

Estratégias Contábeis no cenário pandêmico: Impacto nas empresas de Salvador e Região Metropolitana

Flavia Milena G. dos Santos¹ – SENAI

Luana Santana¹ – SENAI

Ludmila Santos¹ – SENAI

Luiz Felipe Santos¹ – SENAI

Matheus Brito¹ – SENAI

Cevaldo Santos² - SENAI

RESUMO

Durante a pandemia do SARS-CoV-2, popularmente conhecido como COVID-19, cerca de 6 mil empresas da Bahia fecharam no ano de 2020. Como resultado das medidas restritivas para diminuir os casos e o número de mortes, que causou um caos na economia do estado, principalmente nos setores de turismo e transporte, agroindústria, e conseqüentemente, micro e pequenas empresas. Diante desse novo cenário temerário, empresas de diversas segmentações enfrentaram várias dificuldades e em meio a essa nova realidade, foi preciso desenvolver estratégias contábeis para driblar as conseqüências negativas neste novo cenário pandêmico, dessa formas, este artigo, desenvolvido por meio de pesquisa exploratória descritiva, tem como objetivo analisar e avaliar as diferentes estratégias contábeis adotadas por empresas na cidade de Salvador e região metropolitana, e suas subseqüentes tomadas de decisões emergenciais em meio a pandemia, demonstrando como a prática de uma boa gestão financeira influencia diretamente no balanço financeiro de uma organização em meio a uma crise.

Palavras-chave: Estratégias Contábeis. Empresas. Pandemia do Covid-19. Administração.

ABSTRACT

During the SARS-CoV-2 pandemic, popularly known as COVID-19, about 6 thousand companies in Bahia closed in 2020. As a result of restrictive measures to reduce cases and the number of deaths, causing a detriment to the economy of the state, mainly in the sectors of tourism and transport, agroindustry, and consequently, micro and small companies. Faced with this new scenario, companies from different segments faced several difficulties. Amid this new reality, it was necessary to develop accounting strategies to circumvent the negative consequences in this new pandemic scenario. Therefore, this article, developed through descriptive exploratory research, aims to analyze and evaluate the different accounting strategies adopted by companies in the city of Salvador and its metropolitan region, and their subsequent emergency decision-making in the midst of the pandemic, demonstrating in practice as good financial management directly influences the financial balance of an organization in the midst of a crisis.

Keywords: Accounting. Strategies. Companies. Covid-19 Pandemic. Management.

¹ Formando do Curso Técnico em Administração - e-mail: flavia.milenagomes@gmail.com

¹ Formando do Curso Técnico em Administração - e-mail: luanasantanas@hotmail.com

¹ Formando do Curso Técnico em Administração - e-mail: ludmilasantos4031@gmail.com

¹ Formando do Curso Técnico em Administração - e-mail: luizfel1966@gmail.com

¹ Formando do Curso Técnico em Administração - e-mail: matheusbrito266@gmail.com

² Mestre em Administração - e-mail: cevasantos@gmail.com - Orientador

1 INTRODUÇÃO

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS), declarou emergência de saúde pública devido ao surto do novo SARs Cov-2 - Novo Coronavírus ou Covid-19 – em escala mundial. A pandemia se alastrou rapidamente, ocasionando danos a vários setores no mundo inteiro. “Além de impactar a saúde física e mental da população, a contenção do vírus exige uma série de adaptações por parte das empresas e funcionários, como o home office. Ao mesmo tempo, companhias de diferentes setores têm implantado soluções criativas, fortalecendo o espírito de equipe e reduzindo prejuízos”. (FIA, 2020). No Brasil, as empresas enfrentam um dos momentos mais difíceis da história. Diante da propagação do SARs Cov-2 em todo território nacional, foram decretadas algumas medidas "visando reduzir o contágio e mitigar os efeitos da crise sanitária" (LIMA, Alexandre; FREITAS, Elísio, 2020, p.17), como o lockdown (restrição da circulação de pessoas em lugares públicos) fechamento de empresas, impactando diretamente a economia brasileira. "Desde o início da crise, observou-se uma piora das expectativas. A queda da atividade econômica aconteceu pela redução da demanda" (LIMA, Alexandre; FREITAS, Elísio, 2020, p.17).

Apenas empresas consideradas como atividades essenciais permaneceram ativas, enquanto, outras viram sua receita diminuir. Diante disso, segundo o IBGE, 33% das empresas encerraram suas atividades de forma temporária ou definitivamente na primeira quinzena de julho, sendo que 4 em cada 10 empresas fecharam por conta da pandemia. Durante esse período pandêmico, mais de 5 milhões de pequenas empresas ficaram profundamente endividadas e inadimplentes (Serasa, 2022). Empresas estas que necessitam adotar novos hábitos para "se adaptar à nova realidade e foram obrigadas a ingressarem no mundo digital" (LIMA, Alexandre; FREITAS, Elísio, 2020, p.22), sendo um momento que colocou essas empresas para superar imensos obstáculos para se manter no mercado após o período pandêmico "esse foi um grande desafio para as firmas, especialmente as micros e pequenas que não dispunham de fôlego financeiro para realizar novos investimentos" (LIMA, Alexandre; FREITAS, Elísio, 2020, p.22).

