um dos entrevistados. A seguir, o Figura 3 apresenta das pressões internas identificadas:

Figura 3- Pressões Internas



Fonte: Elaborada pelas autoras.

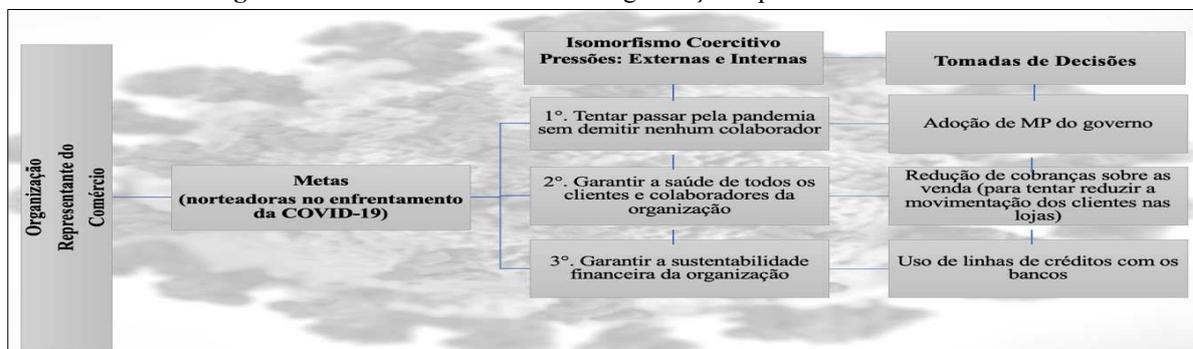
Analisando as respostas de cada um dos participantes na Figura 3 é possível perceber a unanimidade nas respostas, ou seja, para os participantes a “saúde dos colaboradores” foi a maior preocupação é a principal pressão interna (isomorfismo coercitivo) sofrida pelas organizações. Quando tratamos da indústria em específico, o entrevistado I.2 informa que após a pausa das atividades produtivas, ocorreram diversas prorrogações da volta do setor de produção, por causa da pressão realizada pelos colaboradores.

4.2.1.3 TOMADAS DE DECISÕES

Neste subtema os fragmentos foram retirados apenas das respostas dos gestores das organizações, pois eles tinham maior conhecimento sobre as tomadas de decisões realizadas durante e por conta da pandemia da COVID-19.

Para melhor entendimento do que foi relatado, foi elaborada a Figura 4 representando o resumo dos fragmentos essenciais da organização do comércio, a Figura 5 representando o que foi dito pela organização de serviços e a Figura 6 para ilustrar o resumo dos relatos retratados pela indústria de acordo com as respostas dos entrevistados.

Figura 4 – Tomadas de decisões da organização representante do comércio



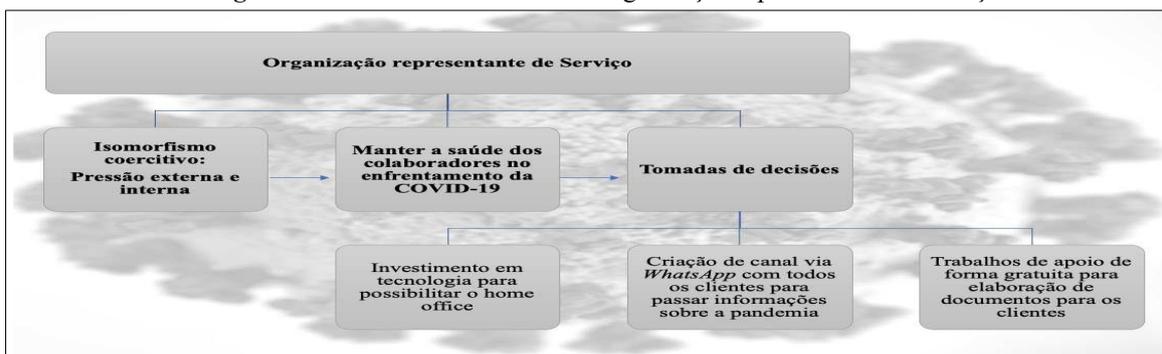
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na Figura 4 percebe-se que, devido a pandemia da covid-19, foram lançadas 3 (três) grandes metas, conforme relatado pelo entrevistado C.2 (controller). Estas metas representam as pressões internas e externas (isomorfismo coercitivo) que na ocasião serviram como guias para nortear as tomadas de decisões. Além disso, nota-se no Quadro 3 que, devido as pressões sofridas no enfrentamento da covid-19, as tomadas de decisões nem sempre foram as mais

acertadas, por exemplo, em relação a primeira meta, o respondente informou que depois de aderida a Medida Provisória (MP) deliberada pelo governo, analisando o cenário da época, atualmente o controller não considera que tenha sido necessária a adoção da MP. Esta afirmação difere com a pesquisa de Castro et.al (2021) onde os autores afirmam que medidas governamentais são imprescindíveis para minimizar impactos gerados por crises.

