

# SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

## AÇÕES E REAÇÕES DE UMA EMPRESA FAMILIAR FRENTE A ASPECTOS CONTINGENCIAIS DA CRISE ECONÔMICA E SANITÁRIA DO BRASIL

FELIPE KOPP LEITE\*  
ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ\*\*  
LÍVIA CASTRO D'ÁVILA\*\*\*  
SILVANA ANITA WALTER\*\*\*\*

### RESUMO

Este estudo buscou compreender como uma empresa familiar agiu e reagiu para desenvolver sua capacidade de adaptação frente ao cenário contingencial de crise econômica e sanitária. Trata-se de uma investigação ancorada na teoria da contingência, operacionalizada por meio de um estudo de caso retrospectivo que empregou análise de conteúdo para tratamento dos dados levantados por meio de entrevistas em profundidade e documentos. A recessão econômica e a pandemia – variáveis contingenciais ambientais externas – desencadearam um novo cenário com oportunidades de mercado, assim como um cenário restritivo e de distanciamento social. Devido a essas contingências, a empresa precisou rever seu modelo de gestão e promover readequações estruturais e estratégicas. Foram realizadas alterações de localização da sede e inaugurações de unidades as quais afetaram a estrutura. Em relação à estratégia, foi necessário rever a lógica das ideias iniciais da empresa. As ações e reações relacionadas às variáveis contingenciais tiveram que ser realizadas rapidamente visando oportunizar aspectos que o ambiente oferecia, como também se adaptar a novas situações. Conclui-se que relacionar os diferentes fatores contingenciais com aspectos da capacidade adaptativa possibilitou entender como os tais fatores influenciam as ações e reações dos gestores organizacionais visando a adaptação ao seu ambiente.

**Palavras-Chave:** Teoria Contingencial; Capacidade Adaptativa; Crise Econômica e Sanitária; Estudo de Caso.

### ABSTRACT

This study seeks to understand how a family business acted and reacted to develop its capacity to adapt to the contingent scenario of economic and health crisis. It is an investigation anchored in the theory of contingency, operationalized through a retrospective case study that used content analysis to treat the data collected through in-depth interviews and documents. The economic recession and the pandemic – external environmental contingent variables – triggered a new scenario with market opportunities, as well as a restrictive scenario and social distance. Due to these contingencies, the company needed to review its management model and promote structural and strategic adjustments. Changes were made to the location of the headquarters and inaugurations of units which affected the structure. Regarding strategy, it was necessary to review the logic of the company's initial ideas. Actions and reactions related to contingency variables had to be carried out quickly in order to provide opportunities for aspects that the environment offered, as well as adapting to new situations. It is concluded that relating the different contingent factors with aspects of adaptive capacity made it possible to understand how such factors influence the actions and reactions of organizational managers aiming at adapting to their environment.

**Keywords:** Contingency Theory; Adaptive Capacity; Economic and Health Crisis; Case study.

Recebido em: 29-12-2021 Aceito em: 07-06-2022

## 1 INTRODUÇÃO

O começo da segunda década do milênio 2000 tem sido marcado por acontecimentos adversos que reverberaram no contexto social, político, econômico e da saúde no Brasil. No período de 2010 a 2020, destacam-se diversos acontecimentos, desde o crescimento acelerado da econômica nacional entre o primeiro trimestre de 2010 e o primeiro trimestre de 2012, passando por uma forte recessão econômica a partir do segundo trimestre de 2014, até o período no qual o Brasil tem enfrentado a pandemia originada do novo coronavírus.

\* Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). E-mail: felipe.kopp18@gmail.com

\*\* Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP), Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

\*\*\* Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professora adjunta da Universidade Federal do Rio Grande.

\*\*\*\* Doutora em Administração pela PUCPR, Mestre em Administração: Gestão Moderna de Negócios pela FURB. Professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

No princípio deste período de 10 anos, segundo Oreiro (2017), o país apresentava-se entre as maiores economias do mundo por meio de sucessivos aumentos no Produto Interno Bruto (PIB), alcançando um aumento de 8% nos dois primeiros trimestres de 2010. O autor aponta que até março de 2014, o país ainda apresentava aumentos positivos em seu PIB, embora em um percentual reduzido em comparação com 2010. Desde o segundo trimestre de 2014, o país passou a apresentar sinais de uma forte recessão econômica. Segundo Martucheli *et al.* (2019), a retração no PIB nacional alcançou 8,2% entre os anos de 2015 e 2016, sendo este o maior período de recessão desde 1980, de acordo com o Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (2017). Diversos fatores explicam este elevado período de retração econômica, tais como os comportamentos fiscais e financeiros do poder público brasileiro (Mendes, 2017), e a errônea política econômica adotada pelo país (Bruno & Caffe, 2018).

No período seguinte, entre 2017 e o primeiro trimestre de 2019, o Brasil seguiu enfrentando um período turbulento, embora tenha apresentado sinais de recuperação, tais como um crescimento em seu Produto Interno Bruto de 3,2% (MARTUCHELI *et al.*, 2019). Entretanto, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018), o país registrou o fechamento de aproximadamente 320.000 empresas até o ano de 2018.

Dessa forma, embora o país apresentasse sinais de recuperação, esta ainda era lenta e, no fim do ano de 2019, uma nova ameaça externa surgiu em Wuhan, na China, a partir de um novo tipo de corona vírus, a Covid-19 (Gautret *et al.*, 2020), a qual espalhou-se rapidamente por diversos países (World Health Organization, 2020), tendo o primeiro caso confirmado de Covid-19 no Brasil em fevereiro de 2020 (Conto *et al.*, 2020). Segundo Melo e Cabral (2020), este cenário pandêmico agravou a crise que o país enfrentava, frente a incerteza da população quanto a saúde, manutenção de empregos e sobrevivência de empresas. A necessidade de isolamento, aliada a políticas federais, estaduais e municipais para conter o avanço do vírus gerou consequências para diversas organizações, desde queda de faturamento ao fechamento, de acordo com os Boletins de Impacto e Tendência publicados pelo Sebrae (2020).

Tais medidas, assim como o período de recessão econômica, podem ser entendidas como fatores contingenciais que levam as empresas a se reorganizarem e se adaptarem a novos contextos visando a sua manutenção no ambiente em que atuam (Beuren & Fiorentin, 2014). Frente a estes fatores externos, Goreske (2007) destaca que as organizações que mantiverem uma postura estática em meio a mudanças em seu ambiente tendem a comprometer a sua manutenção no mercado.