Diante dessa questão, o objetivo deste artigo é identificar as estratégias contábeis e gerenciais utilizadas pelas empresas da cidade de Salvador e região metropolitana durante e após a crise sanitária do coronavírus e o que poderia ter sido feito a respeito (caso não o tenha), com objetivo de ilustrar a importância de uma boa gestão financeira para assegurar seus negócios tendo um funcionamento e resultados positivos no seu faturamento em momentos de crise e propor uma discussão a respeito das alternativas encontradas pelos empresários no decorrer da pandemia e seus desafios.

2 A classificação das empresas e o seu endividamento

Segundo dados do Portal da Indústria, são classificados como Microempresa, empresas que tenham faturamento anual de até R\$ 360 mil ou empregam até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial. Já as Empresas de Grande Porte, são classificadas ao gerir faturamento anual maior que R\$ 300 milhões e que emprega 100 pessoas ou mais no setor do comércio e serviços e 500 pessoas ou mais no setor industrial.

O índice de endividamento da população brasileira em julho de 2020 chegou a 67.4%, de acordo com a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) elaborada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2020).

A Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor é apurada mensalmente pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) desde janeiro de 2010 (CNC, 2020).

Os dados são coletados, em todas as capitais dos Estados e no Distrito Federal, com aproximadamente 18 mil consumidores. Das informações coletadas, são apurados importantes indicadores de endividamento e inadimplência. O aspecto mais importante da pesquisa é que, além de traçar um perfil do endividamento, ela permite o acompanhamento do nível de comprometimento do consumidor com dívidas e sua percepção em relação a sua capacidade de pagamento (CNC, 2020).

Durante a coleta de dados foi possível obter algumas informações que mostram que, algumas empresas tiveram grande avanços na parte da economia como descreve o Cadastro geral de empregados e desempregados (CAGED), As empresas baianas geraram cerca de 32.029 novos postos de empregos desde o início da pandemia, no dia de hoje a taxa de desemprego é de 17,6% no primeiro semestre de 2022, o que é ainda grande, porém com a volta dos voos e viagens interestaduais, algumas redes hoteleiras e restaurante estão começando a andar para o sucessor econômico, estabelecendo um pilar forte para a economia baiana, para que a economia venha a ajudar com novas oportunidades de empregos.

Nesse cenário, muitos gestores não sabiam o que iria ocorrer dali em diante, muitos tiveram que proporcionar férias coletivas, ou demissões em massa para poder continuar com a empresa em movimento mesmo com a pandemia, sem falar nos funcionários que foram contaminados ou até mesmo morreram por conta da COVID-19. Cerca de 34,0% de empregados foram afastados por conta da contaminação. (IBRE, 2020).

Com essa aventura não esperada, as empresas tiveram que se adaptar ao novo, algumas focaram em Home office que antes da pandemia era algo desconhecido por algumas pessoas,

cerca de 10% da população trabalharam no home office, o que corresponde a 9 milhões de pessoas. (INFOMONEY, 2022)

A primeira economia a ter quedas drásticas foi a economia chinesa. Após ter explodido o COVID por lá, cerca de 13,5% das indústrias tiveram quedas recordes (BBC, 2020). Já no setor de varejo, a queda foi de 20,5%, o que é algo ensurdecador para a 2º maior economia do mundo. No Brasil não foi diferente, a economia entrou em um colapso, muitas pessoas sendo demitidas e poucas sendo contratadas, cerca de 328 mil pessoas foram contratadas nos meses de fevereiro de 2022, deixando em evidência o que a pandemia causa em muitas empresas brasileiras, seja na área industrial, seja na área de varejo como acontece na China.

2.1 Estratégia empresarial

Etimologicamente, a palavra estratégia tem origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras, utilizados para determinado objetivo ou resultado específico. De acordo com Camargo e Dias (2003), o termo foi utilizado inicialmente há aproximadamente 3.000 anos pelo general chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Segundo Pasquale (2012, p.107), “As estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.”

Embora tenha surgido no meio militar, a estratégia aos poucos evoluiu para o âmbito gerencial, ganhando mais espaço entre as organizações que queriam conquistar o mercado e ganhando destaque entre os concorrentes. A estratégia torna-se um diferencial competitivo quando desenvolvida com o empenho e dedicação de todos os envolvidos. Fernandes e Berton (2004, p. 15) definem que estratégia empresarial como “O conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente e os recursos possuídos pela organização.” Sendo assim, o crescimento das organizações empresariais – independente do porte – de crises econômicas e recuperação dependem de estratégias funcionais.

2.2 Planejamento estratégico

De acordo com Thompson Jr (2011) “O posicionamento estratégico é a ação administrativa que conduz as operações da empresa e sua implementação a conseguir os objetivos definidos no planejamento estratégico.” É o processo de elaborar as estratégias de

uma organização e definir como ela pode ser alcançada. O cenário pandêmico contribuiu para que as empresas reconsiderassem seus planejamentos. Para Chiavenato (2003, p.207), o processo de planejamento estratégico requer que se aprenda a construção de modelos para chegar à fase da tomada de decisão”. O resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente já desenvolveram atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa. (ALMEIDA, 2003, p.10)

É crucial que os empreendedores vejam o planejamento estratégico como uma necessidade em sua visão. Isso os ajuda a evitar perdas, permite que seus negócios cresçam e permite que eles utilizem seus recursos de forma inteligente.

