

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DORENI ISAIAS CARAMORI JUNIOR

***FRAMEWORK PARA GESTÃO DE CRISES: PROPOSTA PARA O SETOR DE
EVENTOS PÓS-COVID-19***

**FLORIANÓPOLIS
2023**

DORENI ISAIAS CARAMORI JUNIOR

***FRAMEWORK PARA GESTÃO DE CRISES: PROPOSTA PARA O SETOR DE
EVENTOS PÓS-COVID-19***

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos

FLORIANÓPOLIS

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

CARAMORI JUNIOR, Doreni Isaias
Framework para gestão de crises : proposta para o setor de
eventos pós-Covid-19 / Doreni Isaias CARAMORI JUNIOR. --
2023.

152 p.

Orientador: Dannyela da Cunha Lemos
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconómicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração,
Florianópolis, 2023.

1. Gestão de crise. 2. Crise da Covid-19. 3. Dimensões
organizacionais. 4. Práticas de Gestão de Crise. 5. Framework. I.
Lemos, Dannyela da Cunha . II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconómicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração.
III. Título.

DORENI ISAIAS CARAMORI JUNIOR

**FRAMEWORK PARA GESTÃO DE CRISES: PROPOSTA PARA O SETOR DE
EVENTOS PÓS-COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos

BANCA EXAMINADORA

Dannyela da Cunha Lemos, Dr.^a

Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Membros:

Mário César Barreto Moraes, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Ana Maria Figueiredo Biselli Aidar, Dr^a

Fundação Getulio Vargas - FGV

Florianópolis, dia de mês de 2023.

Dedico o presente trabalho.

Aos milhares de empreendedores e milhões de profissionais da cadeia de eventos que enfrentaram, boa parte sem preparação, a maior crise da sua geração.

Aos voluntários que “arreguçaram as mangas” para apoiar o enfrentamento dessa pandemia pelas organizações do setor.

Aos estudantes e profissionais para que compreendam e se preparem para fenômenos semelhantes no futuro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao grande arquiteto do universo, que com perfeição nos expôs ao desafio de enfrentar a crise, apontou o caminho, deu força e resiliência para enfrentá-la e, agora, racionalidade para analisar o que passou e apoiar os demais.

Agradeço a minha família pelo estímulo para entrar nessa jornada e pelo constante suporte para a conclusão desse trabalho. Minha mãe que, até com alguma insistência, me sugeriu entrar no desafio de retornar a academia após longos anos. Minha irmã e meu pai pelo carinho e apoio permanente.

Agradeço a todos os professores pela compreensão, paciência e, naturalmente, pelos ensinamentos. Em especial aos membros da minha banca, Professor Mário Moraes, grande amigo, que me incentivou desde antes a entrar no programa, e não me deixou desviar do caminho em nenhuma ocasião. Professora Dannyela Lemos que aceitou o desafio de orientar um aluno “sui generis”, com as peculiaridades de tempo e perfil, e que conduziu com maestria essa orientação. Professora Ana Biselli, que acompanhou essa jornada, não só na academia, mas também no desafio institucional.

Agradeço a todo o time do Grupo ALL, sócios, parceiros e colaboradores pelos ensinamentos diários há quase 20 anos. A empresa também é uma escola.

Agradeço a todo o setor de eventos e turismo, pela oportunidade de liderá-los nessa que foi a maior crise de nossa época. Certamente saímos muito mais fortes do que entramos. Em especial, aos empreendedores e empresas que aceitaram o desafio de participar desse estudo, contribuindo com a evolução do conhecimento em nossa atividade.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível”.

São Francisco de Assis.

RESUMO

A crise, a partir das medidas de combate à Covid-19, foi talvez uma das maiores vividas pela atual geração de empresas. O impacto na economia global foi brutal e sentido nos mais diversos setores. A indústria do lazer, composta por eventos e turismo, foi altamente impactada. No Brasil, o Ministério da Economia reconheceu esse setor como o mais impactado pela pandemia. Dentro do contexto da gestão, a academia dedica bastante atenção ao tema gestão de crises. Os estudos sobre crises e seus atributos, da sua tipologia, causas, consequências, fases e, também, das principais Práticas de Gestão de Crise são as bases teóricas que dão sustentação ao tema. As peculiaridades do setor de eventos, bem como as especificidades da crise da Covid-19, contudo, ainda não foram profundamente estudados. O objetivo do presente trabalho, nesse sentido foi, a partir dos principais conceitos teóricos sobre o tema, o de compreender os impactos e a forma como a indústria de eventos enfrentou a crise Pós-Covid-19 no Brasil para, a partir daí, propor um framework de Gestão de Crise para empresas do setor de eventos. Em consequência da entrevista com dois membros de oito empresas de diversos portes, regiões e segmentos de atuação dentro do setor de eventos, o trabalho descreve o estudo das práticas executadas para enfrentar e mitigar os impactos da crise. Ao avaliar as respostas dos entrevistados, o estudo identifica e descreve as principais características das organizações, seu nível de resiliência organizacional para enfrentar crises, bem como apresenta a relevância que cada uma das práticas teve na mitigação dos impactos. O trabalho relata, também, a forma como as empresas entrevistadas retomaram suas atividades ao final das medidas restritivas e como se comportaram frente ao seu estado original. A análise demonstra evidente relevância e aplicabilidade das práticas tradicionais propostas pela literatura também na crise em questão. Baseando-se na análise, o presente trabalho propõe um *framework* com arranjo inédito das principais variáveis para a gestão de crise por empresas do setor de eventos.

Palavras-chave: Gestão de crise; Crise da Covid-19; Dimensões organizacionais; Práticas de Gestão de Crise; Eventos; *Framework*.

ABSTRACT

The crisis, as a result of measures to combat Covid-19, was perhaps one of the largest ever experienced by the present generation of companies. The impact on the global economy was brutal and felt in the most diverse sectors. The leisure industry, composed of events and tourism, was highly impacted. In Brazil, the Ministry of Economy recognized this sector as the most impacted by the pandemic. Within the context of management, the academy dedicates a lot of attention to the issue of crisis management. Studies on crises and their attributes, their typology, causes, consequences, phases and also the main Crisis Management Practices are the theoretical bases that support the theme. The peculiarities of the events sector, as well as the specificities of the Covid-19 crisis, however, have not yet been deeply studied. The objective of the present work, in this sense, was, from the main theoretical concepts on the subject, to understand the impacts and the way in which the events industry faced the Post-Covid-19 crisis in Brazil, in order to develop a Framework of Crisis Management to events companies. As a result of the interview with two members of eight companies of different sizes, regions and segments within the events sector, the work describes the study of the practices carried out to face and mitigate the impacts of the crisis. By evaluating the responses of the interviewees, the study identifies and describes the main characteristics of the organizations, their level of organizational resilience to face crises, as well as presenting the relevance that each of the practices had in mitigating the impacts. The work also reports how the companies interviewed resumed their activities at the end of the restrictive measures and how they behaved in the face of their original state. The analysis demonstrates the evident relevance and applicability of the traditional practices proposed by the literature also in the crisis in question. Based on the analysis, the present work proposes a framework with an unprecedented arrangement of the main variables for crisis management by companies in the events sector.

Keywords: Crisis management; Covid-19 crisis; Organizational dimensions; Crisis Management Practices; Events; Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo preliminar de <i>framework</i>	131
Figura 2 – <i>Framework COPA</i> – versão desdobrada.....	133
Figura 3 – <i>Framework COPA</i> – versão aplicada.....	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de empresas por CNAEs e participação (%) no total do setor em 2020	63
Gráfico 2 – Número de empresas por tamanho em 2020 – total do setor	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de crises organizacionais	32
Quadro 2 – Diferenciando crises do Coronavírus das demais crises financeiras	38
Quadro 3 – Definições clássicas de resiliência organizacional	41
Quadro 4 – Resiliência organizacional e conceitos relacionados.....	42
Quadro 5 – Práticas de Gestão de Crise da Covid-19.....	48
Quadro 6 – Critérios para Seleção da Amostra	52
Quadro 7 – Resumo da amostra.....	53
Quadro 8 – Modelos de análise propostos para a pesquisa	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consultas as bases de dados em agosto/2022	54
Tabela 2 – Números de consultas para revisão sistemática.....	55
Tabela 3 – UFs com maior número de empresas no setor em 2019 e 2020	64
Tabela 4 – Atributos de resiliência organizacional segundo empresas entrevistadas	115
Tabela 5 – Resultados da pesquisa de campo acerca das Práticas de Gestão de Crise adotadas pelas empresas (CMPs).....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abeform	Associação Brasileira das Empresas de Formaturas
Abrape	Associação Brasileira dos Promotores de Eventos
CMP	Práticas de Gestão de Crise
CNAE	Código Nacional de Atividades Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEIs	Microempreendedores Individuais
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
Perse	Programa Emergencial de Recuperação do Setor de Eventos
PGFN	Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
PIB	Produto Interno Bruto
Procon	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	24
2.1	AS CRISES E SEUS ATRIBUTOS	24
2.2	CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DAS CRISES.....	26
2.3	TIPOS DE CRISES.....	30
2.4	AS FASES DA CRISE	32
2.5	AS CRISES NO SETOR DE TURISMO E EVENTOS.....	35
2.6	A CRISE DA COVID-19.....	36
2.7	A GESTÃO DE CRISE	38
2.7.1	Resiliência organizacional	40
2.7.2	Práticas de Gestão de Crise (CMP)	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	50
3.2	MÉTODO.....	50
3.3	CONTEXTO DA PESQUISA	51
3.4	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	53
3.5	MODELOS DE ANÁLISE	55
3.6	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	56
3.6.1	Entrevista semiestruturada	56
3.6.2	Técnica de análise de dados.....	58
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA	60
4.1	O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA	60
4.1.1	O setor de eventos e suas características.....	60
4.1.2	A cadeia produtiva do setor de eventos no Brasil	61
4.1.3	O setor de eventos no Brasil.....	62
4.1.4	A crise da Covid-19 e o impacto no mercado e no setor de eventos	65

4.1.5	As empresas entrevistadas.....	67
4.1.5.1	<i>Empresa A – grupo com sede na região sul, Estado do Paraná, cidade de Maringá.</i>	
	67
4.1.5.2	<i>Empresa B – grupo com sede na região norte, Estado do Amazonas, cidade de Manaus.....</i>	68
4.1.5.3	<i>Empresa C – grupo empresarial sediado na região sudeste, Estado do Rio de Janeiro, cidade do Rio de Janeiro</i>	68
4.1.5.4	<i>Empresa D – empresa com sede na região nordeste, Estado da Bahia, cidade de Salvador</i>	69
4.1.5.5	<i>Empresa E – empresa com sede na região sudeste, Estado de São Paulo, cidade de Votuporanga.....</i>	70
4.1.5.6	<i>Empresa F – empresa sediada na região sudeste, Estado de Minas Gerais, município de Lavras.....</i>	70
4.1.5.7	<i>Empresa G – grupo empresarial com sede na região centro-oeste, no Estado de Goiânia, na cidade de Goiás.....</i>	71
4.1.5.8	<i>Empresa H – grupo com sede na região nordeste, no Estado de Pernambuco, na cidade do Recife</i>	72
4.2	ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA.....	72
4.2.1	O impacto da crise da Covid-19 nas empresas	73
4.2.1.1	<i>O impacto nas operações das empresas</i>	73
4.2.1.2	<i>O impacto da execução dos eventos</i>	75
4.2.1.3	<i>Impacto nas relações de consumo</i>	76
4.2.1.4	<i>Impacto na viabilidade econômica das empresas.....</i>	77
4.2.2	A resiliência organizacional nas empresas investigadas.....	80
4.2.2.1	<i>Resiliência</i>	81
4.2.2.2	<i>Adaptabilidade</i>	82
4.2.2.3	<i>Agilidade</i>	83
4.2.2.4	<i>Flexibilidade</i>	83
4.2.2.5	<i>Improviso</i>	84
4.2.2.6	<i>Recuperação.....</i>	85
4.2.2.7	<i>Redundância.....</i>	86

4.2.2.8	<i>Robustez</i>	87
4.2.3	As Práticas de Gestão de Crise	88
4.2.3.1	<i>As práticas de mercado</i>	88
4.2.3.2	<i>As práticas de recursos humanos</i>	93
4.2.3.3	<i>As práticas de gestão de custos</i>	97
4.2.3.4	<i>As práticas institucionais</i>	102
4.2.3.5	<i>Outras Práticas de Gestão de Crise</i>	106
4.2.4	A retomada das atividades e o impacto nas empresas investigadas	107
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	114
5.1	DESTAQUES DO TRABALHO DE CAMPO	114
5.2	PREMISSAS DO <i>FRAMEWORK</i>	120
5.3	PROPOSIÇÃO DE <i>FRAMEWORK</i>	122
5.3.1	Núcleos de sustentação do modelo	122
5.3.1.1	<i>O negócio</i>	122
5.3.1.2	<i>O caixa</i>	123
5.3.1.3	<i>As pessoas</i>	125
5.3.1.4	<i>O ambiente externo</i>	127
5.3.1.5	<i>As oportunidades</i>	128
5.3.2	Design do modelo	129
5.3.2.1	<i>Inspiração</i>	130
5.3.2.2	<i>Descrição do framework</i>	130
5.3.2.3	<i>Framework COPA na versão desdobrada</i>	132
5.3.2.4	<i>Framework COPA na versão aplicada</i>	134
5.3.3	Forma de utilização do <i>Framework COPA</i>	136
5.3.4	Limitações do <i>Framework COPA</i>	136
6	CONCLUSÃO	138
6.1	RECOMENDAÇÕES PARA OUTROS TRABALHOS.....	137
	REFERÊNCIAS	141
	APÊNDICE A –	148

1 INTRODUÇÃO

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma crise é um acontecimento especial, um conjunto de fatores que faz com que determinada situação fuja da normalidade. Segundo Gabrielle, Russo e Ciceri (2019, p. 30), “uma crise é um fenômeno com baixa probabilidade de acontecer, alta ambiguidade, e com grande impacto em todos os níveis da organização”. Em razão disso, naturalmente, uma crise gera um senso de urgência que exige, das empresas e seus gestores, a necessidade de dar resposta satisfatória a esses eventos.

Pearson e Clair (1998), ao estudarem os atributos de uma crise, indicaram cinco principais identificadores: apresentação de uma ameaça à organização; criação de uma situação com nível significativo de urgência; solução envolvendo falta de clareza, dúvida ou ambiguidade; produção de estresse e variações emocionais; e geração de novas oportunidades. Esses pontos, ainda que presentes em todas as circunstâncias, podem se apresentar em proporções e intensidades diferentes.

As causas de uma crise também podem ser diversas. Segundo Kovoor-Misra (1995), essas podem ser agrupadas em fatores internos ligados a gestão da organização e fatores externos a organização. Dentre os fatores externos estão aqueles relacionados a algum ou alguns *stakeholders*, mas também, a fatores imprevisíveis, como atentados e fenômenos naturais e sociais.

Os impactos de um fenômeno de crise também podem ser bastante amplos. Os mesmos autores listaram as possíveis consequências de uma crise, fazendo a ligação com diversas dimensões organizacionais. Decorrente disso, indicaram, também, os tipos de crise, dentre os quais listaram: técnicas; econômicas; humanas e sociais; político-reputacionais; éticas; legais; e meio ambiente. Identificaram, ainda, a possível existência de múltiplas crises, as quais teriam impactos em mais do que uma dessas dimensões.

Onofrei e Lupu (2012) mencionaram as grandes ameaças à sustentabilidade de uma empresa, que surgem de uma crise. A primeira delas, segundo os autores, é o aumento do custo de capital, em função do aumento do nível de risco. A segunda, o impacto na cadeia produtiva advinda da variação na oferta e demanda de produtos e serviços. E a terceira é a variação nas margens do negócio que podem inviabilizar determinado setor e/ou exigir que a empresa deva se preparar para mudar seu ramo de atuação.

A literatura também é farta no sentido de especificar que os impactos das crises variam substancialmente entre os diversos setores da economia. O turismo, macrossetor da economia, em que está contido o setor de eventos é, sabidamente, um setor extremamente volátil. Kukanja e Planinc (2013 p.76), em estudo realizado, informam tanto a relevância quanto a vulnerabilidade do setor de turismo. Segundo os autores,

Na última década a indústria do turismo aumentou substancialmente a sua importância e relevância na economia global. Apenas em 2018, o turismo global cresceu 3,9% e contribuiu econômica e socialmente com 8 trilhões de dólares em faturamento, e 319 milhões de empregos, dados da WTTC (2019). Contudo, em que pese sua grande importância econômica, trata-se de um setor extremamente volátil e suscetível a mudanças sejam elas políticas, econômicas, sociais ou ambientais.

Dogantan e Kozak (2019), ao pesquisarem o assunto, mencionam que os negócios relacionados ao turismo se deparam com pressões significativas, tais como mudanças climáticas, regulamentações legais, desastres naturais, crises políticas e econômicas, terrorismo e falta de segurança. Acrescentam, ainda, que os negócios do turismo estão propensos a serem afetados por todos os tipos de condições ambientais e sociais adversas, sejam elas de escala local, regional e até de escala global.

Segundo o relatório da Associação Brasileira dos Promotores de Eventos (ABRAPE, 2022), dentro do macrossetor do turismo, o setor de eventos é responsável por cerca de 20% do faturamento e 25% dos empregos. Fazem parte do setor de eventos, toda a cadeia produtiva dos eventos sociais (casamentos, aniversários e formaturas), eventos esportivos, eventos empresariais (feiras), eventos técnico-científicos (congressos) e eventos de lazer (carnavais, festivais, festas, casas de espetáculos, *shows*, rodeios). No Brasil, o *Hub* de Eventos é composto por cerca de 350 mil empresas e gera cerca de 2 milhões de empregos diretos e indiretos, além de 6 milhões de oportunidades informais (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2022). Com esses dados, o setor foi responsável por 2,5% do PIB Nacional no ano de 2019.

Em que pese sua relevância relativa bastante significativa dentro do turismo e, também, da economia como um todo, não se consegue encontrar, na literatura, trabalho significativo com relação as crises e respectivas gestões no setor de eventos. Pode-se inferir que, por ter características semelhantes, os impactos de crises nos eventos podem acompanhar as mesmas particularidades das demais empresas do setor de turismo, tais como hotéis, companhias de transportes, agências de viagens e parques. Tem-se, contudo, uma importante lacuna nas pesquisas científicas que pode e precisa ser trabalhada.

Em janeiro de 2020, o mundo foi surpreendido pela crise, que talvez se constituiria futuramente, no maior fenômeno do gênero do século XXI. Foi, então, que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a Síndrome Respiratória Aguda Coronavírus 2, SARS-CoV2, que a partir de então, passou a ser chamada de Covid-19, doença que causou uma emergência de saúde pública de atenção mundial (WHO, 2020). Para além de produzir efeitos devastadores na saúde pública, a pandemia provocou um choque na economia global, com uma força estrondosa.

Com o objetivo de limitar o avanço da pandemia, os governos, mundo afora, implementaram um grande conjunto de restrições, como por exemplo, distanciamento social, restrições em viagens, fechamento de fronteiras e restrição de serviços públicos e privados. Segundo Fernandes (2020), as consequências da Covid-19 na economia global seriam muito maiores do que as principais crises econômicas do século passado, como a Grande Depressão de 1930. A estimativa, para o autor, é que em decorrência da crise e das medidas de combate à pandemia, a pobreza mundial deveria aumentar em 0,5 bilhão de pessoas, cerca de 8% de toda a população global.

As peculiaridades e agressividades das crises sanitárias, já haviam sido objeto de outros estudos. Cortez e Jonhston (2020) já defendiam que “a gestão de crises organizacionais emergentes de pandemias sanitárias, de escopo global, é bem mais complicada do que aquelas originárias das tradicionais crises financeiras ou ainda das crises sanitárias locais”. Segundo os autores, esse fato decorre da maior imprevisibilidade na história humana recente. Balakrishnan, em 2016, também já afirmava que as “Crises relacionadas com saúde podem devastar múltiplas indústrias nas regiões que forem impactadas”.

Sobre os impactos da Covid-19, Sharma *et al.* (2020) qualificaram como colossais e sem precedentes. Para Barros e Mesquita (2020),

Milhões perderam seus empregos, outros viram suas rendas caírem súbita e drasticamente, muitos foram forçados a trabalhar exclusivamente de sua casa, setores econômicos inteiros pararam, as economias dos países caíram ou ruíram, os investimentos foram prontamente paralisados, muitas empresas estancaram suas compras e produções sem saber o que viria pela frente.

No turismo, os impactos também foram gigantescos. Segundo Fernandes (2020), a indústria global do turismo conviveu com a redução das atividades, na ordem de 90%, apenas nos primeiros meses de 2020. Esse percentual, segundo o autor, fez com que essa indústria tenha sido um dos setores mais afetados pela crise.

No Brasil, o impacto também foi brutal. Segundo dados do governo federal (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021), o emprego no macrossetor do turismo caiu 17,7%, chegando até 35% em segmentos do setor, como no caso dos eventos. Segundo a associação do setor – Abrage, as empresas de eventos conviveram com, pelo menos, 450 mil demissões, o que representa mais de 1/3 dos empregos diretos que possuíam. A arrecadação de tributos teve uma redução de 43% quando se compara os números do primeiro trimestre de 2021, relacionados ao primeiro trimestre do ano anterior, número que demonstra que o mesmo impacto dos empregos também se deu na realidade das empresas e empregadores.

Em junho de 2020, o governo federal, por meio do Ministério da Economia (2020) publicou portaria orientativa, apresentando as atividades mais impactadas pela pandemia da Covid-19 até então. No topo da lista estavam os eventos e atividades de economia criativa, como aquelas que sofreram maior impacto com a crise da Covid-19.

A Associação Brasileira dos Promotores de Eventos (Abrage) publicou em abril de 2020, pesquisa em que apurou, junto a 200 associados, quais os principais impactos que a crise havia gerado até então. Segundo as respostas das empresas, destacam-se como principais consequências: problemas decorrentes das relações comerciais, em função do cancelamento/adiamento compulsório dos eventos; impacto negativo no fluxo de caixa das organizações; gestão de saúde, motivação e produtividade dos recursos humanos da organização; imprevisibilidade de receitas; e dificuldade de arcar com os pagamentos da empresa.

Todos esses problemas também foram sentidos na organização que é liderada pelo pesquisador. O Grupo ALL, organização que atua há 20 anos no entretenimento, tem operações em diversas regiões do país e alguns países do mundo. O grupo empresarial atua em diversas frentes do entretenimento, tais como casas noturnas, casas de espetáculo, *shows*, carnavais, festas, agenciamento de artistas, *livemarketing* entre outros. Até o início de 2020, o grupo operava com um contingente de 280 colaboradores, divididos em unidades de negócios. De repente, o faturamento do grupo foi levado a níveis próximos de zero de forma abrupta e repentina.

Diante de um momento tão desafiador, foram inúmeras decisões: descontinuidades de fornecedores; revisão de contratos; paralização de equipamentos e estabelecimentos; contenção de caixa; e contingenciamento de orçamentos. Em 15 dias, com muita agilidade e ainda diante de bastante incerteza, foram mandatórias medidas drásticas para garantir, especialmente, uma empresa flexível e ágil para atuar diante de uma realidade completamente desconhecida à gestão.

O fato é que o setor não estava preparado para uma crise de tamanha amplitude e produtividade e, somado a isso, não se encontra na literatura, subsídio para formação de gestores do setor, em como liderar as empresas em períodos com essas particularidades.

Kovoov-Misra (2019), em seu livro “Resiliência e Mudança” aborda as quatro fases de uma crise e indica a preparação, como etapa fundamental para o enfrentamento de uma crise. Segundo ele, “assim como os atletas precisam capacitação para otimizar sua performance, assim também, os agentes em uma crise precisam estar preparados para que possam performar de maneira otimizada sob pressão”.

Nesse sentido, o desafio que se impôs durante a pandemia da Covid-19 para as empresas de eventos – o setor econômico mais impactado pela pandemia – foi o de enfrentar uma crise de tamanha originalidade e impacto, em um setor que, embora relevante, estava completamente despreparado e conviveu, ainda, com a falta de um referencial teórico/prático claro para a gestão de crises.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *Framework* de Gestão de Crise para empresas do setor de eventos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar os principais impactos da crise da Covid-19 nas empresas do Brasil, especialmente naquelas que fazem parte do setor de eventos;
- identificar e avaliar a relevância da resiliência organizacional das empresas do setor de eventos;
- identificar quais as Práticas de Gestão de Crise (CMP) foram utilizadas pelas empresas de eventos no Brasil;
- descrever, sob a ótica dos entrevistados, qual o nível de eficácia de cada uma das práticas na mitigação dos impactos da crise e na preparação para a continuidade das organizações;
- identificar novas Práticas de Gestão de Crise adotadas pelas empresas do setor, adicionalmente aquelas apresentadas pela literatura; e

- Identificar e avaliar como foi a retomada das atividades das empresas do setor de eventos, relacionando com o seu estado original anterior à crise.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

A título de evidenciar a aplicabilidade prática do trabalho que se almeja realizar, pretende-se que ele sirva para relatar, de maneira clara, como as empresas do setor mais impactado pela pandemia, enfrentaram a gestão da crise que se apresentou, como um registro histórico e prático das medidas empresariais tomadas na gestão de custos, pessoas, mercado e institucionais, para o enfrentamento da crise.

Sabedores, outrossim, que dificilmente se viverá, no curto prazo, uma crise sanitária de tamanha magnitude, o que este estudo pretende apresentar, porém, servirá não apenas para esse tipo de crise, como também, para qualquer outra que se avizinhe para as empresas, com impacto nas dimensões organizacionais que essa teve.