Para entendermos as tomadas de decisões da organização que representa de serviços, foi elaborada a Figura 5:

Figura 5 – Tomadas de decisões da organização representante de Serviços

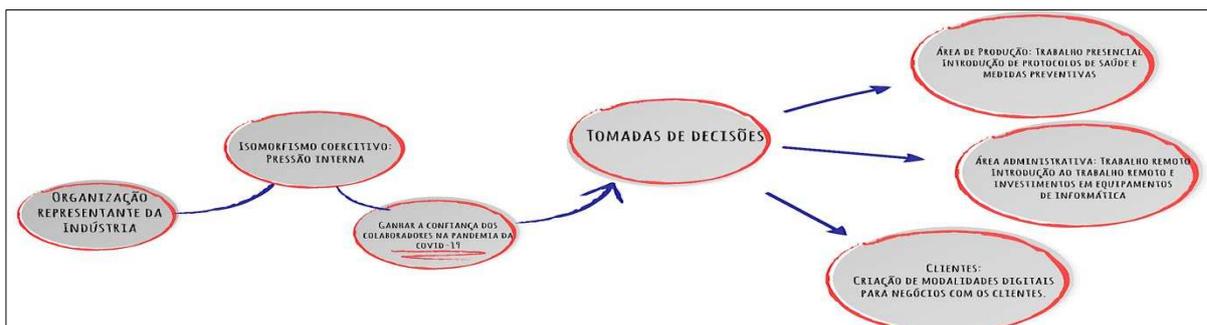


Fonte: Elaborado pelas autoras

Verifica-se na Figura 5 que, estão sendo demonstradas como ocorreram as tomadas de decisões da organização de serviços. Conforme o entrevistado, ou seja, o gestor representante da organização de serviços, a maior pressão interna e externa (isomorfismo coercitivo) durante o enfrentamento da pandemia da COVID-19 foi: manter a saúde dos colaboradores da organização. As tomadas de decisões relatadas para diminuir essa pressão foram: os investimentos realizados, a criação de um canal via rede social para facilitar a distribuição de informações entre a empresa e seus clientes e a realização de trabalhos de foram feitos gratuitamente para apoiar os clientes durante a pandemia da COVID-19.

Em relação a indústria, a Figura 6 ilustra as tomadas de decisões da organização investigada:

Figura 6 – Organização representante da indústria



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na Figura 6 nota-se que na indústria a pressão (isomorfismo coercitivo) mais preocupante em tempos de pandemia da COVID-19 era internamente, ou seja, o maior desafio era “ganhar a confiança dos colaboradores”. Para que essa pressão fosse superada, as tomadas de decisões foram por área de serviço, ou seja, para cada área ou departamento foi tomada uma medida diferente. Por exemplo, para a produção foi determinado que o trabalho iria continuar sendo presencial, logo foram introduzidos os protocolos de saúde e as medidas preventivas para combater a COVID-19. Em relação à área administrativa, a decisão foi investir no trabalho remoto. No que se refere aos clientes, a tomada de decisão foi criar modalidades digitais para

negócios os clientes. A partir desses achados, nota-se que cada modalidade de organização aplicou medidas totalmente diferenciadas para o enfrentamento da COVID-19.

Em síntese, a partir da análise do conteúdo dos relatos de todos os participantes, ficou claro que as pressões sofridas externas e internas pelas organizações e as tomadas de decisões estão diretamente correlacionados com o isomorfismo coercitivo da teoria institucional. Os resultados encontrados nesta seção confirmam o aceite da proposição P1, que sugeriu que durante a pandemia da COVID-19 as organizações sofreram pressões externas e internas (mecanismo coercitivo) para que fossem tomadas decisões para a continuidade e funcionamento das suas atividades.

4.2.2 ISOMORFISMO MIMÉTICO

Este tema foi dividido em 2 subtemas: comparação competitiva e imitação. Para estes subtemas foi questionado para as empresas investigadas, se mesmo em tempo de pandemia da COVID-19, continuaram comparando-se competitivamente com as outras empresas do ramo e se de alguma maneira, devido às incertezas, imitaram alguma tomada de decisão realizada em outras empresas durante a pandemia.