3. Estratégias das empresas durante a pandemia

WERNKE (2008, p. 4) conceitua o planejamento financeiro “como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas”

Em seu livro SANVICENTE (1997, p. 177) afirma que “As demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa também podem servir para a construção de índices, destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”.

KWASNICKA (1995, P. 236). destaca que “Quando a empresa é de pequeno porte, requer pouco capital, e pode ser dirigida por uma só pessoa, sendo provável a adoção da forma de propriedade individual ou indivisível”.

3.1. Estratégia organizacional e capacidades dinâmicas

Não há um conceito único de estratégia, há vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade. Alguns autores incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre eles (MINTZBERG, 2006). Sua origem está relacionada à atividade militar, como a união de forças contra o inimigo.

No decorrer dos anos, o tema evoluiu, em suas diversas abordagens, como a observação de falta de padrões de estratégias nas empresas e inserção de consultorias na área até a formalização do planejamento estratégico e inserção na gestão

Kennet Andrews, professor da Harvard, publicou uma obra de grande relevância e influência para a disseminação do conteúdo de estratégia nas organizações, sendo também responsável pela criação do modelo de análise SWOT, onde se cruza as oportunidades e

ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017).

Em seguida, surgem os diferentes níveis de estratégia: estratégico, tático e operacional. Michael Porter trouxe o conceito das “cinco forças competitivas”, introduziu o “modelo das estratégias genéricas” e lançou o conceito de “cadeia de valor”. Já Edward Mason e Joe Bain são os pioneiros na análise SCP (Structure-Conduct-Performance), onde o desempenho das empresas depende da estratégia dos compradores e vendedores (SCHNEIDER et al., 2009).

Com a publicação do artigo de Birger Wernerfelt (1984), surge a RBV (Resources-Based View), ou Visão Baseada em Recursos, que considera os recursos internos de uma organização como responsáveis por vantagem competitiva (BARNEY, 1991). No entanto, em seguida, há um avanço nos estudos, quando alguns autores como Priem e Butler (2001) relataram que a RBV é estática por natureza e inadequada para explicar a vantagem competitiva das empresas em ambientes de mudança rápida e imprevisível. A partir disso, surge o conceito de capacidades dinâmicas, abordando como os recursos podem ser criados e renovados em ambientes de mudanças.

Somente após a publicação do artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) que a visão de capacidades dinâmicas gerou um fluxo crescente de pesquisa (BARRETO, 2010). Estão associadas à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às rápidas mudanças que ocorrem nos ambientes nos quais as organizações estão inseridas. A essência das CDs e da vantagem competitiva está baseada em: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória descritiva, com levantamento bibliográfico, e questionário. Na pesquisa qualitativa a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, porém convence na forma de experimentação empírica, a partir da análise feita detalhadamente, abrangente, consistente e coerentemente, assim como na argumentação lógica das idéias (MICHEL, 2005).

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, com objetivo de fazer o planejamento do artigo, reunir informações e dados. Segundo Boccato (2006) “É de suma

importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.”

No questionário, foram abordadas 13 questões claras e objetivas, fazendo uso de linguagem facilmente compreendida por todos os respondentes visando obter informações sobre os tipos e portes das empresas, entre outros questionamentos relevantes para uma coleta de dados completa.

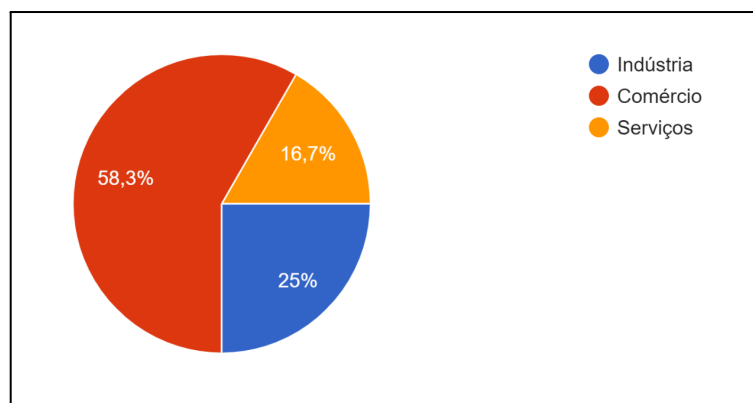
O questionário foi aplicado de forma remota, com empresas de Salvador e região metropolitana de segmentos variados, com ênfase em grandes e microempresas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa incluiu uma amostra de 12 empresas, com caráter de grande porte e microempresas, das cidades de Salvador, Lauro de Freitas e Simões Filho. Estando essas envolvidas nas áreas de atuação Industrial, Comercial e de Prestação de Serviços.

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

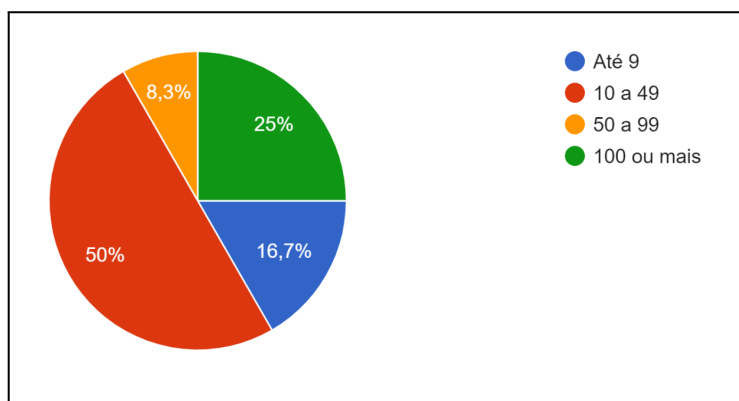
GRÁFICO 01 - Área de Atuação



Fonte: Própria Autoria, 2022

De acordo com os dados analisados do gráfico 01, verificou-se que 58,3% das empresas envolvidas correspondem à área de atuação no Comércio, 25% correspondem à Indústria e 16,7% correspondem à prestação de serviços.