A teoria da contingência parte da premissa de que as organizações atuam em um sistema aberto, isto é, as empresas transformam seus processos internos a partir da influência de condições de seu ambiente externo (Lacombe & Heilborn, 2003; Guerra, 2007; Almeida *et al.*, 2020). Seguindo essa lógica, Donaldson (2007) afirma que não existe um modelo único de gestão que seja eficaz para todos os tipos de organizações, sendo, portanto, necessário conhecer os fatores contingenciais que propiciem o entendimento da tomada de decisão das organizações frente ao seu ambiente. Entre estes fatores, destacam-se fatores ambientais, tecnológicos, estruturais, estratégicos e de tamanho da organização (Espejo, 2008; Beuren & Fiorentin, 2014).

Frente a influência de fatores contingenciais no ambiente interno das organizações, é possível entender como as empresas se reorganizam e se readéquam ao ambiente externo por meio da capacidade adaptativa, tendo em vista que o êxito das organizações em meio a ambientes que enfrentam mudanças depende da sua capacidade de adaptação ao novo contexto (Ramos, 1983). Vohra (2015) destaca que empresas que atuam em um ambiente turbulento fazem uso de seus recursos e capacidades para responder as mudanças ambientais, levando em consideração o ambiente incerto e a quantidade de informações disponíveis para tomar as decisões buscando sua readequação ao cenário ambiental (SOARES *et al.*, 2019).

Alguns estudos buscaram entender diferentes aspectos referentes ao tema deste estudo, tais como a pesquisa de Leite *et al.* (2020) que analisou a capacidade de adaptação de uma empresa familiar ao período de crise econômica a partir da resiliência organizacional, o estudo de Almeida *et al.* (2020) que investigou as ações e reações de uma escola de idiomas frente a pandemia do coronavírus com enfoque da teoria da contingência e de características empreendedoras. Entretanto, o presente artigo diferencia-se dos demais ao analisar o caso de uma empresa familiar sob a ótica da teoria da contingência e da capacidade adaptativa durante a crise econômica e crise sanitária.

Diante do apresentado, este estudo se desenvolveu a partir da seguinte questão de pesquisa: **Como uma empresa familiar agiu e reagiu a partir de fatores contingenciais para se adaptar ao cenário de crise econômica e de crise sanitária?**

Este artigo está subdividido em 5 seções, a primeira já apresentada abordou a introdução ao contexto, sua contextualização com a teoria e o objetivo de análise. Na sequência tem-se a revisão da literatura, a qual engloba a teoria da contingência e a capacidade adaptativa. A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos no estudo. E, por fim, a seção 5 finalizada o presente estudo com as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresenta-se o quadro teórico que serve como referência para análise dos fatores contingenciais que orientaram as ações e reações de uma empresa familiar para manter-se em operação em um ambiente de crise econômica e sanitária.

### 2.1 Teoria da Contingência

Storner e Freeman (1985) afirmam que as organizações atuam como sistemas abertos através de relações e interações entre seu ambiente interno e externo. Segundo Soares et al. (2019) e Schnell e Trocz (2020), a teoria da contingência objetiva explicar como aspectos ambientais podem interferir na tomada de decisão e na estrutura organizacional. Nesse sentido, Donaldson (1999) argumenta que o estudo da teoria contingencial possibilitou o entendimento de que não existe um modelo único de gestão e estrutura organizacional, uma vez que os aspectos internos e externos variam de organização para organização desde o setor de atuação até a localidade das empresas, ou seja, existem diversas formas de gerir uma empresa e não uma maneira única, sendo, portanto, necessário às organizações adaptar-se as constantes mudanças ambientais (Camacho, 2010).

Os estudos clássicos referentes aos fatores contingenciais avançaram com o entendimento do contexto organizacional como um sistema aberto (Chenhall, 2003). Espejo e Frezatti (2008) apontam os seguintes como aqueles que mais influenciam a tomada de decisão organizacional: a estratégia, a tecnologia, o fator ambiental, o porte da empresa e a estrutura da organização. Morgan (1996) e Donaldson (1999) explicam esta influência a partir da ótica da teoria contingencial, como alterações na estrutura organizacional esboçadas pelo ambiente para a manutenção das empresas, isto é, o ambiente define as mudanças necessárias para que a empresa alcance a sua manutenção e isto impacta na sua estrutura.

Com base na literatura clássica, é possível identificar, entre os fatores destacados anteriormente, os autores que delinearam os fatores contingenciais internos. Entre eles, tem-se o fator estrutura da organização (Burns & Stalker, 1961), estratégia (Chandler, 1962), tecnologia (Perrow, 1967) e porte da empresa (Pugh et al., 1968).

Quando se trabalha com a ótica do fator contingencial da estrutura (Burns & Stalker, 1961), Chenhall (2003; 2007) abordam as especificações dos colaboradores organizacionais em todos os níveis hierárquicos na busca pelo alcance dos objetivos propostos, assim como a estruturação de atividades para a execução da estrutura organizacional. Já na ótica da estratégia (Chandler, 1962), pode ser entendido como o fator contingencial interno que mais sofre influência do ambiente externo (Chenhall, 2007). O autor complementa apontando que esta influência ocorre desde os mecanismos estruturais, a cultura e o controle para que se tome a decisão que melhor se encaixe na conjuntura ambiental que a organização se encontra.

O fator contingencial da tecnologia (Perrow, 1967) indica a maneira que as organizações transformam insumos em produtos finais, por meio de conhecimentos, *hardwares*, materiais, pessoas e *softwares* (Chenhall, 2003). Por fim, o fator contingencial interno do porte da empresa (Pugh et al., 1968), reflete o tamanho da organização, normalmente entendido por intermédio do número de funcionários (Dotto, 2019). Esta variável pode influenciar a tomada de decisão das organizações, uma vez que quanto maior a estrutura hierárquica, maior a burocratização para que se tome decisões (Beuren & Fiorentin, 2014).

Já com a visão externa das variáveis contingenciais, tem-se o fator ambiental, o qual indica a relação entre o ambiente externo e sua influência em questões organizacionais internas (Lawrence & Lorsh, 1967). A pesquisa de Cavichioli et al. (2018) destaca dois aspectos de risco e incerteza inerentes ao fator contingencial do ambiente. O estudo de Chenhall (2003) aponta o risco como um aspecto associado a ocorrência de eventos, os quais podem trazer consequências para o dia-a-dia organizacional, enquanto que a incerteza se relaciona com situações do ambiente que não podem ser previstas.