Segundo o governo federal (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021), o setor de eventos é composto por 77.640 empresas. Ainda segundo o mesmo relatório, estão ligados a esse setor, no que se chama de *Hub* de Eventos, outras 281.110 mil empresas que envolvem atividades de suporte, comunicação, produção e comercialização de eventos, tais como montagem, segurança, alimentação e hospedagem, entre outros. A soma dessas empresas, também pelo mesmo relatório, gera cerca de 2 milhões de empregos formais diretos e indiretos. De acordo com o Sebrae (2021), além dos empregos diretos e indiretos formais gerados, esse setor oportuniza trabalho para mais três trabalhadores informais para cada um formal. Pode-se, portanto, falar que o setor impacta mais 6 milhões de pessoas na informalidade.

A grande contribuição deste trabalho, nesse sentido, é prover um setor de tamanho impacto, com conhecimento e ferramenta de relevância para o enfrentamento de crises. Um guia objetivo com o acompanhamento de medidas práticas e a avaliação de seus resultados pode, sem dúvida, acelerar o tempo de resposta diante de uma nova crise. Permitir a resposta rápida das empresas, empreendedores e atores do setor fará, certamente, os impactos de futuras crises serem minimizados.

Para a literatura, as contribuições também são significativas. Pretende-se preencher duas lacunas importantes: a que se refere, ainda, ao pouco número de trabalhos tratando de como as empresas, no geral, ultrapassaram a crise da Covid-19 e, em especial, a que se refere a pouca quantidade de estudos e pesquisas acerca do setor de eventos e sua relação com a gestão de crises.

Para o setor e a empresa de trabalho do pesquisador, o estudo sistematizará um conjunto de práticas úteis para a gestão de eventuais intempéries futuras. Naturalmente, conhecer essas práticas, também permitirá uma melhor preparação das empresas, em geral, bem como pautar a formação de líderes que saibam conviver com isso.

Para o pesquisador, além do impacto positivo nas organizações que representa, o trabalho também abre o escopo para um outro horizonte de trabalho. Diante da grande quantidade de crises de diferentes portes e setores e da relativa baixa preparação de líderes e empresas no tema, conhecer a fundo uma crise de tamanha profundidade e a forma de atuação do setor mais impactado, pode dar, ao pesquisador, um campo vasto para consultorias, treinamentos, cursos e outras formas de disseminação desse conhecimento.

O presente trabalho contribuirá também com a universidade e com o programa de mestrado profissional a medida em que apresenta de maneira inédita proposta de intervenção em um setor de considerável relevância na região geográfica de abrangência. A partir da presente pesquisa, pode se desenrolar um conjunto subsequente de pesquisas envolvendo o setor de turismo e eventos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O desenvolvimento do referencial teórico do presente trabalho será desenvolvido a partir dos resultados encontrados na revisão sistemática, cujo procedimento será detalhado mais à frente. Inicia-se relatando os principais conceitos dos fenômenos de crise, observando seus atributos essenciais e característicos. Ainda tratando de crises, em geral, apresentam-se suas principais causas e consequências, evoluindo para as suas tipologias, com uma abordagem dos estudos sobre as fases dos fenômenos de crise, conceitos que serão basilares para identificar os casos concretos para esta pesquisa.

Ao aproximar os conceitos do objetivo da pesquisa, passa-se pelas peculiaridades dos dados previamente apresentados na indústria de turismo, em que está inserido o setor de eventos. Com o intuito de estudar as particularidades do fenômeno objeto do presente trabalho, também será avaliado os resultados dos estudos já realizados sobre a crise da Covid-19. Ambas as aproximações mais específicas têm como finalidade individualizar o fenômeno em estudo, mostrando as diferenças e similaridades com outros eventos de crises estudados.

No que tange a gestão de crise propriamente dita, será avaliada sua definição mais geral, inicialmente e, em seguida, com o aprofundamento em duas importantes linhas de pesquisa. Apresentam-se os conceitos de resiliência organizacional e das Práticas de Gestão de Crise (CMP), todos eles basilares para a compreensão do universo. No caso específico das Práticas de Gestão de Crise (CMP), pretende-se detalhar as principais práticas identificadas por diferentes autores, práticas essas que servirão de base para o estudo que se fará no caso concreto.

2.1 AS CRISES E SEUS ATRIBUTOS

Os conceitos de crise são razoavelmente bem estudados pela literatura. Pearson e Clair (1998, p. 66) definiram crise como “uma situação de baixa probabilidade e alto impacto, que é percebidas pelos *stakeholders* como ameaça a viabilidade da organização”. Beirman (2011), por sua vez, ao pesquisar o tema das crises para o turismo, fala em um conjunto de circunstâncias que podem causar prejuízo para a reputação de mercado dos negócios ou de um inteiro destino.

Williams *et al.* (2017), na mesma direção, definem crise como um processo que pode culminar em um evento de impacto disruptivo ao funcionamento comum e rotineiro de um determinado ator, seja ela empresa, governo, organização, região geográfica ou outro. Doern,

Williams e Vorley (2019) relacionam o conceito de crise com um evento inesperado, imprevisível e extremo, o qual requer alguma resposta para a organização.

As definições do conceito de crise são muito semelhantes, podendo deixar igualmente claro o fenômeno em estudo. Simón-Moya, Revuelto-Taboada e Ribeiro-Soriano (2016), contudo, atestam que, nas pesquisas relacionadas com negócios e gestão, a definição mais usada é mesmo a de Pearson e Clair (1998), com a qual se abriu este capítulo. Sarah Kovoort-Misra (2019), em um trabalho bem mais denso sobre crise, optou por contemplar o fenômeno com o estudo de seus atributos principais, que são: a ameaça, a urgência, a ambiguidade, o impacto emocional ou estresse e a oportunidade de ganho.

O atributo da **ameaça** parece bastante presente em, praticamente, todos os estudos que tratam de crise. Segundo a autora, “todas as crises organizacionais têm potencial de perda grave para aqueles que forem afetados por ela” (KOVOOR-MISRA, 2019). Importante não confundir o conceito de ameaça, com o risco inerente a qualquer atividade econômica. A crise traz a ideia de um risco desproporcional, “[...] um incremento significativamente maior que pode afetar diretamente a sobrevivência dos objetivos da organização ou de seus *stakeholders*”. Kaufman e Winig (2012), ao estudarem a crise do vazamento de petróleo no Golfo do México em 2010, indicam que as perdas da crise foram experimentadas por vários *stakeholders* da organização – meio ambiente em geral, comunidades ao longo da costa – apresentando ramificações econômicas capazes de aniquilar a reputação da companhia.

A **urgência** também é um atributo que faz parte, com frequência, da conceituação de crises. Para Kovoort-Misra (2019), as crises são caracterizadas pela urgência, na medida em que a ameaça de perda aumenta substancialmente, em decorrência do incremento do tempo para resolver a situação. Apresenta-se, portanto, a necessidade de um posicionamento ou ação rápida, na expectativa de mitigar os impactos da crise.

Ambiguidade, dúvida ou falta de clareza, também representa um atributo constante na definição de crises. A autora traz esse atributo ligado a questão da imprevisibilidade, no sentido de que não é claro para as organizações como resolver, por se tratar de evento não esperado e que não faz parte dos procedimentos padrões de uma organização. Esse atributo varia bastante, em decorrência dos tipos de crises, como se verá mais adiante, na medida em que há algumas ainda pouco prováveis, como por exemplo, preparar-se para crises econômicas, que são esperadas eventualmente. Assim também, há aquelas inesperadas em absoluto, como as sanitárias em geral, o que aumenta substancialmente a dúvida e a falta de clareza do caminho a ser seguido pelo gestor da organização (KOVOOR-MISRA, 2019).

O **impacto emocional** ou estresse, também é atributo frequentemente previsto nos eventos de crise. Dentre os aspectos emocionais, as pesquisas indicam o medo, o choque, o pânico, a raiva, a desesperança e, em alguns casos, até o trauma, conforme estudado por James, Wooten e Dushek (2011). Fredrickson *et al.* (2003) apresentam a possível existência de sentimentos positivos que podem surgir em crises, especialmente, quando se descobre que as consequências não são tão graves como imaginado, ou ainda, quando se vê que o pior já passou. Interessante abordagem que foge um pouco do que foi abordado em outros estudos, mas reforçado pelo conceito de Kovoov-Misra (2019), em que o impacto emocional é atributo essencial da crise, seja ele negativo ou positivo.

Para Kovoov-Misra (2019), nesse caso, de forma original com relação a outros pesquisadores, traz a **oportunidade**, como um quinto atributo dos fenômenos de crise. Incluir oportunidade como um dos atributos das crises impacta diretamente no estudo da gestão de crise, pois pode requerer que, no futuro, se avalie não só o que se fez para conter as ameaças, mas sim, o que se fez para não perder as oportunidades. Esse tema será tratado mais a frente quando se discutirá as Práticas de Gestão de Crise (CMPs).

Segundo Kovoov-Misra (2019), as oportunidades ligadas as crises são resultados dos seguintes processos:

- improviso, inovação e desenvolvimento de solução para problemas complexos;
- comunicação com os *stakeholders*-chave sobre o caráter positivo e estratégico da organização;
- construção de pontes estreitas e relacionamentos próximos com os *stakeholders*;
- resolução dos problemas que contribuíram para a crise; e
- aprendizado, crescimento e construção de capacidade para indivíduos e organizações lidarem com futuras crises.

A partir do entendimento de como se define um fenômeno de crise e quais suas principais particularidades identificadoras, passa-se ao aprofundamento dos estudos sobre como esses eventos são causados, e que tipo de impactos podem produzir nas organizações.

2.2 CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DAS CRISES

Para lidar com crises, Shrivastava (1993) defende que é essencial o exame de suas causas e consequências. Para a autora, as causas podem ser descritas como as falhas que se

impõe de imediato, ou ainda, as condições antecedentes que fazem com que essas falhas aconteçam.

Justo Villafañe (1999), ao estudar as causas potenciais de uma crise, agrupou-as em algumas categorias conforme sua natureza. Para ele, são consideradas cinco causas mais comuns de ocorrências: catástrofes; falhas funcionais graves; crises de caráter; ameaças econômico-financeiras; e crises internas. Defende o autor, que “As catástrofes são talvez o protótipo de crises não evitáveis, ou seja, aqueles acontecimentos aleatórios que imprevisivelmente podem alterar gravemente a vida corporativa” (VILLAFAÑE, 1999, p. 269). As falhas funcionais, conforme cita o autor, supõem risco para a saúde ou segurança das pessoas, a exemplo do medicamento da Johnson & Johnson, o Tylenol Extra-Forte, contaminado com cianeto em setembro de 1982, responsável pela morte de sete pessoas em Chicago, EUA, após ingestão do produto. Já as crises de caráter, ocorrem quando algum de seus representantes ou diretores incorrem em desvios ilegais de conduta, como subornos ou corrupção. Por ameaças econômico-financeiras, pode-se exemplificar como uma inspeção fiscal com resultados muito negativos, uma queda nas bolsas de valores e, por último, as crises internas, “originadas por conflitos de trabalho, baixa produtividade, desentendimentos entre a organização e a sua direção, falta de consenso” (VILLAFAÑE, 1999, p. 270).

Kovoor-Misra, em seu livro *Crisis Management* de 2019, estudou mais a fundo o tema e indicou as principais causas e consequências das crises. Tratando das causas, apresenta três grupos principais: falhas e disfunções dentro das organizações; ameaças e minas externas à organização; e má gestão das crises por aqueles que tinham a missão de resolvê-las. Naturalmente, as crises podem decorrer de uma composição entre duas ou mais causas, mas estudando esses três grupos, a autora considera que se está abordando a totalidade dos fenômenos.

As **fallas internas nos sistemas organizacionais** são claramente consideradas grandes causadoras de crises. Pauchant e Mitroff (1992), ao estudarem gestão de crise, apresentaram a perspectiva sistêmica e, dentro dela, a justificativa de como uma organização pode criar suas próprias crises. Por essa perspectiva, as organizações podem ser entendidas como sistemas orgânicos abertos e sociais. Nesse sentido, se presume que uma organização é um conjunto de indivíduos e grupos que dividem juntos e em sintonia, propósitos e objetivos comuns. É na engrenagem entre indivíduos e grupos que formam a organização, que se podem observar faltas que desequilibrem o sistema e, portanto, desencadeiem uma crise que possa colocar em xeque a própria existência da organização.

Cummings e Worley (2005), ao definir as organizações como transformacionais, também contribuem para essa perspectiva. Segundo eles, os componentes e mecanismos que convertem os insumos e produtos/serviços são relacionáveis e fundamentais entre si. Nesse sentido, falhas em um deles ou na relação entre eles pode, também, colocar em risco o equilíbrio da organização, promovendo, portanto, o nascimento de uma crise. Nesse sentido, os estudos visualizam crises que nascem de disfunções ou falhas: na estratégia competitiva; na tecnologia base; na estrutura organizacional; na cultura organizacional; e nas práticas de recursos humanos. Segundo o livro de Kovoov-Misra (2019), as crises podem nascer, também, de falhas em outros componentes, como os sistemas financeiros, informacionais e de mercado, ou ainda, de falhas em múltiplos componentes.

Também se justifica na teoria das organizações como sistemas, a ideia de que as crises têm, muitas vezes, como causa, **ameaças originadas no ambiente externo à organização**. Segundo essa teoria, as organizações têm relações interdependentes com os ambientes em que estão inseridas. As organizações recebem seus insumos como recursos, informações e pessoas do ambiente, ao mesmo tempo em que seus produtos ou serviços precisam encontrar colocação no mercado consumidor de algum ambiente externo. É nesse sentido que, em decorrência dessa interdependência, as organizações são extremamente vulneráveis aos ambientes externos.

O ambiente externo de uma organização inclui os principais *stakeholders* externos, partindo de clientes a fornecedores, passando também por competidores, mercados, os aspectos legais, políticos, econômicos e sociais dos países em que a organização opera. Segundo os autores, “em uma economia global, o ambiente econômico, político, legal e social no qual um negócio opera, determina os tipos de ameaças externas que esse negócio pode experimentar” (CUMMINGS; WORLEY, 2005).

São inúmeros os exemplos que podem ser dados de crises causadas por ameaças externas às organizações. Em nível local, por exemplo, um desastre natural, pode prejudicar a disposição e motivação dos recursos humanos necessários para o andamento de uma organização. Em nível global, da mesma forma, uma guerra pode impactar toda a cadeia produtiva de uma determinada indústria e isso, por sua vez, promover crises em todas as outras cadeias produtivas com as quais essa indústria está ligada.

Além das causas internas e externas das crises, Kovoov-Misra (2019) traz a própria **gestão de crise inadequada** como possível causa de uma crise ainda maior. Segundo a autora, as crises organizacionais são dinâmicas e atraem a atenção dos principais *stakeholders*, os quais fazem julgamentos sobre a organização e seus gestores, indicando culpados ou vítimas da situação, os quais são constantes durante o processo de gestão da crise. Em decorrência disso,

portanto, a opinião desses *stakeholders* pode aumentar a intensidade da crise, gerando outra de proporções ainda maiores, caso percebam que a gestão está sendo feita de maneira inadequada.

Para Jervis (2017), que estudou os efeitos de eventos naturais como o do Furacão Maria, uma lenta ou inadequada resposta pode criar julgamentos negativos sobre a forma de gestão de crise, e escalar o fenômeno. Para ele, “falta de planejamento, negligência, incompetência, desonestidade e esconder informações pode agravar uma crise substancialmente”. Indicar a gestão de crise mal feita como causa de uma nova crise, ao que se pode ver, coloca ainda mais relevância ao tema, como se verá mais adiante.

Para além de estudar as diferentes causas de uma crise, os eventos dessa natureza também podem provocar diferentes consequências. Bergen (2018), ao estudar a crise gerada pelo ataque terrorista das torres gêmeas nos Estados Unidos em 2001, ilustrou as possíveis consequências de uma crise multidimensional. Segundo ele, os impactos do ataque trouxeram consequências: técnicas; ambientais; econômicas; humanas; sociais; políticas; e legais. No curto, médio e longo prazos, todas essas dimensões foram afetadas, algumas delas ainda estão repercutindo, mesmo 20 anos depois do estopim da crise. Conclui o autor, que as “crises são complexas e podem ser multidimensionais precisando, portanto, serem contidas e gerenciadas”.

Segundo Abdalla, Alarabi e Hendawie (2021), as consequências de uma crise envolvem questões imediatas e outras de longo prazo. Onofrei e Lupu (2012) apresentam as consequências imediatas, “Durante uma crise financeira, a sustentabilidade do negócio enfrenta um conjunto de ameaças”. Entre as consequências de uma crise citam: primeiramente, o custo de capital fica mais alto, à medida que o risco do negócio aumenta. Em segundo lugar, o desalinhamento entre a oferta e a demanda de produtos e serviços, torna mais difícil o aumento de preços. Em decorrência disso, portanto, a rentabilidade do negócio ficaria prejudicada, afastando investidores.

Kovoov-Misra (2019) estudou as consequências das crises que podem ser multidimensionais e afetar várias dimensões da organização e, também, do ambiente em que estão inseridas. Ao tratar das dimensões organizacionais, a autora listou as seguintes dimensões: meio ambiente natural; técnica; econômica; humano-social; político-reputacional; legal; e ética, detalhando:

- a) **dimensão de ambiente natural** – são aquelas que envolvem recursos naturais como ar, água, terra e que tem relação com o processo produtivo da organização;
- b) **dimensão técnica** – envolve todos os aspectos físicos da organização que são manufaturados por engenharia computacional, elétrica, química ou mecânica, tais como espaços de manufatura, espaços de escritórios, lojas, equipamentos,

telecomunicações e matérias-primas utilizadas para o processo produtivo de produtos ou serviços;

- c) **dimensão econômica** – os ativos financeiros e os mecanismos usados para gerir esses recursos, além dos relatórios e sistemas financeiros;
- d) **dimensão humana e social** – envolve os aspectos humanos da organização, como o comportamento, saúde física e psicológica da força de trabalho. Envolve, ainda, os aspectos sociais, como cultura e identidade organizacional, além dos sistemas e processos utilizados para a gestão dos recursos humanos da organização;
- e) **dimensão política e reputacional** – referem-se àqueles aspectos da organização que são envolvidos em impulsionar e exercitar poder e influência. Esse poder, usualmente, se manifesta na força da marca, reputação da empresa e na forma como os *stakeholders* percebem ou são influenciados pela organização;
- f) **dimensão legal** – relaciona-se ao conjunto de leis e relacionamentos que envolvem o universo da empresa e todas as ferramentas de sua governança; e
- g) **dimensão ética** – os princípios e padrões que sustentam a conduta moral de uma organização, os quais, frequentemente, refletem os valores do país e da sociedade de origem da organização.

A variabilidade de impacto em uma ou mais das dimensões organizacionais é que, segundo a autora, definem as consequências, limites e alcances dos eventos de crise. Sendo assim, pode-se concluir, que a intensidade, força e nível de ameaça das crises variam de evento a evento, devendo ser analisado caso a caso. A autora conclui, também, que há, naturalmente, crises que impactam todas, ou praticamente todas as dimensões organizacionais, dentre as quais podem-se posicionar as grandes crises globais.

2.3 TIPOS DE CRISES

Simón-Moya, Revuelto-Taboada e Ribeiro-Soriano (2016) categorizaram as crises como maior ou menor, interna ou externa, técnica ou econômica, ou ainda, de impacto na natureza, nas pessoas, nas organizações ou na sociedade.

O pesquisador Otto Lerbinger (1997), de forma mais abrangente, divide a crise em sete tipos, dentro de três categorias: as **crises do mundo físico**, dentre as quais estão as crises naturais e tecnológicas; as **crises de clima humano**, dentre as quais citam crises de confronto, de malevolência e de distorção de valores administrativos; e as **crises de falha administrativa**,

em que se situam as crises de decepção e de má administração. Os autores explicam rapidamente as definições:

- crises **naturais** são fenômenos da natureza, ou seja, é a “vontade de Deus” que se manifesta e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades, por exemplo, furacões, tornados, terremotos, inundações etc.;
- crises **tecnológicas** são causadas pelo homem, uma vez que são o resultado da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente;
- crises de **confronto** envolvem a acuação de grupos civis, organizações não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim, grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre as ações está a vigilância das empresas. Quando encontram alguma atividade que não lhes agrada em uma empresa, pressionam-na a agir da maneira que julgam adequada;
- crises de **malevolência** ocorrem quando grupos, indivíduos e, até mesmo, empresas concorrentes, recorrem a atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentados, falsificações, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque nesse tipo de crise;
- crises de **distorção de valores administrativos** ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um dos seus públicos em detrimento dos demais. Sabe-se que cada público tem o seu interesse em particular e, muitas vezes, o que é bom para um, é mau para outro. Por exemplo, acionistas que querem aumentar o lucro mesmo à custa do desligamento de vários empregados e do corte de benefícios. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise;
- crises de **decepção** têm origem quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde pública; e
- crises de **má administração** são caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que tem a função de administrar a empresa. Ocorre quando os diretores da empresa veem os seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos etc.

Kovoov-Misra (1995), por sua vez, sistematiza de maneira diversa, embora relacionada a categorização anterior. Para a autora, as crises podem ser variadas e são categorizadas ou pela dimensão organizacional em que a ameaça foi originada ou pela dimensão organizacional que foi severamente afetada pela crise. Nesse mesmo estudo, apresentou uma estrutura multidimensional, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Formas de crises organizacionais

Dimensão organizacional	Exemplo de crises
Crises técnicas	Explosões, enchentes, incêndios, acidentes logísticos e <i>cyber</i> ataques.
Crises econômicas	Concordatas, falências e aquisições hostis.
Crises humanas e sociais	Ataques terroristas, sabotagens, mortalidade, doenças, pragas, pandemias e violência.
Crises políticas e Reputacionais	Repercussão negativa a ponto de perder o apoio dos principais <i>stakeholders</i> .
Crises éticas	Corrupção, fraudes e abuso de poder.
Crises legais	Violações de lei.
Crises naturais e ambientais	Desastres naturais, furacões, tsunamis, terremotos e desastres ambientais.

Fonte: Kovoov-Misra (1995).

Adicionalmente ao Quadro 1 apresentado, a autora ainda chama a atenção para as crises que envolvem mais do que uma dimensão, que são, inclusive, bastante frequentes para os casos de maior proporção global, aplicando-se de maneira clara à crise da Covid-19, como se verá a seguir. Chama, também, a atenção para a evolução dos tipos de crise que acontece rotineiramente, podendo, portanto, que se criem novas dimensões e novas terminologias.

A gestão de crise, tema que se abordará em detalhes mais à frente, implica em um conjunto diferente de práticas relacionadas a causa, consequência ou ao tipo de crise em questão. Há, ainda, a necessidade de reconhecer que as Práticas de Gestão de Crise pode variar em função do estágio em que forem aplicadas.

2.4 AS FASES DA CRISE

Em se tratando de gestão de crise, saber reconhecer cada uma dessas fases é importante para definir qual o melhor conjunto de ações a serem tomadas. Para Fink (1986), as crises envolvem quatro diferentes fases: a) fase pré-crise que é o primeiro estágio, em que os sintomas

iniciais começam a aparecer; b) fase aguda da crise, é a segunda fase, em que começa a causar danos reais para a empresa; c) fase crônica da crise, é a terceira fase, também conhecida como a fase de limpeza, em que a empresa começa a encontrar respostas; e d) fase de resolução, é a última fase da crise, na qual a empresa volta para a normalidade.

Justo Villafaña (1999) divide a crise em três fases: a) fase aguda, caracterizada pela pressão dos veículos de informação e de “espetáculos” da informação; b) fase crônica, em que a empresa tem de enfrentar as consequências jurídicas, administrativas, corporativas etc., provocadas pelo conflito; e c) fase de recuperação, em que a empresa deve restabelecer o equilíbrio anterior à crise.

Segundo Kovoov-Misra (2019), as crises típicas passam, basicamente, por algumas fases. Para a autora, as fases são: pré-crise, em que os sinais de uma possível crise são emitidos; a crise propriamente dita, em que a intensidade da ameaça se torna mais nítida; e a fase pós-crise, na qual a organização precisa se recompor, aprender e crescer com a experiência.

Para Pearson e Mitroff (1993), as crises se desenvolvem ao longo do tempo e emitem sinais de alerta antes de ela se manifestar claramente. Essa etapa é conhecida como **fase pré-crise**. Há crises em que essa fase é bem evidente: em um caso de falência, por exemplo, a crise econômica se apresenta a partir de uma deterioração contínua dos indicadores financeiros da organização. Há, contudo, crises que não emitem alertas suficientes para os gestores. Há, ainda, aquelas em que o período é muito curto, a ponto de não ser suficiente para que o gestor tome alguma atitude. É o caso da grande maioria das crises sanitárias, como foi a do Covid-19. Nessas crises, a fase pré-crise, embora existente, é insuficiente para a preparação das organizações.

A importância do reconhecimento desse período é justamente dar à organização, seus gestores e seus *stakeholders*, a possibilidade de agir e evitar a ocorrência do fenômeno de crise. Em muitas ocasiões, como no caso de desastres naturais, por exemplo, não é viável ter controle ou evitar a ocorrência do fenômeno. Nessas situações, contudo, a fase pré-crise pode ser importante para mitigar os possíveis impactos, na tentativa de suavizar as consequências.

A segunda fase, segundo os autores, é a mais intensa de todas. Chamada de **crise propriamente dita**, em que os eventos se tornam visíveis claramente. É nessa fase que a gestão de crise tem sua maior importância. Nessa etapa, segundo Kovoov-Misra (2019), as organizações e seus líderes precisam focar em limitar os danos e lidar, efetivamente, com suas consequências.

É nessa fase que se desencadeiam a grande parte das ações, sob as quais pesam o futuro bom ou ruim de uma organização. Todas as medidas adotadas têm dimensões colossais e são envolvidas de urgência e impacto emocional, como já tratado nos atributos da crise. É nessa

fase, também, que um erro pode agravar e muito, a situação. Como já referido anteriormente, essa fase pode ser muito menos agressiva, caso se faça algum movimento efetivo já na fase anterior.

Da mesma forma, é o trabalho bem feito na fase da crise propriamente dita que permite com que a organização chegue em condições de vivenciar a **fase pós-crise**. Segundo os autores, essa fase acontece depois que as ameaças forem contidas e a intensidade da crise diminuir, levando o processo de crise a sua fase final. Normalmente, trata-se de uma fase de consolidação de todos os aprendizados e de reconstrução.