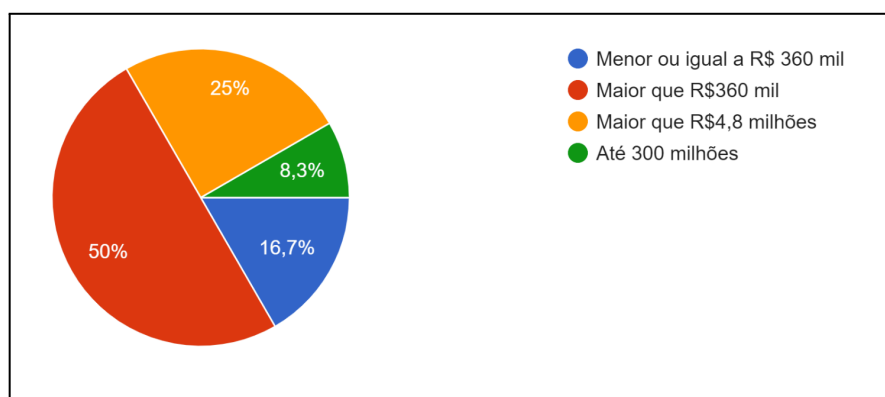
GRÁFICO 02 - Quantidade de funcionário



Fonte: Própria Autoria, 2022

Entre as questões para identificar o porte e o tipo de empresas que participaram da pesquisa, o gráfico acima indica a quantidade de funcionários, onde 50% das respostas mostram que as empresas têm entre 10 a 49 funcionários, 8,3% de 50 a 99, 16,7% correspondem até 9 funcionários, e 25% correspondem a 100 funcionários ou mais.

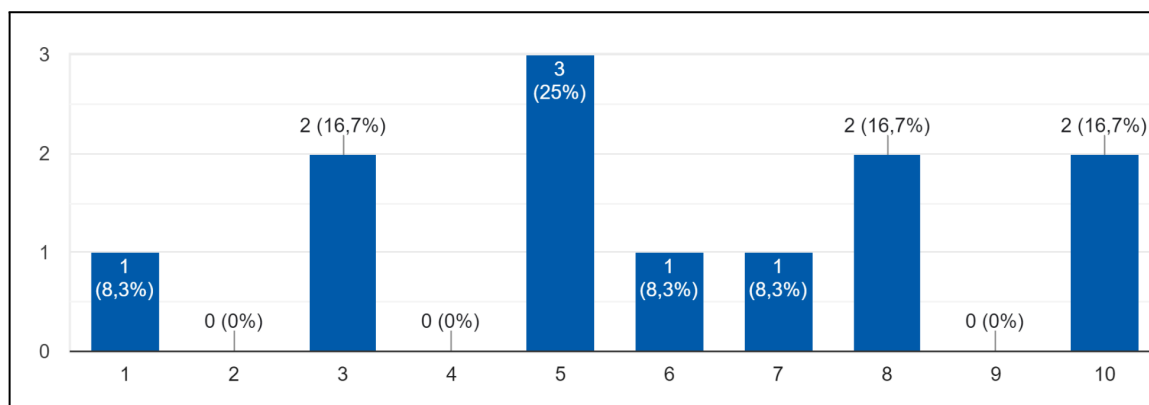
GRÁFICO 03 - Faturamento bruto anual



Fonte: Própria Autoria, 2022

Também como questão para identificar o porte da empresa, o faturamento anual de 50% das empresas é maior que R\$ 360 mil, 25% faturam R\$ 4,8 milhões ou mais, 16,7% tem o faturamento menor ou igual a R\$ 360 mil. Os 8,3% restantes, faturam até R\$ 300 milhões por ano.

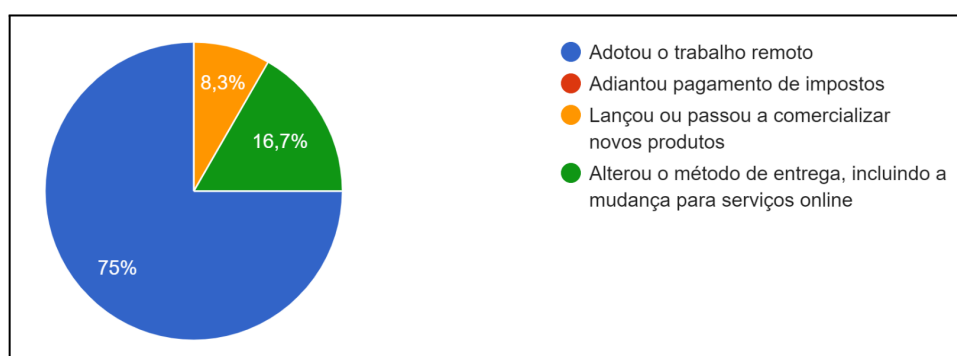
GRÁFICO 04 - Nível de impacto causado pela pandemia