Com base nos autores clássicos que definiram os fatores contingenciais há mais de 50 anos, pesquisas recentes ainda têm abordado a forma por meio da qual estes fatores influenciam as decisões organizacionais em diversos contextos organizacionais, uma vez que mudanças ambientais ocorrem constantemente desafiando a realidade das organizações. Entre estes estudos recentes, é possível citar pesquisas no contexto de empresas franqueadas e não franqueadas (Souto & Garbero, 2016), do ensino superior (Amaro & Beuren, 2018), e de empreendedores *start-ups* (Almeida et al., 2020).

Em síntese, é possível compreender a influência de fatores contingenciais externos, ambientais, nos demais fatores inerentes ao ambiente interno das organizações. Neste estudo, a partir destes 5 fatores (estrutura, estratégia, tecnologia, porte e ambiente) em consonância com a teoria da capacidade adaptativa, busca-se entender as ações e reações dos gestores de uma empresa familiar quanto a adaptação da empresa ao ambiente em crise.

## 2.2 Capacidade Adaptativa

Conforme a seção anterior, diversos fatores geram mudanças no cenário ambiental das organizações. As referidas mudanças necessitam de atenção dos gestores para a adaptação e manutenção das empresas a um contexto turbulento por meio de seus recursos e capacidades (Vohra, 2015), os quais podem promover a capacidade adaptativa das empresas tanto para que oportunidades do mercado sejam aproveitadas (D'Ávila; Silveira-Martins, 2018) quanto para o alinhamento das ações organizacionais com o ambiente externo (Rosa et al., 2019). Rosa et al. (2019) ainda indicam que para uma utilização eficaz dos recursos e capacidades dentro do processo adaptativo organizacional, é necessário alinhar o contexto interno das empresas com o seu ambiente externo.

De acordo com Fiedman et al. (2016), o estudo da capacidade adaptativa das organizações aos contextos ambientais é relativamente antigo dentro da área de conhecimento da administração estratégica, sendo o grande foco das pesquisas atuais entender como são formadas as capacidades de adaptação a ambientes turbulentos. Tostovrsnik et al. (2010) indicam que para entender como a capacidade adaptativa organizacional é formada, é necessário notar a característica multidimensional deste construto, isto é, a interação de uma série de complexos fatores para que seja alcançada, sendo eles: o contexto econômico, a estrutura institucional, a estrutura social e o ambiente natural.

A capacidade adaptativa pode ser entendida a partir da ideia de aproveitar oportunidades e de adaptar-se ao ambiente para a manutenção em meio a crises. A partir da primeira perspectiva, D'Ávila e Silveira-Martins (2018) destacam a capitalização de oportunidades do ambiente a partir dos recursos e capacidades disponíveis na organização. Na mesma linha, Welter et al. (2017) apresentam a capacidade adaptativa das organizações como uma forma de capitalizar oportunidades emergentes no mercado, adaptando as estruturas organizacionais no momento adequado.

Quanto à perspectiva de adaptação ao ambiente em mudanças, Drucker (1995) identifica a capacidade adaptativa como uma adequação contínua aos novos contextos ambientais. O autor destaca a previsão de mudanças, flexibilidade e uma rápida tomada de decisão como itens imprescindíveis ao processo adaptativo. Nessa linha, Zhou e Li (2007) apresentam as capacidades adaptativas como maneiras de reconfigurar as atividades organizacionais do negócio de maneira ágil para responder as mudanças no ambiente em que atuam. De forma similar, Carmeli e Sheaffer (2008), apontam que a capacidade de adaptação se refere às habilidades que as empresas possuem de responder ao ambiente dinâmico e muitas vezes turbulento em que estão inseridas.

Frente ao exposto, independente da perspectiva de análise adotada, é possível apontar que o construto trata da capacidade de adaptar-se com eficácia a contextos ambientais em mudança, tais como crises oriundas de diversas situações, assim como a novos ambientes dos quais provêm novas oportunidades. Reis et al. (2012) destacam que a acelerada mudança nos mercados, bem como ambientes novos, exige que as empresas desenvolvam capacidades para que alcancem uma adaptação sistemática à medida que os contextos ambientais se alterem.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação seguiu uma orientação qualitativa, tendo sido realizado um estudo de caso de uma empresa familiar localizada no município de Pelotas, no Rio Grande do Sul. No que tange à perspectiva temporal, configura-se como um estudo retrospectivo (Fontelles et al., 2009), por conta da seleção e exploração de um período passado, isto é, de janeiro de 2014 a outubro de 2020. Por fim, no que se refere a operacionalização do estudo, o estudo de caso foca na aprendizagem que o caso pode proporcionar aos leitores (Stake, 1995). Stake (1995) caracteriza um estudo de caso como um tipo de conhecimento e, por conta disto, a sua utilização não é uma escolha metodológica, mas sim a escolha do objeto a ser estudado.

A empresa selecionada para a efetivação do caso se enquadra no ramo alimentício, atuando no mercado há 30 anos, possuindo 80 colaboradores, alocados em 5 unidades. Ao longo deste período, a empresa enfrentou diversas mudanças ambientais que necessitaram da atenção de seus gestores para sua manutenção. Algumas destas mudanças são retratadas no trabalho de Silveira-Martins et al. (2017), o qual aborda a história da organização por meio de um caso para ensino e na pesquisa de Leite et al. (2019) que descreve o processo adaptativo da organização até o ano de 2019.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 4 gestoras da empresa familiar analisada, sendo uma delas pertencente ao eixo familiar. Para tanto, foi desenvolvido um roteiro de entrevista com questões elaboradas a partir das categorias de análise apresentadas no Quadro 1, o qual aborda variáveis contingenciais e aspectos da capacidade adaptativa. Também foram analisados documentos, tais como: artigos científicos sobre a empresa analisada, um livro que conta a história da organização e o *website* da empresa.

**Quadro 1 – Categorias de Análise**

	Categoria de Análise	Referências
Fatores Contingenciais	Ambiental	Lawrence e Lorsh (1967); Chenhall (2003); Cavichioli <i>et al.</i> (2018)
	Tecnológica	Perrow (1967); Chenhall (2003)
	Estrutura	Burns e Stalker (1961); Chenhall (2003; 2007)
	Estratégia	Chandler (1962); Chenhall (2007)
	Porte	Pugh <i>et al.</i> (1968); Beuren e Fiorentin (2014); Dotto (2019)
Capacidade Adaptativa	Adequação a Novos Contextos	Drucker (1995)
	Reconfiguração Ágil de Atividades Organizacionais	Zhou e Li (2007)
	Habilidades de Resposta ao Ambiente	Carmeli e Sheaffer (2008)
	Capitalização de Oportunidades	Welter <i>et al.</i> (2017); D'Ávila e Silveira-Martins (2018)

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

Para análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011) para analisar de forma sistemática as informações obtidas. Foi utilizado o *software* NVivo® versão 11 para a codificação de todo o material coletado por meio das entrevistas e dos dados secundários. A autora divide a análise de conteúdo em 3 fases, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados.

