

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÔMICAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, CAPACIDADE ADAPTATIVA E
DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA FAMILIAR GAÚCHA**

FELIPE KOPP LEITE

RIO GRANDE, 2021

FELIPE KOPP LEITE

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, CAPACIDADE ADAPTATIVA E
DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA FAMILIAR GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz

RIO GRANDE, 2021

Ficha Catalográfica

L533r Leite, Felipe Kopp.

Resiliência organizacional, capacidade adaptativa e desempenho: um estudo em uma empresa familiar gaúcha / Felipe Kopp Leite. – 2021.

133 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2021.

Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Resiliência Organizacional 2. Capacidade Adaptativa
3. Percepção do Desempenho 4. Empresa Familiar 5. Crise
Econômica e Sanitária I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 658

FELIPE KOPP LEITE

**RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, CAPACIDADE ADAPTATIVA E
DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA FAMILIAR GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado submetida a banca designada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 03/02/2021

Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz

Banca Examinadora

Prof^a. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz (FURG)

Prof^a. Dra. Lívia Castro D'Ávila (FURG)

Prof^a Dra. Francielle Molon da Silva (UFPel)

Prof^a. Dra. Silvana Anita Walter (UNIOESTE)

RIO GRANDE, 2021

Dedico esta dissertação a minha mãe Mery ao meu pai Noé, por sempre me proporcionarem todas as condições para que eu me pudesse me dedicar exclusivamente aos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Com esta dissertação mais uma etapa da minha vida acadêmica chega ao fim. Com este trabalho evolui muito como pesquisador da área, ao longo deste percurso de muito aprendizado, paciência, tempo e dedicação. Então, cabe a mim apenas agradecer primeiramente a Deus pelas oportunidades e pessoas que tens colocado em meu caminho.

Agradeço a minha mãe Mery Rosane Kopp Leite por todo incentivo e apoio dados em todas as minhas escolhas. Tu sempre me apoiou muito desde que eu escolhi me graduar em administração lá em 2014, assim como sempre me proporcionou todas as condições para minha dedicação integral aos meus estudos. Nenhum agradecimento caberia aqui, mas deixo meu muito obrigado por tudo! Agradeço também ao meu pai Noé Rosano Colvara Leite por todo apoio e suporte dados ao longo de toda esta caminhada, mesmo que no princípio da graduação a minha escolha não foi a esperada, após eu tomar minhas decisões, sempre fui muito apoiado para seguir no caminho escolhido! Eu nunca teria conseguido sem isso, meu muito obrigado!

Deixo também um agradecimento a toda minha família – é impossível citar todos aqui –, mas em especial irmãos William e Rafael, minha cunhadas Josiane e Simone, minhas sobrinhas Bruna e Kamilli, meus primos Gabriel e Mariana, minha dinda Mara, tio Paulo por todo o incentivo para que eu nunca deixasse de estudar e sempre seguisse cada vez mais me qualificando na área, meu muito obrigado, por causa disso cheguei onde estou hoje!

A minha namorada Amanda Trevisan Munhão que sempre esteve ao meu lado, me ajudando, ouvindo meus desabafos, lendo e corrigindo meu português e claro por me acalmar naquelas primeiras duas semanas de mestrado quando eu pensei em jogar tudo para o alto. Obrigado por ser minha companheira e por compreender todos os momentos de angústia e desespero e por apoiar todas as minhas decisões!

Um agradecimento especial a minha orientadora Prof^a Ana Paula Capuano da Cruz, que sempre esteve disponível para me orientar e tirar dúvidas a qualquer dia e horário. Obrigado, professora pela orientação, apoio, atenção, paciência e dedicação, assim como por todos teus conselhos, direcionamentos e ensinamentos acadêmicos e de vida! Devo muito da minha evolução como pesquisador a estes últimos 18 meses ao teu lado no PPGA!

Mesmo tendo um outro agradecimento a ti como banca mais a frente, não poderia deixar de agradecer em especial a Prof^a Dra. Livia Castro D'Ávila que me acolheu nos meus primeiros meses dentro do PPGA, me orientando, indicando cenários e possibilidades até que a Prof^a Ana Paula pudesse assumir minha orientação! Meu muito obrigado por todos os ensinamentos e discussões. Aprendi muito contigo neste período da minha vida!

Agradeço aos colegas, professores e funcionários do PPGA/FURG, seus conhecimentos e companheirismo foram de suma importância neste caminho. Todas as experiências e conversas dentro e fora da sala de aula serão levadas para sempre!

Agradeço as Prof^a. Dra^a Livia Castro D'Ávila e a Prof^a Dra. Silvana Anita Walter pelas contribuições feitas durante o desenvolvimento desta dissertação, seus comentários foram essenciais para que tivesse foco na minha pesquisa, assim como

suas disponibilidades para conversas e direcionamentos após a banca de qualificação.

Agradeço a gestora familiar da empresa que pude analisar nesta investigação por todo suporte para que as entrevistas fossem realizadas nestes tempos de pandemia, assim como também agradeço por sua participação nas entrevistas e por disponibilizar as gestoras externas ao eixo familiar para a participação.

Por fim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, meu muito obrigado!

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher”.

Cora Coralina

LEITE, Felipe Kopp. **Resiliência organizacional, capacidade adaptativa e desempenho**: um estudo em uma empresa familiar gaúcha. 2021. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande, 2021.

RESUMO

Diante de um cenário de crise econômica e de uma crise sanitária mundial oriunda do Corona Vírus (Covid-19), empresas têm enfrentado dificuldades para se sustentarem no mercado. Neste contexto, a resiliência organizacional destaca-se como uma forma de influenciar a capacidade de adaptação das empresas por meio de elementos como adaptabilidade, preparação para a mudança, aprendizagem para futuras crises, assim como flexibilidade e tomadas de decisão ágil. Com base nessa conjuntura, esta investigação objetivou compreender como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação visando sustentar o desempenho de uma empresa familiar gaúcha durante as crises que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, operacionalizada por meio de um estudo de caso retrospectivo. Para a composição do caso foi selecionada uma empresa familiar da cidade de Pelotas/RS. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestoras da empresa, sendo uma delas pertencente ao eixo familiar, assim como ocorreu a busca por documentos em artigos científicos, vídeos disponíveis no YouTube, livros e site da organização. Quanto a análise, os dados coletados foram inseridos no *software* NVivo® versão 11 para realização da análise de conteúdo. Os achados indicam que as características de estar preparado para a mudança, adaptabilidade e aprendizagem, assim como os comportamentos de agilidade e comunicação geraram influência na flexibilidade e tomada de decisão ágil da empresa familiar analisada, propiciando um eficaz processo adaptativo aos períodos de crise, tendo em vista que houve manutenção de seu desempenho através das percepções das gestoras da empresa. Frente a isto, o estudo apresenta como contribuições teóricas a realização de uma pesquisa empírica trabalhando simultaneamente com os construtos mencionados e, como contribuição gerencial, a pesquisa pode auxiliar os mais diversos tipos de empresas a se sustentarem no mercado em períodos de crise, principalmente através da influência da resiliência organizacional na capacidade de adaptação da organização.

Palavras-chave: Resiliência Organizacional; Capacidade Adaptativa; Percepção do Desempenho; Empresa Familiar; Crise Econômica e Sanitária.

LEITE, Felipe Kopp. **Organizational resilience, adaptative capacity and performance**: a study in a family business. 2021. 128f. Dissertation (Master in Administration). Federal University of Rio Grande, 2021.

ABSTRACT

Faced with a scenario of economic crisis and a global health crisis arising from the Corona Virus (Covid-19), companies have faced difficulties to sustain themselves in the market. In this context, organizational resilience stands out as a way of influencing the adaptability of companies through elements such as adaptability, preparation for change, learning for future crises, as well as flexibility and agile decision making. Based on this situation, this investigation aimed to understand how organizational resilience influences the ability to adapt in order to sustain the performance of a family business in Rio Grande do Sul during the crises that Brazil experienced in the period 2014 - 2020. Methodologically, it is a qualitative research, operationalized through a retrospective case study. For the composition of the case, a family business from the city of Pelotas/RS was selected. For data collection, semi-structured interviews were conducted with four company managers, one of whom belonged to the family, as well as the search for documents in scientific articles, videos available on YouTube, books and the organization's website. As for the analysis, the collected data were inserted into the NVivo® software version 11 to perform the content analysis. The findings indicate that the characteristics of being prepared for change, adaptability and learning, as well as agility and communication behaviors, influenced the flexibility and agile decision making of the analyzed family business, providing an effective adaptive process to periods of crisis, having in view of the maintenance of its performance through the perceptions of the company's managers. In view of this, the study presents as theoretical contributions the realization of an empirical research working simultaneously with the mentioned constructs and, as a managerial contribution, the research can help the most diverse types of companies to sustain themselves in the market in times of crisis, mainly through the influence of organizational resilience on the organization's adaptability.

Key-Words: Organizational Resilience; Adaptive Capacity; Perception of Performance; Family business; Economic and Sanitary Crisis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Adaptação do Conceito de Resiliência.....	31
Figura 2: Modelo de Resiliência Organizacional.....	34
Figura 3: Escala de Maturidade da Resiliência Organizacional.....	40
Figura 4: Matriz de Configurações da Resiliência	41
Figura 5: <i>Double ABCX model</i>	45
Figura 6: Linha do Tempo	56
Figura 7: Triangulação por meio de fontes de dados.....	62
Figura 8: Codificação dos Dados Coletados.....	66
Figura 9: Mapa sobre a Empresa Analisada.....	71
Figura 10: Escala de Maturidade de Resiliência Organizacional Aplicada à Realidade da Empresa Analisada.....	77
Figura 11: Aplicação do <i>double ABCX model</i> à realidade da πR^2 Lanches.....	84
Figura 12: Escala de Maturidade de Resiliência Organizacional Aplicada ao Contexto de Pandemia.....	87
Figura 13: Escala de Maturidade da Resiliência Organizacional.....	90
Figura 14: Modelo Teórico	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro-conceitual da adaptação do conceito de resiliência.....	31
Quadro 2: Síntese de Conceitos Referentes a Resiliência Organizacional.....	36
Quadro 3: Resumo das Características Resilientes.....	37
Quadro 4: Dimensões da Resiliência Organizacional.....	38
Quadro 5: Quadro síntese conceitual de capacidade adaptativa.....	47
Quadro 6: Roteiro de Entrevista Semiestruturado.....	56
Quadro 7: Critérios de Confiabilidade e Validade da Pesquisa Qualitativa.....	61
Quadro 8: Categorias de análise <i>a priori</i>	63
Quadro 9: Matriz de Codificação.....	65
Quadro 10: Quadro-síntese das Análises Realizadas	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação dos Entrevistados.....	60
Tabela 2: Classificação da Análise Documental.....	60

LISTA DE SIGLAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.

CODACE - Comitê de Datação de Ciclos Econômicos.

PIB – Produto Interno Bruto.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SEW – *Socio Emotional Wealth* – Teoria da Riqueza Sócio-emocional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Lacuna e Questão de Pesquisa	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Contribuições Esperadas	22
1.4 Organização do Trabalho	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Empresas Familiares	24
2.1.1 Teoria da Riqueza Socioemocional (SEW)	27
2.2 Resiliência	29
2.2.1 Resiliência Organizacional	32
2.3 Capacidade Adaptativa	46
2.4 Percepção do Desempenho	50
3 METODOLOGIA	52
3.1 Classificação da Pesquisa	52
3.2 Estratégia de Pesquisa	54
3.3 Seleção do Caso	54
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados	56
3.4.1 Formulação e Aplicação do Roteiro de Entrevistas	57
3.5 Triangulação dos Dados	61
3.6 Técnica de Análise dos Dados	63
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
4.1 Sustentação da Empresa em meio a Crise Econômica	73
4.2 Influência da Resiliência Organizacional na Capacidade Adaptativa em Meio a Crise do Corona Vírus	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES	124
APÊNDICE A - Protocolo de Ética da Pesquisa de Campo	125
APÊNDICE B - Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE)	129
APÊNDICE C - Roteiro Semiestruturado de Entrevistas	131

1. INTRODUÇÃO

A partir dos escândalos de corrupção que vieram à tona a partir de 2014 no Brasil, nota-se, a partir de relatórios do Sebrae (2016), sérias consequências para as empresas nacionais. No referido relatório, é destacado que no período entre 2012 e 2014, 25% das empresas atuantes no Rio Grande do Sul enceraram suas atividades com dois anos de atuação no mercado, ou seja, justamente no período anterior e de início da crise que se abateu sobre o país. A partir disto, o termo “crise” se tornou recorrente na fala de muitos brasileiros nos últimos anos, seja ela oriunda da esfera política, econômica, social ou da saúde.

Embora recorrente nos últimos anos, o conceito de crise dentro de empresas se difere, variando de organização para organização, podendo ser abordado, por exemplo, como diminuição das receitas, dos lucros líquidos, da captação e manutenção de clientes, entre outros indicadores. Por conta disto, para os fins desta dissertação, utiliza-se o conceito de crise proposto por Greiner (1998), sendo esta definida como períodos de revolução turbulentos, nos quais as práticas tradicionais de gerenciamento realizadas por uma organização deixam de ser eficazes por conta das mudanças ambientais, causando um desempenho aquém do esperado à empresa.

Ao longo da história do Brasil como um país independente, inúmeras crises foram vivenciadas nos mais diversos âmbitos. Nos últimos anos, por exemplo, o ambiente empresarial brasileiro vivenciou rápidas e intensas mudanças ocasionadas pela recessão econômica, a qual teve seu estopim a partir de 2014 com as denúncias de corrupção no país. Partindo disto e buscando delimitar o período de estudo, esta dissertação procura contemplar os fatos que se abateram sobre o país nos últimos sete anos (2014 – 2020), sendo este período avaliado pelo pesquisador como aquele em que ocorreram inúmeros fechamentos de empresas, com tal avaliação consubstanciada até meados do ano de 2019 pelo Portal G1 (2018), no qual consta que mais de 340.000 empresas encerraram suas atividades. Em complemento, outra fonte aponta que o Brasil acumulou uma retração de 8,2% em seu Produto Interno Bruto (PIB) ou em números absolutos, R\$ 486 bilhões de reais até o último trimestre do referido ano (EXAME, 2019).

De acordo com o Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (Codace, 2017), o período de recessão econômica que o país tem enfrentado entre 2014 e 2016 foi o

maior desde o início da década de 1980, uma vez que o país acumulou 11 trimestres consecutivos apresentando mais despesas do que receitas. Mendes (2017) aponta que a crise no Brasil se deve aos comportamentos fiscais e financeiros do setor público do país. De forma semelhante, Bruno e Caffé (2018) afirmam em seu estudo que a crise que iniciou no país a partir do ano de 2014, se deve a errônea política econômica que o país adotou. Complementando, Barbosa Filho (2017) afirma que a crise se deve a uma sequência de choques de oferta e demanda por erros de políticas públicas, como os citados anteriormente.

Ainda que desde 2017 até o primeiro trimestre de 2019 o Brasil tenha crescido 3,2% (EXAME, 2019), o país mantém grandes dificuldades. A crise econômica tem tido sua recuperação de maneira mais lenta que as que ocorreram em outros períodos, o que se deve por conta de um fator em destaque – a incerteza, a qual ocasiona efeitos negativos em diversas áreas como investimentos internos e externos, diminuição do consumo no comércio e consequentemente nas contratações de funcionários (FERREIRA *et al.*, 2017).

Como visto, o país apresentava uma lenta recuperação nos últimos trimestres, enfrentando o fator da incerteza como aquele que mais dificultava a plena recuperação da crise instaurada. Somando-se a essa dificuldade, no final de 2019, o mundo passou a enfrentar uma ameaça invisível que tem feito com que muitas empresas avaliadas como não essenciais fechem suas portas por período determinado ou indeterminado – variando de país para país –, sendo esta denominada como o Corona Vírus (Covid-19). Tal ameaça apresentou seu primeiro caso na cidade de Wuhan, na China, no mês de dezembro de 2019 (GAUTRET *et al.*, 2020), tendo se disseminado pelo Brasil e confirmando casos da doença desde o mês de Fevereiro de 2020, como aponta o Jornal O Estado de São Paulo (2020).

Trazendo esta realidade de pandemia originada do Corona Vírus para a esfera organizacional, nos primeiros três meses desse novo contexto, a partir de boletins de impactos e tendências setoriais publicado pelo Sebrae (2020a, b, c, d), notou-se que a crise oriunda do Covid-19 têm afetado diretamente o setor empresarial brasileiro, podendo citar como exemplo o setor de turismo que apresentou queda, em média, de 87,5% entre 24/03 e 25/04, aumentando tal porcentagem para uma média de 90% nos boletins divulgados em 30/04 e 08/05. Outros setores que chamam a atenção são o varejista que apresentou queda de 29% no faturamento desde o início da pandemia até 08/05, e o alimentício que

apresentou queda de 15% no mês de março e de 68% (em média) entre 01/04 e 08/05.

Delimitando tal ameaça para a realidade do Rio Grande do Sul, no mês de março de 2020, o governador do Estado, decretou estado de calamidade pública em todo o território visando evitar o avanço da pandemia causada pelo Covid-19. Conforme o Decreto nº 55.128, de 19 de março de 2020, foram mantidas ativas aquelas atividades essenciais à população, tais como: assistência à saúde, de segurança pública e privada, serviços funerários, iluminação pública, produção, distribuição, comercialização e entregas realizadas presencialmente ou por meio do comércio eletrônico, de produtos de saúde, higiene, alimentos e bebidas, entre outras que constam no Decreto Estadual. Com vistas a algumas cidades do Estado ameaçarem o retorno a atividades – por exemplo, comerciais –, o Decreto, assim como outros que abordavam outras perspectivas frente a prevenção do Covid-19, foi revogado e no dia 1º de abril de 2020, foi publicado o Decreto nº 55.154, o qual reitera o estado de calamidade pública em todo o território do Rio Grande do Sul com a finalidade de prevenir e enfrentar a pandemia causada pelo Corona Vírus, assim como aponta outras providências, tais como: o fechamento temporário de estabelecimentos comerciais considerados não-essenciais até o dia 15 de abril e de escolas e instituições de ensino técnico e superior até o dia 30 de abril, entre outras providências. O mesmo Decreto nº 55.154 classificou as organizações do setor alimentício no grupo de atividades essenciais e liberadas a atuar, desde que, não recebendo clientes para consumo no local, apenas para *take-out* (retirada de pedidos), assim como no modelo de tele entrega.

O cenário de pandemia, que gera incerteza para de investidores e redução do número de clientes, somado aos períodos em que muitas empresas necessitaram fechar as portas por conta dos Decretos Estaduais causaram fortes danos à economia do Rio Grande do Sul. Segundo o Jornal Correio do Povo (2020), 27.128 empresas enceraram suas atividades entre os meses de março e maio. O referido Jornal cita uma projeção realizada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel/RS), na qual no cenário otimista, cerca de 20% dos empreendimentos deste ramo encerrarão as atividades durante o período total de pandemia.

Ao longo do mês de maio, os Decretos Estaduais geraram protestos nos mais diversos ramos econômicos para a reabertura das atividades, na busca pela

sobrevivência das empresas. Visando atender a esta demanda, tendo em vista o “controle” da crise sanitária no Rio Grande do Sul, o Governador do Estado publicou o Decreto Estadual nº 55.240 em 11 de maio de 2020, visando o distanciamento controlado através de bandeiras, as quais indicavam a situação de contágio *versus* número de leitos disponíveis nas regiões do Estado. Através disto, o Rio Grande do Sul buscou retomar as atividades do Estado, aquelas regiões que apresentassem melhores situações (bandeira amarela e laranja) tiveram aval para retornar suas atividades com menos restrições, por exemplo, no setor alimentício, restaurantes a la carte ou prato feito, assim como lanchonetes e padarias puderam reabrir as portas ao público para consumo interno, desde que com atendimento restrito, tele entrega ou *take-out* (retirada no local), modificando apenas o número de funcionários (75% e 50%, respectivamente), enquanto que em situações ou regiões com classificação vermelha ou preta, somente foram admitidos serviços via tele entrega ou *take-out*, com maior redução de trabalhadores: 50% e 25%, respectivamente.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae/RS (2020e) entre os meses de abril e junho, os resultados apontaram para uma redução de 87% no faturamento de micro e pequenas empresas durante a pandemia de Covid-19. Outro estudo apontou que entre a primeira semana de abril e a última de maio, 30% das micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul mantiveram-se fechadas (SEBRAE, 2020f).

Em meio aos períodos de crise, destaca-se que, no Brasil, 90% das empresas que atuam regularmente são definidas como familiares, fazendo com que este tipo de organização seja de suma importância para o desenvolvimento do país em períodos de revolução turbulentos, uma vez que constituem 65% do PIB Brasileiro e empregam 75% da força de trabalho (Jornal da USP, 2018).

Com base no exposto, as organizações se deparam com um ambiente externo em constantes mudanças e grande turbulência, o que causa instabilidade em suas estruturas. Richtner e Löfsten (2014) apresentam o aspecto do faturamento, como uma das estruturas que pode sofrer instabilidade com crises. Estas instabilidades no desempenho das organizações podem ser entendidas através de medidas subjetivas (HULT *et al.*, 2008). Como exemplo, entre elas, é possível perceber o desempenho das empresas através da percepção de seus gestores quanto a perda ou ganho de competitividade, assim como o aumento ou redução de receitas, indo, deste modo, ao encontro do que Richtner e Löfsten (2014) indicam quanto ao faturamento.

Bhamra, Dani e Burnard (2011) afirmam que as ameaças externas, como as crises e/ou turbulências ambientais, variam tanto em gravidade quanto em frequência nas organizações. Corroborando com os autores, Jüttner (2005) destaca que o evento que ocorre em uma área pode ser desastroso para outra, o que vai ao encontro do estudo de Pamplona *et al.* (2019), os quais apontam que empresas não familiares apresentam desempenho superior em comparação com as empresas familiares.

Frente a este ambiente que apresentava sinais de recuperação de uma grave crise econômica, e que experimentou o enfrentamento de uma nova crise, neste caso sanitária e que afeta diretamente as empresas atuante no país, nesta pesquisa se abordará a resiliência organizacional com uma perspectiva de adaptação a mudança, como apontam Hanson, Hessel e Danes (2019). Com isto, compreende-se que tanto a crise econômica nacional, como a crise do Covid-19, podem trazer seríssimas consequências às empresas, principalmente as pequenas e médias que em sua maioria se classificam como familiares, uma vez que para Pamplona *et al.* (2019), as empresas familiares necessitam de uma quantidade maior de recursos frente a períodos de turbulência ambiental com vistas a se sustentar no mercado altamente competitivo. Além disso, o atributo socioemocional presente em empresas familiares, conforme destacam Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012), também reverbera no enfrentamento a crises, uma vez que aspectos como o apego emocional dos gestores com a empresa influencia a sua forma de tomada de decisão, podendo afetar sua manutenção no ambiente.

1.1 Lacuna e Questão de Pesquisa

Diversos pesquisadores têm estudado como as organizações podem superar os momentos de incertezas ambientais. Uma maneira encontrada em estudos, por exemplo, de Sutcliff e Vogus (2003) e Lengnick-Hall e Beck (2005) foi que o sucesso empresarial depende da resiliência organizacional. Os autores afirmam que as organizações que fazem uso da resiliência tendem a ser capazes de se conservar de maneira mais ajustada a períodos incertos, prosperando e se tornando mais resistentes por conta de enfrentarem e superarem períodos desafiadores.

Em adição, a resiliência é alvo frequente de estudos que envolvem colisões de aspectos do ambiente externo com o dia a dia organizacional, podendo citar

como exemplo, as crises econômicas. Em meio a isto, Gonçalves (1998) afirma que aquelas organizações que insistirem em se manter estáticas frente as mudanças em seu ambiente, isto é, não aceitando as novas condições que o ambiente impõe, tendem a serem extintas do mercado. Goreske (2007) expõe que a manutenção de uma postura estática em meio à turbulência no ambiente da organização gera incapacidade de adaptação, comprometendo a manutenção da empresa no mercado.

Em meio a acontecimentos desta natureza, a resiliência organizacional se manifesta, por exemplo, a partir de características e comportamentos das organizações que influenciam seu processo adaptativo, somadas a compreensão dos acontecimentos passados, que são utilizados para que as empresas consigam enfrentar futuros períodos de revolução turbulentos (CRICHTON; RAMSAY; KELLY, 2009; DUIT, 2016), desenvolvendo desta forma, uma cultura resiliente (VALASTRO, 2011; SAWALHA, 2015).

Contudo, o campo de pesquisa da resiliência recentemente entrou na área organizacional, por conta disto, esta temática tem sido abordada de forma específica no meio acadêmico nacional na área de organizações, ou seja, publicações envolvendo a forma que a resiliência organizacional influencia as áreas de gestão de pessoas, finanças e controle gerencial (VASCONCELOS *et al.*, 2015; LINO, 2019; BEUREN; SANTOS, 2019), mas não com uma abordagem visualizando a organização como um todo, fato que esta dissertação se propõem a realizar, através da compreensão da forma pela qual a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação de uma empresa familiar gaúcha ao contexto de crise. Em adição, Barasa, Mbau e Gilson (2018) observam uma prevalência de estudos conceituais, muito por conta da recente entrada do tema na área de organizações e consequente necessidade de um entendimento acerca da resiliência organizacional. Corroborando, Linnenluecke (2017) afirma que existe um número limitado de estudos empíricos acerca da temática, ocasionando oportunidades de estudo neste âmbito.

Em consonância, a resiliência organizacional no contexto de empresas familiares é uma vertente de pesquisa relativamente nova e pouco explorada. Percebe-se isto, pela realização de uma busca bibliométrica que ocorreu durante o mês de junho de 2020, nas bases de dados *Scopus* e *Emerald Insight*, nas quais encontraram-se sete e dezoito trabalhos, respectivamente, a partir da utilização dos

termos “Resiliência Organizacional / *Organizational Resilience*” e “Empresas Familiares / *Family Firms* ou *Family Business*”, sendo daquele total, seis artigos da *Scopus* e três artigos da *Emerald Insight*, após ocorrer a exclusão de artigos duplicados, contendo os termos-chave da busca relacionados no título, resumo e/ou palavras-chave. Através desta busca, percebe-se o número escasso de literatura referente ao estudo da resiliência organizacional em empresas familiares.

Além do exposto anteriormente quanto a estudos prevalentemente teóricos e do número limitado de pesquisas abordando a resiliência organizacional em empresas familiares, no que tange ao construto de resiliência organizacional, em uma busca bibliométrica realizada em junho de 2020 nas bases de dados da *Scopus*, *Web of Science* e *Emerald Insight*, encontrou-se apenas um estudo, conduzido por Beech *et al.* (2020) fazendo uso da resiliência organizacional juntamente com a capacidade adaptativa e o desempenho de empresas familiares, isto é, percebe-se a escassez de estudos envolvendo a relação dos construtos que a presente pesquisa se propõe a realizar.

Tendo em vista o que fora exposto, nota-se a oportunidade de estudo acerca da relação entre a resiliência organizacional e a capacidade adaptativa frente a períodos de crise. Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação de uma empresa familiar gaúcha visando sustentar seu desempenho em períodos de crise?**

1.2 Objetivos

Na presente subseção, apresenta-se o objetivo geral desta dissertação, assim como os objetivos específicos que compõem a trajetória desta investigação.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação visando sustentar o desempenho de uma empresa familiar gaúcha durante as crises que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características e os comportamentos resilientes que demarcam a empresa familiar estudada;
- Identificar os fatores que contribuem para a capacidade adaptativa da empresa frente a períodos turbulentos;
- Compreender a abordagem socioemocional na tomada de decisão da organização familiar analisada;
- Descrever como a empresa analisada percebe seu desempenho no período de crise.

1.3 Contribuições Esperadas

Esta pesquisa espera contribuir com a literatura através do relacionamento entre resiliência organizacional, capacidade adaptativa e desempenho em períodos de turbulência ambiental no cenário organizacional, tendo como objeto de estudo uma empresa familiar, buscando deste modo auxiliar estudos acerca desta temática neste tipo de organização. Destaca-se que estes construtos são extensivamente discutidos na literatura de forma individual, contudo pesquisas que envolvam resiliência organizacional, capacidade adaptativa e desempenho em empresas familiares são escassos na literatura. Conforme destacado anteriormente, em uma busca realizada durante o mês de junho de 2020 em várias bases de dados, encontrou-se apenas um estudo que em sua análise relaciona todos os construtos explorados nesta dissertação (BEECH *et al.*, 2020).

Como contribuições gerenciais, espera-se auxiliar os proprietários ou gestores de empresas familiares na busca pela adaptação ao seu ambiente em constante mudança e sustentação do desempenho através da resiliência organizacional, isto é, como este tipo de empresa pode se adaptar aos ambientes em crise, seja no âmbito político, econômico, social, da saúde ou interno e melhorar sua *performance* por intermédio de características e comportamentos resilientes, os quais uma vez presentes nas organizações podem gerar uma antecipação a futuras crises ou turbulências ambientais.

Como exposto anteriormente, em períodos de crise, o Brasil sofre com o fechamento de inúmeras empresas. Frente a isto, os achados deste trabalho – mesmo que focado para organizações familiares – pode auxiliar os mais diversos tipos de empresas a se sustentarem no mercado em períodos de grandes

turbulências ambientais, principalmente através das características de estar preparado para a mudança, de adaptação e de aprendizagem com experiências passadas, assim como os comportamentos de agilidade e antecipação, visando desenvolver uma cultura resiliente no negócio, conseguindo desta forma uma capacidade para a empresa se adaptar antecipadamente a qualquer tipo de crise e sustentar seu desempenho, permitindo que a mesma se mantenha ou cresça no mercado em que atua.

Além disso, outra contribuição prática pode envolver a administração pública, a medida que com o conhecimento adquirido acerca dos impactos de uma crise em empresas familiares, isto pode auxiliar no desenvolvimento de políticas públicas voltadas a este tipo de organização, a fim de minimizar tais impactos.

1.4 Organização do Trabalho

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro já apresentado, contextualizando o estudo, apresentando a questão de pesquisa, os objetivos, as principais justificativas para a sua realização e as contribuições que se espera gerar. O segundo apresenta o referencial teórico sobre o tema investigado, abordando a evolução conceitual de empresas familiares e do termo resiliência. Na sequência é abordado o construto de resiliência organizacional, o qual envolve conceitos, modelos teóricos e aspectos de características e comportamentos resilientes. Por fim, apresenta-se uma revisão sobre os construtos de capacidade adaptativa e percepção de desempenho.

O terceiro capítulo destina-se à exposição dos procedimentos metodológicos utilizados com vistas a atingir os objetivos propostos e responder a questão de pesquisa, sendo este composto pela classificação da pesquisa, sujeitos da pesquisa, coleta de dados, mensuração dos construtos e tratamento dos dados. Em seguida, o capítulo quatro traz os resultados encontrados e a discussão dos principais achados. Por fim, o quinto capítulo destina-se a exposição das considerações finais desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os conceitos chave e sua evolução desde autores clássicos até a contemporaneidade, assim como o aprofundamento acerca de empresas familiares, da temática de resiliência organizacional, capacidade adaptativa e percepção de desempenho. Busca-se, através de teóricos clássicos e publicações recentes, aprofundar o entendimento frente aos construtos que norteiam esta dissertação, assim como consubstanciar os futuros achados empíricos acerca da forma como a resiliência organizacional influencia o processo de capacidade adaptativa de uma empresa familiar gaúcha, buscando sustentar o seu desempenho em meio aos períodos de crise entre 2014 e 2020.