4.2.2.1 COMPARAÇÃO COMPETITIVA

Foi elaborado o Quadro 1, para retratar as respostas dos entrevistados sobre a questão da comparação competitiva durante a pandemia da Covid-19. Das falas dos respondentes, foram retirados fragmentos das respostas para que fosse possível entender sobre a continuação da competitividade mesmo durante a pandemia. O questionamento sobre comparação competitiva foi realizado apenas para os gestores, pois em estão inseridos nas tomadas de decisões da organização.

Quadro 1 – Comparação Competitiva)

Categoria de 1a. ordem: Teoria Institucional - Categoria de 2a. ordem: Isomorfismo Mimético - Categoria de 3a. ordem ou unidade de registro: Comparação Competitiva	
C.E	Unidade de Contexto: fragmentos essenciais
C.2	[...]continuamos sempre nos comparando, principalmente em relação a resultado com outras empresas do comércio e do e-commerce, porque nossa estratégia é essa, estarmos mais fortes no online, então nos comparamos muito com empresas que são fortes nisso.”
S.2	“[...] Foi através das redes sociais que nós verificamos como nossa concorrência estava se movimentando. Na pandemia o uso das redes sociais aumentou muito, então era inevitável que a gente criasse uma rotina de marketing digital e o que nos preocupamos foi fazer uma análise se nossos clientes estavam recebendo as entregas conforme o que foi acordado, então isso nos traz uma necessidade contínua de acompanhamento do que entregamos, então houve sim a comparação com relações às boas e novas práticas dos nossos concorrentes.”
I.2	“Sim, a competitividade é algo que mantém o negócio, estar sempre se reinventando é algo que surge dessa comparação competitiva, em meio a uma pandemia tivemos que continuar nos comparando competitivamente.”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebe-se no Quadro 1 que por unanimidade os entrevistados responderam que mesmo durante a pandemia da COVID-19, as empresas continuaram competindo-se entre si. Segundo os entrevistados, as empresas precisaram se reinventar durante a pandemia, principalmente para dar continuidade aos seus negócios. Cabe destacar que, segundo os entrevistados, no período da pandemia, o uso das redes sociais pelas empresas aumentou bastante tanto para analisar as movimentações dos concorrentes, quanto para analisar a satisfação dos clientes. Além disso, foi relatado por um dos entrevistados que uma das estratégias de sustentabilidade pelas empresas no enfrentamento da COVID-19, foi o uso do marketing digital nas redes sociais. Portanto, fica evidente a relação do comportamento das empresas em meio a pandemia da COVID-19 com o isomorfismo mimético de Dimaggio e Powell (2005) da teoria institucional.

4.2.2.2 INCERTEZAS

Neste subtema, foi questionado para os entrevistados se por causa das incertezas motivadas pela pandemia da Covid-19, houve algum tipo de imitação em relação às tomadas de decisões, ou seja, se alguma das decisões foi semelhante ao que havia sido visto nas demais organizações empresariais. No Quadro 2 estão os fragmentos essenciais das falas dos entrevistados usados para responder ao questionamento. As respostas ilustradas foram apenas dos gestores, por terem mais conhecimento e estar presente nas tomadas de decisões.

Quadro 2 – Imitações

Categoria de 1a. ordem: Teoria Institucional - Categoria de 2a. ordem: Isomorfismo Mimético - Categoria de 3a. ordem ou unidade de registro: Imitações	
Unidade de Contexto: fragmentos essenciais	
C.E	
C.2	“O que norteou a gente foi um documento que a Deloitte enviou como sugestão de um comitê de crises em 100 dias, ou seja, o que você tem que fazer em 100 dias para preparar sua empresa em tempo de crise, esse documento veio de ações com várias empresas que passaram por situações no passado [...] olhávamos muito relatórios administrativos das empresas de bolsa, por exemplo, todo mundo fez a medida provisória do governo de reduzir salários, postergação de pagamento de fornecedores, então sim tomamos bastante decisões semelhantes...”
S.2	“Sim, o fato de nós estarmos em casa e antenados ao que estava acontecendo em relação ao mundo empresarial, então obviamente o consumo de conteúdo aumentou muito, foi intenso e isso nos obrigou a acompanhar o movimento do mundo e pegamos sim muitas boas práticas, passamos a utilizar mais o zoom, o <i>google meet</i> pra realizar reuniões, fizemos muitas palestras online pros nossos clientes [...] participamos de grupos de redes sociais em que as empresas conversavam sobre medidas tomadas e adotamos algumas dessas medidas.”
I.2	“Sim, pelo que percebo muitas empresas atuaram da mesma forma, mesmo porque as ações possíveis pela empresa consideraram as diretrizes e orientações dos órgãos oficiais do governo (protocolos de prevenção, monitoramento etc.).”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota-se a partir do Quadro 2 que algumas decisões tomadas pelas empresas foram semelhantes às medidas de outras empresas. Cabe destacar a fala do entrevistado C.2, onde ele aponta a utilização de um documento disponibilizado por uma empresa de auditoria que dava sugestões de como preparar sua empresa em um período de crise, e que este documento veio de ações com outras organizações que passaram por situações de crise no passado. Esta afirmação confirma o que foi dito por North (1990) sobre a teoria institucional, ou seja, que a teoria não serve apenas para proporcionar moldura para a história da economia, mas ainda explica de que maneira o passado pode influenciar o presente e o futuro. Portanto, com base nas afirmações dos respondentes, pode afirmar que as incertezas das empresas diante da pandemia da COVID-19 encorajaram as imitações de outras organizações, logo esta situação caracterizou fortemente o isomorfismo mimético explicado por Dimaggio e Powell, (2005). Estes achados confirmam o aceite da proposição P2, que afirma que as incertezas quanto às tomadas de decisões (mecanismo mimético) para lidar com a pandemia de COVID-19, incentivaram a estratégia de imitação de algumas medidas tomadas por outras organizações ou em outros momentos que se assemelha ao atual.