Bardin (2011) indica que na primeira fase, primeiramente monte-se um plano de análise, organizando os dados coletados para sistematizar preliminarmente as ideias e definir os indicadores que irão nortear a análise e interpretação dos dados, assim como indica a autora. Na sequência, a autora destaca a segunda fase de exploração do material, na qual ocorre a codificação do material em categorias e subcategorias, definidas a partir da revisão da literatura e que constaram no Quadro 1. Por fim, Bardin (2011) indica a realização do tratamento dos resultados obtidos e a interpretação deles, tornando os resultados brutos significativos e válidos. Nesta última etapa preconizada pela autora, foi realizada uma síntese e seleção dos principais resultados, sucedida pela execução de inferências acerca dos resultados, sucedida pela interpretação dos mesmos.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Quadro 2 apresenta os eventos críticos que ocorreram na empresa familiar analisada de 2013 até o penúltimo trimestre de 2020.

**Quadro 2 – Principais Eventos da Empresa Familiar entre 2013 e 2020**

Períodos	Evento
2013 – 2014	Período Anterior à Crise Econômica
2014 – 2019	Crise Econômica
Fevereiro/2020 – Junho/2020	Início do Período de Pandemia do Coronavírus
Julho/2020 – Agosto/2020	Agravamento da Situação da Crise Sanitária
Setembro/2020 – Outubro/2020	Perspectivas de Melhorias da Crise

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

No caso analisado, destaca-se inicialmente o período anterior ao início da recessão econômica no Brasil. No último trimestre de 2013, foi publicado um Decreto Municipal no Município de atuação da empresa familiar que causou uma grande mudança em sua estrutura. A empresa, desde sua fundação em 1991, teve sua localização sede em um *trailer* fixado na rua de uma Universidade da cidade. Com o Decreto mencionado, todas as empresas cuja atuação envolvesse *trailers* fixados em ruas deveriam ser substituídas por *food trucks* ou modificarem sua localização para um prédio fixo.

No mês de janeiro de 2014, já com a localização em um prédio fixo, a empresa familiar prosseguiu com sua atuação nesta sede e também em uma unidade que atende exclusivamente a tele-entrega e em uma unidade que prepara previamente os produtos para o atendimento no turno da noite em uma cozinha industrial. Na sequência deste período, destaca-se o ano de 2016, no qual a empresa atingiu a marca de 25 anos de atuação no mercado. Neste ano, já com a crise econômica atuando no ambiente externo, a empresa inaugurou uma nova unidade *food truck* próximo a outra Universidade do município, em uma região em que na época não existia concorrência, aproveitando uma oportunidade de mercado em meio a uma crise no ambiente externo.

Avançando na cronologia apontada anteriormente, em janeiro de 2020, a empresa anunciou uma nova unidade no mês anterior ao momento em que o país, estados e municípios iniciaram o enfrentamento a pandemia do novo coronavírus. No primeiro período destacado no ano de 2020, a empresa manteve sua atuação por conta de seu ramo de atuação envolver alimentos, mesmo que em alguns momentos alterna-se o atendimento presencial com a tele-entrega e o movimento *take-away*. Já a partir do período de julho de 2020, o cenário de pandemia se agravou em todo o território nacional, o que causou, por conta de medidas de enfrentamento do Estado – como o fechamento do comércio não essencial –, diversos encerramentos de empresas e a perda de empregos de muitas pessoas. Por fim, destaca-se o período de setembro e outubro de 2020, no qual o cenário de pandemia continuava, mas os casos e internações em UTIs haviam diminuído, gerando sinais de reação das empresas ao ambiente turbulento.

No que tange ao caso em si, a partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas com a gestora familiar e com as gestoras externas ao eixo familiar, buscou-se compreender como uma empresa familiar agiu e reagiu para desenvolver sua capacidade de adaptação ao cenário de crise econômica e sanitária. Ambos os fenômenos analisados envolvem o fator contingencial do ambiente, o qual, de acordo com Espejo (2008), influencia a modificação da estrutura e/ou estratégia das organizações. Frente a isto, para a análise do caso, a discussão foi segregada em duas subseções – a primeira referente a crise econômica e segunda tratando a crise sanitária. Na sequência, tem-se a síntese dos achados.

#### 4.1 Crise Econômica

A discussão da crise econômica está segmentada em dois momentos: o primeiro envolvendo o período anterior a crise econômica (2013 – 2014) e o segundo envolvendo a crise econômica (2014 – 2019).

No primeiro momento, a empresa familiar analisada neste caso enfrentou fortes mudanças em sua estrutura com a publicação do Decreto Municipal mencionado anteriormente, que determinou a reestruturação em termos físicos da organização. Antes sediada em um *trailer* próximo a uma Universidade, a organização estudada necessitou adaptar-se a nova legislação para se manter em seu mercado de atuação. Entre estas adaptações, destaca-se: a aquisição de um prédio próprio próximo a sede original (*trailer*), a estruturação do novo ambiente interno da empresa e a mudança em si.

O fator contingencial do ambiente que causou a referida mudança na estrutura da organização, não causou mudanças nos fatores estratégicos, tecnológicos ou de porte, conforme pode ser visualizado nos relatos das gestoras E1 e E3.

[...] 'Ali' pelo final de 2013, início de 2014, nós tivemos um ponto desafiador, que foi quando o Ministério Público ingressou com uma ação contra a Prefeitura de Pelotas, obrigando a retirada dos *trailers* da calçada [...]. Foi ali (na calçada) que nós consolidamos a nossa marca, então nós tínhamos muito receio com a mudança, né? (Gestora Familiar – E1).

[...] Foram realizados muitos investimentos de estrutura, além do valor para adquirir o prédio próprio e próximo a antiga localização, isto foi um momento bem complicado da história da empresa pelo apego que existia pelo *trailer* junto a calçada, mas não tão complicado quanto a questão financeira (Gestora do Food Truck – E3).