Fonte: Própria Autoria, 2022

Em relação a escala de impacto financeiro durante a pandemia, pôde ser mostrado no gráfico 02 que, em uma escala de 0 a 10, 1 (uma) empresa, correspondendo a 8,3% dos dados, assinalou o nível 1, afirmando não sentir grande impacto. Em sequência, 2 (duas) empresas assinalando o nível 3, e correspondendo a 16,7% dos dados, 3 (três) empresas, assinalando o nível 5, e correspondendo a 25% dos dados e novamente 1 (uma) empresa, assinalando o nível 6 e correspondendo a 8,3% dos dados, afirmaram ter sentido um impacto moderado no financeiro da sua empresa. Por fim, 1 (uma) empresa, assinalando o nível 7, e correspondendo a 8,3% dos dados, 2 (duas) empresas, assinalando o nível 8 e correspondendo a 16,7% dos dados e mais 2 (duas) empresas, assinalando o nível 10 e correspondendo a mais 16,7% dos dados, afirmaram ter sentido grande impacto financeiro durante este novo cenário pandêmico.

GRÁFICO 05 - Medidas adotadas após o impacto da COVID-19

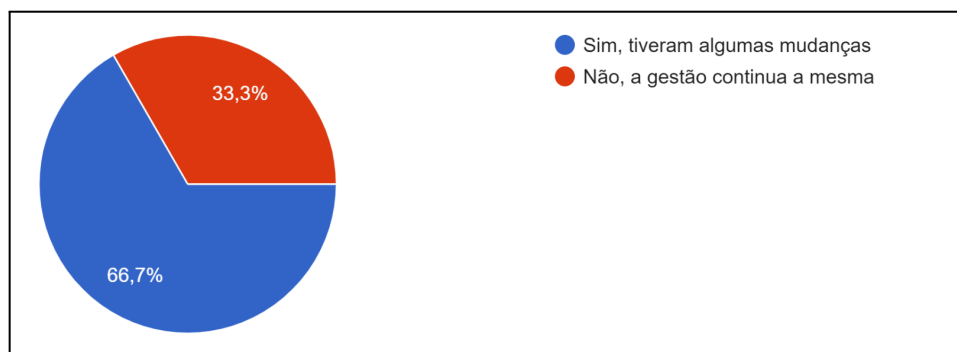


Fonte: Própria Autoria, 2022

Ao serem questionadas em relação às medidas adotadas por conta do impacto da COVID-19, 75% das empresas tiveram que se adequar a situação atual e aderirem ao trabalho remoto.

Mudar a forma de entregas e incluir um serviço online, foram soluções adotadas por 16,7% das empresas. O restante das empresas, que somam 8,3% da pesquisa, lançaram ou passaram a comercializar novos produtos.

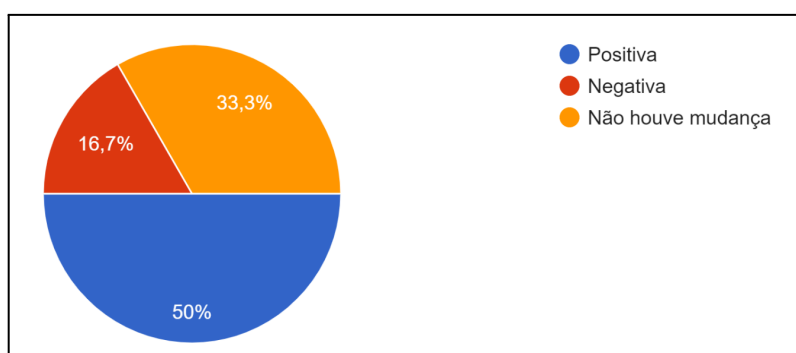
GRÁFICO 06 - Mudança na gestão financeira



Fonte: Própria Autoria, 2022

Ao serem questionadas sobre as mudanças em relação às práticas da gestão financeira, 66,7% das empresas tiveram mudanças em um dos setores mais importante das empresas, deixando em evidência que muitas empresas tiveram que se adaptar a atual situação para poderem continuar ativas. Já algumas empresas não aderiram a essa mudança, elas permaneceram com as mesmas práticas financeiras de antes da pandemia, Essas empresas correspondem 33,3% da pesquisa.

GRÁFICO 07 - Como as mudanças foram vistas

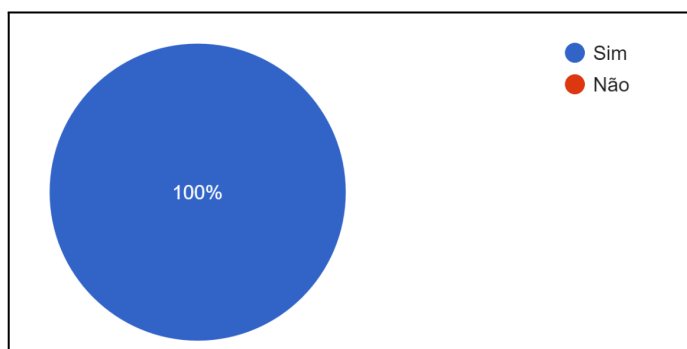


Fonte: Própria Autoria, 2022

Agora analisando a pergunta do gráfico 07, os dados coletados mostraram que 16% das respostas, a empresa alegou que sua gestão aplicada foi vista negativamente, 33% alegou não

haver mudança em duas estratégias de gestão durante a pandemia. Já a outra metade (50%) avaliou como positiva sua ótica a respeito da administração da sua empresa.