2.1 Empresas Familiares

Partindo do princípio de que o conceito de empresa familiar é relativamente novo na esfera acadêmica, ele apresenta certa volatilidade, dependendo do autor que se toma como base (DAVEL; COLBARI, 2000). Segundo Songini, Gnan e Malmi (2013), não existe uma definição única e totalmente aceita de empresa familiar, contudo os estudiosos da área parecem convergir, no nível teórico, em aspectos que distinguem uma empresa familiar de uma não familiar. Em adição, Harms (2014) expôs a partir de sua revisão que nos últimos 10 anos foram praticadas apenas análises quanto a quais características identificam empresas familiares. Frente a isto, na sequência são apresentadas diversas definições de empresas familiares mostrando a evolução do conceito a medida do avanço de pesquisas neste âmbito.

Leone (1992) aponta que para uma empresa ser considerada familiar, é necessário possuir um conjunto de indicadores, tais como: a participação de um membro da família no período de fundação, a necessidade de familiares estarem presentes no gerenciamento da empresa, os valores do fundador ou da família devem permanecer presentes na empresa – durante o processo sucessório –, entre outros. Donnelley (1964) e Ricca (1998), definem uma empresa familiar de maneira semelhante, como aquela em que o controle operacional se mantém, por no mínimo, duas gerações com algum membro da família.

Chrisman, Chua e Sharma (2005) defendem que uma empresa familiar é aquela cuja estrutura está baseada em 4 fatores, sendo eles: a influência de uma

família na direção estratégica, a intenção da família em possuir o controle da empresa, a empresa comportar-se seguindo as crenças e valores da família, e o envolvimento dos recursos e capacidades da empresa com as interações de membros da família.

Por outro lado, Oliveira (2006) evita uma categorização e/ou caracterização e aponta que uma empresa familiar é aquela em que os vínculos entre as gerações apresentam mais interesses do que o societário e o econômico. Grzybovski (2007) por sua vez, define este tipo de empresa como aquela em que ocorre o envolvimento de membros da família no dia-a-dia da empresa, como por exemplo, o proprietário do negócio, assim como envolvidos em toda estrutura organizacional através de várias gerações. Já na visão de Esparza *et al.* (2010), um negócio apenas pode ser denominado como familiar quando 50% ou mais de seu capital está sob o controle de membros de uma família, assim como deve haver a presença de pelo menos um destes membros em cargos gerenciais e a empresa deve apresentar continuidade, isto é, sucessão familiar.

Com uma visão acionária e financeira, um negócio é definido como uma empresa familiar no que atende a duas condições: a presença de no mínimo dois conselheiros da organização estarem vinculados a mesma família e que estes ou outros membros possuam uma considerável parte do patrimônio líquido da empresa (MUÑOZ-BULLÓN; SÁNCHEZ-BUENO, 2011). Por conta da constante disputa de interesses em empresas familiares entre as metas da família e do negócio (DINH; CALABRÓ, 2019), foi possível ampliar o conceito desta modalidade de negócio, englobando aspectos como objetivos não econômicos, a inclusão de diferentes gerações e conseqüentemente a sucessão (SHARMA; CHUA, 2013).

Marrone (2016) define este tipo de empresa como aquela que apresenta três princípios, sendo eles: o aspecto socioemocional – apego emocional para tomar decisões –, que resolve suas diferenças como de objetivos não econômicos – como a harmonia familiar – *versus* objetivos econômicos – barganha e controle social – por meio de interação social e manutenção do negócio em poder da família por várias gerações. Por fim, no estudo de Rau, Astrachan e Smyrniotis (2018) é apontado que o que distingue uma empresa familiar de uma não familiar é o fator da influência que as famílias exercem no dia a dia da empresa, diferentemente, por exemplo de gerentes contratados.

Ao longo dos anos, as empresas familiares ganharam muita importância no cenário econômico, fato este destacado no estudo de Freitas e Krai (2010), no qual é afirmado que as empresas familiares dominam o setor econômico da maioria dos países do hemisfério ocidental. Contudo, mesmo com a grande participação no mercado (VOLTZ; AYDOS, 2018), as empresas familiares tendem a ter problemas em sua gestão, gerando vulnerabilidade a mudanças do ambiente, tal consequência pode ser entendida, por exemplo, por conta do acúmulo de funções que o fundador exerce (CARVALHO; MACHADO, 2006).

Embora com o exposto sobre os problemas de gestão que podem ocorrer em empresas familiares, baseando-se no estudo de Gallo e Vilaseca (1996), investigações empíricas apontam que empresas familiares apresentam melhor desempenho, quando se aborda a questão financeira, em comparação com empresas não familiares. Em adição, Amann e Jaussaud (2012) afirmam que há pesquisas que consideram também outras dimensões, além da financeira.

O desempenho superior destacado por Gallo e Vilaseca (1996) vai ao encontro de estudos de De Massis, Chua e Chrisman (2008), Santos (2017), Soleimanof, Rutherford e Webb (2018), nos quais é exposto que este tipo de empresa apresenta um nível elevado quanto a facilidade para enfrentar mudanças externas, assim como uma alta capacidade interna de enfrentar crises nos mais diversos cenários.

Após a exposição dos conceitos que podem definir uma empresa familiar, para os fins deste projeto de dissertação, se tomará como base a união dos conceitos de Chrisman, Chua e Sharma (2005) e Grzybovski (2007), sendo empregada a seguinte definição para realização desta investigação: uma empresa familiar é aquela em que existe a influência de membros da família na direção estratégica, ocorrendo interações da família no envolvimento dos recursos e capacidades da empresa, assim como no controle diário, por fim, as crenças e valores que permeiam no dia-a-dia da empresa são as mesmas da família.

Quando se estuda o contexto de empresas familiares, seja no cenário nacional ou internacional, as pesquisas têm se apoiado em diferentes modelos ou perspectivas teóricas, em seu trabalho, Frezatti *et al.* (2017) apontam os seguintes: teoria da agência, F-PEC, teoria do *steward*, *resource-based view* e teoria da riqueza socioemocional. Em virtude de esta pesquisa envolver a compreensão de como a resiliência organizacional afeta a capacidade adaptativa e o desempenho de

empresas familiares, um tipo empresarial que, como visto nesta seção, se difere de organizações tradicionais, a subseção a seguir abordará a teoria da riqueza socioemocional (SEW), difundida por Gómez-Mejía *et al.* (2011) e Berrone, Cruz e Gómez-Mejía. (2012), com vistas a facilitar o entendimento dos dados que serão coletados com os gestores/proprietários das empresas.

2.1.1 Teoria da Riqueza Socioemocional (SEW)

Normalmente, o processo de gestão que ocorre nas empresas classificadas como familiares está nas mãos de um pequeno grupo de indivíduos, sendo eles membros da família que fundou a empresa (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; GRZYBOVSKI, 2007), os quais buscam através do negócio obter resultados financeiros e não-financeiros (CHRISMAN *et al.*, 2007; SHARMA; CHUA, 2013).

Quando se pensa nos resultados financeiros, presume-se focar a visão no que envolve questões monetárias, em outras palavras, os lucros líquidos após as deduções da receita bruta do negócio. Contudo, quando trata-se da discussão de aspectos não-financeiros, o rumo para se dar início a discussão passa a não ter um ponto de partida claro, mas para fins deste projeto de dissertação, tal discussão se iniciará a partir do aspecto da riqueza sócio emocional, o qual é oriundo da associação dos membros da família com um propósito em comum, isto é, a união destes visando a geração de resultados positivos para o negócio e consequentemente a empresa prosseguindo em atividade de geração em geração da família (STANKIEWICZ, 2016; MARRONE, 2016).

A partir da revisão teórica dos conceitos de empresas familiares, observou-se que o principal fator que as distingue das empresas não-familiares é o atributo sócio emocional, o qual é notado com facilidade e pertencente a este tipo de organização empresarial, aspecto confirmado teoricamente pelos autores Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012). Com isto, é possível pontuar uma particularidade nas empresas familiares, sendo ela: a riqueza sócio emocional; a qual foi teorizada por Gómez-Mejía *et al.* (2007) através da teoria da agência comportamental, em outras palavras, “*socio emotional wealth*” (SEW).

A abordagem sócio emocional desenvolveu-se no universo das empresas familiares, incorporando aspectos não-financeiros ao objetivo geral da organização, como por exemplo, formação de uma identidade, capacidade de exercer influência

no âmbito familiar e manutenção da empresa sob o controle da família por um longo período (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 2007). Dentro do campo de estudo acerca de empresas familiares, a abordagem da riqueza sócio emocional (SEW) é apontada pelos autores Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012) e também por Rigtering *et al.* (2017), como a principal distinção entre este modelo empresarial e o não familiar, sendo ele pontuado como a melhor explicação para o comportamento distinto das empresas familiares – em relação a outros tipos empresariais – acerca de certos aspectos organizacionais, por exemplo, de gestão e tomada de decisão.

Posto isto, a abordagem da SEW possibilita comportamentos colaborativos entre os membros da empresa familiar na busca pelo melhor resultado possível, mas adverte que comportamentos como o oportunismo e o egoísmo podem estar presentes, visando, por exemplo, um ganho superior para um membro em relação a outro (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014). Além disso, os trabalhos de Law, Wong e Song (2004), O'Boyle *et al.* (2011), e Miao, Humphrey e Qian (2016) apontam a existência de uma relação significativa entre o aumento do desempenho e a abordagem sócio emocional, uma vez que tais abordagens influenciam na elevação dos níveis de satisfação no trabalho. Justificando tais achados, Seibert, Kraimer e Liden (2001), defendem que o melhor desempenho depende dos recursos providenciados por outras pessoas, isto é, alcançando o equilíbrio dos aspectos emocionais e sociais dos membros da organização, o desempenho das pessoas e por consequência das organizações tende a ser alavancado. Lopes *et al.* (2006) por sua vez, explicam tal relação por meio da associação entre as competências sócio emocionais e uma melhor gestão de situações de pressão – por exemplo, possíveis quedas de resultado por meio da recessão econômica ou da crise oriunda do Covid-19 – provocando, finalmente, um melhor desempenho.

Tomando por base o trabalho de Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012), a abordagem SEW possui cinco dimensões para análise das empresas familiares: (i) controle e influência familiar, (ii) identificação dos membros da família com a empresa, (iii) laços sociais, (iv) apego emocional, e (v) renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica.

Para os autores, a dimensão de controle e influencia familiar envolve o acompanhamento diário e controle do negócio por parte do fundador ou de membros da família. A identificação dos membros da família com a empresa compreende a união da família com o negócio em um único ator, isto é, nota-se a empresa como

uma extensão da família por conta da cultura familiar enraizada na organização. Os laços familiares abrangem a ligação da empresa com seus *stakeholders* – clientes, fornecedores, comunidade em geral – através do compartilhamento dos valores familiares presentes na operacionalização diária da empresa. A dimensão de apego emocional envolve o sentimento de carinho que os membros da família desenvolvem pela empresa por conta das adversidades enfrentadas para a existência da empresa e obtenção de resultados, em outras palavras, através desta dimensão verifica-se que os sentimentos dos membros da família que atuam no negócio influenciam no controle da empresa. Por fim, a dimensão de renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica envolve o processo sucessório na empresa, transmitindo o negócio para gerações futuras, fazendo com que a empresa não seja apenas um empreendimento com potencial de valoração monetário para os sucessores, mas sim uma tradição de família.

Alinhando a abordagem sócio emocional ao objetivo deste projeto de dissertação, nota-se a partir dos trabalhos de Wilson, Wright e Scholes (2013), e Nolli *et al.* (2019) que a abordagem SEW pode determinar quais aspectos da estrutura da empresa familiar poderiam ser alterados ou adaptados com vistas ao sucesso do negócio, cabendo-se ressaltar que tais alterações ou adaptações tendem a evitar a perda dos princípios e da identidade familiar. O aspecto da falência foi explorado no estudo de Buchweitz *et al.* (2019), ilustrando a perda da identidade a partir do afastamento da família da gestão e tomada de decisão, o que influenciou a riqueza sócio emocional do negócio, uma vez que com o afastamento, a força das cinco dimensões da SEW sofreram intensas reduções, resultando na falência da empresa.

2.2 Resiliência

Originalmente, o termo resiliência advém da palavra em Latim “*resilire*”, possuindo como significado “o retorno ao estágio original” (MARTINS, 2019). Em seu estágio inicial no ano de 1807, a resiliência esteve voltada para o contexto das ciências físicas, no qual os cientistas relacionavam o conceito à capacidade dos materiais de reter tensões causadas por experimentos sem sofrer deformações em sua estrutura, tal constatação foi inicialmente proposta pelo precursor da resiliência, o inglês Thomas Young (YUNES, 2001; COSTA, 2017).

Com o tempo, durante a década de 1970, o conceito começou a evoluir para outros contextos, passando a ser utilizado por outras áreas, adaptando-se a diversas realidades, como no campo da psicologia, ecologia e mais recentemente na área organizacional (OLIVEIRA *et al.*, 2008; LENGNICK-HALL, BECK; LENGNICK-HALL, 2011; BURNARD; BHAMRA, 2011; NOGUEIRA; HALLAL, 2013).

O percurso histórico do conceito de resiliência envolve a sua passagem pelos mais diversos campos de estudo, resultando em um importante apontamento de Yunes e Szymanski (2005). As autoras esclarecem que na área de organizações, a definição de resiliência não é totalmente concreta ou precisa quanto na Física ou na Engenharia, uma vez que estas áreas buscam na questão matemática a resposta para os fenômenos da resiliência, exemplificando, pode-se apontar a maneira de transformar um material de volta ao seu estado original, porém, a mesma visão torna-se inviável no campo psicológico ou organizacional, posto que a resiliência, nestes casos, envolve pessoas.

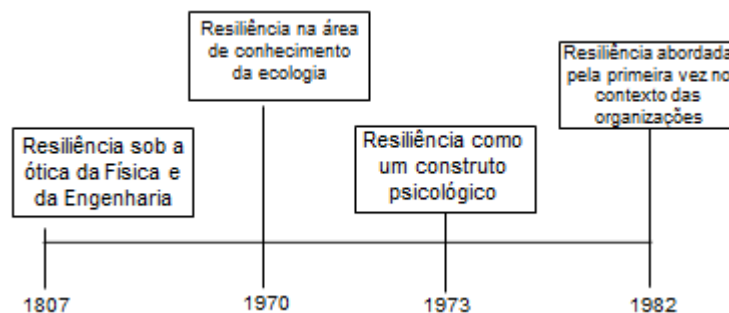
Estes diversos campos pelos quais a resiliência transita fazem com que ela apresente diversas definições, o que contraria a lógica de um conceito único que aborde todas as áreas do campo científico (BERGEIJK; BRAKMAN; MARREWIJK, 2017). Por exemplo, no campo da psicologia a resiliência refere-se a competência das pessoas para vencerem o estresse e a adversidade, se adaptando e recuperando de um momento turbulento, além de possuir a capacidade de manter o comportamento adaptado após a superação do período conturbado (RUTTER, 1987; BLUM, 1997). Holling (1970) indica que na ecologia, a resiliência envolve a capacidade de um ecossistema manter suas funções após sofrer turbulências em seu ambiente. Atualmente, as pesquisas sobre resiliência na área de estudo da ecologia têm envolvido como seu objeto de estudo as mudanças climáticas, podendo citar como exemplo o estudo de Sen *et al.* (2020).

Linnenluecke (2017) aponta que no final da década de 1980, o conceito de resiliência começou a ser estudado no campo organizacional. Esta entrada em uma nova área do conhecimento se deve ao estudo seminal de Meyer (1982), no qual a autora foi pioneira na utilização do termo “resiliência” na área de “*business and management*”. Também é possível citar o trabalho de Staw, Sandelands e Dutton (1981) que embora envolva aspectos da resiliência, não aborda exatamente o termo. Estes estudos analisaram a forma como as empresas respondem a ameaças presentes em seu ambiente externo que possuem potencial para gerar turbulências

ocasionando altos riscos a sua sobrevivência. As pesquisas destes autores ainda apontam que as empresas tendem a apresentar respostas ao ambiente com base nos aprendizados de conhecimentos passados, quando poderiam buscar comportamentos resilientes fazendo uso de características como a flexibilidade e a capacidade de adaptação a novas situações.

Como visto, o construto resiliência adaptou-se as mais diversas áreas do conhecimento, frente a isto, a Figura 1 resume a adaptação do conceito de resiliência para as mais diversas áreas do conhecimento, conforme foi exposto nesta seção, até o conceito ser adaptado para a área das organizações sob a nomenclatura de resiliência organizacional. De forma resumida, como exposto no início deste capítulo, a pesquisa de Yunes (2001) mostra que o construto resiliência foi trabalhado na área de conhecimento da física e da engenharia, posteriormente, o conceito foi adaptado para estudos ecológicos a partir da pesquisa de Holling (1970). Na sequência, Yunes (2003) destaca a adaptação do conceito de resiliência para a psicologia a partir de 1973. Por fim, Meyer (1982) iniciou a trabalhar o conceito na área de *business e management*.

Figura 1: Adaptação do conceito de resiliência.



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A partir da adaptação histórica, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos conceitos de resiliência sob a ótica de cada área do conhecimento apresentada na seção.

Quadro 1: Quadro-conceitual da adaptação do conceito de resiliência.

Área do Conhecimento	Autores	Conceito
Física	Sheffi e Rice Jr. (2005)	A capacidade de um material reter tensões causadas por experimentos e após retornar à sua forma original.

Ecologia	Holling (1973); Oliver <i>et al.</i> (2015)	É a capacidade que um ecossistema possui de suportar e absorver tensões, mantendo suas funções e serviços mesmo que passando por mudanças abruptas ou graduais em seu ambiente e ainda assim persistir,
Psicologia	Kotliarenco, Caceres e Fontecilla (1997)	Habilidade de indivíduos de superar situações adversas, adaptando-se e recuperando-se, atingindo uma vida significativa e produtiva.
Organizações	Pettit, Fiksel e Croxton (2010); Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017)	A capacidade de uma empresa sobreviver, adaptar e crescer tendo em vista a ocorrência de mudanças em seu ambiente oriundas de crises internas ou externas, a partir, por exemplo, de características e comportamentos.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A partir do exposto, percebe-se que a resiliência é alvo frequente de estudos em análises que envolvem colisões de aspectos do ambiente externo com o interno, podendo citar como exemplo na área organizacional, as crises econômicas, nas quais se considera a capacidade adaptativa de organizações, somada a comportamentos de assimilação e compreensão dos acontecimentos passados para apresentar resistência a futuros acontecimentos externos (CRICHTON; RAMSAY; KELLY, 2009; DUIT, 2016). Por outro lado, segundo Rutter (1987), a resiliência envolve a capacidade de retornar a um estado anterior, após uma adaptação a um período de mudança gerado por uma turbulência, ou seja, a empresa retorna a sua estrutura anterior ao invés de manter a que seu processo de adaptação gerou.

2.2.1 Resiliência Organizacional

Como visto no tópico anterior, a resiliência é um conceito que percorre diversos campos dentro da literatura (PONOMAROV; HOLCOMB, 2009), se relacionando, por exemplo, com a ecologia, a psicologia e a física (YUNES; SZYMANSKI, 2005; BURNARD; BRAHMA, 2011). Segundo Gunderson (2000), o conceito de resiliência se relaciona diretamente com a capacidade de um elemento ou de um indivíduo regressar a sua estabilidade após uma turbulência. Este conceito se adapta na esfera organizacional, a qual passa a envolver a resposta de pessoas ou da própria empresa a crises, seja suportando-as e recuperando suas características principais ou adaptando-se aos ambientes de risco, modificando algumas características ou comportamentos visando períodos futuros de turbulência (CRICHTON; RAMSAY; KELLY, 2009; BURNARD; BRAHMA, 2011).

Segundo Vogus e Sutcliffe (2007) e, Linnenluecke, Griffiths e Winn (2012), pesquisas têm se voltado para o conceito de resiliência organizacional buscando entender como as empresas sobrevivem em um ambiente turbulento com grande complexidade originado dos mais diversos fatores, o qual conseqüentemente passou a apresentar mudanças não incrementais e não lineares, diferente dos tipos de mudanças propostas por Tushman e Romanelli (1985) em seu modelo de equilíbrio pontuado para a adaptação de empresas.

Assim, se faz necessário entender a nova forma de adaptação e sobrevivência das empresas, isto é, a resiliência organizacional. Hamel e Välikangas (2003) pontuam que a resiliência organizacional envolve a resposta das empresas a um ambiente que enfrenta rápidas mudanças. Apoiando os autores, Brown, Seville e Vargo (2017) afirmam que a resiliência das organizações envolve uma série de habilidades que as empresas devem possuir na busca pela sobrevivência em um ambiente turbulento, a fim de buscarem seu desenvolvimento em uma esfera que conta com crises constantes.

Na visão de Annarelli e Nonino (2016), a resiliência organizacional envolve uma idealização estratégica da empresa vinculada a sua execução operacional frente a turbulências ambientais, sejam elas internas ou externas. Pode-se entender que os autores definem a resiliência organizacional como uma capacidade das empresas de enfrentarem crises com antecedência, uma vez que existe um processo que visa antecipar tendências externas, por conta do planejamento estratégico, e internas, frente ao controle das operações do negócio. Em consonância, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) apontam que a resiliência organizacional não significa apenas a recuperação frente a incidentes passados, mas sim que a empresa se planeje estrategicamente para criar novas oportunidades na busca por manutenção em um ponto de equilíbrio. As visões de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), e Annarelli e Nonino (2016) convergem para o modelo de resiliência organizacional proposto por Andersson *et al.* (2019), ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Modelo de Resiliência Organizacional



Fonte: Andersson *et al.* (2019, p. 38)

O modelo proposto por Andersson *et al.* (2019) assemelha-se a estrutura hierárquica das empresas, apresentando na dimensão mais alta aspectos como a improvisação e a agilidade, os quais podem ser associados a formulação do planejamento estratégico das organizações. Segundo o modelo, é nessa dimensão que o processo de resiliência das empresas inicia com a idealização estratégica, proposta efetivamente por Annarelli e Nonino (2016) e já abordada de outra forma por Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), os quais preveem movimentos ágeis para possíveis crises no ambiente, evitando que a empresa se limite apenas ao seu planejamento. Em adição, este topo do modelo envolve auxiliar as empresas na criação de um processo de ação, o qual se faz necessário para o caso já citado de crises no ambiente (ANDERSSON *et al.*, 2019).

É possível entender o nível intermediário do modelo como o nível tático das empresas, abrangendo a cooperação entre os gestores que ali estão, unindo os conhecimentos dos presentes, otimizando recursos e as capacidades existentes contra eventos indesejados ou crises, causadas por turbulências do ambiente (WEICK; SUTCLIFFE, 2011; ANDERSSON *et al.*, 2019). Finalizando o modelo, nota-se na base a consciência de riscos, na qual deve existir uma preocupação com os controles operacionais (ANARELLI; NONINO, 2016). Em outras palavras, Andersson *et al.* (2019) apontam que existem formas de relatar interrupções causadas por crises internas ou externas aos níveis superiores, uma vez que a realidade é fundamental para um negócio e se apresenta como complexa por conta de constantes mudanças. As ideias de Weick e Sutcliffe (2011) complementam a base

do modelo, uma vez que os indivíduos que pertencem ao nível organizacional mais baixo devem realizar suas atividades com sensibilidade, isto é, não expondo a empresa a riscos já que isto significa a sobrevivência e manutenção no mercado à longo prazo e não apenas resultados líquidos de curto prazo.

As turbulências ambientais acarretam em crises que ocorrem no ambiente empresarial, tornando-o ameaçador para a sobrevivência de empresas, devendo estas se tornarem resilientes, a fim de buscar capacidades para se adaptar as mudanças (WHITEHORN, 2011), tais como a sensibilização, a antecipação, a proatividade, entre outras apresentadas no estudo de Whitehorn (2011) e também no modelo de Andersson *et al.* (2019). De maneira semelhante, Bhamra, Dani e Burnard (2011) definem a resiliência organizacional através de medidas proativas e ágeis para a minimização de crises geradas pelas turbulências do ambiente, visando um futuro próspero para as organizações.

Herbane (2019) considera a resiliência das empresas um fator crucial para a manutenção da atividade dos negócios, uma vez que ela envolve um processo adaptativo e uma capacidade de adaptação a crises por meio de um ágil processo no planejamento estratégico das organizações, isto é, a resiliência organizacional auxilia a capacidade de resposta do negócio ao ambiente em turbulência, realizando uma renovação organizacional em aspectos específicos dos planos outrora traçados.

Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) apontam que a literatura que trata sobre resiliência organizacional apresenta duas visões acerca de seu significado. Sendo a primeira envolvendo o aspecto da recuperação de características, citado anteriormente, semelhante ao que a literatura de resiliência mostra na física, abrangendo ajustes contundentes das organizações frente às turbulências ambientais externas que estão ocorrendo ou que podem surgir, evitando que os tomadores de decisão sustentem comportamentos que não condizem com o momento ambiental que se apresenta. Já a segunda visão vai além da recuperação e adaptação as situações adversas, envolvendo a criação de novas oportunidades, através do desenvolvimento de novos recursos (LENGNICK-HALL; BECK, 2003), com a organização prosperando devido à capacidade de aproveitar desafios e mudanças no ambiente em que está inserida, ou seja, as empresas não apenas se adaptam ao ambiente na busca pela manutenção no mercado, mas sim buscam

explorar os novos desafios ou oportunidades para aumentar seus resultados e gerar um futuro próspero (LENGNICK-HALL; BECK; LENGINICK-HALL, 2011).

Santos e Kato (2014) afirmam que todas aquelas empresas que progridem ao longo de seu tempo de atuação no mercado apresentam altos níveis de resiliência, sejam estes níveis reativos, por meio da redução do impacto e da frequência de turbulências ambientais, ou proativos, envolvendo a proatividade organizacional, aprimorando suas habilidades e velocidade nas mudanças internas decididas pelo gestor, isto é, emprego da capacidade adaptativa.

O Quadro 2 apresenta uma síntese de conceitos de resiliência organizacional discutidos ao longo deste subcapítulo.

Quadro 2: Síntese de Conceitos Referentes a Resiliência Organizacional

Autores	Conceitos
Hamel e Välikangas (2003)	Resposta das organizações a um ambiente que enfrenta rápidas mudanças.
Bhamra, Dani e Burnard (2011)	medidas proativas e ágeis para a minimização de crises geradas pelas turbulências do ambiente, visando a prosperidade organizacional.
Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011)	A resiliência organizacional envolve mais aspectos do que apenas a recuperação da empresa frente a incidentes passados, envolve um planejamento estratégico para criar novas oportunidades na busca pela manutenção em um ponto de equilíbrio frente e dentro de futuras crises.
Annarelli e Nonino (2016)	capacidade das empresas de enfrentarem crises com antecedência através de planejamento e controle de operações.
Brown, Seville e Vargo (2017)	Habilidades que as empresas devem possuir para se desenvolver em meio a crises, na busca pela sobrevivência a um ambiente turbulento.
Herbane (2019)	É processo adaptativo e uma capacidade de adaptação a crises por meio de um ágil processo no planejamento estratégico das organizações.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quando se pesquisa o conceito de crise a partir da ótica da resiliência organizacional, existem duas abordagens que podem ser utilizadas para conceituar o termo, sendo elas: a resiliência baseada em características e a resiliência que envolve o processo de desenvolvimento organizacional (TEO; LEE; LIM, 2017). Na mesma linha de raciocínio, nota-se nos estudos de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) e Sawalha (2015), a definição de duas abordagens, de maneira semelhante àquelas definidas por Teo, Lee e Lim (2017), sendo elas: a resiliência ativa e a resiliência passiva.

A primeira abordagem pode ser exemplificada através do estudo de McAslan (2010), o qual indica algumas características que auxiliam na identificação da resiliência, seja ela organizacional ou na sociedade em si. Tais características visam melhorar as capacidades de liderança e de gestão para que se consiga melhor resposta a crises. Nesta abordagem, a empresa age de forma ativa, antes que determinado fato ocorra no ambiente (MARTINS, 2019), isto é, a organização se comporta de maneira antecipatória, fazendo com que seja possível a modificação de suas estratégias, buscando se beneficiar de oportunidades, assim como a redução de chances de ameaças (LEGNICK-HALL; BECK, 2005; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). O Quadro 3 apresenta um resumo proposto por Lopes (2016) acerca das características resilientes da pesquisa de McAslan (2010).

Quadro 3: Resumo das Características Resilientes

Características	Descrição
Ameaça e eventos	Identificação e avaliação de riscos que podem ser causados por determinada ameaça externa.
Resultados positivos	Habilidade de manutenção da existência mesmo que algum evento inesperado ocorra. Retornando após à seu estado original ou passe a existir em um estado melhorado.
Estar preparado	Habilidade de absorver ou se recuperar de uma turbulência ambiental, através, por exemplo, de planos de emergência que não faziam parte do planejamento original. A preparação rápida destes planos para acontecimentos inesperados de pessoas ou empresas faz com que estas tendam a ser mais resilientes.
Vontade ou comprometimento em sobreviver	Instinto humano que acaba se desenvolvendo nas empresas por meio de seus gestores de permanecer vivo. Envolve a aceitação de condições externas extremas e a recuperação das mesmas
Adaptabilidade	Organizações e indivíduos que se adaptam com facilidade apresentam tendência apresentarem um nível profundo de resiliência.
Ganho de experiência	Envolve o aprendizado por meio de experiências passadas ou por lições que outros indivíduos ou empresas sofreram, buscando não cometer erros.
Coletividade e resposta coordenada, interdependência	Troca de conhecimentos, aprendizados, valores entre indivíduos ou empresas na busca pela melhor reação a uma turbulência ambiental ou a um evento inesperado.

Fonte: Adaptado de Lopes (2016), com base no estudo de McAslan (2010).

Outro ponto de vista teórico que se encaixa nesta primeira abordagem selecionada envolve o estudo de Nogueira, Gonçalves e Verdinelli (2017). Os autores propuseram uma escala de mensuração dividida em 6 dimensões para a capacidade de resiliência organizacional, conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Dimensões da Resiliência Organizacional

Dimensão	Descrição
Capacidade de Adaptação	Capacidade da organização de perceber, entender e se adaptar as mudanças ambientais buscando sua sobrevivência a um ambiente turbulento.
Capacidade de Aprendizagem	Capacidade da organização de conhecer seus produtos, processos e ambiente, além de possuírem capacidade para aprender com situações enfrentadas anteriormente para o enfrentamento de situações futuras.
Agilidade	Capacidade da organização de ser ágil quando necessário para tomar decisões e delegar funções a outros gestores para uma rápida resposta ao ambiente em mudança.
Liderança	Capacidade da organização de incentivar os gestores de todos os níveis hierárquicos na participação do processo de tomada de decisão.
Mudança	Capacidade da organização de reconhecer a mudança em seu ambiente para aproveitar novas oportunidades, assim como aprender a enfrentar novas situações.
Comunicação	Capacidade da organização de comunicar a todos seus níveis as ideias das dimensões anteriores, sendo imprescindível para uma boa adaptação organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor (2020), com base em Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017).

No capítulo metodológico desta dissertação poderá ser visualizado que tais dimensões, assim como as características expostas no Quadro 3, foram utilizados para a formação das categorias *a priori* da análise de conteúdo, através da qual realizou-se a categorização das entrevistas com as gestoras da empresa familiar analisada neste estudo.

A segunda abordagem recai diretamente sobre o processo de desenvolvimento organizacional, isto é, indica que a resiliência advém da resposta das organizações a eventos inesperados, com a empresa se desenvolvendo a partir de riscos e crises (WILDAVSKY, 1988). Complementando, Teo, Lee e Lim (2017) indicam que a resiliência é vista como forma de aprendizado, com a empresa não somente sobrevivendo, mas desenvolvendo forças, melhorando suas capacidades, a fim de superar as ameaças que podem surgir no futuro.