O bom trabalho de gestão de crise, aproxima-se com o conceito de encontrar o atributo de geração de oportunidades, apresentado anteriormente. É nessa etapa, já sem a pressão de uma ameaça intensa, que a gestão pode avaliar como aproveitar as experiências que a crise trouxe para sair do processo ainda mais fortalecida, seja com processos melhorados, ou ainda, com novos produtos e serviços.

Kovoov-Misra (2019), já citada anteriormente, com certa originalidade, divide a fase pós-crise em duas subfases: a de recuperação; e a de crescimento. A etapa de recuperação se inicia tão logo a empresa tenha contido a crise e endereçado os eventuais danos. Nessa fase, os líderes e principais *stakeholders* têm a oportunidade de recuperar o senso de equilíbrio da organização.

A fase de **crescimento pós-crise**, por sua vez, é aquela na qual acontecem as mudanças positivas e demais produtos que nasceram em função da crise. Nessa fase, reforça a autora, toda a evolução, todo o aprendizado e toda a inovação que aconteceram em decorrência da crise, produzem avanços na organização, a ponto de ela não só retomar o curso original, mas especialmente, sair mais forte e próspera do que entrou. Do ponto de vista prático, por exemplo, os ganhos de margem decorrentes de forte redução de custo, ou ainda de aumento de produtividade, se mantidos, produzem seus efeitos dando escala crescente aos resultados da organização. Da mesma forma, novos produtos ou negócios criados em decorrência das contingências de uma crise, podem virar uma nova e rentável unidade na organização.

Ao reconhecer a existência dessa fase ou subfase do período pós-crise, a autora abre espaço para o debate de novas linhas em termos de práticas de gestão, que podem preparar a organização para aproveitar os aprendizados. Esse tema dará ensejo, a seguir, em uma proposta para inserir novas variáveis no conjunto de Práticas de Gestão de Crise, a serem pesquisadas junto ao objetivo da pesquisa em tela.

2.5 AS CRISES NO SETOR DE TURISMO E EVENTOS

Badoc-Gonzales, Mandigma e Tan (2021), em recente estudo com o objetivo de consolidar a literatura sobre crises no turismo, indicaram que, nos últimos 20 anos, se observou um crescimento bastante grande da literatura sobre os desastres e crises no turismo. Contudo, indicam, também, que apenas uma pequena parte desses estudos são focados nos conceitos de resiliência e estratégias pertinentes.

Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), em pesquisa sobre o impacto da crise da Covid-19 no turismo, afirmam que a indústria do turismo é extremamente sensível a situações de crise, e que mesmo eventos negativos de menor porte podem afetar, significativamente, a indústria como um todo. Segundo os autores, o impacto desses eventos se dá diretamente na redução da demanda e, por conseguinte, afeta frontalmente a saúde financeira das empresas. As crises no turismo são frequentemente causadas por fatores externos e podem contribuir para o desdobramento de outras crises sequenciais, tais como sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas.

Dogantan e Kozak (2019) também trataram sobre o conceito de vulnerabilidade do turismo. Segundo os autores, a vulnerabilidade está relacionada ao risco, levando a deterioração de negócios e/ou destinos. Para os autores, os negócios do turismo enfrentam pressão significativa, tais como mudanças climáticas, regulamentações legais, desastres naturais, terrorismo e falta de segurança.

Além disso, como atestam Liu e Pratt (2017), os negócios do turismo tendem a ser afetados por todos os tipos de adversidades ambientais, sejam locais, regionais e até de escala global e, portanto, são altamente vulneráveis.

Do ponto de vista prático, as conclusões acima são facilmente observadas no turismo de uma região, após os desastres naturais, que inibem o afluxo de turistas em função da redução dos pontos turísticos. Mas também, pode ser visto em outras crises, como por exemplo, a econômica, que praticamente afasta a ida de turistas que se sentem inseguros, caso atualmente vivido na Venezuela, por exemplo. As crises sanitárias, outrossim, também apresentam igual comportamento, como antecipado introduitoriamente, foi sobre o turismo que se viu o maior impacto da crise da Covid-19.

2.6 A CRISE DA COVID-19

Segundo Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), em pesquisa realizada sobre os impactos da crise da Covid-19 na indústria do turismo, as doenças causadas pelo Coronavírus não são novas e são conhecidas há mais de 50 anos. Segundo a Organização Mundial de Saúde (WHO, 2020), no passado, os esforços foram suficientes para limitar a contaminação das doenças infecciosas causadas pelo Coronavírus, como a SARS-CoV1 e a PEDV, também chamada de “*Swine Flu*”. Contudo, ressaltam os autores, que a contaminação da SARS-CoV2 representa uma ameaça global à saúde humana. Para eles, a humanidade deverá se adaptar à nova realidade de reaparecimento das ameaças causadas pelas doenças decorrentes do Coronavírus.

Na busca por conter essa contaminação generalizada da doença, uma série de medidas de restrição foram tomadas, medidas essas que agrediram severamente o turismo como um todo, especialmente a indústria de eventos que vive, originalmente, da aglomeração e congaçamento entre as pessoas.

Diante desse quadro, a comunidade científica global se reuniu para somar forças e compartilhar conhecimento e esforços para entender e minimizar os impactos socioeconômicos da pandemia. Muitas universidades iniciaram pesquisas e estudos relacionados aos impactos da pandemia no turismo. Segundo a WTTC (2019), a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização das Nações Unidas (ONU) atuaram em cooperação para entender os impactos da pandemia na saúde humana, economia e turismo. Segundo Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), até a atualidade apenas um pequeno grupo de estudos investigaram a influência da pandemia no setor de turismo.

Cortez e Johnson (2020), em um estudo sobre o impacto da crise do Coronavírus sobre os negócios B2B, analisaram as particularidades dessa crise com relação a todas as outras, especialmente, as financeiras. Segundo os autores, embora se tenha convivido, nas últimas décadas com outras crises externas, globais e severas, a crise do Coronavírus, pelo perigo que representa em escala global e sem precedentes, tem características únicas. Ainda de acordo com o estudo, a crise do Coronavírus apresenta desafio inédito, em decorrência dos seguintes pontos:

- a) diferente das outras crises, essa não é escalada por fatores econômico-financeiros, mas sim, por fatores biológicos, promovendo um choque de insegurança;
- b) como seres humanos, os empregados, fornecedores e clientes, ainda que em diferentes funções e hierarquias, são igualmente afetados pelas incertezas produzidas pela crise. Com o risco individual e a preocupação com a morte real, as

pessoas costumam não apresentar a mesma racionalidade do que nas crises anteriores;

- c) há um desconhecimento muito grande do período que compreenderá essa crise e, nesse caso, a incerteza de curto prazo é, nas palavras dos próprios autores, “brutal”. Ninguém tinha clareza de quando as atividades voltariam e, menos ainda, em que nível e com quais limitações voltaria;
- d) comparado com outras crises, nessa, a importância do setor público é ainda maior, pois são os governos que controlam as quarentenas, restringem atividades, avaliam as condições de liberação e até o trânsito das pessoas nas cidades e nos sítios industriais. Além disso, conservam, também, o mesmo papel que tinham nas demais crises, de ser o indutor da retomada pós-crise;
- e) a presente crise, diferente das demais, evidenciou que a grande maioria das companhias estão completamente despreparadas para enfrentar eventos de tamanha magnitude e natureza. Entrevistados, no estudo, foram claros sobre a inexistência de protocolos e padrão para lidar com as ameaças geradas;
- f) essa crise provocou uma mudança inédita no convívio de pessoas e empresas. Muitas empresas tinham entre 50% e 75% dos empregados em quarentena, uma boa parte do modo de trabalho passou a ser remoto, via plataformas. Além disso, a maioria das atividades extratrabalho como psicólogos, academias, entre outras, foram restrinidas, aumentando a pressão mental nos indivíduos;
- g) a crise do Coronavírus teve, também, um impacto disruptivo nas comunicações, transladando as relações básicas, como por exemplo de compra e venda, de uma relação pessoal direta, para uma relação que requer uma conexão a distância; e
- h) ao contrário das demais crises em que as restrições vinham da falta de demanda, nessa, embora com a existência de mercado, muitas atividades conviveram com severas restrições diretamente nas ofertas.

Ainda no mesmo estudo, os autores apresentaram o Quadro 2 que sumariza um pouco essa distinção.

Quadro 2 – Diferenciando crises do Coronavírus das demais crises financeiras

Dimensões-chave da crise	Crise Coronavírus	Crises financeiras em geral
Formação	Descoberta, aceleração, choque.	Gatilhos, desalinhamento financeiro com o mercado.
Foco	Ser humano.	Negócios.
Temporalidade	Incerta.	Algum nível de previsibilidade.
Papel do governo central	Grande.	Pequeno a médio.
Preparação	Quase zero.	Pequeno a médio.
Normalidade	Altamente disruptiva.	Minimamente disruptiva.
Negócios	Virtual, encolhimento das relações e escopo limitado de ação.	Interações pessoais, face a face.
Implantação operacional	Limitada e restrita.	Acompanhando a demanda do mercado.

Fonte: Cortez e Johnston (2020).

Como visto, a crise relacionada à Covid-19 tem características próprias que a diferenciam das demais, a ponto de torná-la única neste século e de impacto muito maior do que todas as demais vividas pela geração atual. E é nesse sentido, que se justifica a pesquisa em tela, pois boa parte da academia ainda não se debruçou, especificamente, sobre como as empresas reagiram a essa crise, de características singulares.

2.7 A GESTÃO DE CRISE

É de conhecimento geral que as crises não são iguais, seja porque não têm as mesmas causas, seja porque não apresentam as mesmas ameaças, ou ainda, porque impactam diferentes setores econômicos, que nasce a premissa de que “diferentes crises demandam diferentes modelos de gestão”. E é, nesse sentido, que o conceito de gestão de crise ganhou relevância científica. Qual o modelo e quais as práticas ideais para determinada crise.

Whetten (1980) destaca a importância do estudo da gestão de crise nas organizações, criticando a maioria das teorias de gestão organizacional, que são focadas no desenvolvimento das organizações e, muitas vezes, deixam de lado a gestão dos momentos de declínio.

McCool (2012) define gestão de crise como o processo pelo qual as organizações lidam com as imprevisíveis e destrutivas ocorrências que ameaçam danificar a organização e/ou seus principais *stakeholders*. Esse autor sugere três conjuntos de passos, que são essenciais à

sobrevivência de uma empresa em tempos de crise: preparação pré-crise; resposta rápida; e plano de recomposição pós-crise.

Alonso-Almeida, Bremser e Llach (2015) definem que a gestão de crise se sustenta em três etapas: identificação da crise, em que se vira a chave da gestão para um modelo diferente do ordinário; *responsive action*, fase em que se buscam ações de mitigação dos impactos; e ações proativas, buscando sair melhor do que se entrou em uma crise. Mohammad (2016), por sua vez, fala em quatro estágios consecutivos: prevenção; preparação; resposta; e reconstrução.

Para Kukanja e Planinc (2013), já citado anteriormente, gestão de crise é um conjunto de diferentes ações reativas e proativas que buscam minimizar os impactos da crise e acelerar a volta a realidade. “As estratégias proativas são medidas preventivas e pré-definidas, medidas que se propõe a fortalecer a posição de liderança de uma empresa no mercado, bem como aumentar a eficiência operacional de uma organização”. Nessa linha, os autores englobam todos os planos já feitos, já desenhados, e já estruturados para serem usados em ocasiões com essa natureza. Como já tratado anteriormente, contudo, as crises não são iguais e algumas dão pouquíssimas oportunidades de atuação na fase pré-crise.

Nesse sentido, complementam os autores, há um outro conjunto de ações que são as reativas, também chamadas de responsivas. Para eles, “Ações responsivas de gestão de crise são reações espontâneas e inconclusivas às mudanças ambientais, as quais normalmente são iniciadas por imediatas medidas de corte de custos”. Para Hayes e Patton (2001), “estratégias reativas são frequentemente percebidas como respostas de pânico a fenômenos de crise”.

Bibeault (1982) defende que o processo de gestão de crise compreende quatro métodos principais: a) foco no negócio-chave – reposicionamento para focar em atividades de mais rentabilidade, produtos que a organização conhece melhor e onde ela apresenta real diferencial competitivo; b) aumento de receita – aumento no volume de vendas da organização, incremento da produtividade, utilização máxima da capacidade produtiva, redução de preços para estimular vendas, divulgação e campanhas de marketing; c) redução de custos – monitorar e reduzir os custos administrativos, de pesquisa e desenvolvimento, marketing e recursos humanos, gestão de estoque com matéria-prima e produtos, e a melhoria de sistemas de custos; e d) venda de ativos organizacionais – comercialização de alguns ativos que não sejam chave e distribuição dos recursos entre outras atividades da organização. Para o autor, a gestão pode ser, ainda, composta de um mix entre esses métodos.

Segundo Andrade Junior (2004, p.35), pode-se considerar que a gestão de crises é um processo integrado que pode ser desenvolvido em três modos: proativo; reativo; e reflexivo.

Como se vê, a resposta à crise (parte mais conhecida, visível, mediática e imediata) é apenas uma das facetas da gestão de crises, que não esgota, nem as tarefas associadas à disciplina, nem o conjunto de preocupações que os gestores de crise devem ter. A **parte reativa** (resposta à crise) está ancorada na parte mais profunda da disciplina, onde o sucesso ou insucesso da resposta à crise de fato se estabelece (**parte proativa**), e se interliga necessariamente com a aprendizagem e criação de memória institucional efetuada após a ultrapassagem de situações de crise (**modo reflexivo**).

É grande o número de autores de pesquisas sobre o tema gestão de crises e em diversas direções. Da revisão sistemática realizada, depreendem-se dois importantes conceitos, que são essenciais no desenvolvimento do presente trabalho: o conceito de resiliência organizacional, que trata da capacidade de enfrentamento das crises pela organização; e o de Práticas de Gestão de Crises (*Crisis Management Practices – CMP*), que aborda o estudo das ações de maneira mais objetiva. Tratam-se desses conceitos com um pouco mais de profundidade a seguir.

2.7.1 Resiliência organizacional

O conceito de resiliência organizacional tem relação estreita com a gestão de crise. Dogantan e Kozak (2019), em estudo sobre o tema no contexto de organizações do turismo, iniciaram a estrutura de conceituação pela explicação léxica. Para os autores, resiliência é sinônimo de poder de reconstrução, reversão de condições adversas, habilidade de se recuperar rapidamente, ou ainda, recuperação rápida. Usam, também, uma analogia com o significado do termo para as áreas de engenharia, em que está ligado a durabilidade e flexibilidade de diferentes materiais como ferro e outros. Incluem, além disso, uma definição de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), que tratam o tema como a ação que vai de encontro a resolver os dilemas existentes, na medida em que procura reestruturar continuamente o negócio, com capacidade de inovação, desenvolvimento e melhoria dos recursos da organização.

Para Oeij *et al.* (2017), resiliência organizacional é a capacidade de se ajustar a disruptões não previstas e se adaptar a choques repentinos. Já para Cumming *et al.* (2005), a definição de resiliência organizacional passa pela habilidade de um sistema de manter a sua identidade diante de mudanças internas ou choques e distúrbios externos.

Com vistas a olhar de maneira mais abrangente para todos os aspectos da definição do tema, Ma, Xiao e Yin (2018), apresentam o Quadro 3, bastante aprofundado sobre os principais autores e suas definições sobre o termo, bem como, a sua evolução nos últimos anos.

Quadro 3 – Definições clássicas de resiliência organizacional

Autores/Ano	Definições
Sitkin (1992)	Um produto do aprendizado organizacional.
Coutu (1992)	A habilidade de uma organização enfrentar a realidade com firmeza, fazendo sentido das dificuldades e promovendo melhorias a partir desse cenário.
Hammel e Valikangas (2003)	A capacidade de reconstrução contínua, que requer inovação e respeito aos valores organizacionais, processos e comportamentos.
Fiksel (2006)	A capacidade de uma empresa sobreviver, se adaptar e crescer diante de uma mudança turbulenta.
McDonald (2006)	Resiliência envolve a capacidade de se adaptar às demandas do ambiente empresarial, e a capacidade de gerir a variabilidade desse ambiente.
Annarelli e Nonino (2016)	A capacidade de enfrentar disruptões e eventos inesperados em decorrência de preparação estratégica.

Fonte: Ma, Xiao e Yin (2018).

Embora de extrema importância para a compreensão do processo de gestão de crise, entender resiliência organizacional vai além de conhecer, conceitualmente, como é definido. O mais importante para o presente trabalho, no caso, é avaliar qual a conexão entre o conceito, as práticas de gestão empresarial, colocando luz em como as atuações no contexto empresarial podem construir ou fortalecer a capacidade de sobrevivência da organização às crises.

Na literatura da gestão de negócios, alguns estudos pesquisaram a relação entre a resiliência e outros fatores organizacionais, tais como competências, liderança, aprendizado organizacional, recursos, inovação, criatividade, performance e mudança. Dentre os principais estudos, pode-se citar o de Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), já mencionados anteriormente. Em adição, alguns estudos procuraram pesquisar a capacidade de se desenvolver resiliência organizacional nas empresas, dentre os quais pode-se citar Stephenson (2010) que desenvolveu um novo modelo, consistente em duas dimensões: planejamento; e capacidade de adaptação.

Posteriormente, Lee, Vargo e Seville (2013) consolidaram um modelo chamado “ResOrgs”, no qual identificam três características específicas para o desenvolvimento da resiliência organizacional: a) liderança e cultura, que no modelo é constituída de cinco subdimensões, dentre as quais estão liderança, consciência situacional, inovação e criatividade, tomada de decisão e engajamento do *staff*; b) resposta em prontidão, dimensão pela qual se observa como a organização promove unidade de propósito em torno da sua missão; e c) rede de relacionamento, envolvendo como ela é suportada e estimulada interna e externamente.

Cunha *et al.* (2013), ao estudarem o tema no contexto da gestão e negócios, construíram um quadro bastante original, em que relacionam, de forma bastante clara, esse conceito com outros da gestão organizacional, de modo a inferir o que precisaria ser desenvolvido em uma empresa para o incremento da sua resiliência, conforme pode ser visto no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Resiliência organizacional e conceitos relacionados

Conceito	Definição/Propriedades Principais
Resiliência	A habilidade de saltar de volta ao padrão original de uma organização, aprendendo e crescendo com isso.
Adaptabilidade	A capacidade de se reestabelecer ao estado normal, a partir de uma mudança no ambiente externo.
Agilidade	A capacidade de mudar e se mover em determinadas direções, quaisquer que sejam elas.
Flexibilidade	Ações de ajustes em tempo real, em resposta de acontecimentos que se apresentem.
Improvviso	Capacidade de respostas diante da ausência de planejamento.
Recuperação	Retomada das condições originais.
Redundância	É a habilidade de um sistema persistir e perdurar, mesmo quando parte desse sistema estiver comprometido.
Robustez	Capacidade de receber golpes com a minimização do impacto na capacidade funcional.

Fonte: Cunha *et al.* (2013).

Na mesma linha de ligar o conceito de resiliência organizacional aos mais diversos aspectos da gestão organizacional, Ince *et al.* (2017) trouxeram relação com: a) **planejamento estratégico**, a medida em que a resiliência envolveria ter planos também para quando nenhum planejamento para determinada situação tiver sido tratado; b) **gestão do conhecimento**, na medida em que a resiliência envolver o gestor e este poder utilizar-se do conhecimento organizacional ainda que de forma tácita; c) **inovação**, como a capacidade de encontrar novas soluções para novas questões propostas pelo ambiente; d) **aprendizado**, como a capacidade de a empresa e seus membros gerarem conhecimento a partir das mudanças necessárias; e e) **consciência**, como o estado da capacidade de a organização estar atenta, permanentemente, às mudanças do ambiente e à realidade que se apresenta aos negócios.

Ao sistematizar os estudos sobre resiliência organizacional, Ma, Xiao e Yin (2018) indicam alguns aspectos interessantes como contribuições dos estudos que são necessários ao trabalho do gestor. Para eles, duas linhas de pesquisa foram desenvolvidas sobre o tema. A primeira é a que trata da resiliência como capacidade ou competência de sobreviver às ameaças. Essa perspectiva, segundo os autores, está mais direcionada a capacidade de viver o tempo presente das adaptações e ajustes necessários à mudança. A outra linha, no entanto, foca na

noção de que a organização pode crescer, a partir dos desafios e transformações feitas em respostas as variações do ambiente.

Nessa esteira, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), já referenciados anteriormente, indicam que “uma organização resiliente pode mais do que apenas saltando de volta em um ambiente de incertezas, ela precisa ter condições de ir em frente e buscar performance superior ao que desempenhava antes”. Nessa linha está a necessidade de se estabelecerem Práticas de Gestão de Crise que vão além do que mitigar os seus impactos, mas também, que darão condições de manter a capacidade de evolução da organização. Trata-se-á desse assunto mais à frente.

Concluindo a revisão sobre o tema, buscou-se, também, as abordagens relacionadas ao setor objeto deste trabalho. Contudo, ao olhar o tema da resiliência organizacional, especificamente com relação a área de turismo, Dogantan e Kozak (2019), já citados anteriormente, informam que a maioria das pesquisas envolvendo resiliência tem foco, prioritariamente, nos destinos. Segundo os autores, há um paralelo entre as abordagens de resiliência envolvendo destinos e empresas, uma vez que o crescimento e a sobrevivência dessas, está diretamente relacionado a capacidade de resiliência daqueles. Ainda assim, reforçam que há pouquíssimos estudos no turismo que tratam de como, efetivamente, se pode desenvolver capacidade de resiliência nas organizações. Em um estudo quase que isolado, Orchiston, Prayag e Brown (2016), olhando exclusivamente para o setor de turismo, demonstram que os indicadores de resiliência no setor poderiam ser agrupados em dois grandes blocos: planejamento e cultura de um lado; e colaboração e inovação de outro.

2.7.2 Práticas de Gestão de Crise (CMP)

Segundo Boiral *et al.* (2021, p. 2),

Períodos de Crise, extrema incerteza e sérias ameaças para o futuro das organizações requerem dessas organizações que reconsiderem suas práticas, adquira novas competências, e implemente medidas de inovação para conviver com os desafios que um ambiente mais incerto e volátil lhes apresenta. Nesse contexto, a identificação de boas práticas que foram eficazmente implementadas em outras organizações pode ajudar os líderes e gestores a gerenciar a crise e tomar decisões que já deram certo em outra empresa.

Na esteira de se aproximar da prática empresarial, diversos pesquisadores passaram a buscar um ponto de vista prático, quais as ações objetivas que são tomadas pelas organizações com vistas a gerenciar seu negócio em ocasiões de crise. Ulak (2020) informa que a

implementação de Práticas de Gestão de Crise (*Crisis Management Practices – CMP*) pode reduzir, significativamente, os impactos de uma crise. Segundo o autor, conhecer e adotar práticas que deram certo em outras organizações pode acelerar a tomada de decisão e, especialmente, utilizar-se de aprendizados concretos, como insumo de conhecimento para a organização. Nesse sentido, o processo de monitorar as Práticas de Gestão de Crise nas mais diversas organizações é essencial para que se estabeleçam referenciais de modelos da matéria, com o objetivo de promover o uso futuro para outras organizações.

Como já discorrido anteriormente, contudo, as evidências passadas demonstram a existência de uma enorme variabilidade de causas, bem como de possíveis consequências de uma crise. Nesse sentido, as Práticas de Gestão de Crise, certamente, devem variar, considerando a tipologia da crise, bem como o setor a que pertencem as organizações.

Na indústria do turismo e lazer, encontram-se alguns estudos relevantes sobre as Práticas de Gestão de Crise. Alonso-Almeida e Bremser (2013) demonstram que, além de fortalecer a imagem da marca e performance eficiente, a melhor maneira de lidar com uma crise econômica é ter estabelecida uma profunda e leal base de consumidores, pois são eles que impactam na performance econômico-financeira das empresas durante e depois da crise. Sustentam, ainda, que é preciso apensar a possibilidade de uma mudança nos padrões de consumo durante uma crise, pois os clientes preferem marcas de qualidade reconhecida e tendem a ser leais a elas.

Um outro conjunto de práticas, normalmente, reportado nos estudos são relativas à redução de custo. Kukanja e Planinc (2013), em estudo feito com o segmento de restaurantes, informam que ainda que sejam medidas que podem deteriorar os negócios de hospitalidade e turismo, os gestores frequentemente usam medidas dessa natureza. Segundo eles, muitas vezes, as medidas de redução de custo são as de fato mais usadas na contenção de crises. Os autores apresentam um conjunto significativo de casos em que essas medidas foram as mais adotadas, com destaque para as realizados na hotelaria espanhola e nos estabelecimentos de lazer do Reino Unido e Nova Zelândia.

Alonso-Almeida e Bremser (2013) relataram que uma prática rotineira nessa indústria é a redução de margens de lucro, a partir da redução de preços e/ou da taxa de ocupação dos empreendimentos. Segundo os autores, contudo, essa é uma medida bem menos difundida em função da racionalidade econômica e, também, do impacto destrutivo que a redução da taxa de ocupação pode ter, em um momento de recuperação. Nessa mesma esteira, Radwan (2017) em pesquisa realizada, especialmente com a indústria de hospitalidade de luxo, indicam que os operadores desse mercado devem ter especial cuidado com medidas dessa natureza, pois

impactam na qualidade e isso influencia diretamente na imagem e na posição de mercado de longo prazo das companhias.

Kukanja e Planinc (2013), em estudo realizado com a indústria de restaurantes, verificaram abordagens Práticas de Gestão de Crise, relacionadas ao marketing da organização. Entre as conclusões do estudo, estão o fato de que os gestores dos empreendimentos aumentaram, significativamente, o número de ações de marketing, ao mesmo tempo em que reduziram o número de empregados permanentes e a renda dos seus recursos humanos.