Além das exposições oriundas das entrevistas, cabe ressaltar a classificação deste momento da empresa como uma mudança revolucionária no estudo de Leite et al. (2019), assim como o destaque do livro que conta a história da empresa. Mesmo com esta classificação deste período da empresa, a mudança de sede da empresa ocorreu com tranquilidade, uma vez que o gestor familiar da empresa possuía informações antecipadas de que o Decreto Municipal poderia entrar em vigor, o que possibilitou que ele adquirisse, antecipadamente, um prédio localizado no quarteirão seguinte a sua localização original. No retrato do livro consta que a mudança seria promissora e necessária, mas que não ocorreu sem resistência, contudo seria necessário por conta da legislação do município de atuação da empresa. O autor do livro indicou que o êxito do empreendimento não se dá por conta de sua localização geográfica, mas sim pelo empenho, criatividade, suor, iniciativa, adaptações e perseverança dos gestores familiares.

Ao mesmo tempo em que ocorriam as mudanças na estrutura organizacional da empresa familiar analisada neste caso, uma crise instaurou-se no país a partir da recessão econômica, a qual poderia trazer novas dificuldades à empresa, tendo em vista os altos investimentos realizados para a adequação a legislação municipal meses antes ao estopim da crise econômica nacional. Entretanto, segundo um relato da gestora responsável pelo setor administrativo da empresa (E4), percebeu-se que a crise, eclodindo em meio as mudanças estruturais da organização, acabou não trazendo consequências para a empresa, já que ela melhorou seus índices de venda com a passagem para o prédio próprio, por conta de conseguir receber clientes mesmo com períodos de instabilidades climáticas, por exemplo, chuvas no inverno. Além disso, a gestora destacou que mesmo com a crise em andamento, os residentes na cidade não perderam seus empregos, o que possibilitou a manutenção e elevação dos índices de venda, uma vez que os produtos

comercializados pela empresa não são de necessidade primária de seus consumidores.

Já no segundo momento, é possível destacar o ápice da crise econômica em 2016, o qual foi encarado pela empresa familiar como uma oportunidade, tendo em vista uma região da cidade de Pelotas/RS em que não existia organizações do ramo alimentício de lanches. Assim como no período destacado anteriormente, foi possível perceber através da gestora familiar que a empresa não enfrentou dificuldades com a crise econômica no que tange os aspectos financeiros da organização. A gestora destacou que a empresa inaugurou uma nova unidade no ano de 2016 em alusão aos 25 anos de fundação da empresa.

Ao observar as ações da gestão da empresa familiar no primeiro momento (aquisição de um prédio próprio próximo a sede original, estruturação do novo local e mudanças para reiniciar as atividades) é possível perceber aspectos da capacidade adaptativa, tais como a adequação contínua a novos contextos ambientais (Drucker, 1995), reconfiguração de atividades de maneira ágil para responder a mudanças no ambiente (Zhou & Li, 2007), habilidades de responder a ambientes dinâmicos (Carmeli & Sheaffer, 2008) e o alinhamento das ações organizacionais com o ambiente externo (ROSA et al., 2019).

Já no segundo momento (com a inauguração de uma nova unidade de atendimento) é notória a presença do aspecto referente a capacidade adaptativa de capitalização de oportunidades (WELTER et al., 2017) a partir de recursos e capacidades disponíveis na organização (D'ávila & Silveira-Martins, 2018). A partir de um relato da gestora responsável pela unidade de entregas (E2), pode-se perceber que nos anos seguintes a inauguração (até o fim do ano de 2019), a empresa familiar analisada não enfrentou mudanças ambientais que alteraram seus fatores internos ou que necessitaram de ações adaptativas.

As mudanças na legislação e a inauguração de uma nova unidade de atendimento durante a crise econômica podem ser consideradas variáveis contingenciais externas, referentes ao ambiente, as quais afetaram inicialmente a estrutura da empresa e na sequência a estratégia para aproveitar uma oportunidade mercado (ambas variáveis contingenciais internas). No que tange ao fator contingencial da estrutura, baseando-se no que expõem teoricamente Chenhall (2007), é notório os arranjos organizacionais da empresa familiar analisada, os quais refletem, seguindo o que aponta Chenhall (2007), na busca pelo alcance dos objetivos propostos por intermédio das definições específicas na hierarquia organizacional. Em adição a este ponto apresentado, também é possível, com base em Chenhall (2003), visualizar na organização analisada a estruturação de atividades para a reorganização da empresa a partir dos acontecimentos externos.

Já no que se refere a variável contingencial da estratégia, é notória a influência do ambiente para a inauguração de uma nova unidade de atendimento. Entretanto, a operacionalização desta oportunidade, segundo a gestora familiar, não foi influenciada pela crise econômica, mas sim pela ausência de um concorrente em uma área universitária da cidade. Tomando por base o que Chenhall (2007) expõe teoricamente, é visível a influência dos aspectos externos na tomada de decisão da empresa familiar analisada, já que com base na conjuntura ambiental em que a organização estava inserida, foi possível tomar a decisão de inaugurar uma nova unidade em um ambiente com ausência de concorrentes, aproveitando assim, uma oportunidade de mercado.

## 4.2 Covid-19

Esta subseção aborda os acontecimentos referentes a pandemia do novo coronavírus no período que compreende fevereiro à outubro de 2020. Este período pode ser dividido em 3 momentos distintos que são abordados ao longo da presente discussão. O primeiro momento envolve o princípio de pandemia, compreendendo o período de fevereiro a junho de 2020. O segundo momento envolve os meses de julho e agosto de 2020 e, o terceiro momento relata e discute os acontecimentos de setembro e outubro de 2020.

No primeiro momento, a empresa familiar analisada iniciou o enfrentamento a mudanças referentes a pandemia do Covid-19. Cabe-se destacar a inauguração de uma nova unidade da empresa no mês de janeiro de 2020 em uma área próxima a praia da cidade em que atua. Após este destaque, notou-se a partir dos relatos das entrevistadas que a organização foco deste caso enfrentou mudanças relativas ao seu dia-a-dia. Com os Decretos Estaduais e Municipais de combate a pandemia, a empresa não foi afetada quanto a necessidade de fechar as portas (por ser considerada essencial). Entretanto, ao longo dos primeiros meses de pandemia, as gestoras do *food truck* e do setor administrativo notaram redução no número de pedidos e consequentemente nas receitas da empresa familiar. Ambas justificaram isto por conta do receio das pessoas em consumir produtos externos a suas residências.