Em sua pesquisa, Martins (2019) aponta que esta vertente de resiliência passiva ou de desenvolvimento organizacional envolve as habilidades de uma organização entender e se recuperar de uma turbulência, seja ela em seu ambiente interno ou externo. Segundo a pesquisadora, tal vertente envolve a recuperação de situações adversas ao desenvolvimento da empresa, e conseqüentemente o retorno à estabilidade após o período de turbulência. No trabalho de Lengnick-Hall, Beck e

Lengnick-Hall (2011), a resiliência de desenvolvimento organizacional ou passiva debruçasse em estratégias de enfrentamento, na busca pela retomada mais breve possível aos níveis de desempenho organizacional que existiam em período retrogrado ao fenômeno ambiental adverso.

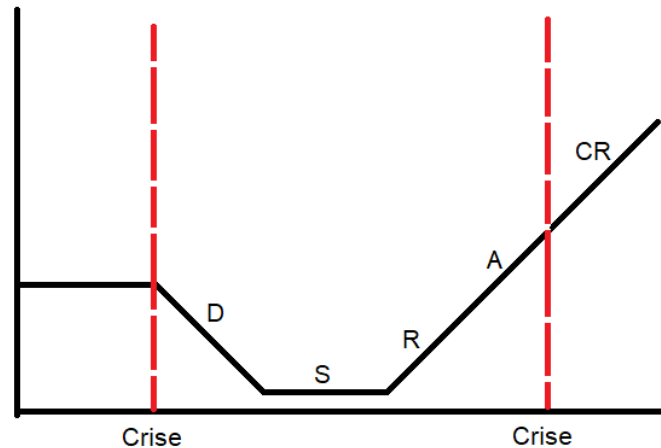
Estas duas vertentes de resiliência podem ser vistas como um complemento, isto é, a resiliência passiva é complementada pela resiliência ativa na busca pelo desenvolvimento de uma cultura de características e comportamentos resilientes nas organizações (VALASTRO, 2011). Na visão do autor, através de uma escala de maturidade, a resiliência organizacional possui alguns objetivos principais para serem alcançados pelas empresas, a fim de ser percebida no dia-a-dia de uma organização, ou seja, para que uma organização seja resiliente e esteja preparada para qualquer adversidade que o ambiente apresente, seja ela pertencente ao interno ou externo, a maturação ao longo de sua permanência no mercado se faz necessária.

Exemplificando tal colocação, Valastro (2011) desenvolveu quatro níveis de maturidade da resiliência organizacional, sendo o nível de declínio, sobrevivência e recuperação pertencentes à resiliência passiva e o nível de antecipação à resiliência ativa. O autor prega que durante o nível de declínio, a empresa necessita aceitar que uma turbulência em seu ambiente pode gerar consequências negativas. Na sequência, durante os níveis de sobrevivência e de recuperação, as empresas devem atuar com recursos reduzidos, uma vez que o ambiente tem passado por uma transformação e posteriormente prosseguir com uma recuperação eficaz, uma vez que se a organização mantiver apenas recursos escassos e não buscar uma melhoria para se adaptar a nova realidade que seu ambiente oferece, ela tenderá a deixar de existir. Por fim, Valastro (2011) apresenta o nível de antecipação, através do qual a empresa passa a se beneficiar das turbulências que possam ocorrer no ambiente em que estão inseridas antes mesmo que elas ocorram, e não apenas buscar a sobrevivência da empresa.

Colaborando com o trabalho de Valastro (2011), Sawalha (2015) adiciona um quinto nível a escala de maturidade da resiliência organizacional proposta, sendo ele pertencente à resiliência ativa e denominado como cultura da resiliência, isto é, quando a resiliência é notada no dia-a-dia da empresa, estando ela deste modo preparada para quaisquer adversidades, alcançando a adaptação ao seu ambiente e mantendo seu nível de desempenho ou recuperá-lo rapidamente mesmo que em

meio a crises. A Figura 3 exibe a escala de maturidade da resiliência organizacional contendo as cinco fases expostas por Valastro (2011) e Sawalha (2015).

Figura 3: Escala de Maturidade da Resiliência Organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2020), com base em Valastro (2011) e Sawalha (2015).

Legenda: D = Declínio; S = Sobrevivência; R = Recuperação; A = Antecipação; CR= Cultura Resiliente.

Por outro lado, o estudo de Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) trabalha com a construção da resiliência organizacional através de uma matriz de quatro configurações. Nesta matriz, apresentada na Figura 4, o eixo horizontal envolve a preparação de possíveis formas de ação das empresas (reativo ou proativo) e o eixo vertical trabalha com maneiras, através das quais as organizações se adaptam ao ambiente, isto é, mantem atitudes rígidas mesmo com as mudanças que ocorrem no ambiente ou então agem com agilidades para contornar aquele momento da melhor forma possível.

Figura 4: Matriz de Configurações da Resiliência

Adaptação	Ágil	<p style="text-align: center;">Abundância de Recursos</p> <p>Flexibilidade para lidar com interrupções inesperadas</p> <p>Forças: avaliar rapidamente interrupções imprevisíveis e desenvolver uma resposta apropriada por meio da improvisação. A resposta depende do evento e do tipo de operações.</p> <p>Fraquezas: alta e intensa necessidade de recursos e dependente das habilidades dos indivíduos. Menos capaz de aprender devido à falta de processos</p>	<p style="text-align: center;">Focado na Resiliência</p> <p>Orientação estratégica de longo prazo. Planejamento detalhado para interrupções previstas e recursos para lidar com o inesperado. Sistemas e processos de aprendizagem e previsão.</p> <p>Forças: flexível, preparado e capaz de aprender.</p> <p>Fraquezas: alta e intensa necessidade de recursos, requer um envolvimento contínuo com os <i>stakeholders</i> e processos envolventes.</p>
	Rígido	<p style="text-align: center;">Em Alto Risco</p> <p>Orientação operacional de curto prazo. Falta de preparações coerentes e nenhuma flexibilidade. Vulnerável à maioria das interrupções. Altamente dependente da capacidade dos indivíduos de responder a interrupções e improvisar</p>	<p style="text-align: center;">Baseado no Processo</p> <p>Foco no desenvolvimento de planos rigorosos para diferentes interrupções.</p> <p>Forças: preparado para a maioria das eventualidades. Capaz de aprender através da implementação de novos processos.</p> <p>Fraquezas: vulnerável quando algo imprevisível acontece. Relativamente rígido, recursos de difícil realocação.</p>
		Reativo	Proativo
Preparação			

Fonte: Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018, p. 7).

Segundo Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018), organizações que se encaixam no primeiro quadrante são aquelas voltadas para a orientação estratégica, sendo este denominado como “foco na resiliência”, possuindo como principais características uma preparação proativa e uma tomada de decisão ágil, sendo, portanto, mais flexíveis para lidar com de interrupções previstos e até imprevisos, através de planos detalhados. Em adição, as organizações aqui localizadas melhoram seu processo de aprendizado com as situações, assim como as previsões para possíveis períodos futuros. Contudo, requerem um engajamento intenso dos membros da organização para tais períodos, assim como uma elevada quantidade de recursos para, deste modo, alcançar a resiliência organizacional.

Na sequência, os autores apontam o segundo quadrante, o qual é baseado no processo, isto é, as empresas estão preparadas para eventualidades, mas vulnerável a alguns acontecimentos. Neste quadrante, as organizações planejam em

detalhes possíveis saídas para as crises que podem ocorrer em seu ambiente, contudo são rígidas a eles, não possuindo saídas fora aquelas outrora definidas.

Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) afirmam que embora o quadrante que é focado na resiliência seja o ideal para a superação de períodos com interrupções por conta da proatividade e agilidade na execução dos planos que previam turbulência ambientais, o quadrante focado no processo também faz com que as organizações alcancem a sua sobrevivência em meio a crises, contudo as empresas, diferentemente do “foco na resiliência”, desenvolvem um aprendizado informal, isto é, aquele que auxilia em futuras crises, mas não plenamente.

Na concepção de Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018), o terceiro quadrante envolve o alto risco, no qual a organização apresenta uma orientação operacional, sendo vulnerável a maioria dos acontecimentos turbulentos que podem ocorrer em seu ambiente, uma vez que organizações localizadas neste setor apresentam pouca ênfase no desenvolvimento de planos para o enfrentamento de turbulências ambientais, sendo, portanto, rígidas e reativas.

Por fim, o último quadrante da matriz de configurações da resiliência destaca as organizações que se localizam no quarto quadrante, sendo definidas como “engenhosas”, por possuírem como características a agilidade e a reatividade (BURNARD; BHAMRA; TSINOPOULOS, 2018). Os autores prosseguem apontando que as empresas que se localizam neste quadrante são flexíveis, por conta de sua característica ágil, para lidar com quaisquer crises que possam ocorrer no ambiente, contudo apresentam menor ênfase no planejamento e previsão de acontecimentos em seu ambiente, dependendo, portanto, da flexibilidade em sua forma de agir para enfrentar as crises de uma forma eficaz.

Conforme visto ao longo deste subcapítulo, existem diversas abordagens conceituais para a resiliência organizacional. Nesta dissertação, optou-se por atentar aos seguintes pontos, iniciando pelas ideias de Burnard e Bhamra (2011). Estes autores abordam a resiliência nas organizações como uma forma de se manter no mercado, isto é, alterar determinados aspectos organizacionais, visando a sustentação no ambiente. Por outro lado, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), apresentam a resiliência não somente como a recuperação das crises, mas também como um planejamento antecipatório a possíveis acontecimentos, assim como destacam Annareli e Nonino (2016). Herbane (2019) aborda a resiliência na

mesma linha de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) e Annareli e Nonino (2016), com o aditivo de aspectos de agilidade no planejamento.

Tendo isto em vista, assim como o exposto quanto à literatura de resiliência organizacional, para alcançar a resposta à questão de pesquisa proposta, definiu-se como aspectos principais entender primeiramente quais são as características e comportamentos resilientes que demarcam a empresa familiar analisada a partir das categorias definidas nos Quadros 3 e 4, com base em Mc Aslan (2010), Lopes (2016) e Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017). A partir disto, é possível entender como estes aspectos resilientes influenciam a capacidade adaptativa da organização, uma vez que perceber quais são as características e comportamentos, assim como entender o que ela gera, permite enquadrar as organizações, segundo Valastro (2011) e Sawalha (2015), dentro da resiliência passiva – onde a empresa não visa antecipar o mercado, mas sim se manter no ambiente em crise – ou ativa, isto é, quando a organização desenvolve percepções de analisar e antecipar o que pode ocorrer no mercado em que atua, estando assim pronta para enfrentar mudanças complexas e, posteriormente, desenvolver uma cultura resiliente de enfrentamento a turbulências ambientais.

Outro ponto de vista adotado para atingir os objetivos propostos foi a utilização da matriz proposta por Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018), a qual faz alusão a classificação das organizações através de posturas ágeis ou rígidas e proativas ou reativas, sendo tais classificações atingidas por meio do nível de resiliência organizacional da empresa, sendo possível perceber isto através das características e comportamentos resilientes citados anteriormente. Estes pontos influenciam a capacidade adaptativa das empresas, uma vez que a postura ágil e proativa remete a organizações que adaptam-se facilmente ao seu ambiente, lembrando o modelo de ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978).

No contexto de empresas familiares é notória a presença de características e comportamentos peculiares, por exemplo, um sistema de crenças, regras formais e informais específicas e flexibilidade (WALSH, 2002), as quais oferecem a este tipo de negócio uma vantagem competitiva frente a outros tipos de empresas, as auxiliando no processo de enfrentamento de crises internas e/ou externas (AYALA; MANZANO, 2014; GAVIDIA-PAYNE *et al.*, 2015).

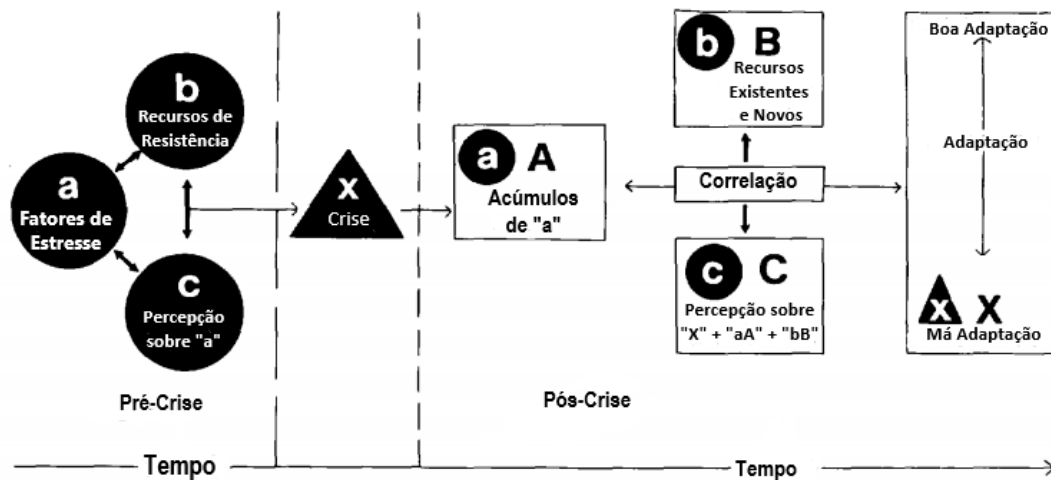
A vantagem sobre outros tipos de organizações citada anteriormente é alcançada através de um processo denominado de resiliência familiar (HOOPER,

2008). A resiliência familiar gera inteligência e conhecimento para lidar com o ambiente em que o negócio está inserido, uma vez que com o período em atividade, o fundador do negócio possui uma bagagem cultural de diversas turbulências enfrentadas ao longo dos anos de atuação no mercado, percebendo e entendendo o que pode ocorrer em seu ambiente interno e/ou externo. Conseqüentemente, o fundador tende a lidar de maneira eficaz e eficiente com o dilema da turbulência, repassando através de uma comunicação clara isto para os demais membros da família que podem sucedê-lo ou então assumir o negócio em caso de sua ausência, sendo esta comunicação primordial para a superação a períodos de crise (JIM; HONG, 2010; GAVIDIA-PAYNE *et al.*, 2015).

Posto isto, no estudo de Morais-Storz, Platou e Norheim (2018), nota-se como principal limitação a filosofia diferente pela qual, por exemplo, as empresas familiares abordam a resiliência organizacional. Sendo ela, como colocam Dobbs, Koller e Ramaswamy (2015) e, Yorsa e Lassaad (2015), envolvendo a obtenção de resultados em curto prazo e a previsão de crescimento do negócio em longo prazo. Complementando, na revisão sistemática de Conz e Magnani (2019), a resiliência organizacional em empresas familiares pode ser vista como, por exemplo, uma capacidade interna para a manutenção do negócio mesmo em períodos de turbulências ambientais intensas (DANES *et al.*, 2009; BREWTON *et al.*, 2010).

Zeher e Leiß (2019) discutem o processo de resiliência organizacional dentro de negócios familiares, apoiando-se no *double ABCX model*, proposto por McCubbin e Patterson (1983), conforme a Figura 5. O modelo é dividido em três partes buscando explicar como as empresas atingem uma boa adaptação ou fracassam nesta tentativa através da resiliência organizacional em empresas familiares, sendo eles o pré-crise, crise e pós-crise. As autoras apontam que na perspectiva organizacional, o fator “a” envolve propensões a futuras crises, o fator “b” é entendido como as resistências que a empresa desenvolve após superar crises anteriores e o fator “c” envolve uma percepção mais acurada quanto ao fator “a”.

Figura 5: *Double ABCX model*



Fonte: McCubbin e Patterson (1983, p. 12).

Zeher e Leiß (2019) explicam que a primeira divisão (pré-crise) envolve o período anterior a crise, através do qual os gestores devem não apenas compreender as questões internas ou externas do negócio, isto é, fatores que podem causar uma nova crise, mas também perceber como esta crise atingirá o seu negócio, e além disso, é preciso destacar a superação de crises anteriores na busca pela superação das atuais, uma vez que os acontecimentos passados servem como aprendizado para ações futuras em períodos de crise, assim como geram uma percepção melhor do que as crises no ambiente podem ocasionar no seu contexto empresarial.

A divisão central é entendida como o momento em que a crise ocorreu no ambiente, seja ela interna ou externa (McCUBBIN; PATTERSON, 1983; ZEHER; LEIß, 2019). Wilmoth e Smyser (2009) destacam que a fase pós-crise ou fase resiliente¹ é aquela onde percebe-se as consequências que as turbulências internas e/ou externas causaram na empresa, abrangendo também o enfrentamento as crises através da correlação entre os acúmulos dos fatores de estresse (que causaram a crise), os recursos existentes ou adaptativos (oriundos de aprendizagens de crises anteriores e de recursos internos, por exemplo, comunicação e liderança) e a percepção quanto ao contexto como um todo (fatores

¹ Zeher e Leiß (2019) entendem a fase pós-crise também como fase resiliente.

de estresse somados as aprendizagens oriundas de crises anteriores). Através disto, Zeher e Leiß, 2019, apontam que desta forma, as organizações atingem níveis resilientes e alcancem uma boa adaptação – superando a crise com pequenas preocupações –, ou então uma adaptação estável – com pequenas perdas e ganhos –, contudo, as empresas podem não apresentar aspectos resilientes, gerando uma adaptação mal sucedida – as perdas superando os ganhos –.

Portanto, em estudos envolvendo organizações familiares, a resiliência familiar tem seu uso geralmente ligado à capacidade que os membros da família possuem de administrar o seu negócio de maneira eficaz e eficiente, superando períodos de crise ou turbulência em seu ambiente (MCCUBBIN; MCCUBBIN, 1988; PATTERSON, 2002). Vandsburger e Biggerstaff (2004) colocam a resiliência presente em empresas familiares como a capacidade de manter ou alavancar o negócio familiar, adaptando-se as mudanças e riscos. Contudo, Beech *et al.* (2020) ressaltam que uma compreensão aprofundada da resiliência dentro do contexto de organizações familiares se faz necessária, uma vez que o foco do que é uma crise ou uma turbulência ambiental é volátil de uma empresa familiar para outra, podendo deste modo uma crise ser catastrófica para determinadas empresas e nem tanto para outras, ocasionando diferentes modos de adaptação, assim como influência em seu desempenho.

2.3 Capacidade Adaptativa

As empresas inseridas em um ambiente turbulento fazem uso de seus recursos e capacidades para responder da melhor forma as situações que o ambiente externo está apresentando (VOHRA, 2015). Staber e Sydow (2002) destacam que para as empresas superarem os ambientes complexos ou turbulentos em que estão inseridas, a alternativa envolvendo a capacidade adaptativa surge como aquela que apresenta o melhor resultado. Embora seja um conceito relativamente antigo, de acordo com Fiedman, Carmeli e Tishler (2016), um questionamento principal tem se destacado nos últimos anos na área de conhecimento da administração estratégica, sendo ele a maneira como as empresas constroem capacidades de adaptação aos seus ambientes externos que estão em constante mudança.

Gonçalves (1998) argumentou que estruturas e práticas gerenciais e operacionais das organizações em períodos anteriores foram modeladas para suportarem apenas ambientes com mudanças mínimas, e não as mudanças que passaram a ocorrer em elevada velocidade a partir dos anos 2000 e mais continuamente nos dias atuais. Posto isto, as organizações que insistirem em se manter estáticas em modelos antigos de administração, não aceitando as mudanças que o ambiente impõe tendem a serem extintas do mercado (GONÇALVES, 1998), uma vez que a antiga postura remete a uma incapacidade de adaptação ao mercado (GORESKE, 2007).

Originada em estudos na área sociológica e de gestão organizacional e de negócios, a capacidade adaptativa envolve a capacidade de adaptação das empresas através de um conjunto de soluções para problemas imprevisíveis, permitindo que ela se ajuste a mudança ambiental, mantendo e modificando suas características quando necessário (CHAKRAVARTHI, 1982; ENGLE, 2011). Em adição, Goreske (2007), afirma que esta nova ordem confronta a teoria clássica, na qual as organizações eram vistas como sistemas fechados, sem relação com o ambiente em que estavam inseridas, contudo, reafirmando o que foi exposto por Gonçalves (1998) esta visão geraria no contexto ambiental atual a extinção de diversas empresas.

Embora não abordando o construto com esta nomenclatura, Miles e Snow (1978), já vislumbravam um conceito para a capacidade adaptativa através do modelo de estratégias competitivas desenvolvido no final da década de 70. De forma resumida, o modelo proposto pelos autores sugere que a adaptação organizacional efetiva depende “das percepções e coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições” (MILES; SNOW, 1978, p. 121).

O modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978) aborda quatro estratégias que podem ser utilizadas por empresas visando a sustentação no ambiente, sendo elas: defensiva, reativa, analítica e prospectora. Pode-se estabelecer uma conexão entre o estudo de Staber e Sydow (2002) com o modelo das tipologias estratégicas, sendo que as duas primeiras podem ser vistas como a adaptação da organização ao ambiente, uma vez que sob esta visão, a empresa busca o melhor ajuste ao contexto em que está inserida, atuando após a mudança ocorrer. Enquanto que, por

outro lado, as duas últimas envolvem as capacidades adaptativas, já que trabalham com o desconhecido, interagindo com o ambiente e tentando antecipar tendências.

Com estudos mais avançados referentes a capacidade adaptativa, Drucker (1995) o identifica como uma adequação contínua aos novos contextos ambientais, ou em outras palavras, a capacidade de adaptação envolve a previsão de mudanças, flexibilidade e uma rápida tomada de decisão. Wang e Alnmed (2007) afirmam que a capacidade de adaptação trata de organizações que se adaptam de maneira eficaz a mudanças no contexto ambiental em que estão inseridas ou a novos ambientes. Em adição, 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.

Carmeli e Sheaffer (2008) por sua vez apontam que a adaptabilidade estratégica das empresas ou capacidades de adaptação se refere às habilidades que as empresas possuem de responder ao ambiente dinâmico e muitas vezes turbulento em que elas estão inseridas. Os autores prosseguem afirmando que a sua definição envolve aquelas empresas que não resistem a mudanças, seja em sua estratégia ou no nível operacional, isto é, aquelas empresas que se adaptam ao que o mercado está oferecendo em determinado período, uma vez que a capacidade de adaptação estratégica viabiliza a adequação as situações do ambiente externo.

Já D'Avila e Silveira-Martins (2018) afirmam que a capacidade adaptativa corresponde à identificação de novas oportunidades de mercado pelas empresas, e a partir disto fazer uso de seus recursos e capacidades para capitalizar tais oportunidades. Para se fazer uso destes recursos e capacidades, as empresas devem alinhar, dentro de seu processo de capacidade adaptativa, seus fatores internos com os fatores ambientais (ROSA; SILVA; SAUSEN, 2019).

No Quadro 5, é possível visualizar uma síntese dos principais conceitos de capacidade adaptativa trabalhados ao longo desta subseção.

Quadro 5: Quadro síntese conceitual de capacidade adaptativa

Autores	Conceito
Drucker (1995)	Adequação da empresa a novos contextos ambientais.
Zhou e Li (2007)	Reconfiguração da organização para responder as mudanças de seu ambiente.
Tostovrsnik <i>et al.</i> (2010)	Interação entre o contexto econômico, a estrutura institucional, a estrutura social e o ambiente natural.

Carmeli e Sheaffer (2008)	Habilidades da empresa de responder ao ambiente em mudança.
D'ávila e Silveira-Martins (2018)	Identificação de novas oportunidades de mercado.
Rosa, Silva e Sausen (2019)	Alinhamento dos recursos e das capacidades organizacionais com as mudanças do ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Contudo, somente a adequação as necessidades de determinado momento do mercado não é suficiente para garantir a adaptação a ambientes turbulentos, uma vez que a capacidade adaptativa de uma organização é caracterizada por meio de seus recursos e capacidades que permitem a preparação, ajustes e recuperação de eventos que ocorreram ou que irão ocorrer (SMIT; PILIFOSOVA, 2003). Tostovrsnik *et al.* (2010) indicam que a capacidade adaptativa é multidimensional, envolvendo 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. Dentro destes fatores é possível identificar determinados aspectos de suma importância para o processo adaptativo, por exemplo, disponibilidade de capital, acesso a informação, treinamento e qualificação de pessoal e utilização dos recursos disponíveis no ambiente (TOSTOVRSNIK *et al.*, 2010).

Sutcliffe e Vogus (2003) afirmam que a capacidade adaptativa se relaciona com a resiliência, sendo uma de suas características, na busca por uma recuperação a um período de crise, visando que as empresas superem este período, apresentando um fortalecimento para futuros períodos de turbulência. Além disso, Carmeli e Markman (2011) apontam que empresas que fazem uso potencial da resiliência para superação de tais períodos tendem a apresentar longevidade organizacional.

Através de diversos estudos, percebe-se a relação a capacidade adaptativa e do construto de resiliência organizacional. Por exemplo, os resultados da pesquisa de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), apontaram que através da capacidade adaptativa do gerenciamento estratégico de recursos humanos das organizações é possível responder de maneira resiliente quando enfrentam graves crises. Nogueira e Melo (2017), analisam esta perspectiva através da gestão universitária, encontrando em seus resultados que os sujeitos de sua pesquisa apresentaram níveis de resiliência através da capacidade adaptativa uma vez que conseguiram perceber, entender e se adaptar às mudanças ocorridas no seu ambiente. Através dos estudos apresentados e com base também nos achados de

Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), é possível afirmar que a capacidade de adaptação das organizações a ambientes que estão em constante mudança e a resiliência estão se tornando imprescindíveis para um estudo envolvendo riscos ou crises do ambiente em que as empresas estão inseridas.

Com base no exposto a partir de autores clássicos e contemporâneos sobre o construto de capacidade adaptativa discutidos nesta subseção do referencial teórico, para os fins desta dissertação, definiram-se como base para as análises as abordagens de Drucker (1995), Carmeli e Sheaffer (2008) e D'ávila e Silveira-Martins (2018). Optou-se por tais abordagens, tendo em vista as diferentes consequências da crise econômica e da crise da Covid-19 para a empresa analisada. Em primeiro momento de crise, observa-se a perspectiva de adaptação através do aproveitamento de oportunidades de mercado (D'ÁVILA; SILVEIRA-MARTINS, 2018). No segundo momento, com o surgimento da crise sanitária da Covid-19, necessita-se alterar a visão das análises para uma perspectiva de responder a um ambiente que enfrenta mudanças complexas (CARMELI; SHEAFFER, 2008), assim como adequar-se a esta nova situação (DRUCKER, 1995).

Destaca-se ainda a formação de duas categorias de análise para o construto de capacidade adaptativa a partir das visões de Drucker (1995), sendo elas: tomada de decisão ágil e flexibilidade.

2.4 Percepção do Desempenho

O ponto chave para a sobrevivência das organizações encontra-se no desempenho apresentado por elas (SINGH; DARWISH; POTOCHNIK, 2016). Os resultados deste construto são de suma importância para as empresas e percorrem vários setores, por exemplo, de recursos humanos, o setor estratégico, de gerenciamento de operações, entre outros (HULT *et al.*, 2008; RICHARD *et al.*, 2009). March e Sutton (1997), e Bititci *et al.* (2012) expõem que o desempenho nestes setores objetiva aprimorar e sustentar o desempenho das organizações como um todo, a fim de melhorar a lucratividade e atingir a sobrevivência no longo prazo.

Para averiguar a situação de lucratividade e sobrevivências de empresas através do desempenho, como indicam Marth e Sutton (1997), e Bititci *et al.* (2012), é possível empregar medidas objetivas ou subjetivas, no meio acadêmico, esta escolha varia da opção de pesquisador para pesquisador (SINGH; DARWISH;

POTOCNIK, 2016). No que envolve medidas objetivas, é possível utilizar medidas financeiras (ROWE; MORROW; FINCH, 1995), assim como indicadores de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Retorno sobre Ativos (ROA) (DARWISH; SINGH, 2013), entre outros. No que tange as medidas subjetivas, Rizov e Croucher (2009) operacionalizaram a percepção de desempenho em organizações através de itens subjetivos, como por exemplo, a qualidade de serviço, o nível de produtividade, a taxa de inovação de produtos, entre outros.

Embora se argumente que medir o desempenho de empresas de maneira objetiva apresente maior robustez para análise, assim como a utilização de medidas subjetivas podem apresentar limitações pela relutância dos gestores em enxergarem suas deficiências (POWELL, 1992; BJORKMAN; BUDHWAR, 2007; RAZOUK, 2011). Hult *et al.* (2008) defendem a utilização de medidas subjetivas para avaliar o desempenho organizacional, citando como uma de suas justificativas que determinadas organizações impossibilitam a coleta de dados objetivos deste construto. Por fim, os resultados empíricos do estudo de Singh, Darwish e Potocnik (2016) expõe que as medidas subjetivas de desempenho organizacional são meios confiáveis e válidos para medi-lo.

Tendo em vista o exposto, para os fins desta dissertação, o desempenho foi compreendido a partir da percepção subjetiva dos gestores das empresas familiares frente ao período estudado. Levando-se em consideração que a percepção do desempenho para este tipo de empresa varia para as organizações não familiares – por conta de aspectos da abordagem sócio emocional, tais como o apego emocional dos gestores com a organização – buscar-se-á descrever como os gestores de uma empresa familiar percebe o seu desempenho a partir de quatro indicadores, sendo eles: um indicador adaptado de Crespo *et al.* (2019), sendo ele a competitividade, outros três fatores de análise propostos por Singh, Darwish e Potocnik (2016), envolvendo (i) receita de vendas, (ii) cota de mercado e (iii) rentabilidade.

3 METODOLOGIA

Este capítulo contempla os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta dissertação, sendo subdividido em 5 subcapítulos, sendo eles: (1) classificação da pesquisa, (2) estratégia de pesquisa; (3) seleção do caso; (4) procedimentos para coleta de dados; (5) triangulação dos dados; e (6) técnica de análise dos dados. A partir disto, buscou-se compreender como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação visando sustentar o desempenho de uma empresa familiar gaúcha durante as crises que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para operacionalização da investigação, optou-s/e por fazer uso da **abordagem qualitativa**, uma vez que objetiva-se compreender o campo de estudo para tornar possível descrever a dinâmica de relacionamento entre resiliência organizacional e capacidade adaptativa da organização estudada, sob o viés de que as adaptações promovidas objetivam sustentar o seu desempenho em momentos de crise.

Desta forma, a investigação caracteriza-se como um **estudo de caso retrospectivo**, em virtude de envolver dados de eventos históricos passados. Stake (1995) caracteriza um estudo de caso como um tipo de conhecimento. Por conta disto, o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas sim a escolha do objeto a ser estudado (STAKE, 1995). O autor ainda aponta que o estudo de caso se diferencia de outras formas de pesquisa por conta do aspecto da aprendizagem; a partir de sua visão, o estudo de caso é um método de pesquisa mais concreto, contextualizado e voltado para a interpretação do leitor. Complementando o método de pesquisa empregado, Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), defendem que o estudo de caso retrospectivo envolve a seleção de um período passado no qual ocorreram fatos pertinentes a história da organização. Contudo, é necessário frisar que no estudo de caso retrospectivo é possível a ocorrência dos participantes da pesquisa não se lembrarem de eventos importantes (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Para atender as demandas mencionadas para a realização de um estudo de caso retrospectivo, foi selecionada uma organização destacada no subcapítulo 3.3,

assim como definiu-se o período de 2014 à 2020 para a demarcação do caso retrospectivo, frente a ocorrência de uma crise econômica e da crise sanitária causada pela Covid-19.

Ainda é possível caracterizar esta pesquisa como sendo de natureza **descritiva**, pois descreve a dinâmica do relacionamento entre os construtos apresentados. Triviños (2015) destaca que a pesquisa descritiva tem como foco descrever fatos de uma realidade. Além disso, o autor prega que o pesquisador possua um entendimento acerca da realidade que está propondo estudar, para que se realize uma reflexão acurada sobre a temática. Para tanto, foram realizadas codificações a partir dos dados coletados em entrevistas em profundidade no ambiente empresarial representando as falas dos entrevistados.