Três estudos quantitativos se aprofundaram na identificação de um conjunto mais amplo de práticas. Alonso-Almeida e Bremser (2013), em estudo realizado com a indústria hoteleira de Madrid, com amostra de 134 hotéis, indicaram as seguintes Práticas de Gestão de Crise usadas por aquelas empresas:

- suspensão da expansão da empresa;
- suspensão dos investimentos;
- redução dos níveis hierárquicos de gestão;
- redução ou eliminação do orçamento de treinamento;
- redução ou eliminação das despesas sociais internas ou externas;
- construção de alianças estratégicas com outras companhias;
- implementação de processos para economia de custos operacionais;
- processo de inquirição aos clientes sobre o que incrementa o valor de seus produtos;
- renegociação de preços e prazos com fornecedores;
- criação ou evolução de programas de fidelidade;
- redução das previsões de vendas para o ano;
- criação de premiação para empregados que apresentem boas ideias para a gestão de custos ou incremento de vendas;
- introdução do empoderamento de empregados;
- introdução de novos sistemas de tecnologia da informação;
- redução da linha de produtos/negócios, com o corte dos menos demandados;
- substituição de produtos e serviços mais custosos por menos custosos;
- imitação de práticas dos concorrentes;
- renegociação de empréstimos bancários;
- redução de pessoal em todos os departamentos;
- fortalecimento da área comercial; e
- aumento das despesas em propaganda e marketing.

Kukanja e Planinc (2013), por sua vez, realizaram estudos com a indústria de restaurantes na Eslovênia e, a partir de uma amostra de 94 operações, apresentaram as Práticas de Gestão de Crise encontradas:

- redução do número de colaboradores;
- redução do número de horas de trabalho;
- redução da remuneração dos recursos humanos;
- substituição de colaboradores com maior remuneração por outros com menor remuneração;
- incremento da confiança em colaboradores terceirizados;
- compartilhamento de campanhas de marketing com empresas parceiras;
- incremento de propaganda e marketing;
- aumento de ações específicas para conter a crise;
- redução de preços;
- promoção de novos produtos e serviços;
- foco em novos segmentos;
- aumento do número de produtos com preços fixos;
- corte de custos pela redução de serviços da operação;
- redução de custos pelo uso de insumos substitutos mais baratos;
- postergar manutenção;
- postergar pagamentos agendados;
- provocar mudanças na legislação tributária;
- provocar mudanças na legislação trabalhista; e
- aumentar o poder do setor por meio do associativismo.

Radwan (2017), em estudo realizado no segmento de hospitalidade na Hungria, a partir de uma amostra de 82 pesquisados, apresentou uma lista extensa de Práticas de Gestão de Crise:

- focar em novos segmentos de mercado;
- aumentar as campanhas de propaganda e marketing;
- aumentar as taxas de descontos aplicadas;
- promover ofertas e preços especiais e diferenciados;
- redução dos produtos e serviços oferecidos;
- estudar necessidades e mudanças no comportamento do consumidor;

- foco em consumidores leais durante a crise;
- fazer uso do comércio eletrônico e reduzir outros canais de distribuição;
- aumento do orçamento de marketing da organização;
- acompanhar os concorrentes para aproveitar os avanços observados;
- redução dos salários e benefícios dos colaboradores;
- aplicar férias coletivas a colaboradores e departamentos;
- redução de jornada de trabalho como forma de corte de custos;
- incrementar o conjunto de atividades das funções individuais;
- fazer mudanças na estrutura organizacional;
- substituir equipe permanente por equipe intermitente;
- estimular redução de custos em todos os departamentos;
- reagendamento de pagamentos;
- desenvolvimento de novas receitas;
- fechamento de departamentos e de alas dos equipamentos;
- substituir insumos por alternativas mais baratas;
- iniciar estratégia de descontos;
- utilizar-se de novas tecnologias para redução de custos operacionais;
- redução de investimentos diretos para expansão;
- desenvolvimento e promoção de segmentos turísticos alternativos;
- providenciar apoio técnico e financeiro especial;
- compartilhar com outros empreendimentos do setor, informações de como sair da crise;
- melhorar a imagem e atratividade do destino turístico;
- buscar por estímulo governamental ao turismo doméstico; e
- abrir canais internacionais de promoção.

Especificamente já dentro do contexto da crise da Covid-19, Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) realizaram um exame da Práticas de Gestão de Crise das empresas de lazer para gestão da crise sanitária que se apresentou em 2019. O propósito do estudo era o de verificar como o setor reagiu, de fato, a essa que foi a maior crise do setor, mundialmente, dos últimos 50 anos. O estudo foi focado em vários segmentos do setor de lazer da Eslovênia, alojamento, alimentos e bebidas e agências de viagem. Para a elaboração de um questionário estruturado, respondido por 574 entrevistados, os autores desenvolveram uma lista de 27 Práticas de Gestão de Crise.

Tendo feito toda a revisão teórica e passado por um grande conjunto de estudos, os autores relacionaram todos os estudos feitos anteriormente e categorizaram as práticas em quatro blocos: a) práticas de mercado; b) práticas de recursos humanos; c) práticas de controle de custos; e d) práticas de suporte organizacional. Avaliou-se a listagem de práticas e a sua categorização, como bastante completa e didática, que será apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Práticas de Gestão de Crise da Covid-19

Práticas de Mercado	
M1	Focar em novos segmentos de mercado.
M2	Ampliar as campanhas de marketing.
M3	Aumentar as taxas de desconto e ofertas.
M4	Estudar e compreender as expectativas e comportamento do mercado-alvo.
M5	Foco em consumidores leais/frequentes.
M6	Estimular o uso de comércio eletrônico em substituição aos canais tradicionais de distribuição.
M7	Aumentar o investimento em marketing.
M8	Acompanhar os concorrentes para se inspirar de algum avanço que desenvolva.
M9	Melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
Práticas de RH	
W10	Redução de salários e benefícios.
W11	Promover férias coletivas da empresa e/ou departamentos.
W12	Redução do número de colaboradores.
W13	Aumento de produtividade.
W14	Incremento do rol de atividade de um colaborador, fazendo atividades que a relação original não previa.
W15	Promover mudanças na estrutura organizacional.
W16	Aumentar o número de horas de trabalho dos colaboradores.
W17	Substituição de trabalhadores permanentes por temporários.
Práticas de Controle de Custos	
C18	Enfatizar controle e redução de custos operacionais.
C19	Postergar pagamentos previamente agendados.
C20	Desenvolver novos canais de receita.
C21	Fechamento de departamentos ou unidades não rentáveis.
C22	Substituir insumos por outros de menor preço.
C23	Usar novas tecnologias para redução de custos operacionais.
C24	Congelamento de todos os investimentos planejados.

Práticas de Suporte Organizacional	
O25	Cooperar com outros <i>players</i> do setor.
O26	Cooperar com outras organizações multissetoriais – câmaras de comércio etc.
O27	Cooperar com outros <i>players</i> que busquem incremento de receita.

Fonte: Kukanja, Planinc e Sikosek (2020).

Avaliando todos os autores pretéritos, entende-se que o estudo apresentado por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) é bastante abrangente e objetivo: abrangente no sentido de integrar basicamente todos os estudos que trataram sobre o tema que se analisou; e objetivo, na medida em que conseguiu consolidar as práticas relacionadas em um conjunto de dados relativamente coeso e claro. Nesse sentido, pretende-se ter essa lista de práticas como base para o desenvolvimento desta pesquisa. Ao apresentar isso aos entrevistados será possível validar o conjunto de práticas, com a possibilidade de alguma inclusão que não tenha sido tratada pelos autores pretéritos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando o objetivo de propor um *Framework* a partir de boas Práticas de Gestão de Crise para o setor de eventos, utiliza-se um **estudo descritivo**, a partir das observações feitas junto aos casos concretos. Lehman e Mehrens (1971) definem pesquisa descritiva como aquela que pretende conhecer a natureza e grau das condições existentes. Para os autores, nesse tipo de estudo não se pretende estabelecer relações e fazer predições, tendo como propósito singular descrever as condições existentes.

É nesse sentido que este trabalho se propõe. Não se teve como objetivo entender o porquê da crise, nem o efeito direto das ações imprimidas. Ao conhecer as Práticas de Gestão de Crise de cada uma das empresas pesquisadas, o estudo pretendeu descrevê-las e apontar, à luz da opinião dos próprios pesquisados, o entendimento deles sobre a eficácia da medida no processo de gestão de crise.

A abordagem realizada para o estudo foi **qualitativa**. Segundo Patton (1990), a característica mais significativa das pesquisas de abordagem qualitativa é sua vocação compreensiva ou interpretativa. E continua, ao categorizar o tipo de pesquisa como aquele que proporciona profundidade e riqueza interpretativa, contextualização do ambiente em que a organização está envolvida, além de trazer uma abordagem complementar nova, a um fenômeno já existente. O autor ainda apresenta algumas características do tipo de abordagem qualitativa que são ter o foco no “como” e não no “porque” os fenômenos acontecem, e o fato de apresentar algum nível de subjetividade ou de envolvimento do pesquisador no tema de interesse.

Nesse sentido, este trabalho seguiu exatamente esta linha, a de discutir o “como” agiram as empresas na pandemia, em detrimento ao “porque” escolheram esse tipo de prática. Na sequência, também em conformidade com a definição da abordagem proposta, proporciona-se a relação entre as práticas apresentadas, considerando os segmentos e modelos de análises propostos.

3.2 MÉTODO

Entre os métodos das pesquisas descritivas, segundo Lehman e Mehrens (1971), está o estudo de caso. Segundo os autores, “Estudo de caso é um estudo intensivo, exaustivo e

profundo sobre um indivíduo, evento, instituição ou comunidade, visando identificar variáveis relacionadas com o evento e que possam sugerir hipóteses descritivas do fenômeno” (LEHMAN; MEHRENS, 1971, p. 95). Uma variação desse método, extrapolando para mais membros de uma comunidade, é o estudo multicaso.

Para Triviños (1987, p. 136), “o estudo de caso único consiste em uma descrição de casos isolados, enquanto no estudo multicasos o pesquisador trabalha mais do que um caso em situações semelhantes, em que faz averiguações, análises e conclusões comparativas”. Comparando o estudo de caso único e o **estudo multicasos**, Yin (2005, p. 52) atesta que a evidência obtida por meio de multicasos é “mais determinante e o estudo como um todo é mais robusto”.

Dessa maneira, considera-se que se trata da metodologia ideal para a estruturação desta pesquisa. Ao estudar um conjunto de empresas e suas Práticas de Gestão de Crise, constrói-se uma visão aprofundada de cada conjunto de atividades que desempenharam, ao mesmo tempo em que se pode comparar e correlacionar com outras empresas do mesmo setor, que também passaram por esse fenômeno.

Em se tratando da comparação, Collier (1993) afirma que é ferramenta fundamental para análise. O autor, que estudou o método de **estudo multicasos comparado**, define o mesmo, como importante estratégia de investigação, na qual se estudam vários casos para descrever a realidade que se pretende explorar e os analisa de maneira sistêmica e correlacionada, de modo a encontrar convergências e divergências, a partir de recortes que se estabeleçam.

Ao comparar as empresas, correlacionam-se suas práticas às suas características regionais, indicando as razões porque umas e outras empresas agiram com o objetivo de identificar as relações, também entre as motivações que levaram a adoção das respectivas práticas.

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada tem **caráter nacional**, com o intuito de descrever como agiram na crise da Covid-19, as empresas do **setor de eventos** do Brasil. Para isso contou com o fundamental apoio da Associação Brasileira das Empresas de Eventos (Abrape), entidade já apresentada anteriormente e que contribuiu com a identificação e contato com as empresas pesquisadas, além de outros dados.

O período envolvido na pesquisa refere-se aos 24 meses em que o país e o mundo conviveram com medidas restritivas, como forma de combate a proliferação da Covid-19 que

foi de março de 2020 a março de 2022. Ao caracterizar as empresas, solicitou-se que suas respostas envolvessem o período anterior a esses meses para alguns blocos de respostas, o período central entre esses meses, para a maioria dos blocos das respostas e os 12 meses subsequentes a esse período para o bloco de respostas que tratou da retomada das atividades do setor.

Ao estruturar a presente pesquisa, escolheu-se entrevistar oito empresas do setor de eventos. Optou-se por selecionar empresas de diferentes portes, de diferentes segmentos de atuação e de diferentes regiões geográficas. A escolha das empresas para fazer parte da amostra seguiu os critérios descritos no Quadro 6.

Quadro 6 – Critérios para seleção da amostra

Critério	Justificativa	Indicador
Maturidade organizacional	Com o objetivo de evitar que haja uma confusão entre a análise dos reais impactos da pandemia e uma eventual influência do ciclo de vida da organização, entende-se que é preciso estabelecer um recorte que garanta que os respondentes fossem organizações já maduras, em termos de suas práticas e processos, já no início da pandemia.	Organizações respondentes fundadas com pelo menos 5 anos antes do início da pandemia, portanto organizações fundadas antes do ano de 2015 .
Relevância organizacional	Considerando o conjunto de práticas a ser analisado, com base no Quadro 5, formado por 27 práticas e um conjunto relativamente complexo e abrangente de alternativas, é necessário que se tenha um grupo de organizações respondentes, relativamente bem estruturadas, com estrutura funcional e de gestão com alguma relevância. O setor de eventos no Brasil, segundo a Abrape, associação do setor, é composto por 72.000 empresas, sendo que 61.000 são empresas de pequeno porte. Nesse sentido, pretendeu-se selecionar um conjunto de empresas que estivessem entre essas 11.000 mais relevantes.	Organizações respondentes com faturamento anual em 2019 maior do que R\$ 10.000,00 OU Organizações respondentes com mais de 20 colaboradores formais em 2019 .
Abrangência das atividades	Para evitar a análise de empresas em um único segmento específico, ou em um único Estado da federação e, nesse caso, ter os resultados da pesquisa apresentando algum viés ligado a esses pontos, segmento ou região, pretendeu-se encontrar organizações respondentes em diversos segmentos e/ou diversas unidades da federação. Segundo a entidade do setor, Abrape, o setor de eventos é composto por quatro áreas: a) Eventos Esportivos (competições, eventos de congraçamento, eventos de saúde, entre outros); b) Eventos Sociais (casamentos, formaturas, outras confraternizações; c) Eventos Corporativos e Institucionais (congressos, férias, simpósios); e d) Eventos de Lazer (shows, festas, festivais, carnavais, rodeios, entre outros).	Organizações respondentes que atuem em pelo menos dois segmentos E Organizações respondentes que atuem em pelo menos dois Estados da federação .

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

É importante registrar que a medição de Maturidade, Relevância e Abrangência Organizacional envolve critérios muito mais complexos do que os escolhidos pela presente

pesquisa. No caso de Maturidade Organizacional, por exemplo, segundo Manuel (2014) a literatura apresenta um conjunto grande de modelos e metodologias para medir a profundidade da maturidade de uma organização.

Para efeito do presente trabalho, optamos por escolher indicadores simples e factíveis de serem obtidos das empresas sem que houvesse a necessidade de uma pesquisa prévia de cada uma especificamente para esse fim.

A partir desses critérios, segue um quadro resumo da amostra que foi pesquisada no presente trabalho.

Quadro 7 – Resumo da amostra

Diagnóstico 2019	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H
Atuação	Regional	Regional	Nacional	Regional	Regional	Regional	Nacional	Regional
Região Sede	Sul	Norte	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Sudeste	Centro-Oeste	Nordeste
Estado Sede	Paraná	Amazonas	Rio de Janeiro	Bahia	São Paulo	Minas Gerais	Goiás	Pernambuco
Outros Estados de Atuação	SP, SC, MS, RS, MG	RO, RD, AP, PI, MA, PA SP, BA			RJ		NACIONAL	AL, SP
Segmento Principal	Produção Eventos de Formatura	Realização Eventos e Festas	Gestão de Espaços de Eventos	Realização de Festivais e Camarotes	Comercialização de Ingressos	Realização de Eventos tipo Rodeios	Agenciamento de Artistas	Realização de Eventos e Festas
Segmentos Relevantes	Gestão de Espaços de Eventos/Serviços de Fotos e Vídeos/Eventos Universitários/ Eventos Esportivos	Eventos de Formatura/ Eventos Sociais/ Festivais/ Shows	Serviços para eventos/ Realização de Eventos Gastronomicos/ Realização de Eventos Literários	Eventos Entretenimento/Eventos Esportivos/ Marketing Promocionais/Eventos Públicos/Atendimento a Governo/Camarotes	Gestão de Acesso/ Gestão de Relacionamento com Consumidor/Realizaçāo de Eventos.	Pequenas Produções/ Eventos Sociais/ Venda de Shows/ Serviços de Captação de Patrocínio.	Realização de Eventos/ Licenciamento Musical/Licenciamento de Imagem	Planejamento e Construção de Labels/ Marketing Promocional/
Faturamento Anual 2019	R\$ 80 milhões	R\$ 15 milhões	R\$ 500 milhões	R\$ 13 milhões	R\$ 5 milhões	R\$ 15 milhões	R\$ 500 milhões	R\$ 60 milhões
Estrutura Organizacional	Unidades de Negócios + Estrutura Corporativa	Celula Organizacional	Unidades de Negócios + Estrutura Corporativa	Celula Organizacional	Celula Organizacional	Celula Organizacional	Negócios + Estrutura Corporativa	Sem Predominância Clara
Estrutura Societária	Fundadores + Novos sócios	Fundador	Multinacional	2 Fundadores	3 Fundadores	Familiar - 2 sócios	Novos Sócios	Novos Sócios

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O quadro acima evidencia uma amostra bastante plural, com empresas de diferentes portes, com atuação em diferentes segmentos e diferentes regiões geográficas e certamente com impactos e reações diversas diante da crise em questão. Diante disso, temos condições de um estudo bastante completo e abrangente, podendo estender as principais conclusões a todo o setor e construir um modelo de gestão de crise aplicável a empresas de diferentes características.

3.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Considerando o estágio bem incipiente da pesquisa e do pesquisador, escolheu-se a busca exploratória ou pesquisa exploratória como primeiro passo no presente trabalho. Para Oliveira (2018), a **pesquisa exploratória** é o tipo de pesquisa utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses ou direcionamentos. Esse tipo de estudo se constitui em um primeiro passo para a realização de um trabalho mais aprofundado.

Iniciou-se o trabalho de embasamento teórico com a busca exploratória de referências em duas importantes bases acadêmicas: *Web of Science*; e *Scopus*. Foram utilizadas palavras-chave relacionadas ao objeto de pesquisa, tais como: “Gestão”; “Negócios”; “Gestão de Crise”; “Dimensões Organizacionais”; “Estrutura Organizacional” e “Burocracia”, entre outras. Foram trabalhadas, também, algumas combinações entre elas.

Os resultados das pesquisas de cada uma das consultas “*querys*” apresentaram números, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Consultas as bases de dados em agosto/2022

<u>Querys (Consulta)</u>	<u>Scopus</u>	<u>Web of Science</u>
<i>Management</i>	4.794.343 docs	4.562.307 docs
<i>Management AND Business</i>	239.044 docs	521.539 docs
<i>Management AND Crisis</i>	60.036 docs	58.505 docs
<i>Management AND Business AND Crisis</i>	5.634 docs	15.879 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND (Organizational Dimensions)</i>	64 docs	158 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND (Organizational Structure)</i>	153 docs	317 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND Bureaucracy</i>	21 docs	37 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND (Organizational Culture)</i>	156 docs	219 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND (Organizational Power)</i>	55 docs	118 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND (Organizational Dimensions) OR (Organizational Structure)</i>	153 docs	67 docs
<i>Management AND Business AND Crisis AND (Organizational Dimensions) OR (Organizational Structure) OR Bureaucracy OR (Organizational Culture) OR (Organizational Power)</i>	326 docs	140 docs

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

A partir das consultas e considerando as limitações de recursos humanos e temporal da pesquisa, estabeleceu-se alguns filtros, conforme identificado na Tabela 2. Escolheu-se uma “*query*” que alcançasse uma boa relevância e alcance em termos de volume de estudos. Foi realizada uma combinação de palavras-chave, composto por “**Gestão de Crise**” e “**Dimensões Organizacionais**” para dar origem a consulta-base para a revisão sistemática.

Segundo Higgins e Deeks (2008), a revisão sistemática é o método básico para obter subsídios para as pesquisas científicas. Para ele, trata-se de metodologia rigorosa para identificar os estudos sobre um tema em questão, aplicando métodos explícitos e sistematizados

de busca; avaliar a qualidade e validade desses estudos, assim como sua aplicabilidade no contexto em que as mudanças serão implementadas, para selecionar os estudos que fornecerão as evidências científicas e disponibilizar a sua síntese, com vistas a facilitar sua implementação.

O resultado da consulta deu origem aos resultados constantes da Tabela 2.

Tabela 2 – Números de consultas para revisão sistemática

<u>Querys (Consulta)</u>	<u>Scopus</u>	<u>Web of Science</u>
(Crisis Management) AND (Organizational Dimensions)	244 docs	280 docs
Filtro a partir das ementas – tipo de crise e setor	80 docs	107 docs
Artigos utilizados	53 docs	44 docs

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir da consulta com as palavras escolhidas, passou-se a estudar, individualmente, cada uma das ementas e construir recortes com os artigos encontrados. Filtrou-se como direcionamento, considerando: a) o perfil das crises a que se referiam; e b) o setor e os segmentos envolvidos nos Estados. Selecionou-se os artigos que se referiam a crise da Covid-19 e outras crises da mesma natureza externa e com impacto global. Com relação ao setor, direcionou-se a atenção para setores correlatos, sejam do setor terciário (serviços) ou, ainda, mais especificamente, da indústria do lazer (hospitalidade, turismo e entretenimento).

Como etapa seguinte, fez-se a leitura individualizada dos artigos e ao final, depois de cotejar as repetições entre as bases de dados, trabalhou-se, efetivamente, com **62 documentos**, os quais estão, em sua grande maioria, referenciados no último item desse trabalho.

Ao final desse estudo, o que se pretende é chegar o mais próximo possível do estado da arte em relação ao tema, especialmente considerando que as particularidades do tipo de crise, são bastante singulares. Com base nessa revisão sistemática estabeleceu-se a linha de investigação, aproveitando estudos preliminares e dando a originalidade devida ao aplicar a esse contexto concreto de pesquisa.

3.5 MODELOS DE ANÁLISE

Considerando os objetivos da pesquisa, os principais insumos teóricos que guiaram a coleta de dados, estão listados no Quadro 8.

Quadro 8 – Modelos de análise propostos para a pesquisa

Categorias Analíticas	Principais Autores
A crise da Covid-19 e seus impactos	Cortez e Jonhston (2020).
Gestão de crise	Alonso-Almeida, Bremser e Llach (2015), Hayes e Patton (2001), Kovoov-Misra (2019) e Whetten (1980).
Resiliência organizacional	Dogantan e Kozak (2019), Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) e Stephenson (2010)
Práticas de Gestão de Crise	Alonso-Almeida e Bremser (2013), Kukanja e Planinc (2013), Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) e Radwan (2017).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Além das categorias analíticas listadas acima, incluiu-se duas novas categorias. Muito embora seja utilizado um roteiro semiestruturado de entrevista, houve abertura para encontrar linhas não previstas, ainda no embasamento teórico pesquisado inicialmente e, com isso, incluiu-se as seguintes categorias:

- outras Práticas de Gestão de Crise não listadas na teoria; e
- retomada das atividades e o impacto nas empresas investigadas.

3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A partir dos objetivos pretendidos com o presente trabalho, escolheu-se a coleta de dados com base em **entrevista semiestruturada**. A análise dos dados, por sua vez seguirá a metodologia de **análise temática dedutiva**.

3.6.1 Entrevista semiestruturada

Manzini (1990) estudou o processo de coleta de dados por meio das entrevistas. Para ele, há três tipos de entrevistas,

[...] eles são conhecidos na literatura por entrevista estruturada, semi-estruturada, e não estruturada: a entrevista não estruturada é também conhecida como entrevista aberta ou não diretiva, a entrevista estruturada é conhecida como entrevista diretiva ou fechada, e a entrevista semi-estruturada é conhecida com semidiretiva ou semi-aberta (MANZANI, 1990, p. 2).

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da

pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas, a partir das respostas dos informantes. O foco principal é colocado pelo investigador-entrevistador.

A pesquisa em tela, no mesmo sentido, teve justamente esse objetivo. Partir da pesquisa dos entrevistadores, com a base construída a partir da revisão sistemática e do referencial teórico, mas estando pronto para receber novas linhas surgidas da conversa com o entrevistado. Ou ainda, mais objetivamente: avaliarmos como cada empresa atuou dentro da lista de Práticas de Gestão de Crise já evidenciadas na Tabela 1, mas dispostos a absorver práticas que se apresentem como originais em alguma entrevista e possa ser aplicada na sequência.

Nessa linha, realizou-se **16 entrevistas semiestruturadas** com os gestores principais das **oito empresas escolhidas**, conforme amostragem descrita anteriormente.

Selecionadas as empresas, desenvolveu-se um roteiro, apresentado no Apêndice A do presente trabalho, que contemplam seis blocos. O primeiro deles, relativamente aberto, com o objetivo de conhecer a empresa, suas atividades e suas principais características, cujo resultado será apresentado posteriormente.

Do segundo ao sexto bloco alocou-se as cinco categorias de análise que apresenta-se a seguir. O segundo bloco tinha como objetivo identificar os principais impactos da pandemia na organização e era composto por perguntas abertas, permitindo que o entrevistado discorresse com mais liberdade sobre o tema. Nesses dois blocos a ótica solicita aos entrevistados é a que se refere ao retrato da organização da empresa antes do início do marco temporal que envolveu o período de crise.

Os blocos três e quatros do roteiro foram semiestruturados. O entrevistador apresentava o conceito de resiliência organizacional e a prática de gestão de crise e cabia ao entrevistado apontar, no primeiro caso, a relevância do conceito na empresa e, no segundo caso, indicar a adoção ou não da prática pela sua organização e, a seguir, o nível de eficácia que essa prática trouxe para seu processo de gestão de crise. No bloco três do roteiro, o objetivo foi o de mencionar o nível de resiliência organizacional das empresas pesquisadas. Já no bloco quatro, o objetivo foi o de identificar as principais Práticas de Gestão de Crise adotado pelas organizações pesquisadas e, em seguida, avaliar a sua relevância à mitigação dos seus impactos.