Ainda com relação a este primeiro momento, a gestora familiar fez o seguinte relato em sua entrevista:

Nos primeiros meses de pandemia, tivemos que adotar ações para tentar chamar os nossos clientes [...], fizemos *lives* mostrando o cuidado tomado na cozinha, promoções, combos, enfim, ações deste tipo para mostrar que estávamos tomando cuidado e que os clientes poderiam seguir consumindo nossos lanches com tranquilidade (Gestora Familiar – E1).

Na sequência, o segundo momento de pandemia, segundo a gestora familiar, foi o pior já enfrentado pela empresa ao longo de seus (no momento da entrevista quase) 30 anos. A gestora apontou ainda que os investimentos realizados para a inauguração da nova sede fez com que a empresa reduzisse suas reservas de capital e enfrentasse o momento de crise sanitária com mais dificuldades. Apresenta-se na sequência dois relatos referentes a este momento, o primeiro da gestora responsável pelo administrativo e o segundo da gestora familiar:

Eu fechei o mês de agosto ontem (31/08) e ele foi horrível, pois a bandeira vermelha e depois o *lockdown* causou um alvoroço nas pessoas que fez com que o consumo de produtos externos reduzisse drasticamente.

Com a função da Covid, nós tivemos que nos mobilizar para termos reações mais fortes e rápidas [...]. A gente abriu a nossa nova unidade [...] em janeiro e em março já iniciou toda a função, [...], a gente seguia todas as normas e recomendações dos Decretos que a Prefeita decretava, nós sempre íamos obedecendo e nos adequando e adaptando situações [...]. Uma coisa que tivemos que modificar na nova unidade foi passar a atender por tele-entrega, pois com os Decretos, ora podia atender presencialmente e ora não podia, então tivemos que modificar a ideia da unidade de lá para seguir atendendo.

Outro ponto das entrevistas que é possível ser destacado envolve a unidade responsável pelas entregas, a qual, segundo a sua gestora, enfrentou uma queda nas vendas nos meses em que normalmente mais se vendia (julho e agosto). Já no que tange o último momento que se dividiu esta subseção, as 4 gestoras entrevistadas apontaram uma perspectiva de melhoria no contexto da empresa, com alguns aumentos de vendas e a retomada de confiança por parte dos consumidores de adquirir seus produtos.

Ao analisar as ações e reações das gestoras da empresa familiar, pode-se perceber inicialmente o aproveitamento de uma oportunidade de mercado momentos antes do início da pandemia do Covid-19 com a inauguração de uma nova unidade de atendimento. Esta ação remete a teoria referente a capacidade adaptativa de Welter et al. (2017) e D'Ávila e Silveira-Martins (2018), podendo também ser relacionado ao ambiente (Lawrence & Lorsh, 1967) sem concorrentes e também as incertezas (Chenhall, 2003) da pandemia, e ao porte da empresa (Dotto, 2019) com o aumento do número de funcionários.

No que se adentra ao contexto de pandemia, nota-se no início deste momento (fevereiro a junho de 2020), grandes alterações ambientais que causaram diversas mudanças na estrutura (Chenhall, 2007), estratégia (Chandler, 1962; Chenhall, 2003; 2007) e tecnologia (Perrow, 1967; Chenhall, 2003) da empresa familiar, fazendo com que fosse necessário adaptar a organização aos novos contextos através de reconfigurações ágeis (Zhou & Li, 2007) e adequação ao novo contexto (Drucker, 1995). Quanto ao segundo momento de pandemia (julho e agosto de 2020), notou-se o aspecto adaptativo ao fator contingencial externo do ambiente através de habilidades de gestão (Carmeli & Sheaffer, 2008). Por fim, no terceiro momento de pandemia (setembro e outubro de 2020), o contexto apresentou-se como estável e retomada das vendas da empresa, por conta das ações e reações tomadas nos momentos anteriores.

Aprofundando os fatores contingenciais e os aspectos da capacidade adaptativa abordados anteriormente, pode-se destacar, no que tange o fator estratégico, que a empresa necessitou adaptar-se ao novo contexto, modificando sua ideia inicial de atender apenas presencialmente na unidade recém-inaugurada para o atendimento por tele entrega. Ainda quanto a estratégia, é possível ressaltar as ofertas de promoções, combos e descontos para chamar a atenção dos clientes. Quanto a variável contingencial da tecnologia, é possível citar desde a transformação dos insumos em produtos finais por meio dos colaboradores da organização, assim como a utilização de *softwares* para a criação e realização de *lives* nas redes sociais para uma (re) motivação dos clientes, apresentando os locais de produção e destacando os níveis de cuidado para a não contaminação por conta do Covid-19.

No que tange ao porte e à estrutura organizacional, é possível apontar o aumento do número de funcionários com a inauguração da nova unidade de atendimento e as modificações estruturais, tanto no que se refere aos níveis hierárquicos da empresa para facilitar a tomada de decisão, quanto na estruturação do ambiente físico a novas condições ambientais e das delegações de atividades e responsabilidades de cada colaborador.

### 4.3 Síntese dos Achados

Nesta subseção, serão apresentados dois quadros-síntese que destacam os principais achados desta investigação. Primeiramente, no Quadro 3, destacam-se os acontecimentos antes e durante a recessão econômica na empresa familiar analisada, assim como os fatores contingenciais e os aspectos da capacidade adaptativa presentes em cada momento. Destaca-se que os itens comentados nas colunas de capacidade adaptativa envolvem as ações e reações tomadas pela empresa analisada frente ao fator contingencial mencionado.

**Quadro 3** – Quadro-síntese das ações e reações da gestão da empresa familiar antes e durante a recessão econômica.

Antes da Recessão Econômica	Fatores Contingenciais	Capacidade Adaptativa	Durante a Recessão Econômica	Fatores Contingenciais	Capacidade Adaptativa
Modificações na legislação do município	Ambiente	Adequação contínua a novos contextos ambientais	Reestruturação da empresa na nova sede	Estrutura	Reconfiguração de atividades de maneira ágil para responder a mudanças no ambiente
Aquisição de um prédio próprio	Estrutura	Reconfiguração de atividades de maneira ágil para responder a mudanças no ambiente	Inauguração de uma nova unidade	Ambiente, estratégia e porte	Operacionalização de oportunidades de mercado

Fonte: elaborado própria (2021).

Por fim, o Quadro 4 apresentará as principais situações antes e durante o contexto de pandemia da Covid-19, seguido dos fatores contingenciais e de aspectos inerentes a capacidade adaptativa presentes em cada situação. Assim como anteriormente, destaca-se que os itens comentados nas colunas de capacidade adaptativa envolvem as ações e reações tomadas pela empresa analisada frente ao fator contingencial mencionado.