A pesquisa também pode ser caracterizada como **exploratória**, uma vez que não foram encontradas teses, dissertações ou artigos científicos analisando a relação entre os construtos resiliência organizacional, capacidade adaptativa e percepção de desempenho. Adiciona-se que se encontrou apenas um estudo relacionando os construtos que esta investigação se propõe a analisar em uma busca bibliométrica nas bases da *Scopus*, *Web of Science* e *Emerald Insight* em junho de 2020.

Para Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa exploratória objetiva tornar uma temática mais explícita, através, por exemplo, de pesquisas bibliográficas, entrevistas com especialistas no assunto ou casos que auxiliem na compreensão do assunto. Em adição, Vilela e Manzini (2009) destacam que a proximidade da pesquisa exploratória com a explicativa frente a perspectiva de uma ideia inovadora no estudo. Como visto, esta pesquisa fez uso do levantamento bibliométrico para construir o referencial teórico visando a finalidade de atingir o objetivo proposto. Além disso, o acréscimo da abordagem socioemocional, que se vincula ao objeto de estudo desta dissertação, proporciona aspecto inovador, tendo em vista que os processos decisórios gerados a partir da resiliência organizacional e da capacidade adaptativa da empresa familiar analisada sofrem influência, por exemplo, do apego emocional dos gestores com a organização.

Frente ao exposto anteriormente, a presente dissertação pode ser classificada como um estudo qualitativo, exploratório e descritivo quanto a descrição do período analisado, mas também assumindo o aspecto explicativo, na busca pelo entendimento do fenômeno.

3.2 Estratégia de Pesquisa

Na busca por uma resposta a questão de pesquisa: **“Como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação de uma empresa familiar gaúcha visando sustentar seu desempenho em períodos de crise?”**, buscou-se no trabalho de Stake (1995) uma forma para isto, uma vez que o autor trabalha com o fator da antecipação, através do qual o pesquisador considera o ambiente em que se está inserido e cogita a possibilidade da realização de um caso. Segundo o autor, no momento de consideração e análise do ambiente, também busca-se antecipar os problemas que podem ocorrer no futuro, analisando eventos, pessoas, atributos e sinais vitais de suma importância. Por conta disto, reafirma-se que esta dissertação se encaminhou para a abordagem qualitativa, já que este tipo de abordagem pode ser considerada como a interpretação da realidade através da vivência do pesquisador no campo de estudo (DENZIN, 2018).

Neste contexto, Stake (1995) aborda a realização de estudos de caso com a ideia de compreender fenômenos no contexto em que ocorrem. O autor prossegue apontando que a partir da compreensão do caso, é possível descrever ações e comportamentos, analisar interações e estudar representações desde seu surgimento até o desenvolvimento dos fenômenos ao longo do tempo.

Conforme destacado no subcapítulo 3.1, para os fins desta dissertação optou-se por um estudo de caso retrospectivo visando entender os eventos passados da organização estudada frente aos períodos de crise e econômica e de crise da Covid-19, uma vez que, segundo a pesquisa de Leide (2017), o estudo de caso retrospectivo possibilita um melhor entendimento quanto a história da empresa familiar analisada no período definido e a complexidade do fenômeno analisado. Portanto, esta pesquisa constitui-se de um estudo de caso retrospectivo, na busca por relacionar os três construtos que norteiam este estudo no contexto de crise no ambiente externo de uma empresa familiar gaúcha.

3.3 Seleção do Caso

A πR^2 Lanches, fundada em 1991, localizada na cidade de Pelotas, na Zona Sul do Estado do Rio Grande do Sul, possui cerca de 80 colaboradores. A empresa

é classificada como familiar, atendendo a definição adotada com base em Chrisman, Chua e Sharma (2005) e Grzybovski (2007).

A empresa conta atualmente com uma unidade exclusiva para o sistema de tele-entrega e outras três unidades de atendimento distribuídas pela cidade de Pelotas/RS, mais uma unidade de preparação prévia de quantidades de porções de seus produtos em uma cozinha industrial (SILVEIRA-MARTINS; DANELUZ; LEITE, 2017; TIMM, 2017).

A seleção da πR^2 para a realização do caso deve-se por ser uma referência gastronômica na cidade em que atua, comercializando aproximadamente 2.000 lanches em dia de pico de movimento, conforme divulgado no site da empresa². Por conta disto, possui grande visibilidade no ramo alimentício de sua cidade e região, rendendo aparições em jornais, revistas, rádios, televisão, como por exemplo, no Jornal do Almoço e no Mais Você.

Além disso, ao longo dos seus 29 anos de atuação no mercado, a empresa enfrentou muitas dificuldades, necessitando adaptar-se ao ambiente em que atua desde o momento de sua inauguração, modificando processos internos, como o horário de funcionamento, a qualidade de seus produtos e o seu atendimento, assim como demandas do ambiente externo para atender a uma determinação de legislação municipal publicada ao final do ano de 2013 (LEITE *et al.*, 2019). Cabe destacar que a adaptação da empresa a nova legislação municipal, assim como a abertura da terceira unidade de atendimento ocorreu em meio a um período de crise econômica que o Brasil começou a enfrentar em 2014 (SILVEIRA-MARTINS; DANELUZ; LEITE, 2017). Em adição, no princípio da nova crise oriunda da Covid-19, a empresa inaugurou uma nova unidade de atendimento, atendendo as demandas de um bairro afastado geograficamente das outras unidades, informação extraída de uma das entrevistas.

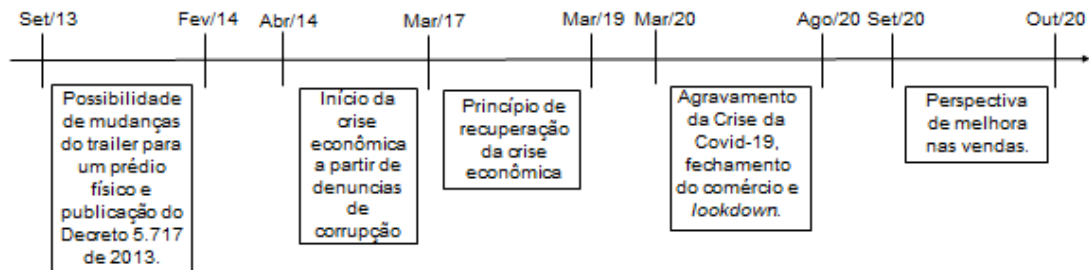
Além dos fatos apresentados, justifica-se também a seleção da organização por conta do atributo socioemocional que, conforme abordado no capítulo 2.1 e 2.1.1, influencia a tomada de decisão em empresas familiares.

Com a finalidade de facilitar o entendimento do período que a presente investigação se propõe a analisar, a Figura 6 ilustra os principais acontecimentos que necessitaram de atenção da organização analisada para sua sustentação no

² O site e sua fonte digital não foram mencionados visando evitar a indicação do nome da empresa analisada.

mercado através da influência da resiliência organizacional em sua capacidade adaptativa.

Figura 6: Linha do Tempo



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O contato com a empresa para realização da pesquisa ocorreu de forma direta entre pesquisador e gestora/sócia proprietária por intermédio de uma rede social no mês de Julho de 2020, agendando-se a coleta de dados para os meses de setembro e outubro. As entrevistas foram realizadas com uma gestora e sócia proprietária da empresa – membro da família –, e com outras três gestoras da empresa externas ao eixo familiar, conforme será apresentado na Tabela 1 – Subcapítulo 3.4.1 –.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados conduzida para o desenvolvimento do estudo de caso foi viabilizada por meio de entrevistas e análise documental. Na busca pela preservação da validade e da confiabilidade dos dados obtidos durante a coleta, foi estabelecido um protocolo de estudo de caso, conforme indicado por Yin (2016).

Yin (2016, p. 91) expõe que o protocolo no estudo de caso “é usado para indicar um conjunto mais amplo de procedimentos e perguntas do que o clássico instrumento”. O autor indica que a utilização do protocolo contém todos os passos adotados para a realização da pesquisa, assim como especifica a formação do instrumento de pesquisa e sua forma de aplicação. Yin (2016) sugere que no protocolo de pesquisa conste dois aspectos essenciais, sendo eles: a visão geral do projeto de pesquisa e a explanação sobre os procedimentos adotados durante a pesquisa empírica.

O protocolo (Apêndice A) utilizado para a realização desta dissertação é baseado em Mucci (2014) e Buchweitz (2018). Além dos itens que o compõem, no Apêndice C encontra-se o roteiro de entrevista semiestruturado proporcionando a visualização de todo procedimento e das regras estabelecidas para a condução da investigação. Yin (2016) afirma que o protocolo apresenta um guia da forma pela qual a pesquisa foi realizada, mas não necessariamente indica a sequência lógica que foi utilizada, seguindo também, desta forma, a proposta de um roteiro semiestruturado. De forma adicional, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível para visualização no Apêndice B, sendo este baseado em Oro (2015) e Buchweitz (2018).

O roteiro outrora mencionado será apresentado com profundidade de detalhes na seção 3.4.1, expondo as questões que foram adaptadas de outros estudos, assim como aquelas que foram formuladas com base no referencial teórico desta pesquisa (Apêndice C e Quadro 6).

3.4.1 Formulação e Aplicação do Roteiro de Entrevistas

O roteiro de entrevista baseou-se em autores que discutem as abordagens deste estudo: resiliência organizacional, capacidade adaptativa e percepção de desempenho, bem como a relação entre eles, visando o alcance dos objetivos propostos, sendo formuladas ou adaptadas ao total 13 perguntas.

Destaca-se ainda a utilização da teoria da riqueza socioemocional mencionada no referencial teórico deste estudo nas questões desenvolvidas. Embora a mesma não esteja disposta na questão de pesquisa ou nos objetivos de estudo, entendeu-se que tal construto seria útil no entendimento da resiliência organizacional e de práticas adaptativas das organizações estudadas, tendo em vista as características específicas e únicas de empresas familiares frente a organizações de outros tipos.

Ressalta-se que foi necessário a formulação própria de perguntas baseadas no referencial teórico para as entrevistas em profundidade, uma vez que apenas um estudo foi encontrado em buscas bibliométricas utilizando os três construtos simultaneamente em empresas familiares (BEECH *et al.* (2020).

Quadro 6: Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Dimensão	Alcance do Objetivo	Questões	Referência
RO	1 e 2	1. Em algum momento a empresa enfrentou dificuldades por conta da crise econômica e do novo Corona Vírus (Covid-19)? Como ocorreu? Como você reagiu?	Elaboração própria com base em Goldschmidt (2015)
	1 e 2	2. Quais as principais ações e reações que foram / estão sendo tomadas a fim de superar a crise?	Adaptado de Mzid (2017)
	1 e 2	3. A empresa identifica riscos a curto, médio ou longo prazo? Se sim, os registra para futuras prevenções?	Adaptado de Lopes (2016)
	1 e 2	4. Ocorreram aprendizados com o enfrentamento a situações de crise? Quais? Se sim, as crises contribuem para o fortalecimento da empresa visando o enfrentamento de novas crises? Por quê?	Adaptado de Pinto (2018)
SEW RO CA	1, 2 e 3	5. Você considera que a identificação dos membros da família com a empresa e o apego emocional que isto gera, influenciam a tomada de decisão quando enfrenta situações de crise no ambiente externo a empresa? Se sim, como? E em que momentos você tem que adaptar seu comportamento ou de membros da família – que dividem cargos de tomada de decisão – para sustentar a empresa em períodos turbulentos?	Elaborada com base em Wilson, Wright e Scholes (2013), Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2016) e Nolli <i>et al.</i> (2019).
CA	3	6. A estratégia que a empresa normalmente utiliza foi importante para manter suas operações nos períodos de crise? Foram necessárias adaptações na estratégia ou nas atividades na crise econômica e da Covid-19? Se sim, quais foram as principais ações no processo de adaptação aos períodos de crise?	Adaptado de Pinto (2018)
RO	1 e 2	7. Descreva situações de dificuldade que a crise econômica e da Covid-19 geraram na empresa. Como você avalia o processo de superação após estas situações? Qual foi/está sendo mais difícil de superar? Necessitou modificar características ou comportamentos em alguma?	Adaptado de Lopes (2016)
RO	1 e 2	8. A empresa é capaz de atender às necessidades e demandas de fornecedores e clientes após e durante as crises? Se sim, consegue lembrar de alguma(s) situações que necessitaram mobilizar setores da empresa para o enfrentamento das crises?	Adaptado de Lopes (2016) e Pinto (2018)
RO CA	1, 2 e 3	9. Com o advento das crises, houve necessidade de mudança nas estratégias organizacionais? Se sim, como? Houve resistência para mudança? O sucesso de estratégias anteriores facilitou ou dificultou a adaptação ao atual momento?	Adaptado de Dabul (2012).
PDD	4	10. Quais foram os impactos nos aspectos de competitividade com concorrentes e parcela de	Adaptado de Franco (2014).

		mercado da sua empresa com a crise econômica e do Covid-19? E no que se refere a suas receitas no período? Quais as principais mudanças e reflexos percebidos neste período?	
SEW RO CA	1, 2 e 3	11. No que envolve as relações emocionais com os membros da família que atuam na empresa, de que forma isto interfere na no dia-a-dia da empresa ou em ações voltadas para o futuro?	Elaborado com base em Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2013), De Massis, Chua e Chrisman (2008), Soleimanof, Rutherford e Webb (2018) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011).
RO CA PD	Geral	12. Diante das características e comportamentos resilientes ³ , você considera que é possível obter benefícios para a adaptação da empresa a momentos de crise e sustentação de indicadores como parcela de mercado e receita de vendas? Por quê?	Elaborado com base em McAslan (2010), Lopes (2015), Nogueira Gonçalo e Verdinelli (2017) e Singh, Darwish e Potocnik (2016).
	Geral	13. Como você relaciona as características e os comportamentos ³ com a adaptação da empresa a um ambiente em crise? Na sua percepção, isto influencia suas receitas e competitividade?	Elaborado com base em Allen <i>et al.</i> (2007), McAslan (2010), Lopes (2015), Nogueira Gonçalo e Verdinelli (2017), e Crespo <i>et al.</i> (2019)

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Legenda: SEW – Teoria da Riqueza Socioemocional; CA – capacidade adaptativa; RO – resiliência organizacional; PD – percepção de desempenho.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente e remotamente, com apoio dos recursos das plataformas Skype e zoom, durante os meses de setembro e outubro de 2020, uma vez que a pandemia gerada pelo Corona Vírus impossibilitou a presença do pesquisador nas dependências da empresa. Ressalta-se a impossibilidade da realização das entrevistas com outros dois gestores pertencentes ao eixo familiar, sócios proprietários e fundadores da empresa, por conta de suas idades elevadas, fator que interferiu na realização da coleta de dados presencial por conta da pandemia, assim como a falta de destreza dos mesmos com plataformas tecnológicas para a realização das entrevistas *online*.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com prévia autorização dos entrevistados. Na sequência, foi realizada a transcrição, codificação e análise, conforme indica Bardin (2011). As transcrições foram realizadas manualmente em

³ As características e comportamentos resilientes aqui expostas referem-se aquelas que foram percebidas pelo pesquisador durante as entrevista.

arquivos únicos para cada entrevistado. Na Tabela 1, são caracterizadas as informações de cada um dos quatro.

Tabela 1: Classificação dos Entrevistados

Código	Pertencente ao Eixo Familiar?	Cargo	Setor	Gênero	Tempo de Gravação	Páginas de Transcrição
E1	Sim	Gestora e Sócia Proprietária	Gestora e Sócia Proprietária	Feminino	1h50min	14 páginas
E2	Não	Gestora	Tele-entrega	Feminino	52min	8 páginas
E3	Não	Gestora	Food-Truck	Feminino	32min	5 páginas
E4	Não	Gestora	Administrativo	Feminino	43min	7 páginas
Total	-	-	-	-	3h57	34 páginas

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Além da aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada, esta dissertação fez uso de documentos para reunião de evidências.

3.4.2 Análise Documental

A análise documental é definida como uma série de operações que visam estudar documentos, os quais ainda não receberam tratamento analítico, no intuito de compreender circunstâncias de cunho social e econômico (GARCIA JUNIOR; MEDEIROS; AUGUSTA, 2017). Frente a isto, este tipo de análise possibilita a utilização de métodos e técnicas para a assimilação, entendimento e análise de documentos dos mais variados tipos (FLICK, 2009).

Para os fins desta dissertação e visando complementar as análises realizadas através das entrevistas, inseriu-se no *software* NVivo® versão 11 os seguintes documentos: um livro que conta a história da empresa, artigos científicos sobre a empresa analisada e dados constantes no site oficial da empresa analisada, conforme consta na Tabela 2.

Tabela 2: Classificação da Análise Documental

Documento	Origem	Páginas de Transcrição
Artigo Científico	Leite <i>et al.</i> (2019)	16 páginas
Artigo Científico	Silveira-Matins, Daneluz e Leite (2017)	23 páginas

Livro	Timm (2017)	95 páginas
Site da Empresa	Site da Empresa ⁴	2 páginas
Total	-	136

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Yin (2016) destaca a utilização de documentos como um complemento aos dados oriundos de entrevistas. Além disso, Cellard (2008) aponta que a análise documental favorece a observação do processo de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

3.5 Triangulação dos Dados

Dentro do universo de pesquisas que utilizem a abordagem qualitativa, defende-se que o pesquisador faça uso da técnica de triangulação, visando obter um retrato mais fidedigno da realidade analisada ou então uma compreensão mais completa dos fenômenos que se propôs a estudar (MODELL, 2005; COUTINHO, 2008). Além disso, a triangulação dos dados é uma forma de garantir a confiabilidade e validade do estudo perante a comunidade científica (MODELL, 2005).

Coutinho (2008) afirma que a triangulação é a combinação de dois ou mais pontos de vista, sejam eles: fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de coleta de dados. Modell (2005) expõem que existem três formas de triangulação na literatura, sendo elas: dados, pesquisadores e teorias. Flick (2009) trabalha com um protocolo de triangulação extra ao autor outrora mencionado, sendo ele: a triangulação metodológica. Denzin (2018), por sua vez, destaca a triangulação a partir da utilização de diversas fontes de dados. Silverman (2008) respalda que a utilização mais comum da triangulação em pesquisas qualitativas envolve a aplicação de métodos múltiplos.

Tendo em vista o exposto, destaca-se que esta dissertação fez uso de entrevistas com uma gestora e sócia-proprietária – membro da família – da empresa, além de três gestoras externas ao eixo familiar. Utilizou-se também a análise documental como forma de coleta de dados, utilizando artigos científicos, matérias de jornais e revistas, assim como programas de televisão que a empresa participou

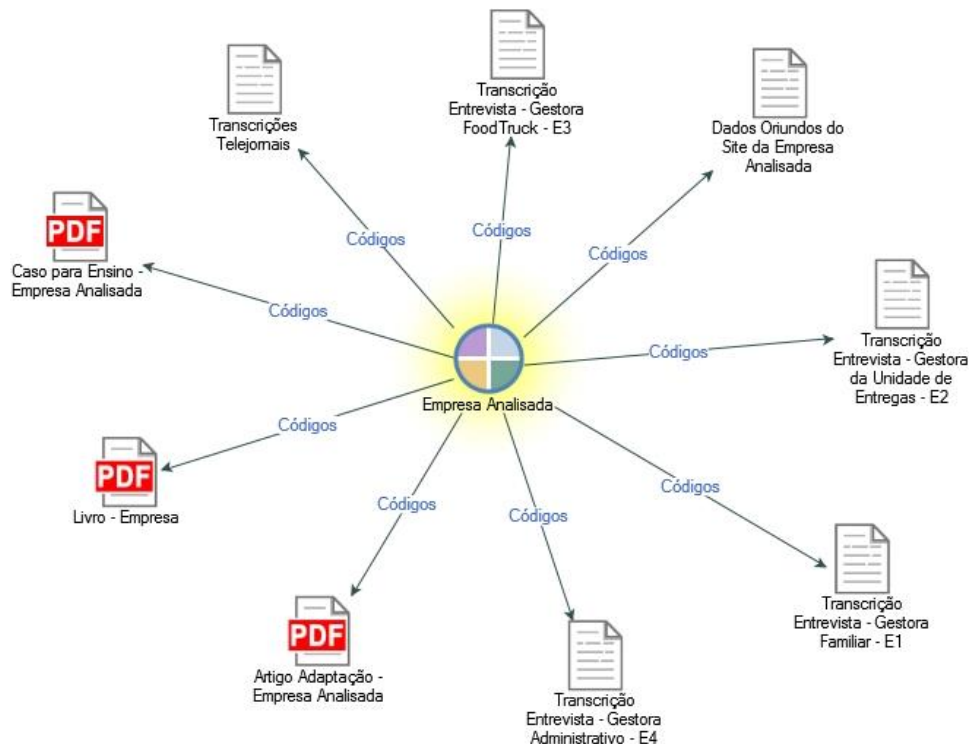
⁴ O site e sua fonte digital não foram mencionados visando evitar a indicação do nome da empresa analisada.

gravados e disponíveis no YouTube. Seguindo, desta forma, a triangulação de fontes de dados por meio de três ou mais fontes de dados defendida por Coutinho (2008).

Sabe-se que, idealmente, para realização de um estudo de caso, além das entrevistas e análise de documentos, devem ser realizadas observações direta e/ou participante como um recurso para reunir mais evidências do campo e proporcionar a triangulação dos dados. Todavia, cumpre salientar que a Pandemia outrora mencionada impossibilitou a presença física do pesquisador nas dependências da empresa.

Para a realização do tratamento dos dados, foi utilizado o *software* NVivo® versão 11, através do qual realizou-se a codificação de todo o material coletado durante as entrevistas e dados secundários, conforme a Figura 7.

Figura 7: Triangulação por meio de fontes de dados.



Fonte: Extraído do *software* NVivo®.

A pesquisa qualitativa exige alguns aspectos importantes visando a manutenção da transparência no tratamento dos dados a fim de garantir a confiabilidade e a validade do estudo perante a comunidade científica (CHAISS, 2019). Frente a isto, seguiram-se alguns critérios sugeridos por Miles, Huberman e

Saldanha (2014), sendo eles: a confiabilidade, validade interna, validade externa e aplicabilidade, sendo tais critérios de suma importância pelos autores para que a pesquisa apresente confiabilidade e validade. Tais critérios são descritos no Quadro 7, sendo seguidos das atividades realizadas na pesquisa a fim de garantir sua confiabilidade e validade perante a comunidade científica.

Quadro 7: Critérios de Confiabilidade e Validade da Pesquisa Qualitativa.

Critério de Qualidade	Descrição do Critério	Atividades Realizadas
Confiabilidade	Consistência e integridade do estudo.	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados possuem alinhamento com a teoria apresentada e com os dados secundários e documentais; - Revisão da transcrição e codificação realizadas; - Descrição detalhada de métodos e procedimentos, de forma suficiente para ser avaliada por outro pesquisador;
Validade Interna	Grau em que a descrição representa, com precisão, o fenômeno social estudado	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulação por fontes de dados: entrevista (dados primários), documentos, livros, artigos e matérias em telejornais (dados secundários); - Os dados apresentados estão codificados em categorias definidas conforme a teoria apresentada; - Os resultados são apresentados de forma lógica e organizada;
Validade Externa	Grau em que os dados coletados de determinado grupo podem ser generalizados	<ul style="list-style-type: none"> - Os procedimentos metodológicos estão explícitos de maneira organizada, permitindo a replicação do estudo; - O método de escolha da organização analisada que participou do estudo está descrito em uma sequência lógica; - As abordagens teóricas que compõem o estudo estão apresentadas na dissertação; - Os resultados são apresentados em comparação com a teoria apresentada.
Aplicabilidade	Identificação dos benefícios da pesquisa e de contribuições para o campo de estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Há possibilidade de acesso aos resultados do estudo, por meio da publicação da dissertação e de artigos relacionados a ela; - A organização analisada durante o estudo recebeu uma cópia do documento final; - São apresentadas as principais contribuições e sugestões de estudos futuros.

Fonte: elaborado pelo autor (2020), com base nos estudos de Miles, Huberman e Saldanha (2014) e Chais (2019).

3.6 Técnica de Análise dos Dados

Para a análise dos dados oriundos das entrevistas em profundidade e dos dados secundários, inicialmente ocorreu a transcrição para possibilitar na sequência a análise com apoio do *software* NVivo® versão 11. Para tanto, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, que é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

A análise de conteúdo tem como objetivo estudar de forma rigorosa e sistemática as informações obtidas, além de permitir que tais codificações sejam agrupadas em categorias, favorecendo o processo de inferência sobre o conhecimento inserido em, por exemplo, entrevistas (BARDIN, 2011).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e, tratamento e interpretação dos dados. Com uma nomenclatura diferente, mas de forma semelhante, Minayo (2017) divide a análise de conteúdo em três etapas, sendo elas: pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento, e interpretação dos resultados.

A primeira fase definida como pré-análise é aquela na qual monta-se um plano de análise, organizando os dados coletados (BARDIN, 2011). A autora subdivide esta fase em cinco atividades, sendo elas: a leitura flutuante, a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, e a preparação do material.

Segundo Bardin (2011), a primeira atividade é denominada como leitura flutuante, podendo esta ser entendida como um contato inicial com os documentos coletados para análise, já a segunda envolve a seleção dos documentos que serão utilizados para a pesquisa, obedecendo às regras da: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

A terceira atividade que forma esta fase abrange a formação de afirmações provisórias – não sendo esta obrigatória para a realização da análise – que o pesquisador se propõe a analisar ou dos objetivos de pesquisa, os quais os resultados finais responderão. A atividade de referenciar os índices e a elaboração de indicadores é entendida como a escolha da categorização *a priori* para a realização da análise. Encerrando a primeira fase da análise de conteúdo, antes da análise em si, ocorre a preparação do material (BARDIN, 2011).

Nesta dissertação, para esta primeira fase, todas as transcrições do material coletado foram inseridas no *software* NVivo®, para que deste modo fosse possível organizar e compor a codificação.

Posteriormente, a segunda fase da análise de conteúdo, chamada de exploração do material, aborda a codificação do material em categorias e subcategorias (BARDIN, 2011). Tais categorias foram definidas *a priori* a partir dos construtos teóricos oriundos da literatura abordada ao longo do referencial teórico disposto no capítulo 2 desta dissertação. O Quadro 8 explicita a origem teórica da codificação em categorias e suas respectivas referências.

Quadro 8: Categorias de análise *a priori*

Construto Teórico	Categoria de Análise	Referências
Modelo SEW	Controle e influência familiar; Identificação dos membros da família com a empresa; Laços sociais; Apego emocional; Renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica.	Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2007); Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012).
Resiliência Organizacional	Adaptação; Aprendizagem; Agilidade; Mudança; Liderança; Comunicação; Coletividade e resposta coordenada; Ganho de experiência; Vontade ou comprometimento em sobreviver; Estar preparado; Recuperação; Antecipação.	Andersson <i>et al.</i> (2019); Nogueira; Gonçalo; Verdinelli (2017); McAslan (2010); Valastro (2011); Sawalha (2015).
Capacidade Adaptativa	Flexibilidade; Tomada de decisão ágil;	Druker (1995).
Percepção do Desempenho	Rentabilidade; Receitas; Cota de Mercado; Competitividade.	Crespo <i>et al.</i> (2019); Singh, Darwish e Potocnik (2016).

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A exploração do material (segunda fase) foi realizada com o apoio do *software* NVivo®, conforme a Figura 8, que ilustra a codificação final do material coletado através das entrevistas (dados primários) e site da organização em questão, casos para ensino e artigos científicos publicados sobre a empresa, matérias de telejornais disponíveis no YouTube, além de um livro produzido sobre a história da empresa (dados secundários), sendo tal codificação formada através do Quadro 8.

Figura 8: Codificação dos Dados Coletados

Nome	Nós	Referências	Criado em	Criado por
Artigo Adaptação - Empresa Analisada	7	17	24/10/2020 15:53	FKL
Caso para Ensino - Empresa Analisada	12	29	24/10/2020 15:53	FKL
Dados Oriundos do Site da Empresa Analisada	2	3	27/10/2020 12:22	FKL
Livro - Empresa	13	37	24/10/2020 15:46	FKL
Transcrição Entrevista - Gestora Administrativo - E4	20	117	27/10/2020 13:57	FKL
Transcrição Entrevista - Gestora da Unidade de Entregas - E2	20	118	24/10/2020 15:27	FKL
Transcrição Entrevista - Gestora Familiar - E1	20	166	24/10/2020 15:27	FKL
Transcrição Entrevista - Gestora FoodTruck - E3	20	75	24/10/2020 15:27	FKL
Transcrições Telejornais	0	0	27/10/2020 12:21	FKL

Fonte: extraído do *software NVivo®*.

Após a realização da codificação do material coletado em nós temáticos dentro do software conforme apresentado anteriormente, montou-se uma matriz de codificação, a qual apresenta o número de codificações realizadas em cada nó, (Quadro 9). A partir disto foi possível visualizar e identificar quanto os entrevistados na empresa familiar analisada abordaram determinado tema (nó temático) durante a coleta de dados da pesquisa. Ressalta-se que durante a entrevista evitou-se a utilização de termos técnicos referentes aos construtos teóricos, resultando que a codificação dos dados em nós temáticos envolve a interpretação do pesquisador frente aos dados coletados.

Quadro 9: Matriz de Codificação

Construto Teórico	Nós Temáticos	Número de Codificações
Modelo SEW	Apego Emocional	15
	Controle e Influência Familiar	12
	Laços Sociais	13
	Identificação dos Membros da Família com a Empresa	11
	Renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica.	7
Total	-	58

Construto Teórico	Nós Temáticos	Número de Codificações
Resiliência Organizacional	Adaptação e Vontade ou Comprometimento em Sobreviver	52
	Aprendizagem e Ganho de Experiência	20
	Agilidade	40
	Mudança	43
	Liderança	23
	Comunicação e Coletividade com Resposta Coordenada	29
	Estar Preparado	39
	Recuperação	36
	Antecipação	26
Total	-	308
Construto Teórico	Nós Temáticos	Número de Codificações
Capacidade Adaptativa	Flexibilidade	20
	Tomada de Decisão Ágil	30
Total	-	50
Construto Teórico	Nós Temáticos	Número de Codificações
Percepção do Desempenho	Rentabilidade	0
	Receitas	33
	Cota de Mercado	13
	Competitividade	11
Total	-	57

Fonte: elaborado pelo autor (2020) a partir da codificação realizada no *software NVivo®*.

Por fim, Bardin (2011) indica a realização do tratamento dos resultados obtidos e a interpretação deles, tornando os resultados brutos significativos e válidos. Realizando a síntese e seleção dos resultados, sucedida pela execução de inferências acerca dos resultados, finalizando com a interpretação dos dados, podendo esta atividade resultar em análises com finalidades teóricas ou de objetivos pré-definidos, ou então orientar futuras análises. Esses resultados estão expostos no capítulo de análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Flick (2009) afirma que a análise dos resultados envolve a etapa principal de uma pesquisa qualitativa, uma vez que através deles apresentam-se e comunicam-se as descobertas do estudo para a comunidade científica, colaborando desta forma para o avanço da ciência.

Através da abordagem qualitativa, com a utilização da técnica de análise de conteúdo disseminada por Bardin (2011), esta dissertação se propôs a responder a questão de pesquisa: **“Como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação de uma empresa familiar gaúcha visando sustentar seu desempenho em períodos de crise?”**. Para tanto, buscou-se em dados primários e secundários formas de atingir o propósito do estudo.

Como ponto de partida, destaca-se novamente o estudo de Greiner (1998), no qual o conceito de crise é trabalhado como períodos de revolução turbulentos nos quais práticas gerenciais tradicionais causam um desempenho aquém da empresa. Frente a isto, fez-se uso da teoria da riqueza sócio emocional (Modelo SEW) difundida por Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012) para possibilitar uma interpretação fidedigna das práticas realizadas pela empresa estudada para suportar o período conturbado, uma vez que a organização em questão pertence ao eixo familiar e, como visto no trabalho de Marrone (2016), empresas familiares tomam decisões diferentes de organizações tradicionais por conta de algumas características emocionais pertencentes aos seus gestores, tais como as abordadas no modelo outrora citado.