O quinto bloco, completamente aberto, teve como objetivo identificar a adoção, por parte das empresas entrevistadas, de alguma prática de gestão de crise diferente das preconizadas pela literatura estudada. O sexto e último bloco, por sua vez, também relativamente aberto, teve como objetivo avaliar a retomada das atividades daquela empresa, notadamente confrontando com os indicadores apresentados no primeiro bloco do roteiro.

Nesse bloco, por sua vez, a ótica solicitada junto aos entrevistados foi a que envolvesse o período pós marco temporal da crise.

Para ter um panorama mais completo e seguro das informações das empresas optou-se por realizar duas entrevistas por empresa, sendo uma com um acionista e uma com outro colaborador, não sócio, que tenha pelo menos 5 anos de trabalho na organização. As entrevistas foram agendadas por e-mail, confirmadas por termos de consentimento, desenvolvidas pela plataforma digital TEAMS.

3.6.2 Técnica de análise de dados

Em havendo identificado todos os pontos acima, a partir das entrevistas semiestruturadas, resta analisar os resultados para atingir o objetivo principal proposto com a presente pesquisa. A importância da análise no processo de pesquisa é indicada por Braun e Clarke (2006), como vital para a conexão entre os dados expressos na entrevista e a apresentação desses dados em forma de relatório, como resultado efetivo da pesquisa, a ser utilizado posteriormente. Segundo as autoras, é nesse momento que o aspecto subjetivo do estudo descritivo, já tratado anteriormente, acaba se fazendo presente.

Conforme as autoras, há uma grande quantidade de formas de análise, dentre as quais destacam a análise de conteúdo e a análise temática. Embora, muitas vezes, confundidas, pois em ambos os casos, o processo envolve passar pelos dados para identificar padrões e temas. Contudo, os dois modelos apresentam diferenças substanciais, pois enquanto na análise de conteúdo, o pesquisador pode se concentrar mais na frequência de ocorrência de várias categorias; a análise temática é mais sobre a identificação de temas e a construção da condução analítica de maneira mais coesa. As autoras ainda defendem que essa forma de análise, a temática, tende a ser mais aprofundada e proporciona uma compreensão mais ampla do que a análise de conteúdo.

Ao discorrer sobre essa forma de análise, as autoras indicam como o principal benefício da análise temática, a sua flexibilização. Para Braun e Clarke (2006, p. 3), é “através da sua liberdade teórica, a análise temática fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo de dados”. Nessa linha, defendem as autoras, a análise temática envolve a busca, a partir de um conjunto de dados, seja gerado por entrevistas, grupos focais ou de uma série de textos, a fim de encontrar os padrões repetidos e relevantes de significado.

É nessa direção que trabalhamos com os dados coletados a partir das entrevistas. Consolidamos as principais descobertas e tendências para, no processo de escrita, produzir conclusão relevante em direção ao que foi descoberto com a própria pesquisa, havendo sido, mais ou menos, extensa ou mais ou menos variável, na medida em que a análise foi feita.

Além disso, Braum e Clarke (2006) defendem que na análise temática, os temas ou padrões dentro dos dados podem ser identificados por indução ou por dedução. A análise indutiva é guiada pelos dados, sem tentar se encaixar em um modelo de codificação preexistente ou preconceitos analíticos do pesquisador. Todavia, como uma análise dedutiva é, consequentemente, mais explicitamente orientada pelo analista, essa forma de análise tende a descrever menos os dados em geral, ressaltando de forma mais detalhada, apenas alguns aspectos dos dados.

Ao partir de padrões teóricos decorrentes da revisão sistemática, foi utilizada para a realização do presente trabalho, a **Análise Temática Dedutiva** como principal modelo de análise dos dados. Em primeira linha considerou-se, como base para os roteiros de pesquisa, o produto teórico da revisão sistemática e, a partir das respostas, incluiu-se alguns autores como referência que se mostraram relevantes.

Considerando a estruturação do questionário apresentada acima e os demais critérios metodológicos, identificam-se as análises dentro das seguintes categorias:

- o impacto da crise da Covid-19 nas empresas;
- a resiliência organizacional nas empresas investigadas;
- as Práticas de Gestão de Crise;
 - as práticas de mercado;
 - as práticas de recursos humanos;
 - as práticas de controle de custos;
 - as práticas institucionais;
 - outras Práticas de Gestão de Crise não referenciadas na teoria base; e
- a retomada das atividades e o impacto nas empresas investigadas.

Feita a análise, foram construídas as relações e correlações e o apontamento de evidências que possam ser utilizadas em ocasiões futuras. Diante disso, foi construído esse inédito *Framework* de Gestão de Crise que, conforme já justificado no presente estudo, vai ser útil e necessário para o enfrentamento de prováveis cenários que se assemelhem a esse setor ou em outros setores.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA

4.1 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Com vistas a apresentar o contexto e a realidade investigada na presente pesquisa, desenvolveremos os assuntos iniciando pela apresentação do setor de eventos e suas características, passando pela a identificação de toda a cadeia produtiva que é induzida por esse setor até chegar a apresentar o dimensionamento econômico e social desse setor no país.

Passo seguinte será relatar e descrever os principais impactos da Crise decorrente das medidas de combate a Covid19 no setor de eventos do Brasil. Ao final, apresentaremos cada uma das empresas da amostra indicando as informações de maior relevância para que se compreenda porte, estrutura e atuação de cada uma das organizações pesquisadas.

4.1.1 O setor de eventos e suas características

O setor de eventos, objeto do presente trabalho, está contido no setor terciário da economia. No Brasil, o setor terciário representa quase três quartos do Produto Interno Bruto. Excetuando-se a administração pública, educação, defesa e saúde, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que esse segmento responde por 55,61% da composição do PIB nacional (IBGE, 2023).

Segundo Ana Biselli Aidar (2018), as organizações do setor de serviços possuem algumas características basilares, tais como a simultaneidade entre produção e consumo, a intangibilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade. Tais características são bastante evidentes no setor de eventos e tendem a criar experiências praticamente inigualáveis e únicas (DIFFLEY; McCOLE, 2015).

A **simultaneidade ou inseparabilidade** entre produção, estocagem é atributo presente em todos os segmentos do setor: eventos sociais; eventos corporativos; eventos esportivos; eventos culturais; e eventos de relacionamento. Nessas atividades, segundo Cook *et al.* (2022), os encontros e interações entre participantes, a empresa e os seus colaboradores são determinantes na definição da qualidade da experiência do consumidor.

Para Kotler e Armstrong (2000), serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A **intangibilidade**, como característica do setor de eventos, define-se pelo fato de os serviços não

poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Esse é um desafio constante do operador de eventos, buscar tangibilizar aquilo que oferece.

A **heterogeneidade** ou **variabilidade** dos serviços está ligada ao fato de que as características de tempo, espaço e executores fazem parte do próprio produto, dificultando sobremaneira o padrão de atuação. O show do mesmo artista em duas cidades diferentes tende a entregar produtos diferentes, o mesmo ocorre, inclusive, se for na mesma cidade, mas em regiões ou bairros diferentes, ou ainda, em meses diferentes.

A **perecibilidade** está ligada, diretamente, com a impossibilidade de se estocar essa atividade para venda ou uso futuro. Segundo Sullivan (1982), o desafio dos operadores de serviços está em compatibilizar demanda e tempo dentro do racional de viabilidade do seu negócio. Em se passando o momento marcado para o evento, nada mais pode ser feito. Essa característica, em particular, exerce influência direta no impacto das medidas de mitigação da crise da Covid-19 no setor, visto que as medidas sanitárias, praticamente inviabilizaram a realização daqueles eventos programados para os anos de pandemia. Nesse caso, todo aquele conjunto de recursos provisionado para os eventos se perdeu.

Nesse sentido, portanto, o setor de eventos acompanha, em sua integralidade, todas as principais características da atividade terciária – de serviços. Vê-se, inclusive, que em alguns atributos, a presença deles no setor de eventos é ainda mais profunda.

4.1.2 A cadeia produtiva do setor de eventos no Brasil

O “Hub de Eventos”, denominação que se usa para caracterizar toda a cadeia produtiva do setor de eventos, é uma relação de 54 atividades produtivas que englobam todas as atividades, direta ou indiretamente, induzidas pelas atividades de eventos, tais como: operadores turísticos e agentes de viagens; aluguel e montagem de estrutura para eventos; serviços gerais de limpeza; segurança privada; publicidade e propaganda; hospedagens; e bares e restaurantes, entre outros.

No Brasil, essa cadeia produtiva representava em 2020, o número de 570.188 empresas e 2,1 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs), segundo a Receita Federal (BRASIL, 2020, 2021, 2022), respondendo por uma arrecadação tributária de R\$ 38,3 bilhões em impostos federais a cada ano. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, pelo Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), esse setor gerava, em 2019, 3,5 milhões de empregos diretos e respondia por uma massa salarial de R\$ 60,2 bilhões (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2019).

Segundo a Associação Brasileira dos Promotores de Eventos (Abrape), a relevância da cadeia produtiva, dentro de todo o cenário econômico nacional, poderia, em 2019, ser expressa pelos seguintes indicadores: 4,52% do PIB; 7,9% das empresas; 6,6% dos empregos; 18,3% dos Microempreendedores Individuais; 3,5% da massa salarial; e 2,4% de toda a arrecadação tributária. Ainda segundo a Associação, esse setor gera renda diretamente para um total de 6,2 milhões de pessoas, quando se considera todos os trabalhadores e empreendedores informais.

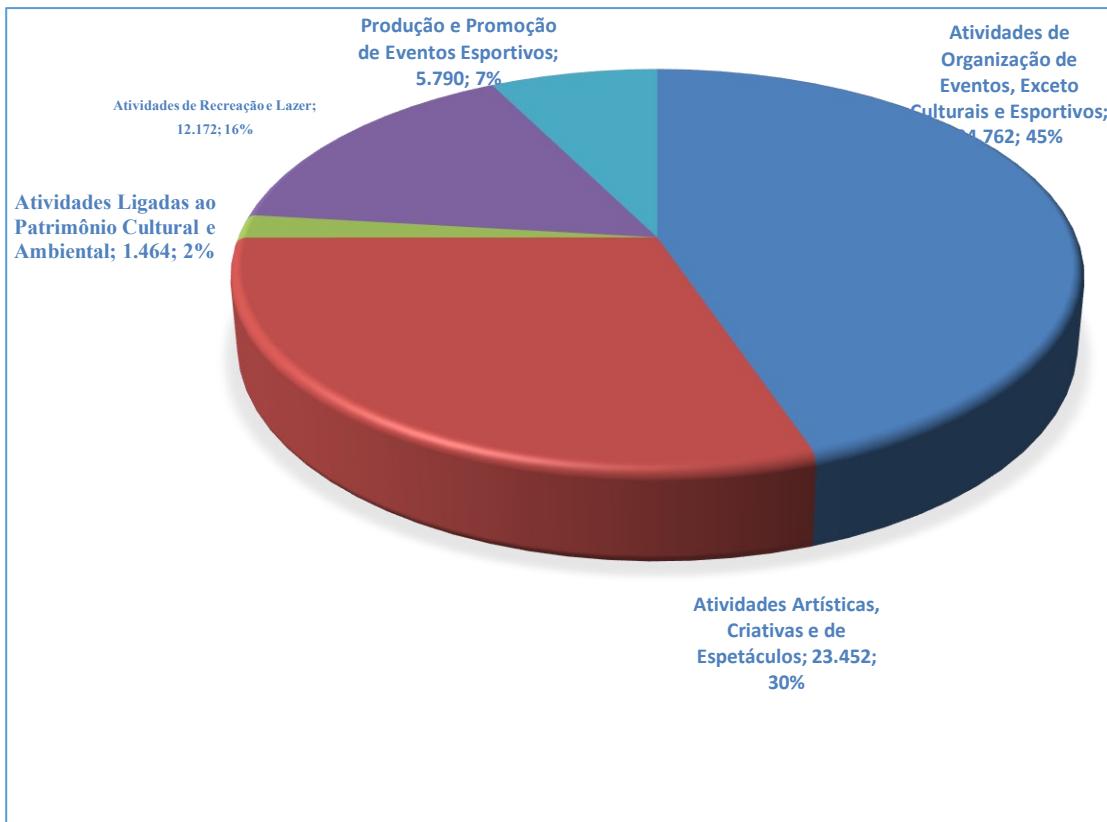
4.1.3 O setor de eventos no Brasil

O setor de eventos, propriamente dito, é composto por um conjunto de organizações registrados no Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da Receita Federal do Brasil dentro das seguintes denominações:

- atividades de organização de eventos, exceto culturais e esportivos (CNAE Grupo 823);
- atividades artísticas, criativas e de espetáculos (CNAE Grupo 900);
- atividades ligadas ao patrimônio cultural e ambiental (CNAE Grupo 910);
- atividades de recreação e lazer (CNAE Grupo 932); e
- produção e promoção de eventos esportivos (CNAE Subclasse 9319-1/01).

Segundo a Receita Federal, sob o registro nesses cinco CNAES, existiam 78.897 empresas as quais representavam, em 2019, 0,95% do total de empresas do Brasil, distribuídos como demonstram os Gráficos 1 e 2.

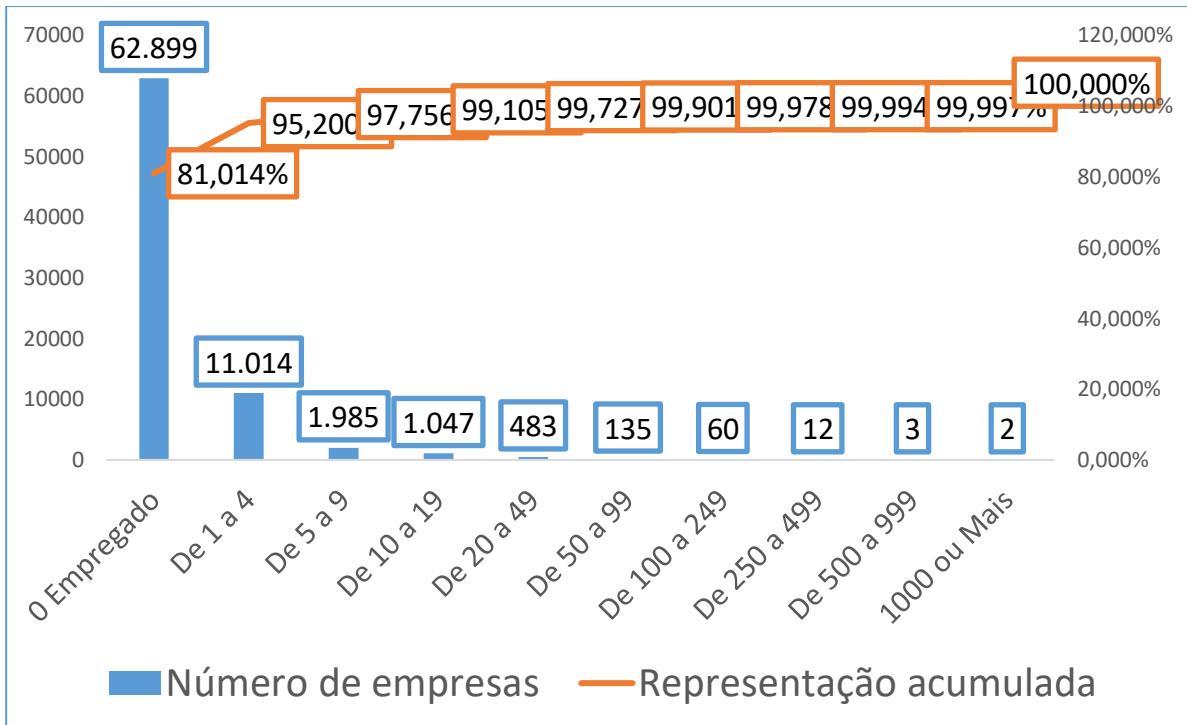
Gráfico 1 – Número de empresas por CNAEs e participação (%) no total do setor em 2020



Fonte: Abrape (2022).

O Gráfico 1, acima, apresenta a quantidade de empresas pertencentes a cada um dos principais segmentos do setor de eventos propriamente dito. Já o Gráfico 2, abaixo, representa a distribuição das empresas entre os diversos portes, considerando, o mercado de trabalho e o número de empregos diretos de cada uma delas.

Gráfico 2 – Número de empresas por tamanho em 2020 – total do setor



Fonte: Abrape (2022).

O setor de eventos tem atividade em todo o território nacional, com uma distribuição nos Estados da federação que, de certo modo, acompanha a distribuição da população conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – UFs com maior número de empresas no setor em 2019 e 2020

Unidade da Federação	2019		2020	
	Empresas	(%) Representação	Empresas	(%) Representação
São Paulo	28.210	35,76%	28.078	36,16%
Rio de Janeiro	9.343	11,84%	9.084	11,70%
Minas Gerais	7.249	9,19%	6.991	9,00%
Rio Grande do Sul	6.553	8,31%	6.382	8,22%
Paraná	5.174	6,56%	5.035	6,49%
Santa Catarina	3.951	5,01%	3.874	4,99%
Bahia	3.136	3,97%	3.042	3,92%
Goiás	1.899	2,41%	1.862	2,40%
Ceará	1.729	2,19%	1.768	2,28%
Distrito Federal	1.695	2,15%	1.690	2,18%
Total das 10 principais	68.939	87,38%	67.806	87,33%
Outras	9.958	12,62%	9.834	12,67%
TOTAL	78.897	100,0%	77.640	100,0%

Fonte: Abrape (2022).

O mercado de trabalho do setor de eventos, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego do governo federal empregava, diretamente, 112.521 pessoas no ano de 2019, dos quais cerca de 50% estão distribuídos entre os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O salário médio do setor era de R\$ 2.500,00 reais e isso gerava uma massa salarial total de R\$ 2,2 bilhões.

Em se tratando do trabalho no setor de eventos, é importante registrar que nesse setor há um conjunto grande de formas de contratação dentro os quais podemos citar: o trabalhador formal, registrado segundo a CLT, em regime integral; o trabalhado formal em regime intermitente; o Microempreendedor Individual – MEI; a pessoas jurídicas de micro e pequeno porte; as cooperativas e por fim os trabalhadores informais. Segundo a Abrage, o setor de eventos no Brasil é majoritariamente informal, apresentando três ocupações informais para cada emprego formal do setor.

A Abrage calcula, mensalmente, com base nos dados do IBGE, a estimativa da movimentação econômica do setor. Segundo essa entidade, no mês de fevereiro de 2020, o último mês anterior ao do início da pandemia, o setor movimentava o montante mensal de R\$ 8,5 bilhões, o que anualizado, representaria um movimento econômico estimado de R\$ 95 bilhões.

Em termos de arrecadação tributária, a partir de dados da Receita Federal do Brasil, a Abrage estimou uma arrecadação anual do setor, no ano de 2019, da ordem de R\$ 3,5 bilhões de reais, ao se somar todos os impostos e contribuições federais, o que representa cerca de 0,2% de toda a arrecadação do Brasil.

4.1.4 A crise da Covid-19 e o impacto no mercado e no setor de eventos

A crise da Covid-19 está incluída entre aquelas “ameaças originadas no ambiente externo das organizações”. Ao estudar as causas das crises, Cummings e Worley (2005) indicam que o ambiente externo pode provocar crises diretamente nas organizações de impacto mais relevante, até do que aquelas criadas por problemas internos.

A suscetibilidade das crises no setor de eventos, por sua vez, já foi tema abordado no presente trabalho, que segundo Dogantan e Kozak (2019), os negócios relacionados ao setor de turismo estão propensos a serem afetados por todos os tipos de condições ambientais e sociais adversas, sejam elas de escala local, regional e até de escala global.

A identificação da existência de uma crise, nessa linha, realizou-se automaticamente, a partir de todos os impactos observados. Usou-se como base, o conceito descrito por Pearson e Clair (1998), ao definirem os cinco atributos identificadores de uma crise: apresentação de uma

ameaça a organização; o nível de urgência; a falta de clareza; a produção de estresse; e a geração de novas oportunidades. Todos esses itens claramente presentes no contexto investigado.

Conforme descrito no item 2.6 do presente trabalho, os impactos da Pandemia da Covid-19 no mercado de eventos foram muito relevantes. Inicialmente, o setor, da mesma forma que os outros setores econômicos, sofreu o impacto de uma crise econômica global, decorrente da crise sanitária, que apresentou redução drástica em toda a movimentação econômica de todos os países.

Especificamente o setor de eventos, contudo, em decorrência de suas características estruturantes, o impacto foi ainda maior. Considerando que a principal medida de combate da crise sanitária foi o distanciamento social, medida que impacta frontalmente um setor que tem como características essenciais a inseparabilidade entre produção e consumo e a perecibilidade, se deduz que a intensidade do impacto nessas atividades foi ainda maior.

As medidas restritivas de convívio social impactaram diretamente no setor de eventos que, como já explorado, tem suas atividades dependente da inter-relação entre equipe e clientes e entre clientes e clientes. Efeito direto: drástica redução das atividades do setor. Além disso, o setor, caracterizado pela perecibilidade, não teve como rentabilizar todo o seu conjunto de recursos humanos, tecnológicos, materiais e patrimoniais. Efeito direto: desalinhamento entre receitas e despesas, geração de déficit mensal imediato, inviabilizando boa parte das empresas que operam no setor.

Os dados macroeconômicos são bastante claros, também nesse sentido. O relatório apresentado pela Abrape registra, entre 2020 e 2021, uma redução significativa de 26 mil empregos entre as empresas do setor, o que representa um percentual próximo a 24% no número de postos de trabalho formal. Quando se considera toda a cadeia produtiva do setor, o *Hub* de Eventos, a redução também foi substancial. Foram encerrados cerca de 500 mil postos de trabalho diretos, número que representa uma redução superior a 15%.

O PIB do setor também foi bastante afetado. Segundo o IBGE, no ano de 2020, ainda que tenha operado normalmente no primeiro bimestre, o PIB do setor caiu cerca de 36% enquanto o da economia, em geral, encolheu 7,8%. Em termos de movimentação econômica, também segundo o IBGE, o valor mensal que em fevereiro de 2020 era de R\$ 8,5 bilhões, em março de 2021 chegou a menos de R\$ 7,5 bilhões.

As organizações foram fortemente afetadas em suas atividades. Embora os dados oficiais não reflitam isso, em decorrência do tempo de fechamento de uma empresa no Brasil, o relatório da Abrape, apresentado em fevereiro de 2021, estima que cerca de um terço das empresas estavam em estado falimentar e um outro terço teria muita dificuldade de retomar

suas atividades, se não houvesse alguma medida de mitigação dos impactos da pandemia por parte do Estado brasileiro.

4.1.5 As empresas entrevistadas

Considerando o contexto apresentado acima e as premissas metodológicas também já apresentadas no presente trabalho, escolheu-se algumas empresas para pesquisar o impacto efetivo da crise da Covid-19 nas atividades do setor, bem como para perseguir o objetivo do trabalho de formular um *Framework* de gestão de crise baseado no *case* desse setor.

Entrevistou-se oito grupos empresariais de diversos portes, regiões e que atuam em diversos segmentos do setor de eventos. Esses grupos também foram escolhidos, considerando uma heterogeneidade de companhias, havendo, portanto, alguns que compreendem diversas empresas e outros que compreendem apenas uma pessoa jurídica. Para efeito do presente estudo denominaremos todas elas sempre da mesma forma, como Empresa.

4.1.5.1 Empresa A – grupo com sede na região sul, Estado do Paraná, cidade de Maringá

Fundada em 2003, a empresa A atua, prioritariamente, no mercado de eventos de formaturas, atendendo turmas de diversos Estados do Brasil, especialmente das regiões sul, sudeste e centro-oeste, com unidades no Paraná – concentrando cerca de 50% do seu faturamento, no Mato Grosso do Sul, no interior de São Paulo e em Minas Gerais.

A empresa foi fundada por dois sócios, os quais permanecem no quadro societário da empresa até os dias atuais. Contudo, com o crescimento da organização, a empresa foi abrindo participação para seus gestores que passaram a fazer parte do seu quadro de sócios. Em 2019, pré-pandemia, o quadro societário da empresa era composto por seis sócios, todos pessoas físicas, alguns na *holding* e outros diretamente nas unidades de negócios.

Em termos de atuação, além do segmento principal – eventos de formatura – a empresa atua, também, em outros segmentos, como os universitários e os sociais. A empresa, ao longo dos anos, desenvolveu uma estratégia de verticalização, comprando, total ou parcialmente, seus principais fornecedores e, em 2019, atuava em áreas como: espaço de eventos; operações de coquetelaria; e operações de fotos e vídeos. Além desses negócios, a empresa tem em seu conjunto de controladas, dois bares na cidade sede do seu grupo.

Em 2019, o Grupo Empresarial A era composto por 11 empresas e tinha uma estrutura organizacional estabelecida em unidades de negócios autônomas, cada uma com seu diretor

geral. Essas áreas de negócios eram suportadas por uma unidade corporativa e um núcleo de suporte, especialmente financeiro. Em 2019, o faturamento da organização, incluindo todas as empresas e todas as unidades de negócios, foi na faixa de R\$ 80 milhões.

4.1.5.2 Empresa B – grupo com sede na região norte, Estado do Amazonas, cidade de Manaus

Fundada em 2012, a empresa B atua, prioritariamente, no segmento de shows e festas. Com atuação preponderante nos dois principais Estados da região norte, Amazonas e Pará, o grupo empresarial tinha, em 2019, operações também nos Estados de Roraima, Amapá, Rondônia, Maranhão e Piauí.