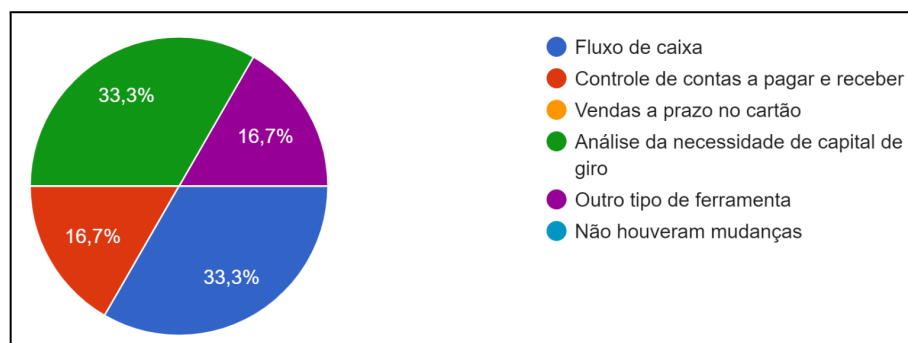
GRÁFICO 08 - Mudanças nas práticas da gestão financeira



Fonte: Própria Autoria, 2022

Como pode ser visto acima, no Gráfico 8 – No questionamento sobre modificações feitas nas práticas utilizadas, estrategicamente, para realizar a gestão da sua empresa. Obtendo uma resposta afirmando que houveram mudanças (100%), demonstrando assim sua totalidade com relação a necessidades observadas pelas as empresas participantes da pesquisa, sobre como suas gestões foram adaptadas suas práticas para atender as necessidades.

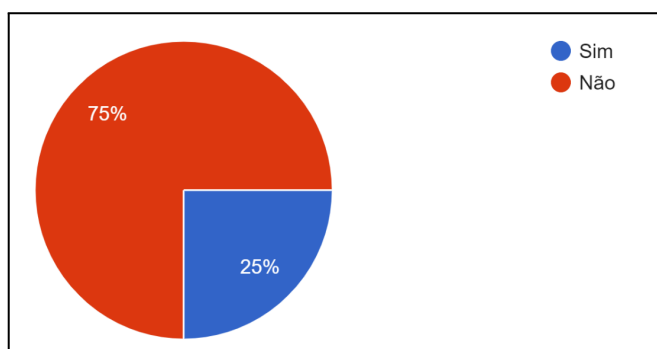
GRÁFICO 09 - Tipos de mudanças nas práticas de gestão financeira



Fonte: Própria Autoria, 2022

Observou-se no seguinte gráfico acima que cerca de 33,3% das empresas alegaram ter analisado a necessidade do capital de giro. Enquanto 16,7% modificaram o controle de contas a pagar e receber. Outros 33,3% responderam não haver mudanças nas práticas de gestão financeira. Já os 16,7% restantes, utilizaram outro tipo de ferramenta.

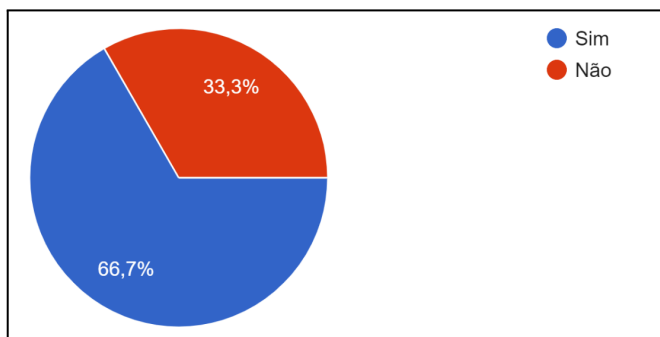
GRÁFICO 10 - Disponibilidade de treinamento e capacitação



Fonte: Própria Autoria, 2022

Na presente pesquisa, verificou-se que 75% das empresas não disponibilizaram treinamento ou consultoria financeira. Consultoria financeira é um serviço prestado às empresas, que visa traçar estratégias e solucionar problemas financeiros, e desenvolver um plano de ação a fim de amenizar os impactos no orçamento das organizações.

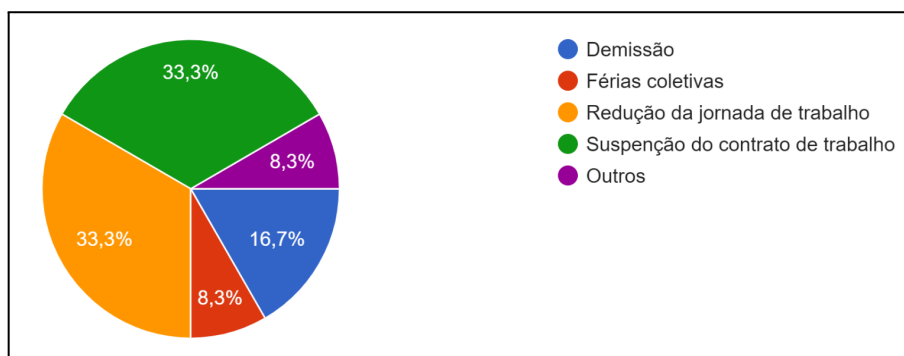
GRÁFICO 11 - Redução de custos e despesas



Fonte: Própria Autoria, 2022

Mediante a análise dos dados, constatou-se que 66,7% das empresas reduziram custos e suas despesas durante o período pandêmico. Em contrapartida, cerca de 33,3% não reduziram.