De modo a confirmar o apresentado sobre a presença de características sócio emocionais e a maneira como se dá a tomada de decisão neste tipo de organização, isto é, diferente de organizações tradicionais e também, reafirmando a classificação da empresa analisada nesta dissertação como uma organização familiar, apresenta-se na sequência os relatos da gestora do eixo familiar (E1), assim como das gestoras da entrega (E2) e do *food-truck* (E3).

Nós somos uma empresa familiar e nós temos muita proximidade com as pessoas, nós nos orgulhamos muito de ter esse vínculo próximo e vamos colocar assim, as nossas decisões são muito pautadas pelos nossos sentimentos, pelo nosso coração. [...] E por sermos uma empresa familiar, o funcionamento é muito diferente de uma empresa que não é familiar, [...], mas tentamos encontrar ao longo dos anos mecanismos de gerenciamento

e gestão que pudessem fazer a nossa empresa permanecer sólida no mercado (Gestora Familiar – E1).

Confiamos muito [...], e sabemos que isto é o melhor pra gente e pra empresa, ainda mais pelo fato da empresa ser uma empresa familiar, então os cuidados dela com isso são muito fortes para a empresa tentar sair ainda mais forte disso, suportar e sair mais forte. [...] Eles sempre pensam em nós todos, tanto que não demitiram ninguém neste momento todo de crise, [...], mesmo no pior mês que foi agosto, todas nos mantemos firmes e fortes aqui e acredito que muito disto se deve a questão familiar, ao apego que eles tem com todas e todos nós que trabalhamos aqui (Gestora Entregas – E2).

O apego que eles mais sentiram, mas que não tiveram o que fazer contra, foi quando o trailer teve que sair da rua [...]. O que mais deixou o fundador tranquilo foi ter aquele prédio ali pertinho do ponto original, isso acho que foi o que não deixou ele (fundador) mais pra baixo por ter que deixar a rua, mas que ele levou o trailer com ele, isso ele levou, quando saiu a lei que obrigou a tirar o trailer da rua (Gestora Food-Truck – E3).

Através dos trechos citados, percebe-se claramente os aspectos de controle e influência familiar, identificação dos membros da família com a empresa, laços sociais, apego emocional, e renovação dos laços familiares por meio da sucessão dinástica, sendo todos pertencentes as dimensões da abordagem SEW de Berrone, Cruz e Gómez-Mejía (2012). Com base nisto, é possível perceber a diferença na forma de gestão e de tomada de decisão da empresa em questão e de empresas familiares frente a períodos turbulentos.

Em adição ao exposto quanto a tomada de decisão em empresas familiares, destaca-se os estudos como de De Massis, Chua e Chrisman (2008), Santos (2017), Soleimanof, Rutherford e Webb (2018), os quais apontam que este tipo de empresa apresenta facilidades para enfrentar mudanças externas, assim como uma alta capacidade interna de enfrentar crises nos mais diversos cenários.

Com base no exposto anteriormente quanto a apresentação de características teóricas e as devidas justificativas empíricas que determinam a empresa analisada como uma empresa familiar, parte-se agora para a análise da influência da resiliência organizacional na capacidade adaptativa de uma empresa familiar gaúcha visando sustentar seu desempenho em meio a um período de crise.

O *desing research* desta pesquisa envolveu originalmente a forma pela qual empresas familiares sustentam seu desempenho em períodos de crise a partir da influência da resiliência organizacional em sua capacidade adaptativa. Os períodos de crise citados anteriormente foram definidos em março de 2020 e envolviam a crise que se abateu no Brasil a partir das denúncias de corrupção em 2014 e da

crise oriunda da Covid-19. Naquele momento, ainda não havia clareza quanto à dimensão que este processo tomaria no dia-a-dia organizacional da empresa familiar que foi analisada nesta dissertação –, sendo que a segunda iniciou no momento em que o país apresentava sinais de recuperação da crise anterior, conforme exposto no capítulo introdutório desta pesquisa.

Frente a isto, a contextualização do tema envolveu a exploração da crise econômica e financeira que se abateu sobre o Brasil desde o ano de 2014. Contudo, percebeu-se a partir da coleta de dados que a crise que realmente abalou a empresa familiar analisada nesta pesquisa, foi a crise econômica que a Pandemia gerou. Frente a isto, a crise da Covid-19 será aquela a qual se relatará com maior ênfase ao longo da análise e discussão dos resultados. Para evidenciar e exemplificar o posicionamento adotado neste estudo, apresenta-se a seguir as falas da gestora familiar da empresa (E1) e das gestoras responsáveis pelo setor de entregas (E2) e da unidade *food-truck* (E3).

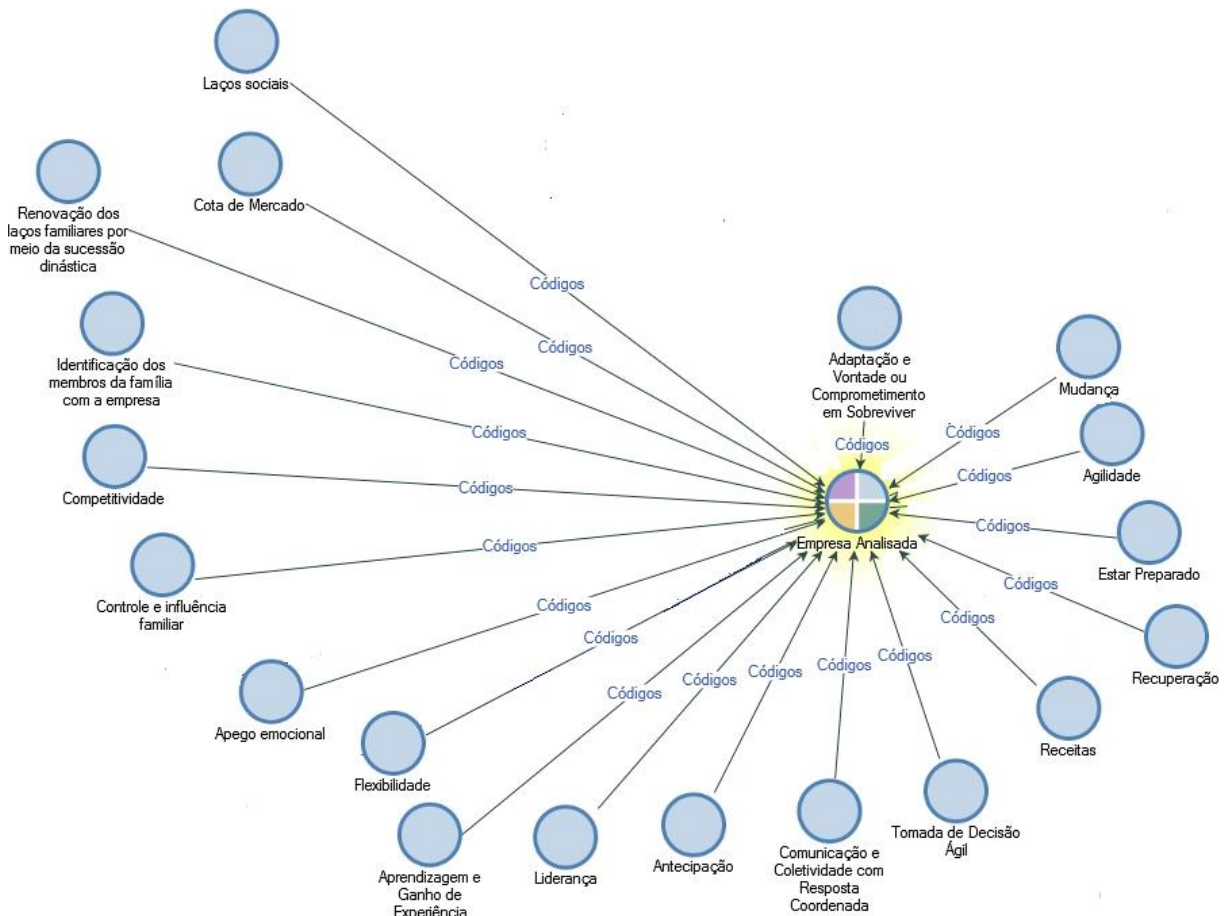
A πR^2 está prestes a completar 30 anos de funcionamento em março do ano que vem (2021), no dia 08 de março nós comemoramos 30 anos de história e ao longo desse período a πR^2 sofreu grandes transformações, né? E dentro destas transformações existiram muitas dificuldades, mas claro que nenhuma delas se compara ao que nós estamos vivendo neste ano, pois as outras que nós tivemos foram coisa, ou mais locais, da nossa cidade... Ou mais pontuais mesmo envolvendo a própria πR^2 , né? E agora nós estamos em uma crise 'ai' sanitária mundial com consequências pesadíssimas para a economia que obviamente nos afetam, né? E que, no meu ponto de vista pelo menos, ainda vai nos afetar por longos anos, muito mais que qualquer outra crise anterior (Gestora Familiar – E1).

A de agora a gente teve um baque maior em relação a crise econômica. Na outra, eu não me lembro assim exatamente como foi, porque eu não 'tava' na gestão ainda, né? Eu 'tava' mais na área de cozinha, fazendo os lanches, então eu não me envolvia muito, mas eu percebi que teve uma queda, né? A gente vendia muito mais antes desta crise toda acontecer, era bem corrido... ainda é bem corrido, bem puxado, mas a gente vê que antes era muito mais. Mas claro, não tão grande como a que ocorreu neste ano com a Pandemia (Gestora da Unidade de Entregas – E2).

No food-truck, mesmo com a pandemia nós seguimos trabalhando, o pessoal pedia e ia buscar, mas tivemos um impacto muito forte de não termos as faculdades abertas, o que influencia bastante o nosso movimento ali naquele ponto. [...] Na outra eu não lembro muito, mas como 'ali' desde a inauguração sempre tivemos um público universitário, o movimento era grande, desde alunos que saiam para o intervalo ou para ir pra casa, eles tomavam a frente como nosso maior público, passavam ali, pediam e tudo mais, que eu me lembre, a outra crise não nos impactou tanto como essa (Gestora Food-Truck – E3).

Posto isto, após a codificação em nós temáticos das transcrições realizada com a segunda etapa da análise de conteúdo, a Figura 9 ilustra um mapa sobre o caso da empresa familiar analisada nesta dissertação através das falas dos entrevistados, permitindo a visualização do direcionamento de suas respostas para os eixos temáticos (codificação).

Figura 9: Mapa sobre a Empresa Analisada



Fonte: extraído do *software NVivo®*.

A partir da Figura 9, percebe-se a proximidade de alguns nós ao caso analisado, tal fato significa que estes nós temáticos apresentaram maior quantidade de conteúdo a partir da fala dos entrevistados. A partir da Figura 8, conclui-se que as categorias adaptação e vontade ou comprometimento em sobreviver, mudança, agilidade, estar preparado, recuperação, receitas e tomada de decisão ágil foram os assuntos mais comentados pelos entrevistados.

Frente ao mapa apresentado na Figura 9, destaca-se a proximidade entre as categorias de análise que envolvem a resiliência organizacional (adaptação e

vontade ou comprometimento em sobreviver, agilidade e mudança) e a capacidade adaptativa (tomada de decisão ágil). De maneira próxima a estas categorias, destaca-se também a presença da categoria receitas, uma vez que foi muito citada para exemplificar as consequências das crises no dia-a-dia da empresa.

Esses achados indicam que aspectos da capacidade adaptativa influenciam na resiliência organizacional da empresa familiar analisada visando a sua sustentação em meio aos períodos de crise econômica de 2014, mas principalmente da crise que a Pandemia da Covid-19 causou. Coloca-se isto, uma vez que a partir do estudo de Herbane (2019), é notório que o processo adaptativo parte de uma capacidade de adaptação das empresas a crises por meio, por exemplo, da agilidade⁵ no processo do planejamento estratégico das organizações.

Para evidenciar esta ligação que foi notada através do mapa e o que aponta o estudo de Herbane (2019), assim como apresentar empiricamente a influência entre a resiliência organizacional e a capacidade adaptativa que é destacada na questão de pesquisa e nos objetivos desta dissertação, assim como no estudo teórico de Beech *et al.* (2020), na sequência apresenta-se o relato dos entrevistados E1 e E4.

Eu acho que não estávamos preparados não, fomos pegos de surpresa como todo mundo, não tínhamos a dimensão que isto iria levar tanto tempo, e a medida que o tempo foi passando, nós nos obrigamos a nos adaptar a situação, então tem aquele ditado: “a água vai subindo, vai subindo e o copo transborda”, e eu acho que de uma forma geral, as pessoas foram pegas com o copo transbordando e tiveram que correr atrás para ver o que fazer, como reagir e tudo mais, pois nas situações que estamos vivendo, mesmo não totalmente preparados, se não tivermos a rapidez para agir, a queda poderia ser pior, esta ruim, mas poderia ser pior (Gestora Familiar – E1).

Com a função da Covid que nós tivemos que nos mobilizar para termos reações mais fortes e rápidas para suportar este momento complicado. A gente abriu a nossa unidade do Altos do Laranjal em janeiro e em março já iniciou toda a função, assim, a gente nunca chegou a fechar, apenas seguia todas as normas e recomendações dos Decretos que a Prefeita decretava, nós sempre íamos obedecendo e nos adequando e adaptando situações (Gestora Administrativo – E4).

No trecho apresentado da gestora familiar (E1), nota-se a utilização dos termos adaptação, reação, preparados e rapidez. Tais termos relacionam-se diretamente com a teoria de resiliência organizacional e capacidade adaptativa. A

⁵ Ressalta-se que a agilidade é uma categoria pertencente à resiliência organizacional a partir das pesquisas de Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017).

fala da gestora da família ilustra a influência que a agilidade – termo pertencente a teoria de capacidade adaptativa, mas que também consta no que tange os comportamentos resilientes – ocasiona principalmente na adaptação, preparação e reação, uma vez que se a empresa não possuísse comportamentos ágeis para se preparar, reagir e adaptar ao momento de crise causada pela Covid-19, os problemas poderiam gerar consequências maiores que as que ocorreram.

A fala da gestora administrativa (E4), destaca o aparecimento dos termos reações rápidas e adequações. O primeiro encaixa-se sob o ponto de vista do comportamento resiliente de agilidade, assim como na categoria que aborda a capacidade adaptativa de tomada de decisão ágil. Enquanto que o segundo enquadra-se na característica de adaptação a momentos turbulentos. Com isto, nota-se a relação entre os construtos resiliência organizacional e capacidade adaptativa, conforme expõem Herbane (2019) e Beech *et al.* (2020), assim como a importância de um para entender o fenômeno causado pelo outro visando a sustentação da empresa em meio ao período de crise.

Visando atender aos objetivos de pesquisa, na sequência, a análise dos dados será subdividida em duas seções. Embora o período de crise econômica (2014 – 2019) tenha aparecido pouco durante as entrevistas, conforme mencionado anteriormente, na primeira parte explora-se, a partir do olhar da resiliência organizacional e da capacidade adaptativa a sustentação da empresa em meio ao período de crise econômica. Seguindo o mesmo raciocínio, a segunda parte abordará a sustentação do desempenho da empresa em meio a crise sanitária gerada pela pandemia do Corona Vírus (2020).

4.1 Sustentação da Empresa em meio a Crise Econômica

Ainda que de forma um pouco tímida, notou-se que a entrevistada E2 destaca uma maior facilidade em lidar com a crise econômica do que com a crise da Covid-19. A entrevistada apontou que durante o ápice da crise econômica foi percebida uma pequena queda nas vendas. Já durante os primeiros meses de crise causadas pela covid-19, foi percebido uma queda mais acentuada por conta do receio de consumidores de perder o emprego e comprometer suas rendas, além do medo de consumir produtos por conta das condições sanitárias da cidade. Em adição, a fala da entrevistada 3 permitiu evidenciar um destaque para a facilidade em suportar a

crise econômica iniciada em 2014 e que apresentava sinais de melhora a partir de 2019.

Está mudança toda (trailer localizado na calçada para o prédio fixo) e a crise em si acabou não afetando a empresa, pois ela estava preparada para o que poderia acontecer. [...] Por exemplo, mesmo quando o trailer era na rua, chovia e tudo mais, o movimento seguia o mesmo, a gente se equipava com capa de chuva e guarda-chuva e ia levar os lanches para os clientes que esperavam nos carros, quando mudou para o prédio, este problema parou de ocorrer, aumentou um pouco as vendas, mesmo na crise, porque naquela, as pessoas aqui da cidade não perderam tanto emprego quanto agora (na crise da covid-19) (Gestora Food-Truck – E3).

Embora a facilidade demonstrada nos relatos anteriormente expostos em superar o período conturbado causado pela crise econômica iniciada em 2014, no começo do mesmo ano, a πR^2 lanches passou por turbulências. Por conta de um Decreto Municipal, a empresa necessitou se adequar a novas normas de mobilidade, alterando a sua localização, uma vez que a empresa desenvolvia suas atividades em um *trailer* fixo, ou seja, que ficava permanentemente estacionado em frente a uma Universidade.

Neste período, a empresa necessitou lidar com grandes mudanças, além de agir com rapidez para se adequar a nova legislação e seguir com o seu funcionamento normal, conforme expõe a gestora familiar E1:

[...] 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, isto também foi uma questão difícil, do ponto de vista emocional também, pois sempre existiu um apego da nossa família, dos funcionários, dos nossos clientes com aquela calçada, que embora fosse um local público, nós chamávamos de nossa calçada, uma história de anos a fio ali onde tudo que nós somos e tudo que nós temos, devemos aquela calçada, né? Foi ali que nós consolidamos a nossa marca, então nós tínhamos muito receio com a mudança, bom, qualquer mudança gera muitos medos, né? Os nossos clientes vão nos acompanhar para o espaço fechado? Nós vamos continuar com esse prestígio e reconhecimento que temos? Então, foi algo bastante desafiador dentro da nossa história, decidiu-se na época que o trailer ficaria dentro do prédio para mantermos vivo o registro da nossa história, de como começou (Gestora Familiar – E1).

Anteriormente, a gestora do *food-truck* E4 relatou que “a crise em si acabou não afetando a empresa, pois ela estava preparada para o que poderia acontecer”, na sequência também fez uma menção a este período em sua entrevista, a qual será exposta na sequência.

No início da crise econômica lá em 2014, a πR^2 [...] tinha acabado de sair da rua para o prédio. 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.

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) e a seguinte passagem que consta em um livro que conta a história da empresa:

Embora necessária e promissora, essa mudança não ocorreu sem resistência. A fundadora da empresa, em especial, foi contrária a alteração. Entendia que o melhor lugar era a calçada [...]. No entanto, foi preciso se adaptar à legislação. Apesar da mudança de endereço que ajudava a identificar uma das tradições pelotenses, o sucesso [...] prosseguiu, afinal, o êxito do empreendimento não fora determinado pela sua localização geográfica, mas sim pelo empenho, criatividade, suor, iniciativa, adaptações e perseverança, além da fé inabalável (TIMM, 2017, p. 41).

Como visto, a empresa enfrentou uma grande mudança em meio a um período de crise em seu ambiente externo. É possível associar a sustentação da empresa a este período por meio da relação entre a resiliência organizacional e da capacidade adaptativa, uma vez que através dos relatos das entrevistadas, nota-se a presença de declarações que envolvem as categorias de mudança, agilidade, recuperação, estar preparado e tomada de decisão ágil que foram trabalhadas no referencial teórico e na categorização desta dissertação.

Percebe-se que o fundador estava preparado para a mudança que poderia ocorrer por meio do Decreto Municipal, pois conforme Timm (2017, p. 40), a família não foi surpreendida pela decisão do poder público, tanto que anos antes da promulgação da referida lei, a πR^2 já havia articulado a aquisição de um imóvel situado a menos de duzentos metros do *trailer* que era o ponto inicial. Essa ação da empresa demonstra a visão de negócio da organização, que reuniu esforços para preservar a referência que o espaço físico e suas proximidades podiam representar à comunidade de clientes.

Tal característica associa-se com a resiliência organizacional que McAslan (2010) trabalha. O autor prega que organizações que se preparam rapidamente através de planos de ação para acontecimentos inesperados, fazem com que as

empresas sejam mais resilientes. Sob a visão da capacidade adaptativa, Carmeli e Sheaffer (2008) apontam que a adaptabilidade estratégica das empresas se refere às habilidades que as empresas possuem de responder ao ambiente dinâmico, sendo possível relacionar isto ao exposto por McAslan (2010) por meio da característica resiliente de estar preparado e do comportamento resiliente de agilidade que o gestor familiar da empresa apresentou. Frente a isto e ao que Sutcliffe e Vogus (2003) afirmam, isto é, que a busca por uma recuperação ou uma sustentação a um período turbulento ocorre por meio da relação da capacidade adaptativa com a resiliência, percebe-se a relação destes construtos no auxílio a sustentação do desempenho da empresa familiar analisada em meio a períodos de crise.

Como comprovação empírica ao que Sutcliffe e Vogus (2003) colocam, tem-se os relatos das entrevistadas E3 e E2.

Toda esta mudança (do trailer para o prédio fixo) e a crise econômica acabou não afetando a empresa, pois ela estava preparada para o que poderia acontecer. [...] Por exemplo, mesmo quando o trailer era na rua, chovia e tudo mais, o movimento seguia o mesmo, a gente se equipava com capa de chuva e guarda-chuva e ia levar os lanches para os clientes que esperavam nos carros, quando mudou para o prédio, este problema parou de ocorrer, aumentou um pouco as vendas, mesmo na crise, porque naquela, as pessoas aqui da cidade não perderam tanto emprego quanto agora (na crise da covid-19) (Gestora Food-Truck – E3).

[...] Todo aquele acontecimento de mudar o trailer fixado a rua para o prédio foi um susto, né? Não só pelo trailer que estava há muitos anos ali e já era muito conhecido por estar fixado naquele ponto, mas pelo medo de perder clientes, mas assim, quem é cliente, se o espaço mudar para outra esquina, outra localização, vai seguir sendo cliente, vai ir atrás, né? Graças a Deus, eles não perderam (clientes) com toda a função da crise e da mudança, mesmo com todo o investimento feito para a reforma do prédio, se mantiveram firmes, até porque eles já estavam meio que preparados para isto, nos primeiros 'burburinhos' que eles ouviram sobre a remoção dos trailers das ruas, eles já pensaram e agiram e iniciaram a compra do prédio. Mesmo assim, a mudança foi meio que um susto porque ele (o trailer) era o xodó dos fundadores, tanto que eles levaram o trailer para o novo local. Quando iniciaram as atividades no local novo, eles tiveram até um número elevado de vendas, por conseguir atender melhor em dias de chuva, por exemplo, as pessoas foram tudo para lá, seguindo a nova localização da empresa (Gerente de Entregas – E2).

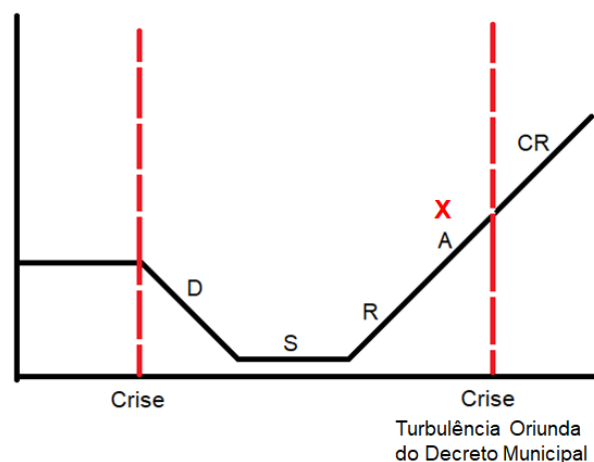
A mudança do trailer fixado a calçada para o prédio foi uma mudança que esperava-se que poderia acontecer, uma vez que o fundador da empresa adquiriu um prédio próximo a localização inicial, mostrando nesta atitude alguns aspectos resilientes abordados no referencial teórico desta pesquisa, tais como: adaptação e

vontade ou comprometimento em sobreviver (MCASLAN, 2010; LOPES, 2016; NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017), antecipação, agilidade (NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017) e estar preparado (MCASLAN, 2010; LOPES, 2016), assim como a presença de uma tomada de decisão ágil (DRUCKER, 1995) para que a empresa se adaptasse o quanto antes as novas circunstâncias expostas pelo seu ambiente externo.

Este movimento ágil e antecipado para enfrentar a mudança causada pelo Decreto Municipal fez com que a empresa fizesse uso de recursos para a aquisição do prédio em um período anterior a crise, o que fez com que o enfrentamento a crise econômica que eclodiu em um período posterior fosse mais tranquilo, conforme foi indicado por relatos das entrevistadas e pelas referências de Leite *et al.* (2019) e o livro da empresa.

Frente a isto, é possível apresentar a Figura 10, que faz uso do recurso visual construído no referencial teórico desta dissertação; a escala de maturidade de resiliência organizacional proposta por Valastro (2011) e incrementada por Sawalha (2015).

Figura 10: Escala de Maturidade de Resiliência Organizacional Aplicada à Realidade da Empresa Analisada



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Conforme destacado no referencial teórico desta pesquisa, Valastro (2011) e Sawalha (2015) apontam que normalmente as organizações enfrentam os estágios de resiliência passiva de declínio, sobrevivência e recuperação, até desenvolver a resiliência ativa de antecipação as crises e a conseqüente cultura resiliente.

Conforme visto na Figura 10, dentro do período proposto a ser analisado nesta dissertação, isto é, de 2014 à 2020, a empresa πR^2 lanches não sofreu perturbações de uma primeira crise, passando pelo momento de resiliência passiva até alcançar a resiliência ativa. Entretanto, percebeu-se que, entre os últimos meses de 2013 e o início de 2014, a πR^2 lanches encontrava-se bem estruturada, sendo possível enquadrá-la no modelo de resiliência organizacional proposto por Andersson *et al.* (2019), o qual pode ser interpretado dentro da realidade da hierarquia organizacional, isto é, a estruturação da empresa encontra-se tão bem definida que o nível mais alto (estratégico) consegue tomar decisões de improvisação e/ou de agilidade frente aos acontecimentos para suportar possíveis crises.

Percebe-se isto no momento em que a organização em questão antecipa-se de maneira ágil aos acontecimentos de seu ambiente externo, uma vez que em um período anterior a publicação do Decreto Municipal supracitado e da crise econômica, a empresa analisada já encontrava-se em um processo de antecipação a mudanças de seu ambiente externo, estando preparada para sustentar seu desempenho em meio ao período de crise econômica que iniciou meses após a ocorrência de sua mudança de localização por conta de uma situação, a qual a empresa não possuía controle.

Ainda referente à Figura 10, apoiando-se em Valastro (2011) e Sawalha (2015), é possível afirmar que a empresa estava próxima de desenvolver a cultura resiliente destacada como quinto elemento da escala de maturidade de resiliência organizacional. Sawalha (2015) afirma que normalmente as organizações desenvolvem a cultura resiliente quando nota-se que no dia-a-dia da empresa, é percebido que a organização está preparada para quaisquer adversidades que possam ocorrer no meio externo. Entretanto, a crise oriunda da covid-19 gerará mudanças no sentido da resiliência ativa proposta pelos autores, fazendo com que a organização retornasse a estágios anteriores – isto será abordado no subcapítulo 4.2 desta dissertação –.

Nos anos posteriores, entre 2015 e 2019, nos quais a crise econômica afetou diretamente o dia-a-dia organizacional de diversas empresas em âmbito nacional e regional, tal qual apontado no capítulo introdutório desta dissertação, a πR^2 lanches não enfrentou grandes turbulências. Afirma-se isto, uma vez que no estudo de Leite *et al.* (2019) e nas entrevistas com a gestora de entregas (E2) e com a gestora

administrativa (E4), foi destacado que a crise econômica causou pequenas ou as vezes nulas situações de dificuldade no dia-a-dia da organização analisada.

A crise econômica acabou não afetando a empresa, seja na unidade original, seja nas demais unidades, pois a empresa sempre busca estar pronta para tudo que pode acontecer. Os gestores da família se preocupam muito com o negócio, tanto por ser deles, né? Quanto pelas famílias que trabalham aqui, porque assim, muitas de nós temos parentes aqui dentro, mães e filhas, e isso trás um sentimento extra para a empresa e faz todos trabalharem, se estruturarem, se prepararem para tudo e sempre buscar o melhor, a gestora familiar é ligada no 220, ela tá sempre tentando estar a frente de tudo (Gestora de Entregas – E2).

Com a função das crises, as pessoas começam a se preocupar com suas rendas também e acaba que impacta nas nossas vendas, porque reduz um pouco o consumo, mas nós estamos sempre buscando alternativas para melhorar e para tentar não deixar com que as crises impactem tanto no nosso dia-a-dia. Pra ser bem sincera, que eu me lembre esta crise de agora (da covid) impactou muito mais que a anterior (econômica), a gente notou uma redução bem maior agora do que antes. [...] Posso te dizer como exemplo, que agora tivemos que cortar funcionários em contrato e antes estávamos sempre precisando de mais gente (Gestora Administrativo – E4).

Além disso, como aspecto que elucida a ausência de grandes consequências oriundas da crise econômica, destaca-se na sequência o relato da gestora familiar (E1) sobre a inauguração de uma nova unidade da empresa em 2016.

Em 2016, nós inauguramos o *food-truck* na Zona Norte da cidade. Isto foi uma forma de comemarmos os 25 anos que estávamos no mercado, além de trazer à tona a volta da πR^2 às ruas, igual era no início da empresa (Gestora Familiar – E1).

A gestora responsável pela gestão administrativa (E4) destacou que as quedas nas vendas da empresa envolveram a crise mesmo e o fato de o produto comercializado ser supérfluo frente a outros itens essenciais. Ela ainda destacou que os gestores pertencentes ao eixo familiar prezam pela qualidade dos produtos vendidos, assim como a agilidade para a preparação e entrega dos mesmos, sendo estes aspectos considerados como diferenciais competitivos para que a empresa não perca clientes para seus concorrentes. A gestora ainda complementa afirmando que a πR^2 possui muitos clientes fiéis, fato que auxilia na superação de crises mantendo as vendas em um certo padrão

Através dos relatos, percebe-se a inauguração de uma nova unidade da empresa em 2016 em comemoração aos 25 anos de funcionamento da πR^2 lanches.

Este período foi o ápice da crise para muitas organizações sediadas no Brasil, causando inúmeros casos de fechamento de empresas.

Contudo, devido aos aspectos resilientes de estar preparado para mudanças, adaptar-se ou comprometer-se em sobreviver e ser ágil frente ao ambiente em mudança, a πR^2 lanches conseguiu driblar a crise. Além de apresentar uma estrutura organizacional eficaz, através da qual a empresa foi capaz de tomar decisões com agilidade, foi possível organizar seus recursos para atender as demandas do ambiente em crise.

A presença destes aspectos resilientes em consonância com uma estrutura hierárquica organizacional eficaz são aspectos de suma importância para a resiliência organizacional (ANDERSSON *et al.*, 2019), para a capacidade de adaptação visando aproveitar oportunidades de mercado (D'AVILA e SILVEIRA-MARTINS, 2018), assim como para tomar decisões rápidas (DRUCKER, 1995). Frente a isto, nota-se que a empresa conseguiu sustentar seu desempenho em meio a um ambiente turbulento, não perdendo competitividade para seus concorrentes, assim como a manutenção de sua cota de mercado e de suas receitas.

Por fim, frente aos dados coletados no que se refere ao período de 2014 à 2019, destacar-se que a πR^2 lanches pode ser classificada como uma empresa com adaptação ágil e preparação proativa aos acontecimentos de seu ambiente externo (BURNARD, BHAMRA; TSINOPOULOS, 2018), encaixando-se, deste modo na quadrante focado na resiliência.