4.2.3 ISOMORFISMO NORMATIVO

Este tema foi dividido em 2 subtemas: profissionalização e normatização. Este primeiro subtema foi desenvolvido através do questionamento se houve melhorias para a empresa e para os colaboradores a partir das tomadas de decisões motivadas pela pandemia. Já em relação a normatização o questionamento feito foi se a organização utilizou-se de alguma das medidas deliberadas pelo governo.

4.2.3.1 PROFISSIONALIZAÇÃO

Em relação a este tema foi elaborado o Quadro 3, que demonstra as respostas dos entrevistados.

Quadro 3 – Profissionalização

Categoria de 1a. ordem: Teoria Institucional - Categoria de 2a. ordem: Isomorfismo Normativo - Categoria de 3a. ordem ou unidade de registro: Profissionalização	
C.E	Unidade de Contexto: fragmentos essenciais
C.1	“Acredito que trouxe sim melhorias para a vida dos colaboradores e mudanças positivas, uma mudança é algo que acredito ser uma grande melhoria é o trabalho remoto da área administrativa, que provavelmente vai continuar de forma híbrida.”
C.2	“Aprender a trabalhar de casa, e isso reduz circulação, reduz tempo no trânsito, os colaboradores puderam estar com a sua família, um trabalho mais confortável na sua casa, a empresa aprendeu também que é mais barato dar suporte para o trabalhador se manter no home office, então acho que a maior mudança para o trabalhador e melhoria foi esse bem-estar de trabalhar em casa.”
S.1	“O fortalecimento do trabalho remoto, reuniões remotas foi algo muito bom no período mais grave da pandemia, acredito que tenha sido uma melhoria da empresa para aquele período específico.”
S.2	“Acredito que sim, a possibilidade de trabalhar de casa durante um período de crise de saúde eu vejo que deu segurança ao nosso colaborador quanto a sua própria saúde, foi investido em equipamentos para que o home office fosse possível e que eles pudessem se mandar estáveis durante a pandemia trabalhando remotamente.”
I.1	“Sim, alguns formatos de trabalho como o <i>Home Office</i> , reuniões remotas foram fortalecidos e devem permanecer após a pandemia.”
I.2	“Sim, uma das mudanças que mais impactaram foi a introdução das atividades realizadas remotamente (teletrabalho) que antes da pandemia não eram utilizadas por muitas empresas. Desta forma, foi possível dar continuidade em muitas atividades da empresa, sem expor os colaboradores ao risco de contaminação e preservando a saúde dos mesmos, bem como de suas famílias.”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebe-se que as tomadas de decisões em meio pandemia da Covid-19 trouxeram mudanças em relação a forma de trabalho dos colaboradores, ou seja, as tomadas de decisões trouxeram a profissionalização (isomorfismo normativo) aos colaboradores, como por exemplo: o aprendizado do trabalho de forma remota (*Home Office*) e o aprendizado com as reuniões virtuais. Essa nova forma de trabalho (remoto) servirá posteriormente como exemplo de novo modelo de trabalho para as organizações utilizarem no seu dia-a-dia. Ademais, foi possível constatar que as empresas dos ramos de comércio e de indústria adotaram formatos semelhantes. Além disso, foi relatado que as empresas, mesmo após a pandemia, continuaram trabalhando de forma híbrida. E por fim, foram relatados alguns benefícios para os colaboradores com o trabalho remoto, a saber: redução do risco de contaminação; redução do tempo no trânsito; segurança; saúde; investimento em equipamentos e bem-estar;