A empresa, de médio porte, tem apenas um sócio atuante, o qual coordenava, em 2019, uma estrutura organizacional enxuta, composta por oito colaboradores diretores, os quais estão alocados nas áreas de produção, financeira, administrativa e atendimento a clientes. Para a realização dos eventos, contudo, a equipe era complementada por trabalhadores *freelancers*, que respondiam por toda a operação do evento. Nos maiores deles, segundo a empresa entrevistada, passava de algumas centenas de colaboradores nessa categoria.

A empresa que nasceu com a atividade de planejar, projetar e produzir eventos com marcas próprias, evoluiu para atuar, também, em outros setores como a produção de eventos de terceiros, a realização de eventos sociais sob encomenda, além do desenvolvimento de uma unidade de formaturas. Nos Estados de atuação, em que não dispunha de equipe própria, trabalhava em aliança com outras empresas do setor, tendo, pelo menos, um parceiro prioritário em cada um dos Estados de atuação.

No ano de 2019, o grupo empresarial, incluindo todas as suas áreas de atuação e todas as regiões, alcançou um faturamento de R\$ 15 milhões.

4.1.5.3 Empresa C – grupo empresarial sediado na região sudeste, Estado do Rio de Janeiro, cidade do Rio de Janeiro

Fundada em 2006, o Grupo Empresarial C é uma empresa multinacional e tem o seu controle 100% na mão de sua matriz que é francesa. Atuando prioritariamente na gestão de espaços de eventos, a empresa C atuava, em 2019, nos maiores mercados nacionais, Rio de Janeiro e São Paulo, com concentração de mais de 70% de suas atividades nesse território.

Com atividade originária na gestão de espaços para eventos, a empresa C atua basicamente com a concessão de espaços públicos, sejam eles para eventos corporativos (feiras

e congressos) ou de lazer (shows). Nessa unidade de negócios, a empresa operava, em 2019, com três grandes operações nesses dois principais mercados.

Além da atividade de gestão de espaços de eventos, a empresa C operava, também, em dois outros segmentos: a realização de eventos proprietários, dentre os quais se incluíam eventos de gastronomia e literatura; e a prestação de serviços de apoio para eventos de terceiros, tendo sido o principal prestador de serviços para as Olimpíadas Rio 2016.

A estrutura organizacional da empresa C é composta por um CEO, um diretor geral para cada unidade de negócio e, também, para cada espaço gerido e um departamento corporativo que é rateado entre as unidades de negócios, contemplando as áreas de recursos humanos, compras, tecnologia da informação, jurídica, financeira, entre outras.

Os números dessa organização, em 2019, davam conta de um grupo empresarial que faturava anualmente entre R\$ 300 a R\$ 500 milhões, composto por aproximadamente 500 funcionários diretos, além de milhares indiretos.

4.1.5.4 Empresa D – empresa com sede na região nordeste, Estado da Bahia, cidade de Salvador

Fundada em 2004, a empresa atua no ramo de eventos de entretenimento, com destaque para a realização de um grande camarote no carnaval da Bahia e outros eventos proprietários. A empresa foi fundada por dois sócios, os quais atuam até os dias de hoje como os únicos sócios no quadro societário da organização.

Em sua trajetória, a empresa D já teve atuação nacional, tendo negócios em diversos Estados da federação, envolvendo eventos de entretenimento, eventos esportivos, marketing promocional, eventos públicos, camarotes em eventos de terceiros e atuou, inclusive, atendendo o poder público na área de eventos.

Já em 2019, a empresa havia passado por um processo de reposicionamento, enxugando suas operações daquelas de seu negócio-alvo principal – eventos com vendas de ingressos e focalizando sua operação praticamente 100% no Estado da Bahia, com uma orientação muito focada para o carnaval baiano que representava mais de 90% do faturamento da empresa.

A partir dessa reestruturação, a empresa, já em 2019, operava com uma estrutura organizacional bastante enxuta, com um CEO, que é um dos sócios e coordena uma célula de produção com 11 colaboradores. A empresa D se declara uma empresa “especialista em unir e integrar fornecedores”.

No ano de 2019, a empresa D faturou, diretamente, em suas operações, o valor de R\$ 13 milhões de reais.

4.1.5.5 Empresa E – empresa com sede na região sudeste, Estado de São Paulo, cidade de Votuporanga

Fundada em 2011, a empresa atua predominantemente na área de Tecnologia para Eventos, especialmente no processo de reservas e vendas de ingressos. No ano de 2019 atendia clientes em várias regiões do Brasil, mas tinha seu atendimento concentrado nos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, com destaque para o interior dos Estados.

Dentro de sua atividade principal de venda de ingressos para eventos, a empresa E tem soluções que vão desde a venda em ponto de venda físico, passando pela Internet e, também, pela venda direta em aplicativos de celulares. Apresentando relação com esse negócio principal, a empresa E atua, também, com os serviços de apoio a organizadores de eventos na gestão de acesso e relacionamento com o consumidor.

A empresa E é de propriedade de três sócios, os quais atuam diretamente em sua operação: um lidera a área administrativa, um a área comercial e um a área financeira e é sobre essas três áreas que se desenvolve toda a estrutura organizacional da companhia, que contava com os departamentos de produção, tecnologia da informação, jurídico e financeiro.

Em 2019, a empresa tinha 19 colaboradores registrados em regime de CLT e mais alguns prestadores e *freelancers* que, ao final, totalizavam um conjunto de 35 colaboradores. Naquele ano, a empresa apresentou um movimento econômico de R\$ 100 milhões, com um faturamento direto de aproximadamente R\$ 5 milhões.

4.1.5.6 Empresa F – empresa sediada na região sudeste, Estado de Minas Gerais, município de Lavras

Fundada em 2006, a empresa atua preponderantemente na realização de eventos do tipo Rodeios, que envolvem shows e provas esportivas regionais do interior do país. Com atuação bem direcionada nesse segmento, a empresa operava, em 2019, com maior relevância nos municípios da região sul de Minas Gerais, com destaque para as cidades de Lavras, Varginha e Campo Belo.

A empresa F é uma empresa familiar, gerida por um casal de sócios que dividem a propriedade e, também, a gestão das atividades. Com uma estrutura organizacional bastante

simplificada, uma sócia-diretora cuida da parte administrativa e o outro sócio-diretor da parte comercial da empresa. Sob a liderança desses dois sócios, são contratados prestadores de serviços que, de maneira terceirizada, atuam apoiando os demais processos organizacionais.

Além de atuar na produção dos eventos do tipo Rodeio, a empresa F atuava, em 2019, também com o serviço de aprovação de projetos de patrocínio para eventos culturais e esportivos e com o serviço de venda de shows para outros eventos a serem realizados nos municípios do Estado de Minas Gerais. Além disso, realizava pequenos eventos sociais em suas cidades de atuação.

Considerando todas as suas atividades, a empresa F faturou, em 2019, o montante de R\$ 15 milhões.

4.1.5.7 Empresa G – grupo empresarial com sede na região centro-oeste, no Estado de Goiânia, na cidade de Goiás

Fundado em 2005, o Grupo empresarial G, atua prioritariamente na gestão de carreiras, agenciamento e venda de grandes artistas da música brasileira. Por conseguinte, desempenha suas atividades em todo o território nacional, acompanhando, de maneira geral, a geografia do mercado nacional, com mais eventos nos maiores mercados e menos eventos nos menores mercados, mas operando em todo o território nacional. Alguns artistas da empresa G tem carreira com impacto internacional, de modo que também se observa alguma atuação da empresa fora do território nacional.

A *holding* do grupo é uma sociedade simples de dois sócios, mas há uma estrutura societária que envolve uma pessoa jurídica para cada um dos artistas da carteira e, nessa pessoa jurídica, a *holding* é sócia e além do próprio artista, existem também outros sócios.

Do ponto de vista organizacional na estrutura da empresa existe um CEO, dois diretores comerciais (um para cada conjunto de artistas) e os departamentos de suporte. Esses departamentos de suporte representam todos os serviços prestados por essa empresa para os artistas, dentre os quais se destacam administrativo, jurídico, financeiro, controle de frotas, marketing e redes sociais.

Além de gerenciar a carreira dos artistas dos quais é sócia, a empresa atua na realização de eventos e festivais, em que aloca seus principais artistas. Esses eventos são realizados nas principais capitais nacionais com concentração para as regiões sudeste e centro-oeste.

Até 2019, a empresa ainda tratava, com bastante superficialidade, algumas receitas, como o licenciamento de marcas e músicas dos seus artistas, cujo montante não passava de 20%

do faturamento bruto das operações. O negócio principal da empresa G, portanto, até o ano de 2019, era a comercialização das apresentações musicais de seus artistas em eventos.

Segundo a empresa G, no ano de 2019, operava com 14 artistas, sendo quatro de porte mais robusto e 10 de porte intermediário. Considerando essas atividades, a performance de faturamento do conjunto de empresas variava entre R\$ 300 a 500 milhões anuais, sendo que parte dos quais perfaz o faturamento da *Holding* de cerca de R\$ 90 milhões por ano.

4.1.5.8 Empresa H – grupo com sede na região nordeste, no Estado de Pernambuco, na cidade de Recife

Fundada em 2004, a empresa H é um grupo empresarial que atua, prioritariamente, na realização de eventos com marcas próprias, com atuação notadamente mais voltada aos Estados da região nordeste.

Fundada por quatro sócios, em 2019 a empresa já tinha uma composição de nove sócios, os quais dividiam entre eles a estrutura de gestão da companhia. Todos os sócios participam diretamente da operação e eles dividem suas atuações coordenando cada um dos seguintes departamentos: financeiro; agência de criação; agência de cenografia; comercial; e artístico.

Além da atividade principal, que é a produção de eventos próprios, a empresa H atua em outros segmentos de mercado, dentre os quais se destacam a agência de marketing promocional e a agência de design de *labels* e marcas. Nessas duas atividades, a empresa H também atende outras empresas do mercado regional ou nacional.

A empresa apresenta faturamento concentrado na região nordeste, mas já em 2019, tinha alguns projetos em que atuava também na região sudeste do Brasil, especialmente na cidade de São Paulo. Naquele período, a performance anual da empresa era de um faturamento global, entre todas as atividades, de cerca de R\$ 60 milhões anuais.

4.2 ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA

A partir da entrevista com os dois colaboradores das empresas escolhidas para a amostra, identificadas acima, passa-se a descrever os principais apontamentos colhidos. A análise será realizada em busca dos objetivos do presente trabalho, seguindo cada uma das cinco categorias analíticas definidas.

Inicialmente, avaliam-se os principais impactos que a crise da Covid-19 gerou nas empresas. Em seguida, faz-se uma análise da resiliência organizacional das empresas

pesquisadas, a partir de cada um dos principais conceitos relacionados ao tema, analisando a relevância de cada um deles nessas organizações.

Na sequência, passa-se para uma leitura das Práticas de Gestão de Crise adotada pelas organizações, indicando, inclusive, o nível de eficácia e relevância com que os entrevistados avaliam cada uma delas. Ainda com relação as Práticas de Gestão de Crise, busca-se inferir se houve alguma prática adotada entre as empresas investigadas que não acompanha o conjunto de ações tradicionais apresentadas na teoria.

Ao final, busca-se analisar como foi a retomada das atividades dessas empresas, comparando com as características organizacionais originais de cada uma delas.

4.2.1 O impacto da crise da Covid-19 nas empresas

Tão logo declarado globalmente e nacionalmente a emergência em saúde pública relacionada a Covid-19 e diante do grande cenário de incertezas que se instalou, o setor se deparou com um grande conjunto de medidas restritivas, com impacto direto nas operações. As peculiaridades e agressividades de uma crise sanitária são extremamente complexas. Para Cortez e Jonhston (2020), são crises muito mais complicadas do que as tradicionais crises financeiras por que passam regiões ou organizações.

A realidade se confirma no caso em questão. Segundo as oito empresas entrevistadas, as restrições, inicialmente, atingiram por completo as suas operações, sejam as relacionadas ao planejamento e gestão de eventos, sejam as relacionadas à execução dos eventos e depois seguiram com impactos variados em várias partes da organização, como se verá na sequência.

4.2.1.1 O impacto nas operações das empresas

Nas atividades de planejamento e gestão, o setor se comportou muito em linha com o que aconteceu com grande parte dos demais setores da economia. Segundo Cortez e Johnson (2020), a partir de um estudo elaborado entre empresas, concluíram que entre 50 e 75% dos trabalhadores do mundo migraram para o padrão de trabalho remoto. No caso em tela, não foi diferente, todas as oito empresas entrevistadas foram imediatamente para o trabalho remoto, deixando um pequeno número de colaboradores visitando as unidades operacionais em sistema de plantão. Essa rotina foi a rotina inicial.

Por sua vez, o ritmo de retomada dos trabalhos de planejamento e gestão ao formato presencial (total ou parcialmente) entre as empresas pesquisadas foi diferente. As empresas A

e C retomaram no formato presencial/híbrido com, pelo menos, parcela de seus colaboradores antes de completar 90 dias da paralisação. Mais adiante será possível verificar que essa decisão tem relação direta com a manutenção do corpo de colaboradores e o desenvolvimento de novas alternativas para buscar receitas. As outras seis empresas seguiram em *home office* por mais tempo, tendo casos como as empresas B, D e F que ficaram mais de 18 meses no formato de trabalho remoto.

Vale destacar que esse impacto nas operações de planejamento e gestão, também chamadas de operações de escritório, foi responsável por uma mudança comportamental nos profissionais e nas organizações. Um dos entrevistados da empresa H coloca que, na sua opinião, a confiança no trabalho remoto total ou parcial como ferramenta de trabalho é um dos grandes legados organizacionais que a pandemia deixou. Nesse sentido, pelo menos as empresas B, D, E e F declararam, espontaneamente, que ainda continuam a ter períodos maiores ou menores de trabalho remoto.

O período de trabalho remoto também apresentou destaques negativos no setor. A empresa D enfrentou um problema jurídico que depois virou financeiro. Uma condenação por revelia em um processo tributário, cuja citação não pôde ser entregue a empresa que estava 100% do tempo em trabalho remoto. Ao final, a empresa não pôde se defender, foi condenada e teve um ônus financeiro em função disso.

A produtividade do trabalho remoto também foi objeto de apontamento dos entrevistados. Algumas empresas, como a G, apresentaram restrições com relação ao resultado do trabalho remoto e os resultados alcançados. Outras, como por exemplo a empresa A, atestam que aprender a trabalhar remotamente contribuiu, inclusive, para que fosse desenvolvido um diferencial competitivo que alavancou a competitividade da empresa. “Embora em trabalho remoto, a nossa empresa não se desmobilizou nenhum dia”, respondeu um entrevistado da empresa A, e continuou “O fato de nos adaptarmos rapidamente ao trabalho remoto, nos permitiu criar soluções e agir de forma mais rápida que nossos competidores e, portanto, ainda no período pandêmico aumentamos o nossos *Market share*”.

Nessa linha, também a empresa H indica que o fato de não terem parado de trabalhar foi decisivo para uma retomada mais fortalecida das atividades. Segundo um dos entrevistados da empresa H: “Nós não paramos nem um dia, nossa preocupação era se manter próxima dos nossos consumidores e clientes corporativos mostrando que éramos uma empresa forte e conquistando ainda mais credibilidade junto a eles”. Segundo a empresa H, esse fato fez com que alguns contratos e seus respectivos pagamentos fossem mantidos, mesmo sem a realização

dos eventos e também fez com que a retomada da venda junto aos consumidores finais tracionasse em uma velocidade maior do que o mercado em geral.

4.2.1.2 O impacto da execução dos eventos

Se nas operações de escritório, o cenário foi de adaptação, nas operações de execução de eventos, o panorama foi mais complexo. As medidas restritivas fizeram com que realizar eventos fosse uma tarefa bastante complexa. Nos primeiros 6 meses, praticamente todos os eventos foram proibidos. Entre o 6º e o 24º mês, as regras variavam de município para município e os eventos autorizados tinham exigências que dificilmente viabilizavam a sua realização ou a sua rentabilidade.

Todas as oito empresas deixaram de fazer eventos que gostariam de ter feito nos 24 meses em que durou o período pandêmico. Algumas empresas, como a D e a H, não precisaram cancelar ou transferir eventos, pois não tinham nenhum evento lançado no momento em que iniciaram as medidas restritivas. Dessa forma, essas empresas não deixaram de executar eventos já lançados, apenas deixaram de lançar novos eventos que gostariam ou que estavam programados. As outras seis empresas, por sua vez, deixaram de entregar eventos já lançados e/ou vendidos e, portanto, gerenciaram eventos que foram cancelados e/ou transferidos.

Os eventos cancelados são aqueles que não foram mais realizados por decisão da empresa promotora ou porque no momento em que se tornaram viáveis as condições ambientais, já não mais faziam sentido. A título de exemplo dessa segunda hipótese, tem-se as formaturas, atividades realizadas pelas empresas A e B entrevistadas. Algumas turmas não quiseram mais realizar a festa de formatura, 2 anos após os alunos terem de fato colado o grau. Segundo a empresa A, por exemplo, cerca de 20% dos seus contratos com clientes de formatura foram definitivamente cancelados e isso inviabilizou a realização de alguns eventos.

Os eventos cancelados representaram, proporcionalmente, um percentual baixo em relação aos eventos que não foram executados. Isso se deveu, especialmente, ao regramento jurídico que se estabeleceu no país. Segundo boa parte dos entrevistados, por iniciativa da Associação que representa o setor, a Abrape, o governo federal editou regramento que flexibilizou a legislação consumerista, criando um tratamento diferenciado para os eventos transferidos que teriam até 12 meses, após o final da emergência em saúde para serem realizados. Em tempo, esse trabalho institucional do setor organizado foi objeto de destaque entre as empresas entrevistadas. “A Abrape nos salvou”, afirmou com veemência um dos entrevistados da empresa A.

Partindo para uma abordagem mais quantitativa desse ponto, cinco empresas informaram que decidiram ou foram forçadas a cancelar eventos, são as empresas A, B, C, E e G. A empresa A fala em cancelamento de sete eventos. A empresa B relata que cancelou um grande evento, com mais de 20 mil ingressos vendidos. A empresa C fala em 3% dos mais de 800 eventos anuais que acontecem em seus espaços, que foram cancelados. A empresa G, por sua vez, informa que em se considerando todos os artistas que agencia, foram cancelados cerca de 300 eventos.

A grande maioria de eventos lançados antes de março de 2020 que não pôde acontecer em função das medidas restritivas, estão na classe dos eventos transferidos. As seis empresas que tinham eventos lançados na data de início da emergência em saúde, transferiram eventos. As empresas que realizam um volume maior de eventos tiveram uma quantidade significativa de eventos transferidos. A empresa A relata que transferiu mais de 650 eventos agendados. A empresa C também relata um número superior a 700 eventos transferidos. Já a empresa G indica exatos 864 eventos que precisaram ser transferidos.

Os números ficam ainda mais robustos quando se apresenta a quantidade de consumidores impactados por esses processos de cancelamento e adiamento de eventos. Segundo a empresa A, por exemplo, os eventos não executados impactaram mais de 30 mil contratos. A empresa G, por sua vez, fala em uma faixa entre 6 e 8 milhões de tickets vendidos que não puderam ser executados na data para a qual foram comercializados.

4.2.1.3 Impacto nas relações de consumo

A gestão de relacionamento com clientes e consumidores foi indicada pelos entrevistados como a primeira grande tarefa que as empresas do setor tiveram que enfrentar de pronto. O desafio, segundo os entrevistados, nasceu na falta de um regramento claro, lacuna essa vencida com um regramento objetivo, proposto pelo setor organizado em sua entidade de classe (Abrape), desenvolvido pelo governo federal em três medidas provisórias (uma a cada ano) e transformado em Lei pelo Congresso Nacional.

Isso posto, o trabalho se transferiu para os departamentos jurídicos das empresas. Apenas duas das oito empresas entrevistadas não tiveram processos judiciais, as empresas D e G. Em ambos os casos, isso aconteceu em decorrência de a empresa optar por não discutir o mérito e sempre atender os pedidos de devolução de dinheiro aos consumidores, que não quiseram manter os ingressos/contratos dos eventos não executados.

As outras seis empresas tiveram processos jurídicos. Para quatro delas, o volume de processos foi baixo. Apenas duas empresas, a empresa A e a empresa H, tiveram mais de 100 processos, número que consideraram relevante. Segundo seis empresas, boa parte dos processos já foi solucionado e, na grande maioria das vezes, com vitória para as empresas em respeito a regra geral criada pela Lei e, em outros casos, com acordos amigáveis. No total, considerando todas as seis empresas respondentes, o número de condenações não passou de 10.

Nesse ponto, novamente, os respondentes valorizaram o trabalho da Associação do Setor. A empresa H reputa a reversão de mais de 90% dos processos judiciais em que foi ré, à qualidade dos diplomas legais construídos pelo envolvimento da Abrape. Adicionalmente a esse ponto, merece destaque uma consideração feita por um respondente da empresa E, segundo o qual, “O Mercado também teve um pouco de compaixão com o setor”, referindo-se, nesse caso, ao papel dos órgãos de fiscalização como os Procons estaduais e municipais e o Ministério Público do Consumidor. Segundo esse entrevistado, esses órgãos atuaram, de fato, como mediadores, tentando administrar a complexidade da situação e buscando sempre um entendimento entre consumidor e empresa.

4.2.1.4 Impacto na viabilidade econômica das empresas

A teoria indica que a viabilidade do negócio, talvez, seja o maior impacto das crises nas organizações. Segundo Onofrei e Lupu (2012), as três grandes ameaças de uma crise são, justamente, custo de capital, desestruturação da cadeia produtiva e variação das margens do negócio. Todos esses pontos com impacto direto na viabilidade do negócio.

No caso em questão, não foi diferente. Desautorizadas a executar os eventos programados/contratados, as empresas foram impactadas, inicialmente, nas suas entradas de caixa. As empresas, que dependiam de venda de ingressos para viabilizar suas operações, viram o seu fluxo de caixa praticamente zerado. Esse é o caso das empresas entrevistadas B, D, E e F. As outras empresas entrevistadas, A, C, G e H mantiveram algum fluxo de caixa, especialmente por ter parte de sua operação desvinculada da venda de ingressos – formaturas, serviços para eventos, licenciamento de fonogramas e atendimento a empresas, entre outras. O fato de não se poder realizar eventos, contudo, limitou muito esse fluxo de caixa positivo que, no caso das quatro empresas, não passava de 20% do projetado para um ano regular.

Em suma, dessa forma, encontrou-se entre os entrevistados, quatro empresas que apresentaram pós-restricções, redução do faturamento próximo a 100% do projetado para os meses de pandemia. As outras quatro empresas entrevistadas, por sua vez, relataram que,

embora não sendo próximo de 100%, todas tiveram redução substancial no faturamento, não menor do que 80%. Esses dados suportam, claramente, os referenciais macroeconômicos que apresentam e, além disso, atestam que esse setor está entre os mais afetados pela crise da Covid-19 entre todos da economia nacional.

A teoria já cuidou de tratar, também, desse assunto que aqui se verifica. Para Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), o grande impacto nas crises do setor de turismo se dá pela redução da demanda e, por conseguinte, causa grandes consequências na saúde financeira da organização. Para os autores, as crises são criadas por fatores externos e podem contribuir para o desdobramento de crises sequenciais de outras naturezas como, por exemplo, as econômicas. E essa definição foi claramente observada na realidade investigada em questão.

A redução dos fluxos de entrada de caixa e, por consequência, da receita das organizações, não necessariamente, vem acompanhada de uma redução, na mesma proporção das despesas e/ou saídas de caixa das organizações. Uma parcela considerável das despesas das instituições de eventos é baseada em relações contratuais que não se pode extinguir rapidamente e imediatamente. Salários, fornecedores permanentes e contratos de locação são exemplos dos principais centros de custos que permaneceram comprometendo os orçamentos das empresas, mesmo sem receitas que os correspondessem. Em decorrência disso, as oito empresas entrevistadas atestaram que suas operações se tornaram deficitárias já nos primeiros dias. As despesas que permaneceram eram maiores do que as receitas que eventualmente tinham.

Esse cenário de insustentabilidade foi relatado constantemente pelos entrevistados durante o processo de entrevistas: “Dormíamos e acordávamos sem saber o que fazer”; “Era questão de dias para que entrássemos em insolvência”; ou ainda “aprendemos a gestão de orçamento base zero literalmente na prática”. Também era claro para todos os entrevistados, que esse cenário de insustentabilidade financeira não tinha data certa para acabar, de modo que a gestão desse déficit precisava considerar uma variável de tempo que era impossível de se prever.

A forma como as empresas lideraram com esse cenário não foi igual, seja em função do perfil societário ou do perfil de gestão de caixa e distribuição de resultados. A empresa C, por exemplo, é uma subsidiária integral de uma matriz francesa que, tendo caixa próprio, aportou recursos em sua filial brasileira para a sobrevivência. A empresa G, por sua vez, tem uma política de não distribuir resultados até que se concluíssem a execução dos eventos contratados. Nesse caso, estava capitalizada com recursos de suas vendas ainda não executadas, para passar pelas intempéries desse período.

Outras empresas tiveram características operacionais que as favoreceram. As empresas D e H tinham suas atividades concentradas no período entre janeiro e março e, portanto, puderam executar boa parte do exercício antes das restrições, fato que fez com que ambas entrassem bem capitalizadas nesse período de crise. Da mesma forma, a empresa A e a empresa E, ambas que administravam o caixa de seus clientes, puderam se valer de parte dele para fazer frente aos primeiros ciclos de déficit que se criaram.

Nem todas as empresas, contudo, tiveram a mesma condição. As outras duas empresas, empresa B e F não conseguiram reserva de caixa necessária para fazer frente ao déficit gerado pela crise da Covid-19. Essas empresas precisaram recorrer, de imediato, ao aporte de capital de seus sócios. Destaque para a empresa F, cujos sócios tiveram que vender a própria casa para fazer frente ao endividamento criado por esse período, na busca de manter a sobrevivência do empreendimento.