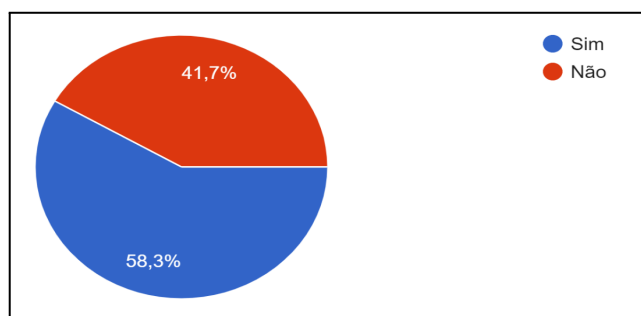
GRÁFICO 12 - Medidas adotadas no período pandêmico



Fonte: Própria Autoria, 2022

Entre as opções disponibilizadas como medidas adotadas pelas empresas durante a pandemia, com 33,3% das respostas afirmaram haver uma redução de custos, e a suspensão dos contratos de trabalho foram as mais votadas pelas empresas. As outras alternativas que somam a mesma porcentagem (33,3%), se dividem em demissões (16,7%), redução na jornada de trabalho (8,3%), e outras medidas (8,3%).

GRÁFICO 13 - Rotatividade dos colaboradores



Fonte: Própria Autoria, 2022

Sobre a rotatividade dos colaboradores, questionamento feito acima, 58,3% das respostas coletadas afirmam que sim, houve rotatividade dos colaboradores nas empresas participantes. Já os 41,7% restantes, afirmam que não houve rotatividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse estudo foi possível concluir que, por conta da pandemia, diversas empresas acabaram sendo prejudicadas por conta das restrições que os governos adotaram para driblar o número de casos e mortes.

Para se manterem ativas no mercado, todas elas precisaram adaptar-se às mudanças e adotaram medidas e estratégias não somente no seu meio contábil, mas também no atendimento ao público, na tomada de decisões e no uso do meio digital. Besanko et al.(2006)

define estratégia não como sendo respostas de adaptação às mudanças no ambiente onde operam, e sim como os princípios das empresas em relação ao ambiente que as cerca. Todavia, os autores enfatizam que uma estratégia bem-sucedida é resultado da aplicação destes princípios, que sempre devem ser consistentes, às condições empresariais que estão em permanente mutação (FERNANDES et al., 2015; BESANKO et al., 2006) Com a pandemia, verificou-se que as medidas mais adotadas pelas empresas para a continuidade de suas atividades, foram as vendas online, delivery e o trabalho home office. Destacando-se como práticas utilizadas em outros países, em que as empresas tiveram que se adaptar rapidamente às tecnologias que não tinham afinidade. Suas principais dificuldades foram o fluxo de caixa, pois com a redução das receitas os custos fixos permaneceram e as empresas passaram a buscar orientação dos escritórios de contabilidade, para buscar meios de reduzir ou evitar os impactos que passaram a surgir diante para que conseguisse uma estabilidade durante o pior momento da pandemia

REFERÊNCIAS

Administração Estratégica. Thompson Jr Arthur A. Administração Estratégica. 15ª Ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2011.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2003

BESANKO, D.; DRANOVE, D. SHANLEY, M. SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, United States, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)>

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. Journal of Management, United States, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206309350776>>

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BITTENCOURT, Vivianne; CAMPELO, Rodolpho. Blog do IBRE. Impacto da pandemia em empresas e consumidores – Parte 2. Disponível em: <[https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2#:~:text=Al%C3%A9m%20das%20dificuldades%20de%20demanda,33%2C%25\)%2C%20principalmente%20nos](https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2#:~:text=Al%C3%A9m%20das%20dificuldades%20de%20demanda,33%2C%25)%2C%20principalmente%20nos)> Acesso em: 23 de Agosto de 2022

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade de São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>> . Acesso em: 07 de outubro de 2022.

CÁCERES, José. A crise pandêmica e as estratégias financeiras nas empresas. SEBRAE, 2020. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-crise-pandemica-e-as-estrategias-financeiras-nas-empresas>> . Acesso em: 26 de agosto de 2022.

CAGED: Brasil criou 328 mil empregos com carteira assinada em fevereiro. AGÊNCIA BRASIL, 2022. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/caged-brasil-cria-328-mil-empregos-com-carteira-assinada-em-fevereiro>> . Acesso em 22 de Agosto de 2022.

CAMARGO, A.M.; DIAS, T.A. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. Disponível em: <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>> . Acesso em: 07 de out. 2022.

CHIAVENATO, Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Como criar um modelo de projeto eficiente. Betterfly, 2019. Disponível em: <<https://betterfly.com/pt-br/blog/modelo-de-projeto-financeiro/>> . Acesso em 26 de agosto de 2022.