4.2.3.2 NORMATIZAÇÃO

Neste subtema foi questionado se alguma das medidas provisórias deliberadas pelo Governo foi aplicada na empresa e se estas possibilitaram estabilidade e saúde financeira da organização em meio a crise econômica causada pela pandemia da Covid-19. Os questionamentos foram feitos apenas para os gestores, pois estavam diretamente ligados às tomadas de decisões da organização. No Quadro 4 estão os fragmentos essenciais sobre esta questão:

Quadro 4 – Normatização

Categoria de 1a. ordem: Teoria Institucional - Categoria de 2a. ordem: Isomorfismo Normativo - Categoria de 3a. ordem ou unidade de registro: Normatização	
C.E	Unidade de Contexto: fragmentos essenciais
C.2	“MP 936/2020 que possibilitou a suspensão de alguns contratos por tempo determinado e diminuição de salários por 1 (um) mês, no entanto, não acredito que ela tenha sido a responsável pela estabilidade da saúde financeira da organização[...] também as medidas provisórias de postergação de impostos, mas também não digo que elas quem salvaram a organização.”

S.2	“Com toda certeza, tiveram medidas provisórias como a do PRONAMP que nós tentamos adquirir, mas não conseguimos, mas aderimos ao crédito governamental que foi disponibilizado para a gente para financiar a folha de pagamento por um tempo, tivemos a utilização desse crédito por 4 meses e foi extremamente importante para a saúde financeira da empresa e nos ajudou a ter um fluxo de caixa um pouco mais robusto.”
I.2	“Sim, durante parte do período sem operação na empresa, foram utilizados PPE’s (Programa de Proteção ao Emprego), de forma a preservar os empregos dos colaboradores e reduzir o impacto de gastos com folha de pagamento para a empresa. Medida Provisória Nº 936 de 01/04/2020, convertida em Lei Nº 14.020 de 06/07/2020.”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Das seis respostas relatadas, cinco confirmaram que foram utilizadas as medidas deliberadas pelo Governo. Na oportunidade, foram informados pelos entrevistados da empresa do comércio e da indústria sobre a utilização da MP 936 que permitia, de certa forma, uma manutenção dos empregos dos colaboradores, para que estes não fossem demitidos ou tivessem seus contratos suspensos ou seus salários e jornadas de trabalho diminuídas, isso remete a outro ponto da pesquisa onde foi argumento sobre a pressão interna sofrida pela organização e vinda dos colaboradores em relação a manter e garantir empregos.

Corroborando com a pesquisa feita por Sehem *et al* (2021) em que foi possível concluir que as empresas que tinham estratégias de crescimento voltadas para o negócio e à equipe tiveram capacidade de adaptação perante a crise, e para contribuir com essa afirmação precisa-se destacar às falas em que os entrevistados informam sobre a preocupação com os funcionários e seus empregos, a manutenção da folha de pagamento e a estabilidade financeira da empresa.

Em síntese, nestes dois subtemas (profissionalização e normatização) ficou compreendido pelas respostas dos entrevistados, que o isomorfismo normativo pode ser interpretado como “a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho” (LARSON e LARSON, 1979, p. 49-52 apud DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 79) fortemente sendo aplicado durante a pandemia da COVID-19.

4.2.4 IMPACTO DAS TOMADAS DE DECISÕES

Este tema está dividido em 2 subtemas relacionados: impacto no desempenho e benefícios. Anteriormente no tópico “isomorfismo coercitivo”, foram abordadas todas as tomadas de decisões efetuadas pelas organizações investigadas. Agora neste momento, serão abordadas as consequências que as organizações sofreram com as medidas tomadas para o enfrentamento da COVID-19, ou seja, a apuração dos impactos para o desempenho da organização e a verificação de possíveis benefícios das tomadas de decisões, tanto para os colaboradores, como para a organização.

4.2.4.1 IMPACTO NO DESEMPENHO

Visto como consequência das tomadas de decisões foi questionado se alguma delas teve algum impacto negativo no desempenho econômico e/ou social da organização e ainda neste subtema é questionado se foi possível mensurar contabilmente esses impactos. Aqui foram solicitados os demonstrativos das organizações, apenas a do comércio e a indústria disponibilizaram, e ainda a empresa do comércio solicitou que nenhum dado fosse apresentado na pesquisa. Segue Quadro 5 com os fragmentos retirados das falas dos entrevistados sobre o impacto no desempenho da organização, aqui foi utilizada apenas as respostas dos gestores, por estarem mais a par dos impactos obtidos pelas tomadas de decisões.