**Quadro 4** – Quadro-síntese das ações e reações da gestão da empresa familiar antes e durante o contexto ambiental de pandemia da Covid-19.

Antes da pandemia	Fatores Contingenciais	Capacidade Adaptativa	Durante a pandemia	Fatores Contingenciais	Capacidade Adaptativa
Inauguração de uma nova unidade	Porte, estrutura e ambiente	Oportunidade de mercado	Decretos para atender ou não presencialmente	Ambiente e estrutura	Adequação a novos contextos ambientais
			Alterações estratégicas	Estratégia	Reconfiguração de atividades de maneira ágil para responder a mudanças no ambiente
			Redução nas vendas; Lives, promoções e combos	Ambiente, tecnologia, estratégia	Habilidades de gestão para responder ao ambiente e Reconfiguração de atividades de maneira ágil
			Perspectivas de melhorias.	Ambiente.	Habilidades de gestão para responder ao ambiente.

Fonte: elaboração própria (2021).

Assim, encerramos esta seção e prosseguimos para as considerações finais deste estudo de caso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: “Como uma empresa familiar agiu e reagiu a partir de fatores contingenciais para adaptar sua empresa ao cenário de crise econômica e de crise sanitária?” através de um delineamento metodológico qualitativo e operacionalização por meio de um estudo de caso.

A variável contingencial externa ambiente desencadeou dois cenários distintos na organização familiar analisada. O primeiro que não gerou graves consequências ao dia-a-dia organizacional, acarretou, inclusive, na inauguração de uma nova unidade. E o segundo que, por conta de restrições e distanciamento social, causou consequências no número de pedidos e fez com que a empresa buscasse por adaptações.

No que tange o fator contingencial estrutura, percebe-se que as maiores mudanças e adaptações realizadas na empresa analisada envolveu este fator. No período que antecedeu a crise econômica, a organização familiar necessitou se reestruturar em uma nova unidade física para atender questões de legislação. Enquanto que durante a pandemia, a empresa necessitou adaptar-se a situações referentes a Decretos Estaduais e Municipais quanto ao recebimento ou não de clientes presencialmente.

A variável contingencial porte foi afetada em dois momentos distintos, antes do início da recessão econômica e do início da pandemia do Covid-19 (crises no ambiente externo). Em ambos os momentos, a empresa familiar aproveitou oportunidades de mercado para ampliar suas atividades. Cabe-se destacar que durante a recessão econômica, o aumento do porte da organização auxiliou no aumento das vendas, enquanto que a inauguração da nova unidade antes da pandemia causou reduções nas reservas de capital que ocasionaram dificuldades para a adaptação da empresa ao novo ambiente, assim como necessitou realizar alterações estratégicas.

No que tange ao fator contingencial da tecnologia, não ocorreram mudanças significativas na produção insumo-produto final, sendo que o que se alterou foi a utilização de *software* para publicação de vídeos e *lives*, assim como o treinamento e qualificação de pessoal. Por fim, quanto ao fator contingencial das estratégias organizacionais, notou-se alterações necessárias para que a organizações conseguisse adaptar-se, principalmente ao contexto de pandemia, tais como modificar a ideia inicial de não oferecer tele entrega na nova unidade inaugurada em janeiro de 2020, assim como o oferecimento de combos, promoções, descontos e *lives* para chamar a atenção dos clientes e apresentar os cuidados tomados pela empresa para evitar a contaminação. Também pode-se citar, no contexto da recessão econômica, a inauguração de uma nova unidade em um ambiente sem concorrentes, o que possibilitou uma adaptação da organização através de uma leitura eficaz de seu ambiente

As ações e reações dos gestores da empresa familiar analisada neste caso remetem a um eficaz processo adaptativo ao ambiente em mudança por meio das contingências externas. As demais variáveis contingenciais internas foram alteradas através da capacidade de adaptação da organização, desde aproveitar oportunidades de mercado, assim como adequar-se as novas situações ambientais.

Este estudo contribui teoricamente com a análise de diferentes aspectos oriundos da capacidade adaptativa e da teoria contingencial de variáveis internas e externas, proporcionando uma visão da maneira que ocorre o processo adaptativo das organizações por intermédio das causas dos fatores contingenciais.

Como limitações deste estudo, é possível citar a não participação dos pesquisadores efetivamente em campo por conta do contexto de pandemia oriundo do coronavírus, fato que impossibilitou tanto a execução de uma observação não participantes no interior da empresa familiar analisada, assim como a realização de entrevistas com os gestores familiares que fundaram a organização por conta de sua idade avançada.

Por fim, como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se acompanhar os indicadores de competitividade e de gerenciamento de resultados a luz das adaptações e fatores contingenciais visualizados neste caso. Assim como, seria interessante investigar outros fatores diferentes dos investigados neste estudo, a fim de verificar outras influências nas práticas de adaptação organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. C. de; COSTA, J. de P. S. da; WALTER, S. A.; CORDEIRO, L. G. Ações e reações de um empreendedor *start-up* diante das variáveis contingenciais evidenciadas pela pandemia do novo coronavírus. In: XVI Seminário do Centro de Ciências Sociais de Cascavel, 2020, evento *on-line*. **Anais**. Evento *on-line*: COBRAGEN, 2020.
- AMARO, H. D.; BEUREN, I. S. Influência de Fatores Contingenciais no Desempenho Acadêmico de Discentes do Curso De Ciências Contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 12, n. 1, p. 22-44, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em pequenas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 195-212, 2014.
- BRUNO, M. A. P.; CAFFE, A. R. D. Determinantes das taxas de lucro e de acumulação no Brasil: os fatores estruturais da deterioração conjuntural de 2014-2015. **Brazilian Journal of Political Economy**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 237-260, 2018.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de**

- hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência.** 2010, 216f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- CARMELI, A.; SHEAFFER, Z. How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 44, n. 4, p. 468-489, 2008.
- CAVICHIOLO, D.; DALL'ASTA, D.; FIIRST, C.; BALDISSERA, J. F. Fatores contingenciais que afetam a implementação do subsistema de informação de custos do setor público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 188-204, 2018.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge, Mass: MIT, 1962.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**. v.28, p.127-168, 2003.
- CHENHALL, R. Theorising contingencies in management control research. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A.; SHIELDS, M. D. (Eds), **Handbook of Management Accounting Research**. Elsevier, Oxford, p. 163-206, 2007.
- CONTO, S. M. de. AMORIM, F. A.; EME, J. B.; FINKLER, R.; RECH, T. Turismo e sustentabilidade: reflexões em momentos da pandemia Covid-19. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 12, n. 3, p. 1-10, 2020.
- D'AVILA; O. S.; SILVEIRA-MARTINAS, E. Proposição e validação de escala para mensuração da capacidade dinâmica produtiva. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, 2017.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. In: **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, P. E. Redesigning the corporation requires a new set of tools and concepts: the information executives need. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 54-63, 1995.
- ESPEJO, M. M. D. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada.** 2008, 224f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FIEDMAN, Y.; CARMELI, A.; TISHLER, A. How CEOs and TMTs Build Adaptive Capacity in Small Entrepreneurial Firms. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 6, p. 996-1018, 2016.
- FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paranaense de Medicina**, Belém, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.
- GAUTRET, P.; LAGIER, J.-C.; PAROLA, P.; HOANG, V. T.; MEDDEB, L.; MAILHE, M.; DOUDIER, B.; COURJON, J.; GIORDANENGO, V.; VIEIRA, V. E.; DUPONT, H. T.; HONORÉ, S.; COLSON, P.; CHABRIÈRE, E.; LA SCOLA, B.; ROLAIN, J.-M.; BROUQUI, P.; RAOULT, D. Hydroxychloroquine and azithromycin as a treatment of Covid-19: results of an open-label non-randomized clinical trial. **International Journal of Antimicrobial Agents**, v. 56, n. 1, p. 1-6, 2020.
- GOESKE, A. M. Mudança Organizacional – Capacidade de Adaptação. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Juiz de Fora, v. 2, s/n., p. 1-13, 2007.
- GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência.** 2007, 145f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).** Estatísticas do cadastro central de empresas – CEMPRE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 26 fev. 2021.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2013.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Organization and environment. Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LEITE, F. K.; SILVEIRA-MARTINS, E.; RAASCH, M.; CAPUANO, A. P. C.; D'ÁVILA, L. C. Análise do Processo de Adaptação Estratégica do NewWay Lanches segundo o Modelo de Tushman e Romanelli (1985). In: XLIII Encontro da ANPAD, 2019, São Paulo. **Anais.** São Paulo: EnANPAD, 2019.
- LEITE, F. K.; CRUZ, A. P. C. da; D'ÁVILA, L. C. **Resiliência organizacional como capacidade adaptativa no período de crise econômica no Brasil (2014 – 2019): um estudo em uma empresa familiar.** In: IX Encontro de Estudos em Estratégia, 2020, evento *on-line*. **Anais.** Evento *on-line*: 3 E's, 2020.
- MARTUCHELI, C. M.; FILHO, A. D. P.; FARIA C. A. L. de; PEREIRA, M. V. L. A relação entre o grau de dinamismo ambiental dos setores e a incerteza do ambiente econômico brasileiro. In: XLIII Encontro da ANPAD, 2019, São Paulo. **Anais.** São Paulo: EnANPAD, 2019.
- MELO, C.; CABRAL, S. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalisador da Covid-19. **Eletrônica Gestão e**

**Sociedade**, Belo Horizonte, v. 14, n. 39, p. 3681-3688, 2020.

MENDES, C. C. Evolução fiscal e financeira dos estados brasileiros (2012-2015): desafios conjunturais e restrições estruturais. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, Brasília, s/v., n. 17, p. 45-52, 2017.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OREIRO, J. L. A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 89, p. 75-88, 2017.

PERROW, C. A Framework for Comparative Organizational Analysis. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194-208, 1967.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, G. S.; TURNER, C. Dimensions of Organization Structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 65-105, 1968.

RAMOS, A. G.; **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REIS, G. G.; BORINI, F. M.; FLORIANI, D. E. A relação entre global mindset e capacidades adaptativas em empresas internacionalizadas. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 19, n. 4, p. 556-573, 2012.

ROSA, C.; SILVA, P. R.; SAUSEN, J. O. Mudança e adaptação estratégica no contexto do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. In: IX Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2019, Santa Cruz do Sul. **Anais**. Santa Cruz do Sul: SIDR, 2019.

**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)**. Boletim de Impacto e Tendências. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/boletins-de-impacto-e-tendencias-setoriais,2e1cb5241c951710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 fev. 2021.

SCHNELL, M.; TROCZ, P. J. de O. O Estado da Arte sobre a Teoria da Contingência: um Estudo Bibliométrico entre o Período de 2015 a 2019. **UFAM BUSINESS REVIEW**, Manaus, v. 2, n. 2, p. 70-86, 2020.

SILVEIRA-MARTINS, E.; DANELUZ, M. O.; LEITE, F. K. O bebum que não bebe: um caso para ensino sobre orientação empreendedora. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 12, n. 2, p. 211-233, 2017.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. dos. Informações contingenciais: um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. **Capital Científico**, Guarapuava, v. 17, n. 3, p. 26-40, 2019.

SOUTO, F. C.; GARBERO, R. F. Empreendedorismo: perfil empreendedor em uma empresa franqueada e de uma empresa não franqueada. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 126-143, 2016.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications, 1995.

TOSTOVRNIK, N.; MORRIS, M.; ECKARD, R.; O'LEARY, G.; PETTIT, C.; FITZSIMONS, P.; CHRISTY, B.; SANDALL, J.; SOSTE, L.; SPOSITO, V. Climate change impacts and adaptation responses for South-West Victoria's primary industries. **Victorian Resources Online**. Statewide. A DPI VCCAP Discussion. 2010. Disponível em: [http://vro.dpi.vic.gov.au/dpi/vro/vrosite.nsf/pages/climate\\_vccap\\_climate-change-impacts-and-adaptation-responses](http://vro.dpi.vic.gov.au/dpi/vro/vrosite.nsf/pages/climate_vccap_climate-change-impacts-and-adaptation-responses). Acesso em: 18 set. 2020.

VOHRA, V. Organizational environments and adaptive responde mechanisms in India. **Journal of Indian Business Research**, v. 7, n. 1, p. 21-44, 2015.

WELTER, C. V. do N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Capacidade inovativa como estratégia de mudança de posicionamento estratégico: um estudo de caso de uma empresa do ramo da refrigeração médica científica. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 23, n. 49, p. 407-435, 2017.

**WORLD HEALTH ORGANIZATION**. Pneumonia of unknown cause – China. Jan. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unkown-cause-china/en/>. Acesso em: 26 fev. 2021.

ZHOU, K.; LI, C. How does strategic orientation matter in Chinese firms? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, s/n., p. 447-466, 2007.