Com o passar dos meses, a situação foi piorando e muitas empresas tiveram que lançar mão de outras ações para ajudar na gestão desse desalinhamento entre receitas e despesas do setor. Todas as empresas indicaram que, em algum momento, precisaram renegociar com fornecedores/credores que tinham algo a receber, postergando pagamentos. As empresas D e E que inicialmente não haviam requerido aporte de capital de seus sócios, com o avançar dos meses em desequilíbrio financeiro, precisou recorrer também a esses aportes.

As empresas E, F e H declararam que precisaram tomar empréstimos junto as instituições financeiras. Dessas três, a empresa F e a empresa H acessaram crédito das linhas especiais criadas pelo governo federal, especialmente para o setor enfrentar a crise da Covid-19. Essa é, também, uma iniciativa que foi liderada pela associação setorial. Para um dos entrevistados da empresa F, “Essas linhas de crédito específicas ao setor foram fundamentais para conseguirmos caixa e afastar nossas empresas do estado falimentar”. Sem elas, as empresas do setor que não tinham como apresentar faturamento nos 6 meses anteriores, não teriam como acessar o crédito tradicional. A empresa E referendou a dificuldade apontada e relatou que, em função dela, recorreu às linhas de crédito mais caras para conseguir levantar os recursos.

As empresas também se desfizeram de ativos para sustentar o desequilíbrio orçamentário. A empresa E vendeu dois automóveis. Segundo a empresa, “Pensamos em se desfazer de mais ativos, contudo, decidimos por nos desfazer apenas daqueles que não eram essenciais a retomada das atividades, que poderia acontecer a qualquer momento”. A empresa F, por sua vez, se desfez de todo o seu estoque de produtos para ajudar a gerar caixa.

Em que pese as dificuldades apontadas, todas as oito empresas declararam que não deixaram de pagar fornecedores e bancos e declararam, também, que nenhuma delas saiu da

pandemia com qualquer tipo de apontamento ou restritivo financeiro ligado a inadimplência e ou atraso, além do pactuado com seus parceiros.

O financiamento e/ou refinanciamento de tributos ou parcelamentos tributários a pagar foi alternativa de gestão de caixa informada, objetivamente, por cinco das empresas entrevistadas. Segundo um entrevistado da empresa H, por exemplo, a empresa deixou deliberadamente de pagar os seus impostos na expectativa de uma política de Estado para gestão dessa inadimplência.

Nesse ponto, merece destaque novamente, as referências dos entrevistados a atuação da Associação Setorial – Abrape – a qual construiu em conjunto com o Congresso Nacional e a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, um programa de Transação Fiscal, que levou o nome de Programa Emergencial de Recuperação do Setor de Eventos (Perse). Segundo a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) (ABRAPE, 2023), esse programa foi o maior programa de transação fiscal setorial da história do país, sendo responsável por renegociar um total de R\$ 42 bilhões de reais em dívidas e reprogramá-las para pagamento em 12 anos, com descontos sobre os encargos legais que chegaram à média de 93%. Diante disso, todas as cinco empresas referidas acima, atestaram que, muito embora tenham se utilizado do mecanismo de financiamento de tributos, ao aderir ao Perse, todas elas saíram da pandemia estritamente regularizadas diante da autoridade fiscal nacional.

Um tema ligado ainda a questão de gestão patrimonial das empresas, muito embora boa parte delas encaminhou seu pessoal total ou parcialmente para o trabalho remoto, todas as empresas entrevistadas mantiveram seus escritórios centrais, onde fica a sede de cada uma das empresas, sejam elas próprias ou alugadas. As empresas A e C, em decorrência da atividade de gestão de espaços, detém outras unidades operacionais fixas e também mantiveram o controle de todas as suas unidades que estavam em operação. A empresa G, em decorrência da sua atividade de gestão de logística dos artistas, detém frota de ônibus e caminhões e se desfez de parte desses ativos, até para que não se depreciassem sem atividades.

4.2.2 A resiliência organizacional nas empresas investigadas

Tendo investigado e relatado os principais impactos da crise causada pelas medidas de contenção da pandemia Covid-19 nas empresas do setor de eventos pesquisadas, passa-se, agora, a entender como estavam essas empresas preparadas para enfrentar essa intempérie. O conceito de resiliência organizacional, como já tratado, segundo Oeij *et al.* (2017) vai justamente na linha de ser uma medida de capacidade que as empresas tem de se ajustar as

disrupções não previstas e se adaptar a choques repentinos. Para Kovoov-Misra (1995), da mesma forma, assim como os atletas precisam estar preparados para as competições de alto desempenho, também as empresas precisam estar preparadas para performar sob pressão.

O desenvolvimento da resiliência organizacional está relacionado com a atuação na gestão de crises, no que os autores chamam fase pré-crise. Para Fink (1986), embora ainda desconhecendo a crise que se vai enfrentar, cabe ao gestor tomar iniciativas no sentido de preparar a empresa para enfrentar a crise, qualquer que seja.

Para tanto, avalia-se essa capacidade de gerir e enfrentar a crise das empresas, por meio da análise de como os entrevistados consideram os atributos de resiliência organizacional, previstos por Cunha *et al.* (2013), como relacionados a esse conceito. Dessa forma, foi perguntado aos entrevistados, como cada um sentia, agora passado o período de crise, a presença dessas características lá no início do enfrentamento da mesma. Foi pedido, a cada entrevistado, que avaliasse a intensidade e relevância da respectiva competência em uma escala em que pontuaram a nota 1 para uma presença praticamente irrelevante e 5 para o reconhecimento de uma presença extremamente relevante da competência na organização.

4.2.2.1 Resiliência

Considerada por Cunha *et al.* (2013) a habilidade de, diante de uma crise, sair e voltar ao padrão operacional original de uma organização, apreendendo com isso, a resiliência foi uma característica avaliada como extremamente relevante nas empresas entrevistadas. Para 15 dos 16 entrevistados, o nível de resiliência em suas empresas era muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5).

Para um dos entrevistados da empresa D, essa característica é originária nas empresas do setor, quase como se todas as empresas que operem nesse ramo demonstrem nível alto de resiliência. A avaliação das demais empresas dão sustentação a esse ponto de vista. A empresa A, ao avaliar como extremamente relevante a sua resiliência, cita que, 40 dias após o início das restrições, já estava assinando um novo contrato.

A empresa C, por sua vez, reputa sua avaliação na mesma direção – como resiliência muito relevante – ao fato de que, ainda que com as contas desequilibradas, continuou crescendo e conquistou, durante a pandemia, o seu maior empreendimento em atividade no país. A empresa E também avalia como extremamente relevante a sua resiliência. Ao relatar uma sequência de desafios que teve na sua história, o entrevistado atesta que, em sua opinião: “Resiliência é uma competência que está no DNA da empresa”.

Como abordado inicialmente, um único entrevistado entre os 15 indicou a resiliência como pouco relevante (nota 2) na sua organização. Para ele, isso se deve ao porte da empresa não ser grande e ao fato de que a empresa não possuía reservas econômicas suficientes para fazer frente a desafios. Ainda assim, o entrevistado reforçou que se trata de posição pessoal, não havendo esse entendimento generalizado na organização.

4.2.2.2 Adaptabilidade

Competência, relacionada por Cunha *et al.* (2013) como a capacidade de se reestabelecer ao estado normal a partir de uma mudança, a adaptabilidade também se apresentou como bastante relevante no setor, a partir das respostas das oito empresas pesquisadas. Para cinco delas, a presença dessa característica está entre muito relevante (nota 4) e extremamente relevante (nota 5). As empresas B, C, D, E e H avaliaram que apresentaram comportamento de adaptação ao “novo normal”, muito relevante.

Para um dos entrevistados da empresa E, a organização operou com a mesma eficiência, mesmo com um quadro muito menor. A empresa C, por sua vez, indica que rapidamente ajustou o perfil do mercado-alvo e que uma de suas unidades de negócios, por exemplo, passou a prestar serviços aos hospitais de campanha, ao invés de prestar os serviços para o evento. Um dos entrevistados da empresa D, traz um exemplo de adaptabilidade ao citar o trabalho remoto. Para ele, a principal prova que a empresa se adaptou a isso é a que, mesmo após a retirada das limitações, mesmo hoje 36 meses após o início do trabalho remoto, a empresa continua usando esse modo em alguns dias da semana.

Três empresas, de outro modo, informaram uma avaliação de adaptabilidade menor. Para todas elas, a avaliação da competência ficou entre 2 (pouco relevante) e 3 (relevante). Segundo a empresa A, a sua organização insistiu, ainda que parcialmente, a adotar as mesmas práticas que adotava antes do início das medidas restritivas, tais como visita presencial a clientes e necessidade de acessar a sede física, entre outros. Para ele, isso demonstra que a equipe não estava completamente adaptada ao novo formato de trabalho. A empresa F e a empresa G relataram que parte das atividades não fluíam com a mesma dinâmica que antes. Segundo eles, “faltava alguma coisa”.

4.2.2.3 Agilidade

Segundo Cunha *et al.* (2013), o conceito de agilidade está ligado a capacidade de se mudar e de se mover em determinadas direções, quaisquer que sejam. No caso da crise da Covid-19, nessa linha, fala-se de tempo de resposta. Ao pesquisar esse tema dentro da amostra de empresas selecionadas, obteve-se, como regra, a maioria das empresas demonstrando uma certa autocrítica em relação a relevância dessa característica em sua organização.

Para seis das oito organizações entrevistadas, a avaliação em relação à agilidade era inferior a 4, ou seja, não era nem muito, nem extremamente relevante. As empresas A, B, C, F, G e H indicaram um senso de que não respondiam com a agilidade que os entrevistados entendiam como ideal. Os motivos variaram. Para as empresas A e C, por exemplo, ao apresentar um olhar mais ligado aos temas da pandemia, a razão da falta de agilidade estava ligada às incertezas do momento. Segundo um dos entrevistados da empresa A, que avaliou a relevância da agilidade com a nota 3 (apenas relevante) diz que, “percebemos que as decisões tinham excesso de cautela e falta de objetividade”.

A empresa G, por sua vez, relaciona a falta de agilidade ao desenho do processo decisório em uma empresa de grande porte. Para os entrevistados dessa empresa, o grande número de dirigentes e associados envolvidos no processo, tornava-o demasiadamente lento. Segundo um dos entrevistados da empresa G, “é muito cacique para dar a sua opinião”. Por outro lado, para a empresa F, outro atributo que restringe a agilidade da sua organização é o índice de centralização. Segundo a empresa, o fato de ser uma gestão familiar torna o processo decisório menos transparente, mais centralizado e bem menos ágil do que esperavam.

No geral, contudo, percebe-se que todas as empresas apresentaram algum ressentimento com relação a falta de velocidade nas decisões iniciais, desse período de medidas restritivas. Nenhuma empresa foi avaliada por ambos os respondentes com a avaliação máxima (extremamente relevantes) e as duas empresas que se autoavaliaram com a nota máxima, relacionaram isso a uma característica setorial, mas responderam de forma geral, não ligando esse critério ao período pandêmico.

4.2.2.4 Flexibilidade

Conceito que, de acordo com Cunha *et al.* (2013), envolve as ações de ajustes em tempo real, diante de acontecimentos que se lhes apresentem, diferindo do conceito de adaptabilidade já abordado acima, especialmente pelo prazo envolvido. Enquanto o conceito de adaptabilidade

envolve questões de médio e longo prazos, aqui fala-se em respostas de curto e curtíssimo prazos. Nesse sentido, observa-se um entendimento, de grande maioria das respostas, próximos das avaliações máximas.

Um total de seis das oito empresas avaliaram a relevância da flexibilidade em suas organizações entre 4 (muito relevante) e 5 (extremamente relevante). Boa parte dos entrevistados entende que o fator que define a relevância dessa característica está ligado ao próprio setor em si. Para eles, quem opera no setor de eventos, que vive de eventualidades, deve ter como condicionante uma flexibilidade apurada. Para um dos entrevistados da empresa D, “eventualidade e flexibilidade estão intimamente ligados”.

Avaliando as justificativas, aparece um ponto negativo das empresas que acabam ajudando no desenvolvimento da flexibilidade: a falta de planejamento. Segundo um entrevistado da empresa F, por exemplo, a “Empresa se acostumou a atuar sem planejamento e, em função disso, desenvolveu flexibilidade para lidar com as situações”. A importância do planejamento na gestão de crise, já havia sido apontada por McCool (2012), para quem, o planejamento é essencial em todas as três fases da gestão de crise.

Entre as duas empresas que informaram flexibilidade relativamente baixa, tem-se a empresa G, que reputa esse fator a centralização da gestão em um único sócio. Em sentido oposto, curiosamente, a empresa H esclarece que a baixa flexibilidade se relaciona, justamente, com a grande quantidade de sócios que exigiu que a empresa desenvolvesse um padrão operacional que não se flexibiliza facilmente.

4.2.2.5 Improviso

O improviso, segundo Cunha *et al.* (2013), se identifica como a capacidade de dar respostas diante da falta de planejamento para uma determinada situação. Nesse quesito, novamente e em especial, deparou-se com um conjunto de respostas que se aproxima muito da característica do setor.

No quesito em tela, todas as oito organizações que responderam, indicaram o improviso como característica de alta relevância, com notas 4 (muito relevante) ou 5 (extremamente relevante). Ao passar pelas justificativas, encontrou-se, de fato, uma linha majoritária que se refere, justamente, a essa, como uma característica de identidade do setor. Para os entrevistados, as empresas de eventos precisam desenvolver grande capacidade de improvisar para poder operar e, portanto, acabam internalizando, de fato, essa competência como sendo essencial.

Ao avaliar os pontos, encontrou-se algumas respostas curiosas. Um entrevistado da empresa C, por exemplo, avalia que a capacidade de improvisar foi essencial para a tomada de decisões assertivas, no tempo certo e que “orgulham” os seus gestores. Um dos entrevistados da empresa F, por sua vez, esclarece que a empresa “tem muita experiência em improvisar”. Nessa mesma linha, um entrevistado da empresa H qualifica a sua empresa como “uma especialista em improvisar”.

As pouquíssimas respostas individuais que deram uma nota abaixo de 4 para esse quesito, indicam como um vilão do improviso, a padronização. Segundo um dos entrevistados da empresa A, a parcela da empresa que aprendeu a trabalhar em linha com os processos padrão, perdeu um pouco a capacidade de improvisar.

4.2.2.6 Recuperação

A recuperação, para Cunha *et al.* (2013), mede justamente a capacidade de as empresas retomarem às condições originais. Nesse ponto, o presente trabalho foi favorecido por ter sido realizado cerca de 12 meses depois do fim das medidas restritivas de combate a Covid-19. Considerando que as empresas do setor reiniciaram seus trabalhos, ainda que parcialmente, no primeiro trimestre de 2022 e retomaram, de fato, no segundo trimestre de 2022, conseguiu-se agora, no segundo trimestre de 2023, ter um olhar mais objetivo e profundo de como se deu a retomada nas organizações.

Nessa linha, ao avaliar esse ponto, apresenta-se um cenário em que, majoritariamente, as empresas demonstraram boa capacidade de recuperação. Objetivamente, cinco das oito organizações que responderam, avaliaram a sua capacidade de recuperação entre 4 (muito relevante) e 5 (extremamente relevante). Para essas empresas, contribuiu muito o fato de não terem se desmobilizado por completo e, principalmente, o excesso de demanda relacionado a euforia da retomada dos eventos presidenciais. Para eles, o grande volume de faturamento provocou resultado adicional, que apoiou na retomada das atividades.

Aos que informaram dificuldades com a retomada, vê-se algumas justificativas interessantes. Para a empresa B, o fato de ter seu faturamento concentrado majoritariamente em um único evento foi determinante para a dificuldade de retomar. A empresa indica que o setor e a sua cadeia produtiva retomaram completamente desestruturados, que muitos fornecedores deixaram de existir e que outros reduziram a sua oferta. Nesse sentido, o preço subiu muito, especialmente para quem não tinha grande escala de contratação. Em decorrência disso,

portanto, a empresa que tinha concentração em apenas um evento teve seus custos e o padrão de entrega dos fornecedores muito impactados, gerando um desafio adicional na retomada.

A empresa F, por sua vez, esclarece que, ao desarticular por completa a equipe durante a pandemia, a empresa reduziu sobremaneira sua capacidade de recuperação. Ao avaliar com a nota 1 (irrelevante) a capacidade de recuperação da empresa, um entrevistado relata que sem os recursos humanos, a empresa perdeu boa parte de sua capacidade de operar e que o tempo para contratar e treinar os novos colaboradores foi decisivo para dificultar a retomada dessa organização.

4.2.2.7 Redundância

O conceito de redundância, segundo Cunha *et al.* (2013), refere-se à habilidade de um sistema persistir e perdurar, mesmo quando parte desse sistema estiver comprometido. Em outras palavras, pode-se traduzir essa definição como a quantidade de planos e caminhos paralelos ou alternativos que uma empresa apresenta, para chegar aos seus objetivos parciais ou finais.

Uma avaliação geral das respostas permite indicar, claramente, que essa é a competência pior avaliada entre todas as que medem a resiliência organizacional. Todas as oito empresas avaliaram sua redundância entre 1 (irrelevante) e 3 (relevante).

Entre as justificativas aparece, novamente aqui, a carência de planejamento formal das empresas. A empresa D, por exemplo, informa que, considerando sua estrutura bastante reduzida, faz um planejamento muito superficial de seus desafios e, nesse caso, com pouca redundância para quando o caminho escolhido não responde como o previsto. A empresa A, por sua vez, tem um processo de planejamento formal mais robusto, contudo, indica que em seu planejamento havia sempre um único cenário, o padrão. Em função disso, detecta a incapacidade de lidar com desvios do padrão planejado, avaliando sua redundância como pouco relevante (nota 2).

No caso da empresa C, a análise foi um pouco mais complexa. A empresa avaliou que tem diferentes níveis de redundância entre as diversas unidades de negócios. Atestou que avalia como muito relevante (nota 4) em algumas unidades de negócios e irrelevante (nota 1) em outras unidades que se demonstram mais frágeis nesse ponto. A avaliação da empresa H, apresenta um ponto mais curioso. Para um dos entrevistados, “a organização é tão positiva que na, maioria das vezes, ela assume que não tem Plano B, apenas o Plano A”. Nessa linha, avaliou a redundância como pouco relevante (nota 2), mas entende que isso não é tão negativo.

4.2.2.8 Robustez

A Robustez, defendem Cunha *et al.* (2013), corresponde a característica que mede a capacidade de receber golpes com a minimização do impacto na capacidade funcional. Em outras palavras, nesse componente avalia-se a resiliência organizacional sob a ótica de quanto uma empresa soube operar diante de uma capacidade adversa. Com relação a crise em tela, considerando a sua profundidade, o simples fato de se ter condição de entrevistar uma empresa que ficou paralisada, praticamente por completo, durante 24 meses, já deveria ser um indicador de relevância de sua robustez.

Nessa direção, observou-se também nesse ponto, uma avaliação majoritariamente positiva das empresas entrevistadas. Um total de seis entre as oito empresas avaliaram entre nota 4 (muito relevante) e nota 5 (extremamente relevante) a competência “robustez”. Entre as razões dessas avaliações encontrou-se questões ligadas ao setor e, também, as características das empresas. A empresa D, por exemplo, informa que a estratégia de redução do quadro funcional que executou em 2018, deixou a estrutura da empresa mais leve e esse fato deu a ela capacidade de enfrentar momentos inoportunos.

A empresa C, por sua vez, indica dois fatores para justificar a sua avaliação positiva para essa competência. Segundo a empresa, o seu modelo de negócios com baixo nível de investimento estrutural fixo, torna-a uma empresa mais flexível e permite que ela tenha boa capacidade de enfrentamento de intempéries. Informa, também, a capacidade financeira de organização, que tem capital estrangeiro, como um fator que lhe atribui maior robustez.

A empresa A, por sua vez, ao avaliar como 4 (muito relevante) o seu nível de robustez, apresenta um contraponto interessante. Segundo um dos entrevistados da empresa, “saímos fortes, mas não ilesos”. Essa afirmação reflete, em geral, o cenário que se observa em todas as organizações entrevistadas. Elas apresentam otimismo com o fato de terem saído da crise em condições de voltar a trabalhar com rentabilidade, contudo, reconhecem que tiveram perdas que levarão tempo para recuperar.

As duas empresas que informaram uma avaliação não tão positiva quanto ao seu nível de robustez, empresa F e empresa G denotaram razões diferentes para essa avaliação. A empresa F indica o desafio de ser uma pequena empresa, de característica familiar, em superar uma crise te tal monta. Já a empresa G, que avaliou o seu nível de robustez como relevante (nota 3), informa que as dificuldades vivenciadas no período e, especialmente, a perda de contratos durante a pandemia, demonstrou que a empresa não estava tão preparada para uma crise tão severa.

4.2.3 As Práticas de Gestão de Crise

Ademais de todas as reflexões sobre as características das empresas pré-existentes antes da crise da Covid-19, estudadas no capítulo anterior, é prioritariamente sobre as práticas de gestão tomadas depois do início propriamente dito de uma crise que se pretende estudar, para o desenho de um modelo que pode ser útil a empresas para enfrentar outras crises.

Resgatando um conceito já apresentado no referencial teórico e defendido por Kukanja e Planinc (2013), gestão de crise é um conjunto de práticas de diferentes ações reativas e proativas que buscam minimizar os impactos da crise e acelerar a volta da realidade. Nesse sentido, buscou-se ouvir das oito empresas entrevistadas, quais entre as práticas tradicionais de gestão de crise foram utilizadas na crise da Covid-19 e, também, entender, à luz do entrevistado, o nível de eficácia de cada uma das práticas utilizadas.

Nesse sentido, foi utilizado um quadro de práticas apresentado por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) como referência e, a partir do qual avaliou-se a atuação das organizações entrevistadas, concentrando-as em quatro blocos, como também sugerido pelos autores: as práticas de mercado que relacionam as empresas com seus clientes e negócios; as práticas de recursos humanos que relacionam as empresas com as pessoas que fazem parte dela; as práticas de gestão de custos que apresentam uma abordagem mais financeira das decisões; e as práticas institucionais que abordam questões externas a organização.

4.2.3.1 As práticas de mercado

Diante das medidas restritivas, praticamente todos os entrevistados **focaram em novos segmentos de mercado**. As oito empresas tentaram envidar esforços para atender outros segmentos em que as restrições eram menores, com o intuito de gerar movimentação econômica na empresa. A prática se demonstrou bastante significativa na amostra, não só porque todas as empresas decidiram nessa direção, mas também, pelo resultado concreto das escolhas apresentadas pelos investigados.

A empresa A, por exemplo, investiu na verticalização e desenvolveu atividades, que no futuro, poderiam vir a atender as atividades regulares do grupo: empreendeu em uma empresa de tecnologia para associações de alunos, montou empresas de alimentos e bebidas também para eventos. A empresa H procurou um caminho parecido. Utilizou-se do estoque para montar um *delivery* de bebidas e alguns meses depois montou um restaurante utilizando-se de

equipamentos que anteriormente utilizava apenas para eventos. Caso similar como o da empresa D, que também montou operação de gastronomia utilizando-se de estrutura de eventos.

A empresa G direcionou seus esforços para negócios digitais. Ao invés de realizar shows com seus artistas, passou a trabalhar melhor outros negócios, como a exploração da imagem, o licenciamento de fonogramas e os eventos digitais, que passaram a ser conhecidos como “lives”. Ambas essas quatro empresas A, D, G e H classificaram suas escolhas de investir em novos segmentos como práticas muito relevantes (nota 4) ou extremamente relevantes (nota 5). Complementaram, inclusive, que parte desses segmentos continuam em operação e continuam sendo relevantes.

A empresa C, por outro lado, investiu em atender a demanda mais aquecida com a crise da Covid-19, o setor de saúde. Seus espaços foram direcionados para a montagem de hospital de campanha, assim como a sua unidade de negócios de serviços para eventos também focou em atender as demandas de saúde. Para essa empresa, a prática também foi muito relevante (nota 4), especialmente por permitir a geração de faturamento durante o período em que as atividades no segmento original estavam paralisadas.

A empresa E buscou novos nichos dentro da mesma atividade, como por exemplo, o atendimento dos circos. A empresa F buscou atuar em eventos de menor porte, que enfrentavam restrições menores. Ambas as empresas, no sentido inverso das demais, avaliaram os novos segmentos como pouco rentáveis e que, de fato, trouxeram pouco resultado. Nesse sentido, avaliaram a prática como irrelevante (nota 1) ou pouco relevante (nota 2).

Com relação a esse ponto de diversificar os segmentos de atuação, vale comentar aqui que, enquanto boa parte da teoria também vai nessa direção, há alguns autores que indicam que o ideal é o contrário. Para Bibeault (1982), um dos principais métodos de gestão de crise é o foco no negócio-chave, sem sair desse rumo. Para o autor, a diversificação tiraria energia das empresas quando elas mais precisam se concentrar no seu negócio principal. Esse entendimento talvez explique o fato de que muitos dos novos segmentos escolhidos para atuar pelas empresas entrevistadas, tenham sido descontinuados com a retomada das atividades originais.

Dando sequência, considerando que as empresas pesquisadas estavam com boa parte de suas atividades paralisadas, as práticas de **ampliar as campanhas de marketing** e/ou **aumentar o investimento em marketing**, acabaram por não ser usual entre as organizações investigadas. Sete entre as oito empresas não ampliaram as campanhas de marketing e, por conseguinte, não aumentaram o investimento na área.

A empresa A foi a única que respondeu positivamente a prática de ampliar as campanhas de marketing. Segundo a empresa, muito embora não poderia executar eventos, a atividade

majoritariamente de eventos de formatura tem um ciclo entre a venda e a execução longo, que vai de 2 a 3 anos, em média. Nesse sentido, a empresa não poderia parar de vender e, por isso, ampliou as campanhas de marketing para tentar ganhar mercado. Ainda assim, ampliou as campanhas sem ampliar os investimentos. Avaliou a prática como muito relevante (nota 4) e antecipou que isso foi fundamental para uma retomada mais significativa, o que será tratado mais adiante.