Segundo os autores, as organizações que se enquadram nesta classificação possuem uma orientação estratégica de longo prazo, através da qual se desenvolve um planejamento detalhado frente ao enfrentamento de possíveis crises, possuindo recursos para enfrentar estes momentos. Através do que Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) defendem quanto a organizações focadas na resiliência em sua pesquisa, é possível relacionar a definição dos autores com aspectos da capacidade adaptativa que Tostovrsnik *et al.* (2010) apontam em seu estudo, isto é, a interação entre uma série de fatores complexos e aspectos destes que são primordiais para o processo adaptativo. Trazendo estes fatores complexos para a realidade desta dissertação, é possível citar a presença do contexto econômico – disponibilidade de capital –, estrutura institucional – utilização dos recursos disponíveis – e o ambiente natural – acesso a informação –.

Nós estávamos um pouco receosos e com medo da mudança do trailer da rua para o prédio, mas não tínhamos controle sob a situação, só o que podíamos fazer era nos adaptar aquilo. Graças a Deus alguns anos antes de ter o Decreto, nós já havíamos nos preparado para o caso dessa situação ocorrer com a aquisição do prédio bem próximo ao local original, porque nós ouvíamos boatos de que podia acontecer, e vai que acontecesse realmente a situação, né? Se não ocorresse, melhor, mas se ocorresse como ocorreu, nós estávamos prontos, mesmo com todo o sentimento que deixar aquela calçada significava para nós (Gestora Familiar – E1).

Frente a isto, e com base no que expõem os autores Annarelli e Nonino (2016) quanto a idealização estratégica visando a operacionalização da empresa em períodos de crise e, Rosa, Silva e Sausen (2019) no que se referem ao alinhamento dos recursos e capacidades da empresa para a adaptação a momentos turbulentos, pode-se concluir que dentro do período de 2014 à 2019, a empresa analisada havia desenvolvido em sua estrutura a resiliência organizacional, assim como aspectos da capacidade adaptativa que foram influenciados por fatores da resiliência organizacional, tais como: agilidade, estar preparado, adaptação e comprometimento em sobreviver (MCASLAN, 2010; LOPES, 2016; NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017). Tais fatores auxiliaram na sustentação de seu desempenho em meio ao período de crise econômica que o Brasil enfrentou. Portanto, assim como afirmam Carmeli e Markman (2011) em sua pesquisa, é possível apontar que a longevidade da empresa em meio a superação de períodos turbulentos, deve-se a resiliência organizacional que a mesma havia desenvolvido em sua estrutura de gestão.

A partir dos aspectos teóricos e dos achados empíricos, é possível relacionar duas ações gerenciais da organização estudada com os fatos discutidos no parágrafo anterior. O primeiro ponto envolve as características e comportamentos expostos por Mc Aslan (2010), Lopes (2016) e Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017). A πR^2 Lanches trabalhou com os aspectos antecipatória no período anterior ao início da crise econômica, estando preparada para as mudanças oriundas do Decreto Municipal e com isso, facilitando o seu processo adaptativo e evitando dificuldades que poderiam emergir a partir da crise econômica. O segundo ponto que é possível ressaltar envolve a abertura de uma nova filial da organização em meio ao principal momento de crise, tal fato foi possível através da ação rápida da organização, a qual influenciou a possibilidade de adaptar-se ao ambiente por meio do aproveitamento de uma oportunidade de mercado, isto é, a abertura de uma nova

filial próxima a uma Universidade da cidade, local onde inexistiam concorrentes diretos à época.

4.2 Influência da Resiliência Organizacional na Capacidade Adaptativa em Meio a Crise do Corona Vírus

No presente subcapítulo desta dissertação, o foco do plano de análise é a crise oriunda do Corona Vírus. Foi possível perceber através dos relatos das entrevistadas E1, E2 e E3 que a πR^2 Lanches enfrentou maiores dificuldades em contornar a nova crise, tendo em vista que a empresa não enfrentou uma adversidade externa semelhante ao longo de sua história.

Ao longo desse período a πR^2 sofreu grandes transformações, né? E dentro destas transformações existiram muitas dificuldades, mas claro que nenhuma delas se compara ao que nós estamos vivendo neste ano, pois as outras que nós tivemos foram coisa, ou mais locais, da nossa cidade... Ou mais pontuais mesmo envolvendo a própria πR^2 , né? E agora nós estamos em uma crise aí sanitária mundial com consequências pesadíssimas para a economia que obviamente nos afetam, né? E que, no meu ponto de vista pelo menos, ainda vai nos afetar por longos anos, né? Eu acho que isto tudo terá reflexos que estamos sentindo agora, mas que vamos sentir por longos anos (Gestora Familiar – E1).

Sim, na de agora a gente teve um baque maior. [...] E agora com esta pandemia deu uma boa de uma caída [...], uma caída bem mais forte que a anterior. Aqui na unidade da tele-entrega, deu uma caída bem acentuada, principalmente nos meses de julho e agosto (Gestora de Entrega – E2).

No food-truck, mesmo com a pandemia nós seguimos trabalhando, o pessoal pedia e ia buscar, mas tivemos um impacto muito forte de não termos as faculdades abertas, o que influencia bastante o nosso movimento ali naquele ponto. Então, o pessoal ligava, pedia por telefone e iam buscar, com isso o nosso atendimento se restringiu muito ao público ali daquela volta por nós não contarmos com o serviço de entrega na nossa unidade, mas sem as faculdades por conta da pandemia, isto impactou bastante no número de pedidos de cada dia, acabou diminuindo bastante. Se eu fosse comparar uma com a outra (crise), eu diria com certeza que a de agora foi bem pior (Gestora Food-Truck – E3).

Além disso, durante as entrevistas com a gestora familiar E1 da πR^2 Lanches, também foi possível notar que uma tentativa de preparação prévia, negociando com fornecedores uma redução em valores de contratos para possíveis consequências que a crise sanitária causaria.

Agora [...] na Pandemia, teve duas situações bem distintas, nós tivemos prestadores de serviços (telefonistas, seguranças, serviços médicos, controle de pragas...) que foram extremamente parceiros, nos primeiros 90 dias da Pandemia reduziram os valores a serem pagos e com isso nos ajudaram a acompanhar a queda nas vendas e em contrapartida, nós tivemos um aumento absurdo da matéria-prima (Gestora Familiar – E1).

Destaca-se que por falta de informação totalmente confiável sobre o que a crise do Corona Vírus poderia causar, a empresa enfrentou um período altamente turbulento e de incertezas, conforme relatado pelas Entrevistadas E1 e E4.

Há poucas semanas, eu tive uma audiência com a nossa prefeita e nós tivemos uma conversa muito boa e falamos muito sobre as incertezas que a pandemia gerava e ainda gera e ela me disse assim [...] lá atrás quando eu fiz o hospital de campanha, a Universidade Federal fez uma projeção que hoje em Pelotas haveriam 800 pessoas internadas por Corona Vírus, e eu precisava tomar uma decisão”, e então ela foi lá e alugou o espaço para o hospital que graças a Deus não precisou ser utilizado. Então, nem os cientistas e estudiosos conseguem ter uma precisão sobre este tema. A gente hoje vive em um mundo de incertezas tanto no campo da saúde quanto no campo da economia, essa é a mais pura verdade (Gestora Familiar – E1).

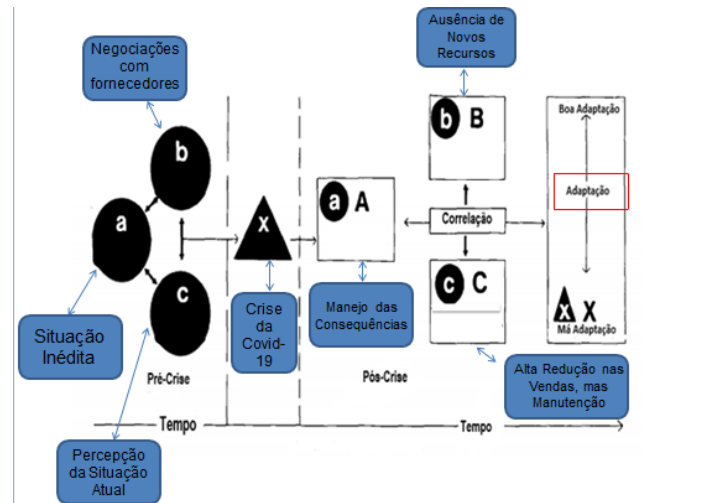
Sempre que tem essas crises, algo assim que possa trazer problemas para a empresa, nós todas (gestoras) nos reunimos para tentar resolver, mas quem toma mais a frente mesmo é a gestora familiar. [...] Mesmo que eu não tenha muito o olhar do operacional da empresa, [...] o que eu vejo que a gente mais sentiu foi na parte financeira, na verdade na parte dos pedidos que mostra a consequência no outro lado. Normalmente, julho e agosto são os melhores meses da tele-entrega, e agosto deste ano foi horrível, bem durante o pico da pandemia aqui na cidade. Então, cada vez que aparecia uma notícia de possível *lockdown* [...], parecia que as pessoas se retraíam demais e não gastavam (Gestora Administrativo – E4).

Confrontando as declarações destacadas anteriormente com a teoria de resiliência organizacional e capacidade adaptativa, pode-se afirmar que a empresa tentou antecipar possíveis acontecimentos de seu ambiente externo, estando preparada para eles, conforme apontam as pesquisas de resiliência organizacional de Lengnick-Hall e Beck (2005), Annarelli e Nonino (2016) e Herbane (2019). Pela visão de Drucker (1995) no que tange o construto capacidade adaptativa, é possível notar uma tomada de decisão ágil, aspecto de suma importância para enfrentar o momento conturbado, quando relacionado com a tentativa de antecipação e de preparação citadas anteriormente.

Através da concepção voltada para resiliência organizacional proposta por Zeher e Leiß (2019) do modelo *double ABCX model* de McCubbin e Patterson

(1983), é possível perceber que a πR^2 Lanches buscou situações para alcançar uma boa adaptação ao presente momento de crise, conforme apresenta-se na Figura 11.

Figura 11: Aplicação do *double ABCX model* à realidade da πR^2 Lanches.



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Antes de discutir os achados empíricos aplicados ao modelo apresentado na Figura 11, cabe destacar que até finalização das entrevistas (fim de setembro de 2020), o município em que a empresa atua apresentava sinais de estabilidade em casos de contaminação da covid-19. A partir disto, a πR^2 Lanches começava a vislumbrar sinais de adaptação ao seu ambiente externo – conforme destacado em vermelho no modelo – por conta da estabilização de seus processos internos de adequação ao contexto de pandemia e do aumento de suas vendas. Frente a isto, tratou-se o momento da organização após a coleta de dados em agosto e setembro de 2020 como pós-crise⁶.

Na Figura 11 é possível visualizar a aplicação do modelo *double ABCx* à realidade da πR^2 Lanches, principalmente no que tange os primeiros 100 dias de Pandemia que causou consequências para o dia a dia da empresa. No referido modelo, McCubbin e Patterson (1983) destacam que na fase intitulada como pré-crise, a (o evento estressor), interagindo com b (a crise da família encontrando recursos), interagindo com c (a definição de família), produz X (a crise).

⁶ Contudo, cabe ressaltar a ocorrência de uma nova onda de contaminação nos meses de novembro e dezembro de 2020, e janeiro de 2021, fato que indica a não finalização do período de crise causado pela Covid-19.

Com a adaptação disto para o contexto desta dissertação através dos relatos expostos anteriormente, pode-se definir o primeiro item (a) como as percepções iniciais sobre uma situação inédita na história da empresa, uma vez que ao longo da trajetória de quase 30 anos da πR^2 Lanches, a empresa nunca havia enfrentado uma situação semelhante. O segundo item do modelo (b) foi definido como a negociação antecipada com fornecedores para a redução de valores estipulados em contrato, visando a redução de custos para a empresa, para que com isto a organização suportasse com menor dificuldade a crise. Por fim, o terceiro item (c) envolve a percepção da πR^2 Lanches quanto a situação que se aproximava em março de 2020 com os primeiros Decretos Estaduais e Municipais de combate a pandemia, envolvendo inicialmente o impedimento de atendimento presencial de clientes.

Durante o prazo de 90 dias acordado com alguns fornecedores, a πR^2 Lanches deparou-se com situações de aumento de custos de suas matérias-primas, os quais, segundo a gestora familiar, não poderiam ser repassados para os clientes que já encontravam-se em número reduzido e, somando-se isto a forma de lidar com todas as consequências que a Pandemia causou para a empresa e necessitando de movimentações ágeis neste período.

Frente a esta exploração do contexto organizacional da πR^2 Lanches no modelo de McCubbin e Patterson (1983), o qual pode ser adaptado, segundo Zeher e Leiß (2019), para o construto de resiliência organizacional, é possível classificar este primeiro momento da empresa analisada dentro do período de Pandemia, a partir do estudo de Zeher e Leiß, (2019), como uma organização resiliente, uma vez que alcançou uma adaptação estável – com pequenas perdas e ganhos –, tendo em vista que conseguiu lidar com as situações impostas por seu ambiente externo de forma eficaz, mantendo a organização em atividade.

Contudo, quando o prazo de 90 dias foi alcançado, a crise ambiental externa causada pela Covid-19 ainda não havia alcançado seu ápice no município de atuação da πR^2 Lanches, fazendo com que a empresa necessitasse de novas formas de sustentar seu desempenho em meio as turbulências que o momento causava. A gestora familiar (E1) abordou ao longo de sua entrevista que quando a pandemia chegou a Pelotas em março de 2020, a empresa e as pessoas da cidade não tinham dimensão da situação que vivenciariam 6 meses depois, uma vez que existia o sentimento de que após os primeiros 20 dias, a situação voltaria ao normal.

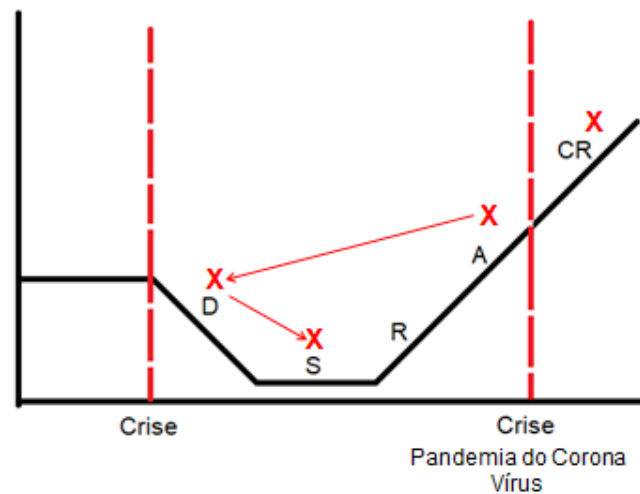
A gestora familiar (E1) ainda reconheceu que a empresa não estava preparada para enfrentar a pandemia no seu princípio, uma vez que nunca se havia passado por situação semelhante. Na sequência ainda foi comentado que a medida que foram sendo emitidos decretos e normatizações, a empresa foi se adequando e se adaptando as circunstâncias ambientais que a pandemia estava causando, tais como a redução do número de clientes e redução de pedidos. Contudo, a empresa buscou, durante o processo, reduzir custos através de negociações com fornecedores, além de tomar decisões rápidas quanto ao oferecimento de promoções, combos, descontos e parcerias, para enfrentar o conturbado momento.

Estas novas formas de lidar com a crise, podem ser interpretadas a partir da resiliência organizacional, uma vez que o estudo de Vandsburger e Biggerstaff (2004) sobre resiliência organizacional em empresas familiares e os de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) e, Nogueira e Melo (2017) que abordaram a capacidade de adaptação juntamente com a resiliência organizacional, apontam que através da união dos construtos, as organizações podem contornar a situação que ocorre em seu ambiente externo através do entendimento e adaptação ao seu contexto, buscando assim sustentar-se naquele ambiente.

Conforme exposto no seguinte trecho da gestora familiar E1: “Ao longo desse período a πR^2 sofreu grandes transformações, né? E dentro destas transformações existiram muitas dificuldades, mas claro que nenhuma delas se compara ao que nós estamos vivendo neste ano”, nota-se que embora a empresa estivesse desenvolvendo aspectos da cultura resiliente no período de crise econômica abordado no subcapítulo (Figura 10), a pandemia gerada pelo Corona Vírus causou consequências mais fortes no período seguinte ao que a πR^2 Lanches buscou antecipar-se nos primeiros 90 dias.

A Figura 12 demonstra um movimento retrogrado na escala de maturidade de resiliência organizacional da empresa analisada.

Figura 12: Escala de Maturidade de Resiliência Organizacional Aplicada ao Contexto de Pandemia



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Tal movimento pode ser explicado pelo relato da gestora familiar (E1) e pelos dois trechos da gestora da unidade de entregas (E2).

Eu acho que não estávamos preparados não, fomos pegos de surpresa como todo mundo, não tínhamos a dimensão de isto iria levar tanto tempo, e a medida que o tempo foi passando, nós nos obrigamos a nos adaptar a situação. [...] além da preocupação sanitária que nós temos, o medo real da contaminação, o medo da situação econômica que nós temos, de manter os negócios sadio e tudo mais... Tanto que hoje em dia, nem falamos mais em crescimento, falamos em não ficar no vermelho, pagar as contas e em nos ficar vivos... Com isso, na situação que vivemos já acredito que estamos no lucro (Gestora Familiar – E1).

Quando começou, a gente estava com um quadro bem grande de funcionários, tinha muita gente com contrato (provisório, 90, 60 e 30 dias), [...] e a gente precisou parar, porque não sabia o que iria acontecer. Então, alguns contratos foram trancados, diminuindo o número de pessoas dentro da cozinha, porque era muita gente também e nós não sabíamos como é que ia ser no outro dia, já que tudo aconteceu de uma hora pra outra, né? Foi aquele boom, que a gente não esperava que teria a dimensão que tomou, então demos uma reduzida no número de pessoas [...] (Gestora de Entregas – E2).

Pra nós aqui (da tele-entrega), o inverno é a melhor época, onde sai bastante pedido, dia que chove então... As entregas até demoram mais a chegar por a gente estar lotado de pedidos e entregas para fazer, mas este ano teve uma certa queda por conta da Covid (Gestora de Entregas – E2).

Além dos relatos, pode-se corroborar os achados empíricos aplicados a escala de maturidade através da pesquisa de Bhamra, Dani e Burnard (2011), os

quais destacam que a resiliência organizacional pode ser vista não somente como a antecipação a mudanças ou crises ambientais visando a manutenção em seu ambiente com maior tranquilidade, mas também como uma forma das organizações minimizarem as crises, almejando a prosperidade no futuro.

Outro ponto que confirma a aplicação dos achados na forma apresentada na Figura 12 envolve a pesquisa de Brown, Seville e Vargo (2017), que defendem que a resiliência das organizações envolve uma série de habilidades que as empresas devem possuir na busca pela sobrevivência em um ambiente turbulento.

Os relatos das entrevistadas E1 e E2 sobre a busca pela sobrevivência ao turbulento momento de crise ocasionada pela Pandemia demonstra o alinhamento disto a etapa de sobrevivência da escala defendida por Valastro (2011) e Sawalha (2015). Frente a isto, o estudo de Hamel e Välikangas (2003) pontua que a resiliência organizacional envolve a resposta das empresas a um ambiente que enfrenta rápidas mudanças. Em consonância, Linnenluecke, Griffiths e Winn (2012), destacam a utilização do conceito de resiliência organizacional na busca pelo entendimento de como as empresas sobrevivem em um ambiente turbulento.

Os relatos a seguir demonstram a resposta da empresa (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003) e a forma como ela/s sobrevive a um ambiente turbulento (LINNENLUECKE; GRIFFITHS; WINN, 2012).

Este ano teve uma certa queda por conta da Covid, de muita gente perder o emprego e fazer outras opções para se manter e tivemos que lidar com isto, a gestora pertencente ao eixo familiar fez alguns promoções para tentar superar este período (Gestora de Entregas – E2).

A gestora familiar conversa com nós todas (gestoras externas ao eixo familiar) para ver o que e como fazer. Eu como gestora do *foodtruck* posso dar um pouco deste olhar (de ações), assim, no principio da pandemia, ela (gestora familiar) fez promoções, lanches com algum desconto, promoções nas redes sociais, *lives*, para tentar impulsionar os clientes a seguir pedindo. Até mesmo mostrando a nossa produção nas cozinhas, mostrando tudo bem limpo, organizado, higienizado para passar segurança a todos e assim tentar reduzir os impactos que a covid tem causado (Gestora Food-Truck – E3).

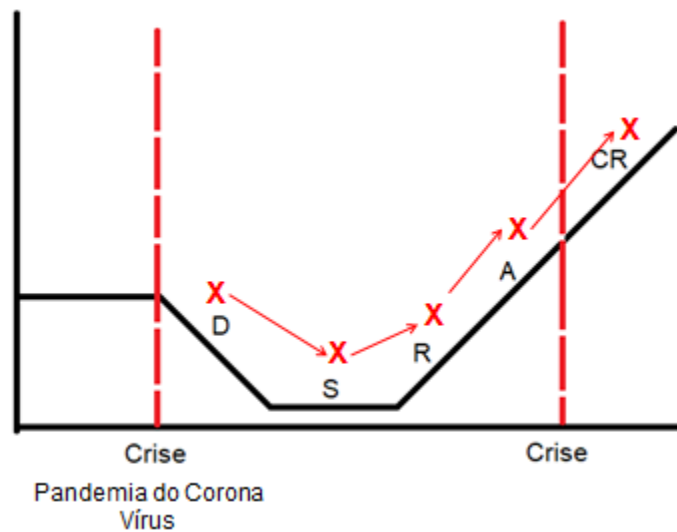
Além das visões destacadas nos relatos das entrevistadas E2 e E3, a gestora do administrativo (E4) destacou que a empresa inaugurou uma nova unidade em janeiro, dois meses antes de iniciar a pandemia da Covid-19 em Pelotas/RS. A gestora também contou que esta inauguração foi uma das poucas ações do ano que

não estiveram influenciadas pela pandemia. Contudo, também foi exposto que algumas estratégias necessitaram ser alteradas frente a situação ambiental externa, sendo a principal decisão envolvendo o oferecimento do serviço de tele-entrega na Unidade do Laranjal, uma vez que nos primeiros meses, a atividade presencial da empresa não pôde ocorrer frente a Decretos do Estado e da Prefeitura, sendo esta atividade uma forma de evitar que a nova unidade ficasse sem atividades. Por fim, a gestora do administrativo finalizou apontando que a Unidade do Laranjal ficou contando com tele-entrega (que não era a ideia inicial da empresa) e atendimento presencial (quando liberado pelos órgãos públicos), já a Unidade de Entregas focou-se exclusivamente neste serviço e em vendas no balcão.

Frente inicialmente ao relato da entrevistada E4, que se refere a inauguração da nova unidade meses antes do início da pandemia e as adaptações realizadas para que a unidade não ficasse parada, nota-se um conjunto de habilidades das gestoras buscando a sobrevivência em um ambiente turbulento. As ações implantadas demonstram rápida reconfiguração da forma de executar o dia-a-dia organizacional para responder as mudanças no ambiente em que atuam, assim como apontam as conclusões do estudo de Zhou e Li (2007).

Observando os relatos das três gestoras apresentados anteriormente, percebe-se que os fatos destacados por Hamel e Välikangas (2003) e Linnenluecke, Griffiths e Winn (2012) e pelas gestoras entrevistadas da πR^2 Lanches, confirmam-se dentro do que é defendido por Valastro (2011) e Sawalha (2015), assim como na pesquisa de Martins (2019) no que tange a resiliência passiva e ativa, isto é, ações da empresa que envolvem a recuperação de situações adversas do ambiente organizacional, levando a organização ao retorno à estabilidade após o período de turbulência. As questões que tangem a etapa de recuperação ao momento de crise, assim como a tentativa da empresa de retornar ao desenvolvimento através da antecipação a mudanças e da cultura resiliente pode ser visualizado na Figura 13.

Figura 13: Escala de Maturidade da Resiliência Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Conforme pode ser visualizado na Figura 13, após as renegociações de contratos e adaptações no dia-a-dia organizacional citados através dos relatos anteriores das entrevistadas nos primeiros 90 dias da atual crise, percebe-se que a πR^2 Lanches encontrava-se em um período de sobrevivência, conforme elucidou anteriormente a gestora familiar E1, tendo seu relato resgatado na sequência: “hoje em dia, nem falamos mais em crescimento, falamos em não ficar no vermelho, pagar as contas e em nos ficar vivos... Com isso, na situação que vivemos já acredito que estamos no lucro”. Exemplificando esta situação destacada no último relato, a gestora familiar (E1) ainda citou o seguinte:

O que temos feito é tentar economizar o máximo possível [...], 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, além disso, as próprias pessoas gastam menos e tentam economizar por não saber como será o amanhã, se ainda terão os seus empregos e tudo mais, e isto nos afetou diretamente (Gestora Familiar – E1).

Nas entrevistas realizadas com as gestoras E2 e E3, já notou-se a busca pela recuperação da empresa frente ao contexto de Pandemia, principalmente por meio das ações citadas anteriormente. Na sequência são apresentados seus relatos, através dos quais nota-se que a partir do mês de setembro, foi possível visualizar o início da recuperação da empresa, aumentando suas receitas de vendas e, deste modo, sustentando-se no mercado.

Neste mês agora (setembro) as coisas estão começando a melhorar de novo (Gestora Entregas – E2).

Ontem (28 de outubro) eu até tive que pedir socorro, pois reduzi demais a minha projeção e tive que solicitar que entregassem para mim alguns insumos, porque como segunda e terça foi bem fraco, eu imaginei que quarta seria a mesma coisa por ser o fim do mês, mas me surpreendeu que ontem tivemos uma boa venda (Gestora Food-Truck – E3).

É possível associar estes relatos a teoria de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), a qual aponta que a resiliência de desenvolvimento organizacional ou passiva (etapa sobrevivência e recuperação) debruça-se em estratégias de enfrentamento, na busca pela retomada mais breve possível aos níveis de desempenho organizacional que existiam em período retrogrado ao fenômeno ambiental adverso.

Corroborando com o destaque anterior, Teo, Lee e Lim (2017) indicam que a resiliência é vista como forma de aprendizado, com a empresa não somente sobrevivendo, mas desenvolvendo forças, melhorando suas capacidades, a fim de superar as ameaças que podem surgir no futuro, conforme elucidado nas falas da entrevistada E2.

A gente tá sempre planejando, a gente tá sempre se preocupando com o futuro, com o que vai acontecer. Se acontecer isso, a gente vai fazer tal coisa, se acontecer aquilo, a gente vai fazer tal coisa. Então, nós estamos sempre nos preocupando, sempre procurando nos mantermos informado quanto ao que pode acontecer, o que vai acontecer, para que a gente possa correr atrás, a gente tá sempre tentando correr a frente, para quando algo acontecer, a gente já saber o que fazer para lidar com aquela situação (Gestora Entregas – E2).

E com isto tudo, nós percebemos que mesmo com tudo que sofremos com esta crise e estamos conseguindo superar, e isto fica como grande aprendizado para nós. Se conseguimos superar esta (crise da Covid) que para mim é a pior que já presenciei em todos os meus anos de πR^2 Lanches, nós estamos conseguindo e conseguiremos sair ainda mais fortes disto tudo para futuros problemas que poderão vir (Gestora Entregas – E2).

Na passagem da fase de recuperação para a de antecipação proposta por Valastro (2011) e Sawalha (2015), nota-se nos relatos anteriores a tendência da empresa analisada de retornar ao estágio que se encontrava anteriormente ao estopim da crise oriunda da Pandemia do Corona Vírus. O retorno ao estágio de antecipar as tendências do mercado vai ao encontro da teoria elucidada por

Annarelli e Nonino (2016) e Herbane (2019). Por meio delas, percebe-se a resiliência organizacional como um fator crucial para a manutenção da organização em atividade, uma vez que ela proporciona um ágil processo adaptativo no planejamento da empresa (HERBANE. 2019), assim como a visão de que o construto envolve a capacidade das empresas enfrentarem crises com antecedência (ANNARELLI; NONINO, 2016). Tais pontos são notórios nos relatos da gestora familiar E1 e da gestora administrativo E4.

Acho que infelizmente isto não é uma coisa da πR^2 , mas nós (empresas em geral) normalmente não temos o costume de guardar dinheiro, de fazer economias para futuras situações de crise. Diante dessa incerteza toda, o mais correto a se fazer é criar uma reserva para enfrentar situações assim e com certeza, isto é uma coisa que eu levarei para momentos futuros, para enfrentar futuras crises. A questão da reserva de dinheiro também envolve que no início deste ano nós inauguramos a sede do laranjal, e para isto foi feito um grande investimento ao longo de 2019 e começo de 2020, então a crise da pandemia, somada a essa reserva que não tínhamos por conta do investimento nos afetou bastante e com certeza nós levaremos isto para momento futuros (Gestora Familiar – E1).

Mesmo no pior mês que foi agosto, todas nos mantemos firmes e fortes aqui e acredito que muito disto se deve a questão familiar, ao apego que eles têm com todas e todos nós que trabalhamos aqui. Mesmo em momento de dificuldade, eles sabem que vão dar um jeito de alguma forma para superar isto, sempre pensam lá na frente para tudo se manter bem. [...] Então, eu acho que é isso, o que mais influencia na superação de um momento difícil é estar sempre preparado, ter uma visão lá frente – assim como a gestora familiar possui, né? –, de pensar rápido, então acho que é por aí as principais lições que eu posso tirar deste momento, destacando o estar sempre preparado, pois as coisas sempre podem piorar, esperamos muito que não, não gostamos de pensar negativo, mas sabemos que pode sim, porque isto tudo nos pegou de surpresa (Gestora Administrativo – E4).

Em consonância com o exposto na Figura 13, pode-se perceber que a πR^2 Lanches apresentou três momentos distintos dentro do período de Pandemia de março à outubro de 2020, sendo eles: (1) os primeiros 90 dias, (2) o período entre junho e agosto, e (3) a partir de setembro. Com base na matriz de configurações de resiliência proposta por Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018), é possível perceber uma evolução da empresa dentro da matriz ao longo do período supracitado.

O primeiro momento envolveu os primeiros 90 dias de crise sanitária que afetou diretamente os negócios da empresa analisada. Frente a este período, apoiando-se no trabalho de Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) e nos achados empíricos, pode-se afirmar que a πR^2 Lanches encontrava-se no quadrante baseado no processo. Isto significa, segundo os autores, que a empresa encontra-se

preparada para a maioria das eventualidades que seu ambiente pode causar, contudo está vulnerável quando algo imprevisível ocorre, uma vez que neste quadrante, a adaptação da empresa encontra-se em um modo rígido por conta da preparação antecipada para eventualidades.

Dentro deste momento de apresentação e discussão dos resultados obtidos cabe realizar uma crítica a matriz proposta por Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018). Para os autores, as organizações devem situar-se dentro de algum quadrante e, a partir desta classificação, nota-se a forma pela qual a empresa desenvolve aspectos resilientes e na sequência atinge a sua adaptação. Contudo, principalmente quando se trabalha com abordagens qualitativa, deve-se atentar para a possibilidade, por exemplo, da organização agir rápido para determinadas situações, entretanto na maioria de suas ações manter-se de forma rígida frente aos acontecimentos ambientais, aguardando o estímulo externo para a reação.

O relato da gestora familiar demonstra que houve um processo de preparação para a eventualidade da Pandemia, entretanto percebe-se a vulnerabilidade a aspectos não esperados.

Agora [...] na Pandemia, teve duas situações bem distintas, nós tivemos prestadores de serviços (telefonistas, seguranças, serviços médicos, controle de pragas...) que foram extremamente parceiros, nos primeiros 90 dias da Pandemia reduziram os valores a serem pagos e com isso nos ajudaram a acompanhar a queda nas vendas e em contrapartida, nós tivemos um aumento absurdo da matéria-prima (Gestora Familiar – E1).