Quadro 5 – Impacto do Desempenho

C.E	Categoria de 1ª. ordem: Estratégias - Categoria de 2a. ordem: Tomadas de Decisões - Categoria de 3a. ordem ou unidade de registro: Impacto no Desempenho
	Unidade de Contexto: fragmentos essenciais

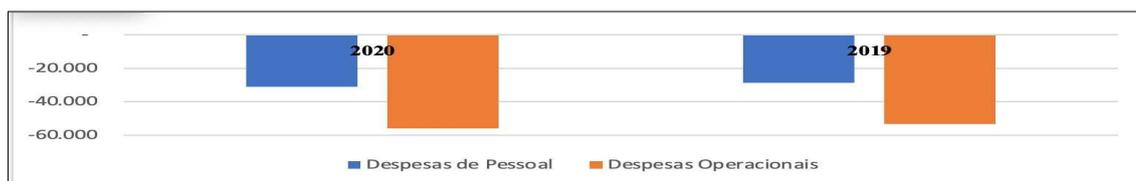
C.2	“No primeiro mês de lojas fechadas a gente vendeu mais ou menos 110 milhões, saímos de uma venda de 200 e poucos milhões pra metade disso, já no segundo mês nós conseguimos vender online 180 milhões, então conseguimos retomar muito rápido essa média de vendas [...] então as medidas provisórias foram boas sim, mas indiretamente o auxílio governamental para população foi muito melhor [...] inclusive tivemos o recorde de vendas ano passado na Black Friday em novembro.”
S.2	“Não impactaram negativamente, as medidas que tomamos foram todas buscando a saúde da empresa e nós conseguimos alcançar essa meta de manter a empresa com uma boa saúde financeira, mas muitas dessas medidas foram sim mensuradas contabilmente, como por exemplo a utilização do crédito para financiar a folha de pagamento, a disponibilização de internet para os colaboradores como uma ajuda de custo, o investimento em tecnologia para melhorar a estrutura do home office, isso tudo foi mensurado, e o impacto não foi negativo.”
I.2	“Sim, para implantar os protocolos de prevenção (distanciamento, higiene etc.) e monitoramento do Covid-19, foram necessários gastos adicionais com materiais e pessoal da área médica, bem como transporte de funcionários. Além da produção ter ficado um período sem ter como realizar suas atividades, impactando nas vendas da empresa [...] Apesar da intensidade ter sido ligeiramente diferente entre as empresas pela característica de suas cadeias de produção e distribuição, o desabastecimento da rede de vendas comprometeu igualmente o desempenho de todas as fabricantes.”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Confirma-se através de Notas Explicativas disponibilizadas pela Empresa do Comércio a diminuição e recuperação das vendas no primeiro semestre do ano de 2020, assim como é possível identificar nos documentos disponibilizados o aumento e posterior diminuição das inadimplências e ainda o recorde de vendas explicitado na fala do entrevistado. Entende-se que a decisão de fechamento de lojas impactou negativamente nos resultados, porém a organização conseguiu se estruturar de maneira a diminuir esse impacto negativo.

Na Indústria, como demonstrado na Figura 8 abaixo, as despesas de pessoal tiveram aumento como informado no relato do entrevistado, assim como despesas operacionais que neste caso engloba os materiais necessários para a continuidade das operações produtivas da empresa. Essas informações da Figura 8 foram retiradas dos demonstrativos contábeis de 2020 disponibilizados pela empresa da indústria via *website* da instituição.

Figura 7 – Despesas operacionais e as despesas de pessoal da Indústria



Fonte: Elaborada pelas autoras.