Coronavírus: Epidemia, impactos e estratégias para as empresas. FIA, 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/coronavirus-epidemia-impactos-e-estrategias-para-as-empresas/amp/>> . Acesso em: 26 de agosto de 2022.

COVID-19: Estratégias adotadas pelas empresas no enfrentamento da crise. GrantThornton, 2020. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/covid-19-estrategias-adotadas-pelas-empresas-no-enfrentamento-da-crise/>> . Acesso em: 26 de agosto de 2022.

ELOITTE. Finance Consulting, 2017. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance-transformation/solutions/finance-transformation-services-offerings.html>> . Acesso em: 06 out. 2022.

FERNANDES, I. G. M.; FIGUEIREDO, H. M.; COSTA JÚNIOR, H. L.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. “Planejamento estratégico: análise SWOT”. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, vol. 8, n. 01, 2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ªed. Curitiba: Posigraf, 2004.

G1. Coronavírus: o impacto na economia chinesa, e por que isso é uma grande ameaça ao mundo Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/03/22/coronavirus-o-impacto-na-economia-chinesa-e-por-que-isso-e-uma-grande-ameaca-ao-mundo.ghtm>> . Acesso em: 25 de Agosto de 2022.

GONÇALVES, Manuela, WECKER, Ana Cláudia, FROEHLICH, Cristiane. CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19. Chapecó, V. 14, n.1, p. 1-24, dezembro, 2020. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/profile/Cristiane-Froehlich/publication/3480557>>

[96 CAPACIDADES DINAMICAS E ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19/links/60c0af8b92851ca6f8d2de1b/CAPACIDADES-DINAMICAS-E-ESTRATEGIAS-PARA-ENFRENTAMENTO-DA-CRISE-DIANTE-DA-PANDEMIA-DA-COVID-19.pdf](https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/no-brasil-home-office-foi-realidade-para-poucos)> . Acesso em: 06 de set. 2022.

Hoje, Masakazu. Administração financeira. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
 Indústria da China tomba 13,5% e mostra devastação do coronavírus. Veja, 2020. Disponível em:<<https://veja.abril.com.br/economia/industria-da-china-tomba-135-e-mostra-de-vastacao-do-coronavirus/>> . Acesso em: 22 de agosto de 2022.

INFOMONEY. No Brasil, home office foi realidade para poucos. Disponível em:<<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/no-brasil-home-office-foi-realidade-para-poucos/>> . Acesso em: 22 de Agosto de 2022

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 5ª de pandemia, São Paulo: Atlas, 1995

DE LIMA, Alexandre Vasconcelos; FREITAS, Elísio De Azevedo. A pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 4, 2020.

Mais de 5 milhões de pequenas empresas se endividaram na pandemia e estão inadimplentes, aponta SERASA. G1, JORNAL DA GLOBO, 2022. Disponível em:<<https://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2022/06/04/mais-de-5-milhoes-de-pequenas-empresas-se-endividaram-na-pandemia-e-estao-inadimplentes-aponta-serasa.ghtml>> . Acesso em 26 de Agosto de 2022.

MELO, Felipe. Endividamento e inadimplência atingem o maior percentual em 12 anos. CNC, 2022. Disponível em:<<https://www.portaldocomercio.org.br/noticias/endividamento-e-inadimplencia-atingem-maior-percentual-em-12-anos/434867>> . Acesso em 25 de Agosto de 2022.

MICHEL, M. H. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2005.

O mercado de trabalho na Bahia reage após dificuldades da pandemia , aponta dados da CAGED. G1, TV BAHIA, 2021. Disponível em:<<https://g1.globo.com/ba/bahia/blogdoemprego/noticia/2021/06/05/mercado-de-trabalho-na-bahia-reage-apos-dificuldades-da-pandemia-aponta-dados-do-caged.ghtml>> . Acesso em 22 de Agosto de 2022.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. Comunicação Integrada de Marketing - a Teoria na Prática. Ano: 2012 Ed. Campus.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. Administração financeira. 3ª edição. São Paulo: Atlas. 1997.

Portal da Indústria. Qual a definição de micro e pequena empresa. Disponível em:<<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%AAm.a%2099%20pessoas%20na%20ind%C3%BAstria>> . Acesso em: 13 de Outubro de 2022

REZENDE, A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: As estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19. 2020; 69 p. - Boletim de Conjuntura (BOCA), 2020. Disponível em: <[Vista do A REINVENÇÃO DAS VENDAS: AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA GERAR RECEITAS NA PANDEMIA DE COVID-19 \(iules.com.br\)](http://iules.com.br)>. Acesso em: 07 de Outubro de 2022

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, mai./ago., 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.5902/198346591558>>

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Chicago, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. Disponível em: https://doi.org/10.1142/9789812796929_0003

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; BRAUM, L. M. S. Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. Revista Iberoamericana de Estratégia, São Paulo, v. 16, n. 01, p. 08–21, jan./mar., 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/riae.v16i1.2409>>

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. **CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19**. 2020. 32p - RGO - Revista Gestão Organizacional UNOCHAPECÓ/UDESC, 2020. DOI: <<http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5711>>

WENISTON, Abreu. Gestão financeira em tempos de crise. SEBRAE, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-em-tempos-de-crise.af7868e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em: 26 de agosto de 2022.

WERNKE, Rodney. Gestão Financeira ênfase em aplicações e casos nacionais. 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.