Em adição, apresenta-se o relato da gestora administrativo (E4) que envolve a preparação da empresa para os primeiros meses de pandemia.

Nós da equipe de gestão começamos a conversar no início, lá quando começou toda esta função [...] Na nossa parte administrativa, quando começou, nós já iniciamos a realização de contatos com fornecedores, com todo mundo para pedir desconto, né? Parcelas, redução de valores, enfim, contas fixas que nós temos. O pessoal que cuida dos nossos computadores, o pessoal que cuida do nosso sistema, então quando começou em março toda a função, a gente correu para agir e conseguir suportar toda esta situação. Mesmo que nos 3 primeiros meses a queda não foi tão grande, foi quando nós conseguimos os descontos, isto nos ajudou a ter uma folga que auxílio nos meses posteriores onde a pandemia piorou muito aqui no estado e na nossa cidade. Além disso, no período crítico, tiveram muitos aumentos de insumos que fica inviável passar para os clientes, isto poderia causar quedas de vendas ainda maiores.

Frente a este primeiro momento, é notória a presença de aspectos resilientes que auxiliaram na adaptação da empresa, tais como a agilidade e a tentativa de estar preparado para as possíveis quedas nas vendas a partir da renegociação de contratos com fornecedores. Estes pontos associam-se a dois elementos cruciais para a capacidade de adaptação, isto é, uma tomada de decisão ágil e a flexibilidade que o setor administrativo possui para realizar tais negociações.

A partir disto, nota-se a importância da relação entre os pontos apresentados para a sustentação da empresa no princípio da crise que se instaurava no país. Corroborando com os achados empíricos, tem-se que a resiliência enquanto ainda formada por características passivas debruça-se sobre estratégias de enfrentamento, na busca pela recuperação mais breve possível da organização, sendo tal ponto elucidado na pesquisa de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011).

No que tange os meses de junho a agosto, nota-se a passagem da πR^2 Lanches do nível de sobrevivência para recuperação. Quanto a isto, a gestora da unidade de entregas (E2) comentou que durante a pandemia, principalmente até o mês de agosto, as vendas da empresa apresentaram um volume expressivo de queda. Ainda foi citado por ela que as quedas mais acentuadas foram referentes ao atendimento presencial nas unidades; a tele-entrega da sua unidade e da nova operação no Laranjal sofreram uma queda nos primeiros meses de pandemia, contudo notou-se uma estabilização com perspectivas de melhorias a partir do mês de setembro.

Já a gestora do *food-truck* (E3) mencionou que o fato de a universidade, que se localiza próxima a sua unidade, estar fechada por conta dos Decretos Estaduais e Municipais, o volume de clientes reduziu consideravelmente durante a pandemia do Corona Vírus por conta da ausência do público universitário, restringindo os clientes aos moradores das redondezas. Ela ainda comentou que buscando evitar perdas de insumos, adotou a estratégia de realizar pedidos a cozinha com volume reduzido. Contudo, em consonância com a gestora da unidade de entregas (E2), a gestora do *food-truck* (E3) destacou o aumento de suas vendas a partir do mês de setembro, em virtude do retorno, ainda que parcial, a “normalidade”, com mais pessoas da região realizando refeições fora de casa.

Em adição, acompanha-se os seguintes relatos da gestora familiar (E1) que aborda a questão da economia de recursos visando a manutenção e recuperação da

organização frente ao período pandêmico e da gestora responsável pelo administrativo (E4) que abordou fatos referentes ao volume de vendas:

O que temos feito é tentar economizar o máximo possível, pois não sabemos o dia de amanhã, eu fechei o mês de agosto ontem e ele foi horrível, pois a bandeira vermelha e depois o *lookdown* causou um alvoroço nas pessoas que fez com que o consumo de produtos externos reduzisse drasticamente, além disso, as próprias pessoas gastam menos e tentam economizar por não saber como será o amanhã. Neste último mês (setembro) que eu fechei as contas faz uns 2 dias, eu posso te dizer que já tivemos algum sinal de recuperação... Assim, nada pra se comemorar ainda, mas já melhor em relação a agosto (Gestora Familiar – E1).

Mesmo que eu não tenha muito o olhar do operacional da empresa, mas o que eu vejo que a gente mais sentiu foi na parte financeira, na verdade na parte dos pedidos que mostra a consequência no outro lado. Normalmente, julho e agosto são os melhores meses da tele-entrega, e agosto deste ano foi horrível, bem durante o pico da pandemia aqui na cidade. Então, cada vez que aparecia uma notícia de possível *lookdown*, [...], parecia que as pessoas se retraíam demais e não gastavam [...]. Então, agosto foi um dos meses que a gente mais sentiu, foi uma queda assim... comparada ao ano passado, uma queda realmente muito grande. [...] Até que agora em setembro estamos vendo uma maior luz no fim do túnel. (Gestora Administrativo – E4).

A partir dos relatos das quatro gestoras, nota-se o discurso de dificuldade com redução nas vendas e nas receitas da empresa até o fim do mês de agosto, mas com um olhar positivo para os meses seguintes. Isto demonstra uma característica importante destacada por McAslan (2010), isto é, a vontade ou o comprometimento em sobreviver. Segundo o autor, organizações com alta intensidade desta característica tendem a possuir elevado grau de adaptabilidade frente as mudanças do ambiente que se estão inseridas, fato este que ocorreu na organização analisada em seu processo adaptativo ao período de Pandemia.

Uma leitura das falas recém-comentadas das gestoras a partir do olhar de Crichton, Ramsay e Kelly (2009), Burnard e Brahma (2011) e, Linnenluecke, Griffiths e Winn (2012) possibilita entender a sobrevivência da empresa frente a pior crise de sua história. A πR^2 modificou comportamentos e reviu algumas das características que estavam pré-definidas antes da crise da covid-19, conseguindo responder rapidamente às demandas da crise, o que permitiu que o período inicial de suportar a crise pudesse avançar para uma fase de recuperação, conforme indicam Crichton, Ramsay e Kelly (2009) e, Burnard e Brahma (2011). Em síntese, esses achados demonstram como a empresa tem sobrevivido a crise, fato que é o ponto balizador do estudo de Linnenluecke, Griffiths e Winn (2012), o qual procura entender através

da resiliência organizacional como as empresas sobrevivem em um ambiente turbulento com grande complexidade.

Por fim, conforme comentado anteriormente, a partir do mês de setembro, pode-se classificar a πR^2 Lanches dentro do quarto quadrante proposto na matriz de resiliência organizacional, ou seja, como uma organização focada na resiliência, isto é, segundo Annarelli e Nonino (2016), e Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018), aquela empresa que possui orientação estratégica para o longo prazo para lidar com turbulência inesperadas, de forma eficaz, uma vez que obteve aprendizados (ANNARELLI; NONINO, 2016, BURNARD; BHAMRA; TSINOPOULOS 2018; NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017) com crises anteriores, as quais a empresa alcançou a sua recuperação (MCASLAN, 2010; LOPES, 2016), sustentando-se no mercado em que atua.

Quanto aos aspectos citados anteriormente, destaca-se o aprendizado citado pela gestora familiar (E1) de criar uma reserva de recursos financeiros para combater possíveis novas crises que gerem incertezas no dia a dia organizacional do futuro da empresa.

Com o olhar operacional da empresa, notou-se através da entrevista da gestora da unidade de entregas (E2), que a empresa está sempre buscando formas de enfrentar futuras crises através de reuniões entre as gestoras formando um planejamento que visa a antecipação de fatos que podem ocorrer no ambiente e também destacou os aprendizados acumulados até aquele momento de como gerir sua equipe de produção e de entregas. Já a gestora do food-truck (E3) apontou que nunca havia presenciado em seus 20 anos de atuação na empresa uma crise que gerasse dificuldades tão grandes quanto a da covid-19, mas também que o fato de que as rápidas decisões tomadas pela empresa buscando adaptar-se ao contexto de pandemia foi fundamental para que se mantivesse estável no mercado, mesmo com vendas reduzidas. A entrevistada E3 ainda destacou que a empresa está muito mais preparada para enfrentar futuras crises frente a todos ensinamentos adquiridos – tais como a gestão de insumos – gerindo a sua unidade durante a pandemia

A visão de negócio da gestora familiar ilustra a maturidade da empresa como um todo, pois a πR^2 Lanches não só reagiu á crise, mas aproveitou o momento como uma oportunidade de aprendizado e preparação para futuros dilemas. Outro ponto relevante, é que o reconhecimento da necessidade de manutenção de planejamento e de mudança/adaptação também está presente no discurso das

gestoras não familiares, o que ilustra comprometimento das mesmas com o negócio e profissionalização da gestão da πR^2 Lanches.

Além destes pontos comentados, outros aspectos que permitem classificar a πR^2 Lanches como uma organização engenhosa (quarto quadrante) envolve a percepção de aspectos resilientes, tais como a comunicação, a agilidade para lidar com as situações inesperadas (NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017) e estar preparado (MCASLAN, 2010) e de pontos da capacidade adaptativa que entrelaçam-se com o construto anterior, como por exemplo, a flexibilidade e a tomada de decisão ágil (DRUCKER, 1995), conforme a fala da gestora administrativo (E4).

A função da comunicação é muito reforçada sempre, o que ocorre em uma unidade é passado para todas as unidades, qualquer novidade ou algo assim é colocada ali para todas, então a comunicação é bastante fortalecida aí. Também posso citar que a empresa toma decisões com rapidez e age desta forma ágil, pois eu vou citar que a gestora familiar pensa muito na frente, ela está sempre ligada para superar todos estes momentos, a gente aprende muito com ela, mas ela sempre pensa em tudo, tem decisões que apenas ela toma, ouve as gestoras, mas só ela pode tomar, buscando ser rápida para contornar qualquer eventualidade. E também, se ela tem alguma ideia, ela passa para as gurias para ouvir opiniões e depois se toma a decisão, isto quando não se precisa decidir de prontidão, né? Ela ouve todo mundo, é um sentimento muito de time, equipe, família aqui dentro que a função da empresa familiar facilita isto tudo e ajuda a enfrentarmos estas situações (Gestora Administrativo – E4).

Complementando o que fora discutido a partir do estudo de Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) quanto a relação entre capacidade adaptativa e resiliência organizacional, através do modelo proposto por Andersson *et al.* (2019) é possível associar os relatos das gestoras frente ao enfrentamento de crise. Primeiramente, na base do modelo encontra-se a consciência de risco, ou seja, a empresa entender que existe um risco ambiental que pode causar graves consequências ao negócio, conforme foi colocado pela gestora E2. Na sequência, a preferência pela cooperação relaciona-se com o que indica a gestora responsável pela parte administrativa (E4), onde se mostra que a comunicação é reforçada dentro da empresa analisada, buscando ouvir opiniões para que se tome a melhor decisão. Por fim, também através dos relatos da entrevistada E4, os aspectos de improvisação e agilidade auxiliam diretamente na adaptação da empresa aos momentos conturbados, por conta da flexibilidade e da ágil tomada de decisão.

Assim, os achados indicam que a πR^2 Lanches apresenta traços resilientes, tais como a proatividade visualizada a partir da aplicação dos achados empíricos da matriz de resiliência organizacional (BURNARD; BHAMRA; TSINOPOULOS, 2018), a busca por manter reservas de capital para o enfrentamento de situações futuras que podem causar dificuldades à organização (LOPES, 2016), e a tomada de decisão ágil para evitar consequência mais devastadoras ao negócio (DRUCKER, 1995).

Tais traços possuem como finalidade a adaptação as mudanças causadas pelas turbulências ambientais, as quais são percebidas como causadoras de dificuldades. Isto vai ao encontro de Whitehorn (2011), que defende que frente a crises ambientais, as organizações necessitam desenvolver a resiliência organizacional por meio de aspectos como a sensibilização e a antecipação em sua estrutura visando a sua adaptação.

Embora não fosse o objetivo principal desta investigação, a partir das análises realizadas ao longo deste capítulo, elaborou-se um modelo teórico apresentando a influência da resiliência organizacional na capacidade adaptativa da organização analisada, sendo o mesmo apresentado na Figura 14.

Figura 14: Modelo teórico



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O relacionamento entre a resiliência organizacional e a capacidade adaptativa na busca pela sustentação a crise da covid-19 ficou evidente no caso da πR^2 Lanches. Esse achado tem apoio em Herbane (2019), o qual aponta que a resiliência organizacional envolve um processo adaptativo a crises através da característica ágil na adaptação do planejamento estratégico anteriormente proposto

para o negócio. Em adição, Sutcliffe e Vogus (2003) defendem que a capacidade adaptativa se relaciona com a resiliência, uma vez que a capacidade de se adaptar a turbulentos ambientes é uma das principais características resilientes na busca das organizações pela recuperação após ou durante um período de crise.

Embora sob outras condições e diferente objeto de estudo, Nogueira e Melo (2017), encontraram evidências de elevados níveis de resiliência viabilizados por meio de capacidade adaptativa. Tal achado é justificado pelos autores pela percepção do momento ambiental externo que a organização encontrava-se, o que permitiu a adaptação às mudanças ocorridas no seu ambiente.

O relacionamento da resiliência organizacional com a capacidade adaptativa permitiu a sustentação da πR^2 Lanches frente a crise da Covid-19, assim como a crise econômica. Esse achado confirma o estudo de Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), que encontrou evidências de que a associação da capacidade de adaptação das organizações a ambientes turbulentos e a resiliência organizacional estão se tornando imprescindíveis para um estudo envolvendo riscos ou crises do ambiente em que as empresas estão inseridas.

Por fim, visando destacar os principais achados empíricos desta dissertação, o Quadro 10 a seguir apresenta de forma sintetizada as análises realizadas ao longo deste capítulo.

Quadro 10: Quadro-síntese das análises realizadas

Antes da Crise Econômica	Durante a Crise Econômica	Período de Recuperação da Crise Econômica	Início da Pandemia do Corona Vírus	Agravamento da Crise do Corona Vírus	Princípio de Recuperação da Crise do Corona Vírus
Ações de Resiliência Organizacional					
Aquisição de um prédio fixo próximo a localização da empresa por conta de possibilidades da publicação de um Decreto	Por conta das ações antecipatórias no período pré-crise econômica – oriundas de características e comportamentos resilientes de estar preparado, aceitar a mudança, aspectos de comunicação e agilidade –, a empresa não enfrentou dificuldades até o início da	Preparação prévia através, por exemplo, da renegociação de contratos, para as primeiras consequências da crise do	Percepções da organização de aceitação de que o período de crise seria superior ao elevado. Neste momento, a organização buscou	Com a passagem do pior momento da Pandemia para a organização, destaca-se a recuperação da empresa e perspectivas	

<p>Municipal, aliado à aceitação da mudança e estar preparado para ela.</p>	<p>pandemia do Corona Vírus.</p>	<p>Corona Vírus.</p>	<p>sobreviver através da demissão de funcionários temporários e atitudes ágeis buscando mostrar aos seus clientes que a empresa seguia os protocolos estaduais e municipais.</p>	<p>de antecipação de tendências futuras do ambiente por meio da aprendizagem gerada através da superação da crise do Corona Vírus.</p>
<p>Influências das Ações na Capacidade Adaptativa</p>				
<p>Tal fato influenciou uma tomada de decisão ágil por parte da organização, possibilitando a adaptação ao contexto anterior à crise econômica.</p>	<p>Conforme destacado, por conta das ações anteriores que demarcaram a πR^2 como uma empresa de resiliência ativa – ações antecipatórias –, foi possível tomar decisões ágeis – quando necessário –, assim como inaugurar uma nova filial em 2016, aproveitando uma oportunidade de mercado.</p>	<p>O comportamento antecipatório das ações da empresa familiar no princípio da crise sanitária possibilitaram o início do processo adaptativo de forma eficaz para os primeiros meses de pandemia.</p>	<p>A partir da aceitação da mudança e comportamentos ágeis, a empresa buscou responder rapidamente ao seu ambiente, fazendo promoções e <i>lives</i> para buscar a sobrevivência e a recuperação após este período conturbado.</p>	<p>A recuperação por meio da tomada de decisão ágil para as estratégias de enfrentamento (promoções), aliada a flexibilidade depositada nas gestoras possibilita um processo adaptativo eficaz a Crise da Covid-19. Ainda pode-se destacar que o processo de aprendizagem oriundo da superação da crise atual (até o</p>

				momento), possibilita à organização uma melhor adaptação por conta de saber como agir frente a crises complexas.
Sustentação no Ambiente				
Como resultado, a empresa aumentou sua receita de vendas, não enfrentando dificuldades com a mudança causada pelo Decreto Municipal em período anterior a eclosão da crise econômica.	Neste período, a empresa encontrava-se com perspectivas de crescimento, aumentando sua cota de mercado e com suas receitas crescendo exponencialmente, gerando novos investimentos no período anterior ao início da crise sanitária.	Tais ações geraram a manutenção das principais contas da organização em dia, mesmo com a redução das receitas.	Com as receitas em queda principalmente nos meses de julho e agosto, a partir do contexto destacado anteriormente, a empresa alterou seu discurso de crescer para sobreviver no mercado.	As estratégias de enfrentamento geraram uma recuperação de receitas da organização, superando até aquele momento a crise da Covid-19.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a relação entre a resiliência organizacional e a capacidade adaptativa e sua influência no desempenho de uma empresa familiar gaúcha em meio a períodos de crise. Frente a isto, foi definido como objetivo da investigação compreender como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação visando sustentar o desempenho de uma empresa familiar gaúcha durante as crises que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020. Para atingir tal objetivo, foi delineada uma metodologia de abordagem qualitativa, através da realização de um estudo de caso retrospectivo, de natureza descritiva e exploratória.

Com relação ao primeiro objetivo específico, destaca-se como principais características resilientes constantes na empresa familiar analisada os aspectos de estar preparado para a crise e de adaptar seus processos quando necessário. Já no que envolve os comportamentos resilientes para o enfrentamento de crises, identificou-se que a agilidade das respostas é uma característica distintiva da organização estudada, assim como aspectos de liderança e boa comunicação entre a equipe. Também é possível apontar que a característica resiliente de adaptação possibilitou a readequação da organização frente aos decretos estaduais e municipais, enquanto que a ideia de estar preparado para as mudanças, em consonância com o comportamento resiliente de agilidade possibilitou a definição de prioridades e ações da empresa para o enfrentamento a crise. No que tange especificamente os comportamentos resilientes, foi percebido que eles influenciam a resiliência da organização principalmente através dos aspectos de liderança e da comunicação da gestora familiar frente aos colaboradores da empresa, assim como das gestoras externas ao eixo familiar. Frente a isto, é possível afirmar que estes fatores contribuem para que a empresa se reorganize para enfrentar as mudanças ambientais e possua um planejamento antecipatório para possíveis crises, conforme destaca a teoria de resiliência organizacional.

No que tange o objetivo específico número dois, é possível apontar a partir dos achados empíricos que assim como na literatura referente a capacidade adaptativa, os principais itens que auxiliam a manutenção da empresa no mercado em meio a períodos de crise são a flexibilidade que as gestoras possuem para tomar decisões quando necessário, assim como a rapidez para que a organização não enfrente situações mais difíceis por conta de atraso quanto a forma de agir.

Quanto ao objetivo específico número 3, notou-se que a presença da característica sócio emocional interfere na tomada de decisão da empresa familiar analisada. Tal fato deve-se principalmente ao apego emocional da gestora familiar com a organização, este fator faz com que nem sempre a melhor estratégia seja tomada, uma vez que pensa-se na organização, em seus funcionários, entre outros aspectos. Contudo, tais fatores não impossibilitaram um processo de adaptação do πR^2 Lanches ao ambiente em crise.

Por fim, no que se refere ao quarto objetivo específico, a percepção do desempenho da empresa familiar analisada está atrelada a cota de mercado e a receita de vendas, ou seja, quando se percebe que estes indicadores apresentam resultados inferiores ao padrão da organização – como no caso das crises analisadas nesta investigação –, passa-se a atribuir maior ênfase em formas de combater a perda da cota de mercado e da receita de vendas a partir dos itens já destacados referentes a resiliência organizacional e a capacidade adaptativa.

Em síntese, os achados indicam que há influência direta da resiliência organizacional na forma de preparação, agilidade e adaptação da empresa analisada frente as mudanças ambientais, visando desenvolver uma capacidade de adaptação através da flexibilidade – quando possível – para tomadas de decisão rápidas na busca pela sustentação de seu desempenho mediante a manutenção dos níveis de receitas e competitividade no mercado em meio a períodos de crise.

A partir dos achados foi possível compreender a forma como a resiliência organizacional influencia a capacidade adaptativa da organização estudada, assim como alguns autores haviam proposto. Todavia, a presente investigação incluiu o aspecto socioemocional, presente em empresas familiares, para entender como a organização em questão adaptou-se as turbulentas situações a partir da influência de características e de comportamentos resilientes presentes ou desenvolvidos ao longo de seu período no mercado, criando assim um fato novo para esta dissertação.

As turbulentas mudanças que ocorreram no ambiente organizacional com a crise econômica e principalmente com a crise sanitária causada pela Covid-19 geraram diversas alterações na organização estudada nesta dissertação. Embora muito destaque-se dentro da teoria de resiliência organizacional os aspectos antecipatórios e de sobrevivência das empresas buscando adaptar-se a ambientes em crise, através dos achados desta dissertação, pode-se evidenciar também a

questão da aprendizagem, principal fator levado em consideração pelas gestoras com base no enfrentamento à crise sanitária, uma vez que após o que foi enfrentado neste momento, é possível superar crises futuras através da união destes três aspectos dentro do processo adaptativo organizacional.

Também se destaca a emersão de um modelo teórico para a investigação realizada. A partir dos achados empíricos, foi elaborado um modelo teórico com uma área de intersecção entre as teorias da resiliência organizacional e da capacidade adaptativa, através da qual as organizações podem alcançar a sua sustentação no mercado em meio a períodos de crise.

Com a finalização desta investigação, é possível apontar dois aspectos que contribuem com a teoria acerca da temática. O primeiro abrange a realização de um estudo empírico em uma organização familiar trabalhando simultaneamente os construtos resiliência organizacional, capacidade adaptativa e percepção do desempenho. Esta é uma contribuição teórica relevante, uma vez que por meio de um estudo bibliométrico realizado em junho de 2020, foi encontrado somente na pesquisa de Beech *et al.* (2020) a abordagem dos três construtos conjuntamente, contudo os autores trabalharam apenas com suas respectivas teorias. O segundo aspecto também abrange a questão da realização de um estudo empírico abordando a resiliência organizacional, porém, sob a visão de que os autores Linnenluecke (2017) e Barasa, Mbau e Gilson (2018) destacam a ausência ou número limitado de estudos publicados sobre a temática. Em adição, pesquisas no Brasil que abordam a resiliência têm trabalhado nos últimos anos com aspectos específicos das organizações, por exemplo, a área de recursos humanos e finanças (VASCONCELOS *et al.*, 2015; LINO, 2019). Sendo, portanto, a efetivação desta pesquisa, um fator que gera contribuições para o avanço na literatura de resiliência organizacional e dos demais construtos que integram esta investigação.

Através dos resultados obtidos nesta dissertação, é possível indicar algumas contribuições gerenciais para o enfrentamento de crises em organizações familiares e não familiares. A primeira delas envolve a postura dos gestores – sejam eles pertencentes ou não ao eixo familiar, no caso deste tipo de organização –, referentes a adaptação ao ambiente quando necessário a manutenção de sua atuação, assim como agir rápido, estar preparado e aprender com eventos passados visando sofrer em menor escala com futuras perturbações ambientais. Destaca-se também o aspecto da aprendizagem que é oriundo da teoria de resiliência

organizacional, uma vez que a partir dos aprendizados com crises anteriores é possível que as organizações sofram menos com futuras perturbações ambientais, e assim sustentem-se no mercado em que atuam. Por fim, cabe ressaltar o papel da administração pública, como um ponto importante para a superação – até o presente momento da crise da Covid-19 –, sendo relevante que o poder público atue de forma ágil, fornecendo as empresas algumas vantagens – como o parcelamento de impostos, auxílio para manter as atividades abertas, uma vez que durante a pandemia, inúmeras vezes as organizações necessitaram manter as portas fechadas ou receber um número limitado de clientes – para suportarem com mais facilidade as crises ambientais.

Quanto às limitações desta pesquisa, destacam-se três pontos importantes. O primeiro deles envolve a não participação do pesquisador efetivamente em campo, em virtude das restrições impostas pela pandemia. Este fato impediu a realização efetiva da triangulação de dados sugerida por Yin (2016) para atingir com o presente estudo um retrato mais fidedigno da realidade analisada, uma vez que não foi possível a presença em campo para a técnica de observação não participante no ambiente de atuação da organização familiar. Na sequência, destaca-se o método empregado de estudo de caso retrospectivo, uma vez que é possível a ocorrência de os participantes do estudo não se lembrarem de certos eventos passados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). O terceiro ponto de destaque no que tange às limitações desta pesquisa envolve a não possibilidade de contato com os proprietários e sócios fundadores da πR^2 Lanches, por conta de sua idade avançada.

Como sugestões para estudos futuros, indica-se a análise da capacidade adaptativa da πR^2 Lanches à luz da teoria da contingência, frente ao indicativo da teoria de que tanto a estrutura organizacional quanto o meio são passíveis de mudança, uma vez que a pandemia da Covid-19 causou diversas consequências no ambiente interno e externo da organização. Também se instiga os pesquisadores a replicarem este estudo com um novo olhar, voltado para o momento em que a crise da Covid-19 estiver efetivamente finalizada após a aplicação dos imunizantes. De forma semelhante, a partir de uma limitação deste estudo, sugere-se também a realização da pesquisa com a presença do pesquisador em campo – seja ela participante ou não – assim como uma visão longitudinal, por conta deste método

superar as limitações do caso retrospectivo, conforme afirmam Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002).

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. S.; DAWSON, G.; WHEATLEY, K.; WHITE, C.S. Perceived diversity and organizational performance. **Employee Relations**, v. 30, n. 1, p. 20-33, 2007.
- AMANN, B.; JAUSSAUD, J. Family and non-family business resilience in an economic downturn. **Asia Pacific Business Review**, v. 18, n. 2, p. 203 – 223, abr. 2012.
- ANDERSSON, T.; CÄKER, M.; TENGBLAD, S. WICKELGREN, M. Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. **Scandinavian Journal of Management**, v. 35, n. 1. p. 36-45, 2019.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, n. 1, p. 1-18, 2016.
- AYALA, J. C.; MANZANO, G. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business: a longitudinal analysis. **Journal of Economic Psychology**, v. 42, n. 1, p. 126-136, 2014.
- BARASA, E.; MBAU, R.; GILSON, L. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. **International Journal of Health Policy and Management**, v. 7, n. 6, p. 491-503, 2018.
- BARBOSA FILHO, F. H. A Crise Econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 51-60, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEECH, N.; DEVINS, D. M.; GOLD, J; BEECK, S. In the family way: an exploration of family business resilience. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 28, n. 1, p. 160-182, 2020.
- BERGEIJK, P. A. G.; BRAKMAN, S.; MARREWIJK, C. Heterogeneous economic resilience and the great recession's world trade collapse. **Papers in Regional Science**, v. 96, n. 1, p. 3-12, 2017.
- BERRONE, P.; CRUZ, C.; GÓMEZ-MEJÍA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 307-323, set./dez. 2019
- BHAMRA, R.; DANI, S.; BURNARD, K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal of Production Research**, v.49, n.18, p. 5375-5393, set./2011.

BJORKMAN, I.; BUDHWAR, P. When in Rome? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India. **Employee Relations**, v. 29, p. 595-610, 2007.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 305-327, 2012.

BLUM, W. E. H. Basic concepts: degradation, resilience and rehabilitation. **Methods for assessment of soil degradation**, p. 1-16, 1997.

BREWTON, K. E.; DANES, S. M.; STAFFORD, K.; HAYNES, G. W. Determinants of rural and urban family firm resilience. **Journal of Family Business Strategic**, v. 1, n. 3, p. 155-166, 2010.

BRIERS, M.; HIRST, M. The role of budgetary information in performance evaluation. In: **Readings in Accounting for Management Control**. Springer, Boston, MA, 1990. P. 232-265.

BROWN, C.; SEVILLE, E.; VARGO, J. Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: a New Zealand casa study. **International Journal of Critical Infrastructure Protection**, v. 18, p. 37-49, 2017.

BRUNO, M. A. P. CAFFE, A. R. D. Determinantes das Taxas de Lucro e de Acumulação no Brasil: os Fatores Estruturais da Deteriorização Conjuntural de 2014-2015. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 38, n. 2, p. 237-260, 2018.

BUCHWEITZ, M. J. R. **Influência da família no uso de sistema de controle gerencial e no desenvolvimento de uma empresa familiar**. 2018, 164f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018.

BUCHWEITZ, M. J. R.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G.; PEREIRA, T. A. A riqueza sócio emocional e o declínio em uma empresa familiar: um estudo da Guerra S.A. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 231-258, 2019.

BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, set./2011.

BURNARD, K.; BHAMRA, R.; TSINOPOULOS, C. Building Organizational Resilience: Four Configurations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 65, n. 3, p. 351-362, 2018.

CARMELI, A.; MARKMAN, G. D. Capture, governance, and resilience: strategic implications from the history of Rome. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 322-341, 2011.

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.

CARVALHO, C. E.; MACHADO, D. D. N. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. **Revista Gestão e Regionalidade**, n. 65, p. 18-26, 2006.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. *et al.* (Orgs.). A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHAISS, C. **Universidades empreendedoras e ambientes de inovação: uma proposta de sustentabilidade econômica para o ensino superior**. 2019. 283f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, s/n., p. 555-576, 2005.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; KELLERMANNNS, F. W.; CHANG, E. P. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1030-1038, 2007.

Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (CODACE). Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/estudos-e-pesquisas/codace/>. Acesso em: 26 out. 2019.

CONZ, E.; MAGNANI, G. A dynamics perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. **European Management Journal**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>. Acesso em: 07 fev. 2020.

COSTA, F. G. Bem-estar subjetivo, resiliência e representações sociais no contexto do diabetes mellitus. 2017. 254f. Tese (Doutorado em Psicologia Social), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

COUTINHO, C. P. A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. **Educação Unisinos**, v. 12, n. 1, p. 5-15, 2008.

CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R.; SAMAGAIO, A.; SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 875-884, 2019.

CRICHTON, M. T.; RAMSAY, C. G.; KELLY, T. Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17, n. 1, p. 24-37. 2009.

DABUL, N. J. de S. **Características de resiliência e a implementação de uma nova estratégia de comunicação**: um estudo de caso. 2012, 136f. Dissertação

(Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

DANES, S. M.; LEE, J.; AMARAPURKAR, S.; STAFFORD, K.; HAYNES, G.; BREWTON, K. E. Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 14, n. 4, p. 333-354, 2009.

DARWISH, T.; SINGH, S. Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organisational performance? Evidence from Jordan. **International Journal of Manpower**, v. 34, p. 674-692, 2013.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 7, n. 18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

D'AVILA; O. S.; SILVEIRA-MARTINAS, E. Proposição e validação de escala para mensuração da capacidade dinâmica produtiva. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, 2017.

DE MASSIS, A.; CHUA, J. H.; SHRISMAN, J. J. Factores preventing intra-family succession. **Family Business Review**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DENZIN, N. K. Investigação qualitativa crítica. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, 2018.

DINH, T. Q.; CALABRÓ, A. Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 21, n. 1, p. 50-75, 2019.

DOBBS, R.; KOLLER, T.; RAMASWAMY, S. The future and how to survive it. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p. 48-62, 2015.

DONNELLEY, R. G. The Family Business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

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.

DUIT, A. Resilience thinking: lessons for public administration. **Public Administration**, v. 94, n. 2, 2016.

ENGLE, N. L. Adaptative capacity and its assessment. **Global Environmental Change**, v. 21, s/n., p. 647-656, 2011.