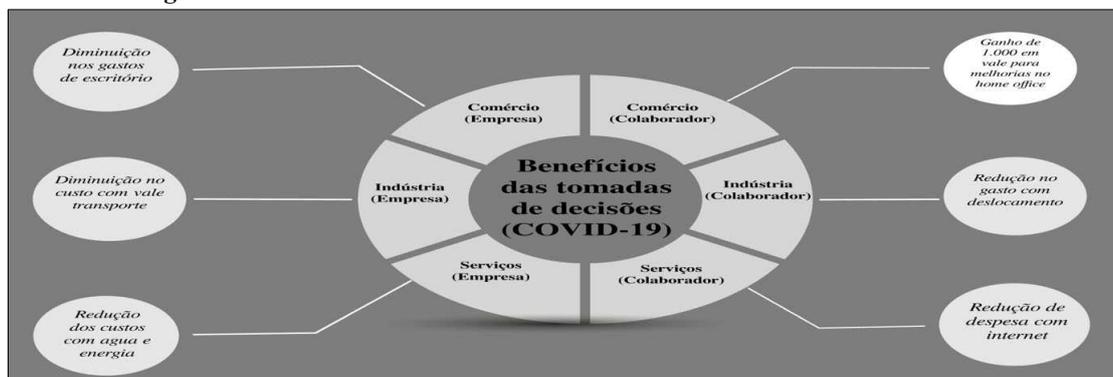
Na Figura 7, percebe-se o aumento das despesas com pessoal e as despesas operacionais, ou seja, confirma as falas dos entrevistados sobre os impactos negativos no desempenho da empresa. É cabível relacionar estes resultados com a pesquisa feita por Avelar et al. (2021) onde o autor informa que as ações tomadas pelos governos tiveram impactos negativos nos indicadores econômico-financeiros das organizações. Neste caso, pode-se entender que o respeito às normas estabelecidas pelo governo, como fechamento de lojas para o comércio e paralisação de atividades produtivas para a indústria, tiveram impacto negativo nos resultados das organizações investigadas. Além disso, outro resultado encontrado semelhante por Avelar et al (2021), foi a questão da inadimplência por causa da pandemia da COVID-19.

Estes achados aceitam parcialmente a proposição “P4”, pois somente em duas organizações houve impactos negativos nos desempenhos e esta proposição afirmava que as mudanças estratégicas ocorridas devido a pandemia da COVID-19, impactavam negativamente no desempenho econômico das organizações de forma geral.

4.2.4.2 BENEFÍCIOS

Por fim, foi questionado sobre quais benefícios das tomadas de decisões, mesmo em meio a pandemia da COVID-19, tiveram para a vida da organização e dos colaboradores. Na Figura 8 foram destacados os principais benefícios encontrados a partir das falas dos entrevistados, que segundo eles tiveram a possibilidade de serem contabilizados, seja na contabilidade pessoal dos colaboradores, quanto nos demonstrativos contábeis das empresas.

Figura 8 – Benefícios das tomadas de decisões em meio a COVID-19



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Pode-se perceber pela Figura 8 que, as tomadas de decisões trouxeram benefícios tanto para a empresa, quanto para os colaboradores. Para a empresa a contabilização desses Benefícios foi possível, no caso da empresa do comércio é um ganho financeiro, pois ocorreu a redução de um gasto, para a indústria, com o trabalho remoto na parte administrativa, diminuiu-se o custo com vale transporte e para a empresa de serviço houve redução nos gastos de água e energia também por conta do trabalho remoto. Já para o colaborador na empresa do comércio houve um ganho em vale crédito para melhorias no trabalho remoto, na indústria redução com gastos de deslocamento e serviço redução com despesas de internet. Aqui é possível identificar o isomorfismo normativo, em relação à profissionalização (isomorfismo normativo).

Estes achados confirmam o aceite da proposição “P3”, que afirma que as mudanças organizacionais ocorridas durante a pandemia da COVID-19, trouxeram benefícios, melhores condições de trabalho e de vida para os colaboradores da organização.

5 CONCLUSÃO

Este estudo investigou como ocorreram as tomadas de decisões em três organizações de diferentes segmentos da cidade de Manaus/AM, objetivando verificar como a tomada de decisão estratégica ocorreu sob o contexto da pandemia da COVID-19 nas organizações do comercial, industrial e de serviços da cidade de Manaus/AM.

Foi encontrado que as medidas tomadas para sanar a crise de saúde causada pela covid-19 impactaram no desempenho econômico dessas organizações. Na empresa do comércio o impacto foi causado pelo fechamento de lojas o que impactou diretamente no resultado da organização, por causa da diminuição das vendas. Já na indústria para a possibilidade de voltar com a produção, houve um aumento dos gastos de pessoal e operacional. Além disso, as incertezas quanto às tomadas de decisões corroboraram com a imitação de certas medidas que já haviam sido tomadas por outras empresas em algum momento da pandemia, ou até mesmo, como explicitado no corpo das análises, em um passado de crises.