FERREIRA, P. C.; OLIVEIRA, I. C. L.; LIMA, L. F.; BARROS, A. C. S. Medindo a Incerteza Econômica no Brasil. **Instituto Brasileiro de Economia – IBRE, Fundação Getúlio Vargas – FGV**, Rio de Janeiro, 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, D. **Green supply chain management em pequenas e médias empresas do setor químico**. 2012, 201f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2014.

FREITAS, E. C.; KRAI, L. S. Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez. 2010.

FREZATTI, F.; BIDO, D. de S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

ESPARZA, J.; GARCÍA, D.; DURÉNDEZ, G.; GUILLAMÓN. Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. **Actualidad Contable Faces**, v. 13, n. 20, p. 29-48, 2010.

GALLO, M.; VILASECA, A. Finance in family business. **Family business review**, v. 9, n. 4, p. 287–305, 1996.

GARCIA JUNIOR, E. F.; MEDEIROS, S.; AUGUSTA, C. Análise documental: uma metodologia da pesquisa para a ciência da informação. **Revista Temática**, v. 13, n. 7, p. 138-150, 2017.

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**. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijantimicag.2020.105949>. Acesso em: 26 mar. 2020

GAVIDIA-PAYNE, S.; DENNY, B.; DAVIS, K.; FRANCIS, A.; JACKSON, M. Parental resilience: a neglected construct in resilience research. **Clinical Psychologist**, v. 19, n. 3, p. 111-121, 2015.

GOLDSCHMIDT, C. C. **Resiliência – um estudo exploratório da percepção de gestores sobre o construto, nas dimensões humana e organizacional**. 2015, 133f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola de Administração Pública de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; HAYNES, K. T.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. J. L.; MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional wealth and business risks in family-

controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106-137, 2007.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; CRUZ, C.; BERRONE, P.; CASTRO, J. de. The bind that this: socioemotional wealth preservation in family firms. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 653-707, 2011.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE**. São Paulo, v. 38, n.2, p. 6-17. Abr./jun, 1998.

GORESKE, A. M. Mudança Organizacional – Capacidade de Adaptação. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, v. 2, s/n., p. 01-13, 2007.

GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. 2007. 383f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. v. 10, n.4, 397-409, 1998.

GUNDERSON, L. H. Ecological resilience-in theory and application. **Annual Review of Ecology and Systematic**, v. 31, n. 1, p. 425-439. 2000

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 52-63, 2003.

HANSON, S. K.; HESSEL, H. M.; DANES, S. M. Relational process in family entrepreneurial culture and resilience across generations. **Journal of Family Business Strategy**, v. 10, n. 3, 2019.

HARMS, H. Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. **International Journal of Financial Studies**, v. 2, n. 3, p. 280 – 314, 2014.

HERBANE, B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, n. 5-6, p. 476-495, 2019.

HOLLING, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 1973.

HOOPER, L. M. Individual and family resilience: definitions, research, and frameworks relevant for all counselors. **Alabama Counseling Association Journal**, v. 35, n. 1, p. 19-26, 2008.

HULT, G. T. M.; KETCHEN Jr, D. J.; GRIFFITH, D. A.; CHABOWSKI, B. R.; HAMMAN, M. K.; DYKES, B. J.; POLLITTE, W. A.; CAVUSGIL, S. T. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 1064-1080, 2008.

JIM, Y.; HONG, S. Y. Explicating crisis coping in crisis communication. **Public Relations Review**, v. 36, n. 4, p. 352-360, 2010.

Jornal Correio do Povo. Dados à economia do RS na pandemia. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/especial/danos-%C3%A0-economia-do-rs-na-pandemia-1.436346>. Acesso em: 22 set. 2020.

Jornal da USP. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2019.

JÜTTNER, U. Supply chain risk management. **International Journal of Logistics Management**, v.16, n.1, p. 120–141, 2005.

KOTLIARENCO, M. A.; CÁCERES, I.; FONTECILLA, M. **Estado de arte en resiliencia**. Organización Panamericana de la salud, 1997.

LAW, K. S.; WONG, C. – S.; SONG, L. J. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 483-496, 2004.

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.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Beyond bouncing back: the concept of organizational resilience. **Paper presented at the Academy of Management**, Seattle, WA, p. 1-6, 2003.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental chance. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 738-757, 2005.

LENGNICK-HALL, C. A., BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v.21, n.3, p. 243–255, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A.; WINN, M. Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. **Business Strategic and the Environment**, v. 21, p. 17-32, 2012.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 4-30, 2017.

LINO, A. F. Resiliência Financeira: um Debate sobre seus Impactos Reais. In: XLIII Encontro da ANPAD, 2019, São Paulo. **Anais**. São Paulo: EnANPAD, 2019.

LOPES, P. N.; GREWAL, D.; KADIS, J.; GALL, M.; SALOVEY, P. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. **Psicothema**, v. 18, n. suplemento, p. 132-138, 2006.

LOPES, A. C. S. **Gestão de risco: a importância da resiliência em eventos indesejáveis**. 2016, 119f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, p. 698-706, 1997.

MARRONE, H. F. J. Examining employment relationship activities in family business research. **Journal of Family Business Management**, v. 6, n. 3, p. 210-224, 2016.

MARTINS, D. B. **Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional**. 2019, 235f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

McASLAN, A. **The concept of resilience: understanding its origins, meaning and utility**. Adelaide: Torrens Resilience Institute, 2010. Disponível em: <http://flinders.edu.au/centres-files/TRI/pdfs/organisationalresilience.pdf>. Acesso em 08 dez. 2019.

McCUBBIN, H. I.; PATTERSON, J. M. The Family Stress Process: the double ABCX model of adjustment and adaptation. **Marriage & Family Review**, v. 6, n. 1-2, p. 7-37, 1983.

McCUBBIN, H. I.; McCUBBIN, M. Typologies of resilient families: emerging roles of social class and ethnicity. **Family Relations**, v. 37, s/n., p. 247-254, 1988.

MENDES, C. C. Evolução Fiscal e Financeira dos Estados Brasileiros (2012-2015): Desafios Conjunturais e Restrições Estruturais. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, s/v., n. 17., p. 45-52, 2017.

MEYER, A. D.; Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 515-537, 1982.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: a meta-analysis of main mediator and moderator effects, **Personality and Individual Differences**, v. 102, p. 13-24, 2016.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3 ed. Sage Publications, 2014.

MILES, R.; SNOW, C. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINAYO, M. C. de S. Scientificity, generalization and dissemination of qualitative studies. v. 22, n. 1, p. 16-17: **Ciência e saúde coletiva**, 2017.

MODELL, S. Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 231-54, 2005.

MORAIS-STORZ, M.; PLATOU, R. S.; NORHEIM, K. B. Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 2, p. 93-106, 2018.

MOREIRA, L. V. M. **Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares**. 2016. 111f. Dissertação (Mestrado em Ciências), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

MUCCI, D. M. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre a percepção de seus usuários**. 2014, 169f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MUÑOZ-BULLÓN, F.; SANCHEZ-BUENO, M. J. The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms. **Family Business Review**, v. 24, n. 1, p. 62-70, 2011.

MZID, I. Family capital and organizational resilience of the family firm in Tunisia. In: **Family Businesses in the Arab World**. Springer, Cham, 2017. p. 41-61.

NOGUEIRA, M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência Organizacional como Capacidade Estratégica para um Melhor Desempenho: um Estudo em Empresas de Tecnologia da Informação da Cidade de Caçador/SC. In: VI Encontro de Estudos em Estratégia, 2013, Bento Gonçalves. **Anais**. Bento Gonçalves: 3 E's, 2013.

NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. **Revista Espacios**, v. 37, n. 7, p. 18-33, 2017.

NOGUEIRA, M. G. S.; MELO, P. A. Principais Acontecimentos Ocorridos em Instituições Federais que Podem Impactar na Capacidade Estratégica de Resiliência – Gestão da Coordenação de Cursos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 10, n. 5, p. 1173-1189, jan./jun. 2017.

NOLLI, J. G.; AMES, A. C.; BECK, F.; MUCCI, D. M. Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares: são realmente objetivos opostos? In: USP International Conference in Accounting, 2019, São Paulo. **Anais**. São Paulo: XIX USP International Conference in Accounting, 2019.

O'BOYLE JR, E. H.; HUMPHREY, R. H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. H.; STORY, P. A. The relation between emotions intelligence and job performance: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 5, p. 788-2018, 2011.

O Estado de São Paulo – Estadão. Os casos brasileiros de corona vírus. O que se sabe até agora. Disponível em: <https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,os-casos-brasileiros-de-coronavirus-o-que-se-sabe-ate-agora,70003221913>. Acesso em: 26 mar. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. A.; REIS, V. L.; ZANELATO, L. S.; NEE, C. M. B. Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006. *Psicologia ciência e profissão*, v. 24, n. 4, 2008.

OLIVER, T. H.; HEARD, M. S.; ISAAC, N. J. B.; ROY, D. B.; PROCTER, D.; EIGENBROD, F.; FRECKLETON, R.; HECTOR, A.; ORME, C. D. L.; PETCHEY, O. L.; PROENÇA, V.; RAFAELLI, D.; SUTTLE, K. B.; MACE, G. M.; MARTÍN-LÓPEZ, B.; WOODCOCK, B. A.; BULLOCK, J. M. Biodiversity and resilience of ecosystem functions. **Trends in ecology & evolution**, v. 30, n. 11, p. 673-684, 2015.

PAMPLONA, E.; SILVA, T. P.; NAKAMURA, W. T.; JUNIOR, M. M. R. Influência da folga financeira no desempenho econômico de empresas familiares e não familiares brasileiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 1, p. 43-67, 2019.

PATTERSON, J. M. Integrating family resilience and family stress theory. **Journal of Marriage and Family**, v. 64, n. 2, p. 349-360, 2002.

PETTIT, T. J.; FIKSEL, J.; CROXTON, K. L. Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. **Journal of business logistics**, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2010.

PINTO, J. S. **Alicerces à construção da resiliência nas empresas embarcadas no Porto Digital**: estratégias baseadas em capacidades e recursos organizacionais à luz da tecnologia da informação e comunicação e da aprendizagem organizacional. 2018. 181f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

PONOMAROV, S. Y.; HOLCOMB, M. C. Understanding the concept of supply chain resilience. **The International Journal of Logistics Management**, v. 20, n. 1, p. 124-143. 2009.

POWELL, T. C. Organisational alignment as a competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 119-134, 1992.

PRENCIPE, A.; BAR-YOSEF, S.; DEKKER, H. C. Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. **European Accounting Review**, v. 23, n. 3, p. 361-385, 2014.

RAU, S. B.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. **Family Business Review**, v. 31, n. 2, p. 200-213, 2018.

RAZOUK, A. High performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, p. 311-330, 2011.

REVISTA EXAME. IBGE divulgou PIB do segundo trimestre, que subiu 0,4%; durante a recessão dos anos de 2015 e 2016, o PIB acumulou uma retração de 8,2%. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-so-recuperou-30-do-que-foi-perdido-na-criese-economica/>. Acesso em: 21 set. 2019.

RICCA, D. **Da empresa familiar a empresa profissional.** São Paulo: Cultural, 1998.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organisational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, p. 718-804, 2009.

RIGTERING, J. C. P.; EGGERS, F.; KRAUS, S; CHANG, M. L. Entrepreneurial orientation, strategic planning, and firm performance: the impact of national cultures. **European Journal of International Management**, v. 11, n. 3, p. 301–324, 2017.

RIO GRANDE DO SUL. DECRETO nº 55.128, DE 19 DE MARÇO DE 2020. **Declara estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências**, Rio Grande do Sul, RS, abr 2020. Disponível em: <https://saude-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/202003/19125910-decreto-55-128-20.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. DECRETO nº 55.154, DE 01 DE ABRIL DE 2020. **Reitera a declaração de estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências**, Rio Grande do Sul, RS, abr 2020. Disponível: <https://saude-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/202004/01140149-decreto-55154.pdf>. Acesso em: 02 de abr. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. DECRETO nº 55.240, DE 10 DE MAIO DE 2020. **Institui o Sistema de Distanciamento Controlado para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, reitera a declaração de estado de calamidade pública em todo o território estadual e dá outras providências**, Rio Grande do Sul, RS, mai. 2020. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=395059>. Acesso em: 25 jun. 2020.

RIZOV, M.; CROUCHER, R. Human resource management and performance in European firms. **Cambridge Journal of Economics**, v. 33, p. 253-272, 2009.

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.

ROWE, W. G.; MORROW, J. L.; FINCH, J. F. Accounting, market, and subjective measures of firm performance: three sides of the same coin?. In: Academy of Management Annual Conference, 1995, Vancouver. **Anais**. Vancouver: Academy of Management Annual Conference, 1995.

RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, 1987.

SANTOS, S. M. S. **Proposta de profissionalização de empresa familiar: um estudo de caso de uma instituição de ensino privada da região Sul Fluminense**. 2017. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2017.

SANTOS, C. B.; KATO, H. T. Ambiente e resiliência organizacional: possíveis relações sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 111-126, 2014.

SAWALHA, I. H. S. Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, v. 38, n. 4, p. 346-366, 2015.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. Associational capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 219-237, 2001.

SEN, L. T. H.; BOND, J.; WINKELS, A.; LINH, N. H. K.; DUNG, N. T. Climate change resilience and adaptation of ethnic minority communities in the upland area in Thừa Thiên-Huế province, Vietnam. **NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences**, v. 92, p. 1-10, 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)a. **Boletim de Impacto e Tendências nº 01 (24/03/2020)**. 1 ed. São Paulo, 2020. 14p.

Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc82182840af8e3bc3004f129d85a5b1/\\$File/19395.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc82182840af8e3bc3004f129d85a5b1/$File/19395.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)b. **Boletim de Impacto e Tendências nº 02 (03/04/2020)**. 2 ed. São Paulo, 2020. 9p.

Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ddd eac12565bd496af4d637b2d5638b/\\$File/19404.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7ddd eac12565bd496af4d637b2d5638b/$File/19404.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)c. **Boletim de Impacto e Tendências nº 03 (09/04/2020)**. 3 ed. São Paulo, 2020. 9p.

Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c700b e1e7574ac4662fff0640c1356bf/\\$File/19429.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c700b e1e7574ac4662fff0640c1356bf/$File/19429.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)d. **Boletim de Impacto e Tendências nº 04 (17/04/2020)**. 4 ed. São Paulo, 2020. 11p.

Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f833 8edb8cda72405222697f782c9a4/\\$File/19437.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f833 8edb8cda72405222697f782c9a4/$File/19437.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)e.

Pesquisa do Sebrae aponta que, desde o início da crise, apenas 16% das pequenas empresas conseguiram crédito. Disponível em:

<https://sebraers.com.br/pesquisa-do-sebrae-aponta-que-desde-o-inicio-da-crise-apenas-16-das-pequenas-empresas-conseguiram-credito/>. Acesso em: 23 set. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)f.

Pesquisa mostra retomada gradativa das atividades pelas MPes.

Disponível em: <https://sebraers.com.br/pesquisa-mostra-retomada-gradativa-das-atividades-pelas-mpes/>. Acesso em: 23 set. 2020.

SHARMA, P.; CHUA, J. H. Asian family enterprises and family business research. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 641-656, 2013.

SHEFFI, Y.; RICE Jr., J. B. A supply chain view of the resilient enterprise. **MIT Sloan management review**, v. 47, n. 1, 2005.

SILVEIRA, D. Por três anos seguidos, Brasil fecha mais empresas do que abre, diz IBGE, **G1**, 03 outubro 2018. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/03/por-tres-anos-seguidos-brasil-fecha-mais-empresas-do-que-abre-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 21 set. 2019.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

SINGH, S.; DARWISH, T. K.; POTOČNIK, K. Measuring organizational performance: A case for subjective measures. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 214-224, 2016.

SMIT, B.; PILIFOSOVA, O. From adaptation to adaptive capacity and vulnerability reduction. In: **Climate change, adaptive capacity and development**. 2003. p. 9-28.

SOLEIMANOF, S.; RUTHERFORD, M. W.; WEBB, J. W. The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: a Review and Agenda for Future Research. **Family Business Review**, v. 31, n. 1, p. 32-53, 2018.

SONGINI, L.; GNAN, L.; MALMI, T. The role and impact of accounting in family business. **Journal of Family Business Strategic**, v. 4, n. 2, p. 71-83, 2013.

STABER, U.; SYDOW, J. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, s/n., p. 408-424, 2002.

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

STANKIEWICZ, J. **Socioemotional wealth and the performance of family firms: the role of identification and transgenerational control**. 2016. 156 f. Tese de Doutorado, Faculdade de Administração, Economia, Direito, Ciências Sociais e Relações Internacionais, Universidade de St. Gallen. Gallen, 2016.

STAW, B. M.; SANDELANDS, L. E. DUTTON, J. E. Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 501-524, 1981.

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. Organizing for resilience. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E.; Quinn, R. E. (eds), *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett – Kohler Publishers Inc. p. 94–110, 2003.

TEO, W. L.; LEE, M.; LIM, W. S. The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 25, n. 3, p. 136-147, 2017.

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. Acesso em: 01 dez. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** O positivismo: a fenomenologia: o marxismo. São Paulo: Atlas, 2015.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: **STAW**, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). Research in organization behavior. Greenwich: JAI Press, 1985.

VILELA, F. A.; MANZINI, E. J. Tipos de pesquisa: enfoque na educação especial. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 9, n. 3, p. 285-292, 2009.

WALSH, F. A family resilience framework: innovative practice applications. **Family Relations**, v. 51, n. 2, p. 130-137, 2002.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WILMOTH, J. D.; SMYSER, S. The ABC-X model of family stress in the book of Philippians. **Journal of Psychology and Theology**, v. 37, n. 3, p. 155-162, 2009.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. **Managing the unexpected:** resilience performance in an age of uncertainty. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GU55MJOp1OcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Weick,+K.,+%26+Sutcliffe,+K.+\(2011\).+Managing+the+unexpected:+Resilient+performance+in+an+age+of+uncertainty.&ots=0Fy7adATPr&sig=hGPCPKnTqj4HkQtrcHQwhJfrh7s#v=onepage&q=Weick%2C%20K.%2C%20%26%20Sutcliffe%2C%20K.%20\(2011\).%20Managing%20the%20unexpected%3A%20Resilient%20performance%20in%20an%20age%20of%20uncertainty.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GU55MJOp1OcC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Weick,+K.,+%26+Sutcliffe,+K.+(2011).+Managing+the+unexpected:+Resilient+performance+in+an+age+of+uncertainty.&ots=0Fy7adATPr&sig=hGPCPKnTqj4HkQtrcHQwhJfrh7s#v=onepage&q=Weick%2C%20K.%2C%20%26%20Sutcliffe%2C%20K.%20(2011).%20Managing%20the%20unexpected%3A%20Resilient%20performance%20in%20an%20age%20of%20uncertainty.&f=false). Acesso: 14 nov. 2019.

WILDAVSKY, A. **Searching for safety.** New Brunswick: CT, 1988. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=rp6U8JsPIM0C&oi=fnd&pg=PR11&dq=wildavsky+a+1988+searching+for+safety&ots=0Yu8Oul5GT&sig=EPylQnpVybt-MjyAdOzPOv-QLPA&redir_esc=y#v=onepage&q=wildavsky%20a%201988%20searching%20for%20safety&f=false. Acesso em: 12 out. 2019.

WILSON, N.; WRIGHT, M.; SCHOLLES, L. Family business survival and the role of boards. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 6, p. 1369-1389, 2013.

WHITEHORN, G. Risk management building business resilience. **Keeping Good Companies**, v. 63, n. 7, p. 402-405, 2011. Disponível em:

<https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=333581379859441;res=IEKBU>
S. Acesso em: 07 dez. 2019.

VALASTRO, J. Organizational resilience: a position paper for critical infrastructure. Australian Case Studies, Australian Government. Commonwealth of Australia, p. 1-41, 2011. Disponível em:
<https://www.organisationresilience.gov.au/resourses/Documents/organisational-resilience-position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>.
Acesso em: 18 jan. 2020.

VANDSBURGER, E.; BIGGESTAFF, M. A. Evaluation of the stress adjustment and adaptation model among families reporting economic pressure. **Journal of Family Social**, v. 8, n. 2, p. 65-84, 2004.

VASCONCELOS, I. F. F.; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 910-929, 2015.

VOGUS, T.; SUTCLIFFE, K. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: Proceedings from IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, **Anais**, p. 3418-3422, 2007.

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

VOLTZ, J. P.; AYDOS, M. R. Gestão e Sucessão em Empresas Familiares de Pequeno Porte em Porto Alegre. In: IX Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade, 2018, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: AdCont, 2018.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YORSA, M.; LASSAAD, L. Exploring the family effect on firm performance: the impact of internal social capital dimensions on family firm performance. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 21, n. 6, p. 898-917, 2015.

YIN, R. K. **O que é pesquisa qualitativa – e por que você cogitaria fazer este tipo de pesquisa?** Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUNES, M. A. M. **A questão triplamente controvertida da Resiliência em famílias de baixa renda**. Tese. Programa de Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em análise**, v. 8, p. 75-84, 2003.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI, H. Entrevista reflexiva e grounded-theory: estratégias metodológicas para compreensão da resiliência em famílias. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 39, n. 3, p. 431-438, 2005.

ZHRER, A.; LEIß, G. Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. **Journal of Family Business Research**, v. 8, n. 1, 2019.

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.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de Ética da Pesquisa de Campo

Pelotas, RS, xx de xxxx de 2020.

A Senhora

SÓCIA-PROPRIETÁRIA E GESTORA

Prezada Sra.

Gostaríamos de formalizar nosso agradecimento pela sua receptividade e apoio na viabilização da presente pesquisa de dissertação de mestrado. Será de suma relevância realizar uma pesquisa nas dependências da empresa, tendo em vista que se trata de uma empresa com imagem consolidada na cidade em que atua, e que se destaca no setor alimentício em nível municipal e estadual.

Apresentamos, a seguir, o protocolo ético de pesquisa para apreciação. Em particular, trata-se de um documento que abrange os procedimentos que serão adotados, bem como a descrição das condutas éticas a serem seguidas. Realçamos nossa disponibilidade, caso a empresa julgar pertinente a alteração de informações no documento proposto.

Esperamos ter esclarecido os aspectos do projeto e nos colocamos à disposição para eventuais informações adicionais. Novamente, muito obrigado pela atenção!

Atenciosamente,

Felipe Kopp Leite – Mestrando em Administração ICEAC/PPGA/FURG | e-mail:

felipe.kopp18@gmail.com | Telefone: (53) 9.8114-2778

Ana Paula Capuano da Cruz – Professora Adjunta ICEAC/FURG

PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA

A empresa concorda em participar do projeto acadêmico, intitulado **“RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, CAPACIDADE ADAPTATIVA E DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA FAMILIAR GAÚCHA”**, viabilizando a etapa da ida ao campo, dos pesquisadores por intermédio de aplicativos de chamada de vídeo – Skype, WhatsApp ou Zoom –, uma vez que vivenciamos um período de pandemia oriundo do novo Corona Vírus (Covid-19), resguardando desta forma a saúde de pesquisadores e pesquisados. Adicionalmente, tem-se que a natureza do projeto contempla as seguintes diretrizes:

1. ESCOPO

O objetivo do estudo é relacionar como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação visando sustentar o desempenho da empresa durante as crises que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020.

2. UTILIDADE DA PESQUISA

Os dados empíricos coletados na empresa têm por finalidade primária, subsidiar a elaboração da dissertação do mestrando Felipe Kopp Leite, sob orientação da professora Ana Paula Capuano da Cruz. Posteriormente, tal dissertação será formatada, gerando artigos acadêmicos a serem apresentados em aulas, congressos nacionais e internacionais, bem como publicados em periódicos acadêmicos.

3. BENEFÍCIO PARA A ORGANIZAÇÃO

A empresa receberá um *feedback* sobre como a resiliência organizacional influencia a sua capacidade adaptativa na busca pela sustentação de seu desempenho no período de crise que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020. O *feedback* será formalizado através de um relatório executivo a ser entregue aos sócios-proprietários. Os resultados da pesquisa indicarão: (1) aspectos da resiliência organizacional que influenciam na adaptação da empresa ao período de crise, sustentando desta forma seu desempenho; (2) valores que são relevantes para o negócio na concepção da família que dirige a empresa visando sua sustentação ou crescimento no mercado.

4. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos que serão adotados englobam:

- a) Entrevistas que serão realizadas com os sócios-proprietários e gestores (membros da família); e com os gestores gerais da empresa. O entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões colocadas, sem oferecer quaisquer justificativas.
- b) Análise de documentos e outras fontes.

5. TEMPO DE PERMANÊNCIA DO PESQUISADOR NA EMPRESA E CRONOGRAMA

O tempo de permanência na empresa para fins de coleta e uso das informações levará em consideração os seguintes fatores:

- (1) os pesquisadores pretendem realizar o trabalho de campo até o final de setembro de 2020.
- (2) em um primeiro momento, os pesquisadores irão entrevistar os sócios-proprietários e gestores (membros da família) da empresa e posteriormente os gestores gerais. Em síntese, as entrevistas buscarão resgatar a história da empresa e os valores familiares transpostos à organização e compreender como a resiliência organizacional influencia a adaptação da empresa e o seu desempenho em períodos de crise.

6. PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) a manter a confidencialidade das pessoas e da rede, sempre que demandado. Particularmente, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e da empresa:

- a) não haverá a identificação da empresa; desta forma, seu nome será preservado;
- b) não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que dificultem a identificação. Ademais, expressões que possam colocar essa identificação em risco não serão usadas;
- c) os pesquisadores se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações coletadas por ocasião das entrevistas;
- d) apenas a equipe de pesquisadores (mestrando Felipe Kopp Leite e orientadora Ana Paula Capuano da Cruz) terão acesso aos registros das entrevistas e aos resultados obtidos através dos questionários;

- e) gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância dos entrevistados;
- f) se houver autorização dos gestores, as entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas; assim, os entrevistados terão acesso ao documento, bem como a oportunidade de efetuar modificações de falas que possam deixá-los desconfortáveis;

Esta dissertação está sendo desenvolvida sob a responsabilidade da Professora Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz, bem como do Mestrando Felipe Kopp Leite, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Pelotas, RS, xx de xxxx de 2020.

Gestora e Sócia-Proprietária

Felipe Kopp Leite
Mestrando

Ana Paula Capuano da Cruz
Orientadora

APÊNDICE B – Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE)

1. Identificação da Pesquisa

Título: Resiliência Organizacional, Capacidade Adaptativa e Percepção de Desempenho: Um Estudo em uma Empresa Familiar Gaúcha

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Curso: Mestrado em Administração

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Pesquisadores: Felipe Kopp Leite; Ana Paula Capuano da Cruz

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima identificado. Este documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será muito importante para nós, mas se desistir, a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

2. Identificação do Respondente

Nome:

Data de Nascimento:

Estado Civil:

Cargo:

Formação:

3. Identificação do Pesquisador Responsável

Nome: Felipe Kopp Leite

Endereço: Avenida Duque de Caxias, 335 – Pelotas/RS

Telefone: (53) 9.8114-2778

E-mail: felipe.kopp18@gmail.com

Eu, sujeito da pesquisa, abaixo assinado, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário (a) do projeto de pesquisa acima identificado. Discuti com o pesquisador responsável sobre a minha decisão em participar e estou ciente que:

- a) Objetivo geral: relacionar como a resiliência organizacional influencia a capacidade de adaptação visando sustentar o desempenho da empresa durante as crises que o Brasil vivenciou no período de 2014 – 2020
- b) Procedimento para coleta de dados: entrevistas e análise documental.
- c) A minha participação neste projeto ocorrerá na etapa de aplicação da entrevista.

- d) A menção do cargo-função como participante da entrevista ocorrerá somente no capítulo de método e técnicas da pesquisa no instante que são explicados como foram selecionados os sujeitos participantes da técnica.
- e) Todas as interpretações e análises de dados advindas da minha contribuição na pesquisa serão tratadas de forma agrupada, ou seja, sem possibilidade de minha identificação.
- f) Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais e da empresa não sejam mencionados;
- g) Poderei consultar o pesquisador responsável (acima identificado), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre a pesquisa e minha participação no mesmo;
- h) Tenho a garantia de tomar conhecimento, do(s) resultado(s) parcial(is) e final(is) desta pesquisa.

Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimento quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual teor (conteúdo) e forma, ficando uma em minha posse.

Pelotas, RS, xx de xxxx de 2020

Sócia Proprietária e Gestora

Felipe Kopp Leite
Mestrando

/

Ana Paula Capuano da Cruz
Orientadora

APÊNDICE C – Roteiro Semiestruturado de Entrevistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTAS

Questões	Construto(s)
1. Em algum momento a empresa enfrentou dificuldades por conta da crise econômica e do novo Corona Vírus (Covid-19)? Como ocorreu? Como você reagiu?	Resiliência Organizacional
2. Quais as principais ações e reações que foram / estão sendo tomadas a fim de superar a crise?	Resiliência Organizacional
3. A empresa identifica riscos a curto, médio ou longo prazo? Se sim, os registra para futuras prevenções?	Resiliência Organizacional
4. Ocorreram aprendizados com o enfrentamento a situações de crise? Quais? Se sim, as crises contribuem para o fortalecimento da empresa visando o enfrentamento de novas crises? Por quê?	Resiliência Organizacional
5. Você considera que a identificação dos membros da família com a empresa e o apego emocional que isto gera, influenciam a tomada de decisão quando enfrenta situações de crise no ambiente externo a empresa? Se sim, como? E em que momentos você tem que adaptar seu comportamento ou de membros da família – que dividem cargos de tomada de decisão – para sustentar a empresa em períodos turbulentos?	Teoria da Riqueza Socioemocional (SEW), Resiliência Organizacional e Capacidade Adaptativa
6. A estratégia que a empresa normalmente utiliza foi importante para manter suas operações nos períodos de crise? Foram necessárias adaptações na estratégia ou nas atividades na crise econômica e da Covid-19? Se sim, quais foram as principais ações no processo de adaptação ao período de crise?	Capacidade Adaptativa
7. Descreva situações de dificuldade que a crise econômica e da Covid-19 geraram à empresa. Como você avalia o processo de superação após estas situações? Qual foi/está sendo mais difícil de superar? Necessitou modificar características ou comportamentos em alguma?	Resiliência Organizacional
8. A empresa é capaz de atender às necessidades e demandas de fornecedores e clientes após e durante as crises? Se sim, consegue lembrar de alguma(s) situações que necessitaram mobilizar setores da empresa para o enfrentamento da crise?	Resiliência Organizacional
9. Com o advento das crises, houve necessidade de mudança nas estratégias organizacionais? Se sim, como? Houve resistência para mudança? O sucesso de estratégias anteriores facilitou ou dificultou a adaptação ao atual momento?	Resiliência Organizacional e Capacidade Adaptativa

<p>10. Quais foram os impactos nos aspectos de competitividade com concorrentes e parcela de mercado da sua empresa com a crise econômica e do Covid-19? E no que se refere a suas receitas no período? Quais as principais mudanças e reflexos percebidos neste período?</p>	<p>Percepção do Desempenho</p>
<p>11. No que envolve as relações emocionais com os membros da família que atuam na empresa, de que forma isto interfere na no dia-a-dia da empresa ou em ações voltadas para o futuro?</p>	<p>Teoria da Riqueza Sócio-Emocional (SEW), Resiliência Organizacional e Capacidade Adaptativa</p>
<p>12. Diante das características e comportamentos resilientes, você considera que é possível obter benefícios para a adaptação da empresa a momentos de crise e sustentação de indicadores como parcela de mercado e receita de vendas? Por quê?</p>	<p>Resiliência Organizacional, Capacidade Adaptativa e Percepção do Desempenho</p>
<p>13. Como você relaciona as características e os comportamentos³ com a adaptação da empresa a um ambiente em crise? Na sua percepção, isto influencia suas receitas e competitividade?</p>	<p>Resiliência Organizacional, Capacidade Adaptativa e Percepção do Desempenho</p>