Ficou constatado que as tomadas de decisões trouxeram benefícios para os colaboradores, melhorias em relação às condições de trabalho e de vida durante a pandemia da COVID-19, isso se explicita nas respostas dos entrevistados de maneira clara, onde informaram que a possibilidade de utilizar do home office como maneira de trabalho assegurou a sua saúde e, além disso um bem-estar em relação à crise de saúde causada pelo vírus da COVID-19. E ainda, foi possível identificar que para as empresas do comércio e indústria os impactos

negativos ocorridos foram devidos às mudanças que tiveram que ocorrer por causa da pandemia, por exemplo: o fechamento do comércio impactou nas vendas e a paralisação dos processos produtivos para atendimento das medidas de segurança a serem tomadas na empresa industrial.

De todas as proposições, três foram confirmadas totalmente e apenas uma foi confirmada parcialmente, pois nessa última a pesquisa constatou que as mudanças estratégicas ocorridas devido a pandemia da COVID-19, impactaram negativamente no desempenho econômico das organizações em apenas duas organizações investigadas (comércio e indústria).

Por fim, espera-se, com este estudo, contribuir para ampliação do conhecimento sobre a teoria institucional e sua relação direta com as tomadas de decisões em meio a pandemia da COVID-19. Além disso, foi explicado sobre a maneira que as organizações procuraram lidar com a crise de saúde e a crise econômica causadas pela pandemia da COVID-19. Ademais, a pesquisa evidenciou que as decisões tomadas pelas organizações mesmo com impactos negativos em relação ao desempenho, mas com impacto positivo em relação a questão social (benefícios). Além disso, alguns dos impactos foram possíveis de mensurar contabilmente. Com esses achados, o estudo contribuiu para entender melhor o que ocorreu em meio a pandemia da COVID-19 com as organizações do ramo do comércio, serviço e indústria na cidade de Manaus/AM. Esses achados não podem ser generalizados, pois trata-se de um estudo de casos múltiplos, inclusive essa foi uma das limitações da pesquisa.

Sugere-se para futuras pesquisas que seja replicado a metodologia em outros Estados do País, para compreender como foram as tomadas de decisões nas organizações no Brasil em meio a pandemia da COVID-19.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Claire. Presenting and evaluating qualitative research. **American journal of pharmaceutical education**, v. 74, n. 8, 2010.

AVELAR, Ewerton, Ferreira, P. O., DA SILVA, B. N. E. R., & Ferreira, C. Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021.

AVENI.; Alessandro. Estratégias atuais e futuras para empresas e profissionais na economia da COVID-19. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2020.

BACKES, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J.E., Rodriguez Ramos, H. (2020). Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Iberoamericana de Gestión Estratégica**. Vol. 19, nº 4, pp. 1-10.

BAROUKI, Robert, M. Kogevinas, M., Audouze, K., Belesova, K., Bergman, A., Birnbaum, L. The COVID-19 pandemic and global environmental change: Emerging research needs. **Environment international**, v. 146, p. 106272, 2021.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de; OLIVEIRA, Joice Beatriz Bock de; MORAIS, Lísia Quoos e GAI, Maria Julia Pegoraro. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

DE MEDEIROS, Mauricius Munhoz; Xavier, R. V.; Hoppen, N., Wawginiak; F. M. G.; Caye, A., & de Moura Lisboa, S. A Institucionalização da acreditação internacional em escolas de

gestão e negócios brasileiras: fatores determinantes, perspectivas e desafios. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 222-248, 2018.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.

FERNANDES, Nuno. Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. **Available at SSRN 3557504**, 2020.

HASSAN, Tarek Alexander et al. **Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1**. National Bureau of Economic Research, 2020.

LARSON, Magali S.; LARSON, Magali Sarfatti. **The rise of professionalism: A sociological analysis**. Univ of California Press, 1979.

MELO, Diogo Geraldo de. O uso da contabilidade gerencial na tomada de decisão em pequenas empresas nas cidades de Goiânia e Anápolis no estado de Goiás. 2021. 22p. **Dissertação Mestrado Profissional Em Administração** - Centro Universitario, UNIALFA.

NORTH, DOUGLAS C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge University Press, 1990.

PIKE, Andy; DAWLEY, Stuart; TOMANEY, John. Resilience, adaptation and adaptability. **Cambridge journal of regions, economy and society**, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2010.

SALISU, Afees A.; VO, Xuan Vinh. Predicting stock returns in the presence of COVID-19 pandemic: The role of health news. **International Review of Financial Analysis**, v. 71, p. 101546, 2020.

SEHNEM, Simone, DAL MAGRO, C. B., Mazzioni, S., Lunkes, R., & Zanella, A. C. CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS EM UM CENÁRIO DE CRISE. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 33-53, 2021.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. **Studying Organization. Theory & Method**. London, Thousand Oaks, New Delhi, v. 1, p. 169-184, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.