As empresas, no geral, ainda que não tenham ampliado as campanhas ou aumentado investimentos em marketing, pontuaram que tentaram, dentro do possível, manter suas marcas em evidência nas redes sociais. Para a empresa H, uma preocupação durante todo o tempo era não reduzir sua relevância nas redes sociais. A organização sabia que manter a conexão com o consumidor seria essencial. Caso semelhante foi o relatado pela empresa B que acabou utilizando-se do aspecto social como forma de ter algum tipo de conteúdo para manter a marca em contato com seus consumidores, direcionando suas redes para proliferar campanhas sociais e humanitárias relacionadas a crise momentânea.

Mesmo comportamento acima se observou com relação a prática de **aumentar as taxas de descontos e ofertas**. As mesmas sete empresas indicadas anteriormente B, C, D, E, F, G e H, informaram que essa prática não se aplicava a elas, considerando que praticamente não tinham o que vender, considerando suas atividades originais.

Na contramão das demais, em função da característica do segmento em que atua, a empresa A, utilizou-se sobremaneira da flexibilização comercial como forma de manter e incrementar os contratos em carteira. Para essa empresa, a prática foi muito bem avaliada em termos de relevância, considerada por eles extremamente relevante (nota 5).

O fato é que a prática, que talvez se aplique a crises de outra natureza diversa das crises sanitárias, fez pouco sentido às organizações que praticamente nada podiam vender. As crises sanitárias, como já preconiza a teoria, têm impactos muito profundos. Barros e Mesquita (2020), ao estudarem essa crise, já haviam indicado que seu impacto ia além das crises tradicionais, impedindo boa parte das empresas, inclusive, de trabalhar.

Mesmo caso das ações comerciais de **direcionar os esforços ao atendimento e manutenção dos clientes leais e frequentes**. Boa parte das empresas de mercado indicou que não fazia tanto sentido atuar na relação direta com os clientes, que também estavam ávidos por informações e respostas sobre a retomada das atividades, tema que as empresas não tinham como atender com precisão.

Sobre essa prática, as empresas B, D, F, G e H responderam que não fez sentido para elas em executar. Esse fato se justifica, especialmente, por atuarem diretamente com execução

de eventos e também, na maior parte das vezes, apresentarem relação comercial direta com o consumidor pessoa física.

As empresas A, C e E responderam positivamente em relação a adoção dessas práticas. As empresas C e E atuam, basicamente, com clientes pessoa jurídica e, portanto, dedicaram energia para a manutenção desses clientes, bem como a antecipação de negócios para execução futura. Para ambas, o impacto da prática foi relevante (nota 3). Já a empresa A, como antecipado, dedicou-se a trabalhar na manutenção dos contratos em carteira e, portanto, lançaram mão de um grande conjunto de ações de relacionamento. Para ela, a avaliação dos resultados da prática foi considerada extremamente positiva (nota 5).

Sobre a importância da relação sólida com os clientes na gestão de crise, Alonso-Almeida, Bremser e Llach (2015) defendem que a melhor maneira de lidar com a crise econômica é ter estabelecida uma profunda e leal base de consumidores. Essa linha de pensar, reforça a tese das empresas de que, mesmo não sendo a maioria, investiram nessa prática como forma de mitigar os impactos da pandemia.

Por outro lado, a adesão a prática de **estudar e compreender as expectativas do mercado-alvo** foi bastante significativa entre as empresas entrevistadas. Todas elas relataram que atuaram nessa direção. Para algumas delas, inclusive, o resultado foi absorver novos conhecimentos que ajudaram no desenvolvimento dos segmentos de mercado em desenvolvimento na pandemia, tema já discutido há pouco, caso das empresas A, D, G e H. Para outras, o impacto foi promover mudanças incrementais em seus negócios originais para serem aplicadas tão logo as restrições impostas fossem retiradas.

No geral, portanto, as empresas investigadas avaliaram essa prática ligada ao estudo do comportamento do consumidor como relevante. As notas variaram entre 3 (relevante) e 4 (muito relevante).

Quando o assunto envolvia **estimular o uso do comércio eletrônico em relação aos canais de distribuição**, a adesão foi bastante relevante. Para Cortez e Jonhston (2020), o impacto da crise nas comunicações alterou, inclusive, as relações básicas, que originalmente eram diretas e passaram, na pandemia, a requisitar uma conexão a distância. Entre as oito empresas entrevistadas, cinco declararam que adotaram essa prática, algumas na tentativa de manter o segmento de negócios original, outras na tentativa de desenvolver outros segmentos de mercado como já explorado.

As empresas B, D e F foram as empresas que não aderiram a essa prática. Para elas, considerando que não tinham produtos a vender, não fazia sentido atuar na gestão de canais de distribuição.

Entre as empresas que adotaram essa prática, merece destaque aquelas que, em função de um novo canal, acabaram desenvolvendo novos negócios como o caso da empresa G, que ao atuar com shows na web, as “lives”, licenciamento de fonogramas e venda de imagem dos artistas teve, no comércio eletrônico, a grande plataforma de estruturação dos seus produtos. Avaliou, portanto, a prática como muito relevante (nota 4). Na mesma direção, a empresa H, que ao atuar como *delivery* acabou desenvolvendo isso sob uma plataforma digital e, nesse caso, indicou relevância 3 (relevante) para a prática adotada.

Também merece destaque o que foi desenvolvido pela empresa A, que na dependência de reuniões presenciais para apresentar a empresa e negociar novos contratos, transferiu boa parte dessas reuniões para o ambiente virtual, investindo em equipamentos e processos que a posicionaram na vanguarda desse tema, em relação ao concorrente. Avaliou a prática como muito relevante (nota 5).

Com relação a prática de **acompanhar os concorrentes para se inspirar em algum avanço que desenvolva**, todas as empresas praticamente aderiram. A justificativa, praticamente unânime, era que diante do ineditismo da situação e da incerteza que o ambiente apresentava, ter uma referência era sempre uma forma de avaliar a atuação.

A relevância da prática, contudo, foi avaliada de maneira bastante diversa entre as empresas. Algumas delas, como as empresas A, C, D e E, avaliaram essa prática como muito relevante (nota 4) e extremamente relevante (nota 5). Para elas, observar a concorrência trouxe referências interessantes. Enquanto isso, para outras empresas, como as organizações B, F, G e H, a observação dos concorrentes não trouxe nada de muito significativo para o enfrentamento da crise e, portanto, avaliaram a prática como pouco relevante (nota 2).

Um destaque nesse tema foi a resposta de um dos entrevistados da empresa H que indicou que ao dialogar e observar a concorrência, observou uma melhoria significativa da relação da empresa com seus competidores. Para ele, a atuação conjunta na crise, que será detalhado mais a frente, nasceu justamente das observações e comunicações com a concorrência.

A última prática avaliada nesse bloco foi a de atuar para **melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos**. Entre as empresas entrevistadas, a grande maioria indicou que não atuou nessa direção. As empresas B, C, D, F e G responderam que não direcionaram esforços para melhorar a qualidade dos produtos originais durante o ciclo da crise.

A empresa A respondeu que apresentou melhoria, justamente, com a digitalização de parte dos processos como já relatado anteriormente. Avaliou, portanto, a prática como muito relevante (nota 4). A empresa E, que atua com tecnologia, informou que se utilizou do período

com operação reduzida para investir em melhorias de sua ferramenta. Nesse sentido, avaliou a prática como muito relevante (nota 4). A empresa H diversificou a oferta, ampliando sua linha de atuação e, também, avaliou isso como muito relevante (nota 4).

A rigor, como visto, a atuação de mercado, como um todo, ficou muito prejudicada, dada a natureza da crise. Entre as nove práticas de mercado que o modelo sugere como as mais utilizadas, quatro praticamente não se aplicam a maioria das empresas entrevistadas. Esse fato reduz substancialmente a relevância desse conjunto de práticas na gestão de crise das empresas entrevistadas.

Entre as outras práticas merece grande destaque um bloco direcionado a busca de novos segmentos de mercado, ao qual também se relaciona ao estudo do comportamento do consumidor e o estímulo ao uso de canais digitais, tudo isso na linha da diversificação de oferta para enfrentar a crise. Talvez resida aqui, a maior relevância de atuação de mercado na crise em tela.

4.2.3.2 As práticas de recursos humanos

A gestão dos recursos humanos também foi bastante desafiadora para as empresas. Cortez e Jonhston (2020), ao definirem o desafio da crise da Covid-19 como algo inédito, defendem que, como seres humanos, os empregados (como também os fornecedores e clientes), ainda que em diferentes funções e hierarquias, são igualmente afetados pelas incertezas produzidas pela crise. Ainda segundo eles, com o risco individual e a preocupação real com a morte, as pessoas não apresentaram a mesma racionalidade do que nas crises anteriores. Nesse sentido, indicam os autores, a gestão da crise requer preocupação decisiva com os recursos humanos das organizações.

Para empresas de serviços, que se enquadra no setor de eventos, a mão de obra é intensiva (AIDAR, 2018), e o seu custo, portanto, é muito relevante dentro da estrutura orçamentária. A **redução de salários e benefícios** foi prática adotada por seis das empresas entrevistadas. As empresas A, D, E, F, G e H responderam que fizeram algum tipo de redução de salários e benefícios. Ambas são unâimes, também, no sentido de avaliar a eficácia da medida. Para as seis empresas, a prática foi muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5).

O que diferenciou as ações entre uma em outra empresa foi a profundidade e a extensão das reduções de salários. Algumas empresas, como o caso da empresa A, limitaram essa medida a acompanhar o benefício governamental criado, ou seja, a empresa reduziu custos, mas o

colaborador praticamente não reduziu seus ganhos. Outras, como o caso da empresa D, aplicaram redução de remuneração real aos seus colaboradores.

As duas empresas que não aplicaram a medida, empresa B e empresa C, apresentam justificativas distintas para não ter usado a medida. Para a empresa B, que se considera enxuta em termos do quadro de colaboradores, entendeu que dada a relevância dos colaboradores e pequeno número, não havia como reduzir remuneração. A empresa C, por outro lado, diz que compensou a não redução de salários com a redução do tamanho do quadro funcional, equilibrando seu orçamento.

A **redução do número de colaboradores**, por sua vez, foi medida quase unânime entre as empresas entrevistadas. Sete entre as oito empresas declararam que adotaram essa medida. Um dos entrevistados da empresa A, por exemplo, informa que sua unidade de negócios chegou a funcionar com apenas 20% do quadro original. A empresa F, por sua vez, reduziu praticamente 100% do seu quadro fixo. A empresa H, por outro lado, comenta que reduziu percentual inferior a 15% dos seus colaboradores fixos.

O que é uníssono, entre todos os entrevistados que adotaram essa prática, foi a eficácia da mesma como vetor de redução de custos da organização. Sete empresas que utilizaram a medida, consideraram a prática muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5).

Para um entrevistado da empresa E, o mesmo lamenta ter demorado cerca de um ano para tomar a decisão, mas que ainda assim, a mesma se pagou em 5 meses e, depois disso, representou economia real para a organização. Essa incerteza de curto prazo foi classificada por Cortez e Jonhston (2020) como brutal. Segundo os autores, as decisões ficaram sempre prejudicadas por tamanha ambiguidade, que impedia a melhor clareza com relação as escolhas de que caminho tomar, como no caso da empresa E.

Uma única empresa optou por não adotar essa prática. Foi a empresa B. A justificativa, já tratada anteriormente, era o fato de que a empresa já apresentava uma estrutura muito pequena e a decisão do gestor foi por manter esse conhecimento multidisciplinar nos quadros da organização.

Uma outra medida de controle de custos nos recursos humanos que foi bastante utilizada entre as empresas entrevistadas foi a **promoção de férias coletivas na empresa e/ou em algum departamento**. Considerando as alternativas total ou parcial, cinco entre as oito empresas entrevistadas responderam que promoveram férias total ou parcialmente. A relevância da medida por quem adotou, contudo, foi avaliada como um pouco menor do que as práticas de recursos humanos indicadas anteriormente. Para os entrevistados, as notas variaram entre 3 (relevante) e 4 (muito relevante).

Para as empresas A, C e H, as férias coletivas foram relevantes em algumas unidades de negócios, especialmente aquelas diretamente ligadas a operação dos eventos. A empresa C, que tem uma unidade de serviços para os eventos, desmobilizou toda a unidade. A empresa H fez o mesmo com a sua unidade de cenografia.

Entre as empresas que não adotaram essa prática, a empresa B informou a mesma justificativa já descrita anteriormente. As empresas D e F optaram por uma das medidas anteriores em detrimento dessa, que teria um impacto menor.

Com relação a gestão dos colaboradores que seguiram na organização, o **aumento de produtividade** foi realidade em cinco empresas entre as investigadas. As empresas A, C, E, G e H notaram um incremento de produtividade dos colaboradores que permaneceram. Para elas, a relevância dessa prática foi intermediária, variando entre 2 (pouco relevante) e 4 (muito relevante).

Para a empresa A, que adotou essa prática, o ganho de produtividade foi perceptível. Contudo, o entrevistado entende que parte dessa produtividade se perdeu com o trabalho remoto.

Para a empresa F, que desligou todos os seus colaboradores, a pergunta não se aplica, contudo, informou que diante de tal decisão, o ônus de trabalho acabou recaindo sobre os sócios que acabaram por ter que abraçar todas as atividades de manutenção da organização.

Ainda considerando as práticas relacionadas ao cotidiano de operações das empresas, o **incremento do rol de atividade de um colaborador, fazendo atividades que a relação original não previa**, também foi uma decisão adotada por diversas empresas entre as entrevistadas. Um total de sete entre as oito empresas pesquisadas tomaram essa decisão.

As empresas A, B, C, E, G e H indicaram essa prática como bem significativa. Para elas, trata-se de prática muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5). Um depoimento curioso veio de um dos entrevistados da empresa G, “os colaboradores que permaneceram no quadro atuaram desde fazer cafezinho, até limpar o chão”, referindo-se ao grande aumento de abrangência funcional da equipe. A empresa A, da mesma forma, relatou um grande esforço para a transformação de seu time em uma equipe multitarefas.

A empresa D que também adotou essa prática, informa que o fez muito pontualmente, apenas em um departamento que ficou ocupado por um único colaborador. Segundo um entrevistado da empresa, a prática foi aplicada pontualmente e, portanto, não foi tão relevante para a empresa, atribuindo nota 2 (pouco relevante).

Para a empresa F, novamente, a prática não se aplicou, considerando o fato da redução extrema no quadro funcional da organização.

Já com relação ao **aumento do número de horas de trabalho da equipe**, essa prática não foi proposta por nenhuma das empresas entrevistadas. Segundo as empresas, essa decisão não foi tomada em momento algum. Há, contudo, algumas considerações que merecem destaque. Para um dos entrevistados da empresa D, em que pese não tenha havido demanda por parte da empresa, ele reconhece que o trabalho remoto fez com que aumentasse a disponibilidade por parte dos colaboradores, que como estavam trabalhando, muitas vezes, de casa, acabavam à disposição por um período maior.

O mesmo raciocínio foi apresentado pela empresa C. Para um dos entrevistados isso aconteceu “naturalmente”. Para o outro, considera que aumentou em mais de 50% sua disponibilidade para com a empresa.

Sob o ângulo mais macro, quatro empresas **promoveram mudanças na estrutura organizacional** para enfrentar a pandemia. A empresa A desenvolveu novas unidades de negócios e com isso redesenhou seu organograma para atender os novos segmentos de atuação, tendo avaliado a prática como muito relevante (nota 4). A empresa D respondeu que aproveitou o cenário de mudanças generalizadas para concluir um processo de redução de quadros (*downsizing*) que já vinha em curso desde 2018 e, também, avaliou a prática como muito relevante (nota 4). A empresa F promoveu a mudança estrutural para aplicar na retomada, tendo investido no desenvolvimento de processos e rotinas administrativas e comerciais, avaliando a prática como relevante (nota 3).

Destaque para a empresa C, que ao avaliar a prática como extremamente relevante (nota 5), relatou que, durante a pandemia, a empresa mudou substancialmente o seu modelo, substituindo quadros de gestão, alterando a política de recrutamento e seleção, criou diretorias transversais que atendessem a todas as unidades de negócios (comercial, marketing e operações), entre outras ações que suportaram essa prática. Para um entrevistado dessa empresa, essa está entre as principais práticas que a empresa adotou durante a pandemia, pois fez mudanças profundas, com resistência bem reduzida em função da conjuntura do mercado.

Ainda no conjunto de ações de recursos humanos, o modelo de Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), indica a **substituição de trabalhadores permanentes por temporários**, como uma prática usual para a gestão de crise. Na pesquisa em questão, identificou-se que apenas duas empresas se utilizaram dessa medida como forma de mitigar os impactos da crise.

A empresa D, se utilizou exclusivamente de trabalhadores temporários para implementar os novos segmentos de negócios em que empreendeu durante a crise. Para essa empresa, a prática foi avaliada como extremamente relevante (nota 5). Segundo um dos entrevistados da organização, os trabalhadores temporários permitiram a empresa testar o novo

segmento de mercado com agilidade, sem a necessidade de incorrer em maiores custos e de incrementar o risco operacional. A empresa E aproveitou para implementar a terceirização em alguns departamentos, tão logo desligou os colaboradores fixos, com isso manteve sua capacidade operacional mesmo após a redução do custo fixo. Para essa empresa, a prática adotada foi relevante (nota 3).

As demais empresas que não implementaram essa prática, responderam como justificativa, em geral, o fato de terem encerrado postos de trabalho e não apenas substituído o formato de contratação.

Ao avaliar o conjunto de práticas de recursos humanos, em geral, pode-se observar uma grande relevância das práticas relacionadas à redução do seu custo direto, todas foram avaliadas com eficácia significativa. Por outro lado, considerando a redução substancial das atividades operacionais de praticamente todas as empresas do setor, as medidas mais ligadas ao incremento da produtividade do colaborador, ou da expansão da jornada ou do rol de atividades foram menos adotadas e, quando adotadas, apresentaram uma relevância não tão bem avaliada.

Merece destaque, também, as mudanças mais estruturantes que foram avaliadas de maneira bem relevante nas empresas que optaram por adotar tais práticas. As empresas que adotaram, reforçam que foram medidas muito impactantes na retomada das atividades.

4.2.3.3 As práticas de gestão de custos

A gestão de custos foi uma frente de trabalho bastante lembrada pelos entrevistados. **Enfatizar o controle e a redução de custos operacionais**, inicialmente, foi uma prática adotada por todas as empresas. Essa prática talvez tenha sido uma unanimidade entre todas as empresas e entre todos os entrevistados. Essa conclusão também é referendada pela teoria. Para Hayes e Patton (2001), quando se trata de ações responsivas, aquelas que são espontâneas e imediatas, o que se observa nas empresas é que elas sempre são iniciadas com o corte de custos.

Da mesma forma se comportou a análise dos entrevistados, com relação a relevância da medida. Entre os 16 entrevistados das oito empresas pesquisadas, a avaliação variou entre muito relevante (nota 4) e extremamente relevante (nota 5), sendo que uma grande maioria seguiu esse último conceito.

As justificativas das respostas também são muito similares entre os respondentes. Para a empresa E, por exemplo, considerando que o principal impacto da crise foi tirar das empresas sua capacidade de planejar e controlar a receita, o controle da despesa passou a ser quase que uma medida obrigatória, na tentativa de se manter o controle e planejamento da organização.

Merece destaque, também, alguns apontamentos como o da empresa H ao relatar que passou a ter uma rotina semanal de avaliação e controle de custos e pagamentos, envolvendo todos os diretores da empresa, dada a relevância dessa prática. Um dos entrevistados da empresa G, da mesma forma, descreve que “foi um treinamento de orçamento base zero na prática”. Essa empresa também relatou o desenvolvimento de um processo de controle mensal de caixa com fechamento de todos os sócios e a construção de uma reserva de caixa, mesmo durante a fase restritiva da pandemia.

Seguindo essa linha de controle de custos e de saídas de caixa, **a prática de postergar pagamentos previamente agendados** também foi bastante adotada. Um total de seis entre as oito empresas entrevistadas adotaram essa prática como forma de gerar algum tipo de redução dos desafios de gestão de caixa durante a crise.

A profundidade dessa medida, no entanto, variou entre as organizações respondentes. Para a empresa H, por exemplo, embora capitalizados por terem entrado na crise logo após o seu principal período de faturamento anual, como já abordado, a empresa optou por postergar o pagamento de suas obrigações tributárias. A empresa esperava que o governo, de fato, estendesse a mão ao setor em algum momento. E foi o que aconteceu. A empresa E, por sua vez, utilizou-se dos recursos de terceiros, sob sua administração para fazer frente ao desafio de gestão de caixa da crise. Nesse caso, adotou uma política mais conservadora de repasses aos seus clientes, utilizando-se da flexibilidade prevista na legislação construída no parlamento para gerir a transferência e os cancelamentos de eventos.

A avaliação dessa medida por quem adotou, também variou. Para as empresas A e B, G e H, por exemplo, avaliaram como muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5), a eficácia dessa prática na mitigação dos impactos da crise em suas empresas. A empresa C e a empresa E, contudo, indicaram a medida como de pouca relevância (nota 2), informando que as outras práticas utilizadas foram mais relevantes.

Entre as empresas que não adotaram essa prática, estão as empresas D e F, e a grande justificativa foi que procuraram uma solução que permitisse se antecipar e levar praticamente a zero as saídas de caixa da organização. A empresa F, de natureza familiar, como já descrito acima, optou pela venda de ativos pessoais para capitalizar a empresa e garantir o pagamento de todas as suas contas. A empresa D, saindo de um período relevante de faturamento, escolheu não distribuir o resultado anual e usar esse recurso para antecipar e quitar todos os pagamentos previstos.

Uma prática que teve pouca adesão entre os entrevistados, por outro lado, foi o **fechamento de departamento e unidades não rentáveis**. Apenas duas empresas informaram

medidas nessa direção: as empresas F e G. Para a empresa F, a decisão foi praticamente encerrar todas as atividades da empresa, desligando todos os colaboradores e, nessa direção, fechou todos os departamentos da organização. No caso da empresa G, o fechamento foi de natureza bastante periférica, e teve relação com unidade de pouca significância nos indicadores organizacionais.

Interessante é que, embora tenham adotado a prática, ambas as empresas a avaliaram como pouco relevante no contexto geral de mitigação dos efeitos da crise. Para a empresa F, a medida foi inevitável, contudo, a partir dela, a empresa ficou impedida de atuar na busca de novos segmentos de mercado, de novas receitas, enfim, fechar a empresa quase que por completo, impediu-a de adotar outras práticas de reação. A empresa F avaliou a medida como pouco relevante (nota 2). Para a empresa G, que avaliou a medida como relevante (nota 3), o impacto no todo foi pequeno, justamente pelo tamanho relativo da unidade de negócio que foi encerrada.

Para as empresas que não adotaram essa prática, que foi a maioria: empresas A, B, C, D, E, e H, as justificativas foram semelhantes. Segundo essas empresas, todos se preocuparam muito em não perder a “musculatura” da organização para a retomada que, considerando a forma como as incertezas se apresentaram, poderia ser a qualquer momento. Segundo a empresa D, que já entrou na crise relativamente enxuta, fechar mais alguma unidade ou departamento seria o mesmo do que fechar a empresa, realidade que não era a desejada pelos sócios.

A empresa E indicou essa incerteza como um grande vilão de medidas como essa. Segundo um dos entrevistados, “tínhamos a expectativa de voltar a qualquer tempo, por isso optamos durante todo o primeiro ano em não desmobilizar a estrutura da organização”. A incerteza, aliás, é atributo básico de todas as crises. Kovoov-Misra (2019) já indicava ambiguidade como condição de definição de toda e qualquer crise.

Outra prática que foi muito pouco adotada entre as empresas entrevistadas, foi a **substituição de insumos por outros de menor preço**. Um total de seis empresas entre as oito entrevistadas, não adotaram a medida. Segundo elas, considerando a redução substancial do ritmo das atividades, as empresas passaram a comprar o mínimo e seguiram comprando apenas o estritamente necessário. E, na leitura das empresas que não adotaram essa prática, o insumo que era estritamente necessário, pela importância, não deveria ser trocado por outro de menor preço.

As duas empresas que adotaram alguma prática nessa direção, fizeram isso de maneira marginal. Para a empresa G, a substituição de insumo se deu em um daqueles segmentos novos que a empresa adotou já durante a gestão de crise. A empresa G, que agenciava artistas para a

realização de shows, promoveu uma redução da estrutura desses artistas, reduzindo o custo de apresentação, para a realização dos shows via web, também conhecidos como *Live*, modal que não tinha a mesma receita potencial. A empresa substituiu músicos ao vivo, por gravações de estúdio dos instrumentos. Para a empresa G, a medida foi essencial para viabilizar o negócio nesse novo segmento e, portanto, avaliou a prática como muito relevante (nota 4).

A empresa E trouxe esse assunto já falando dos últimos meses de crise com vistas a retomada. Segundo a empresa, que tem boa parte de suas atividades ligadas a tecnologia, a estratégia foi trocar fornecedores por outros, de mesmo padrão de entrega, mas com condição comercial mais favorável. Segundo o entrevistado, a medida foi significativa para o incremento da margem na retomada e, portanto, avaliada como extremamente relevante (nota 5).

A utilização de novas tecnologias para redução de custos operacionais, por sua vez, foi a prática mais utilizada. Ao total, cinco das oito empresas entrevistadas declararam que tomaram atitudes nessa direção. Entre elas, merece destaque a empresa A que desenvolveu um sistema totalmente inovador de visita e apresentação de propostas on-line para as turmas em prospecção de contratos de formatura. Um dos entrevistados da empresa A atestou

Diante da impossibilidade e insegurança de realizar visitas presenciais, considerando que precisávamos seguir vendendo para não ter um problema ainda maior no futuro, desenvolvemos estúdios modernos com toda a tecnologia para apresentar aos formandos nossa oferta, sem abrir mão do aspecto emocional que utilizávamos anteriormente.

Para essa empresa, a avaliação da prática foi extremamente relevante (nota 5).

Entre as outras empresas, várias trouxeram a questão do trabalho remoto e das ferramentas para esse modal em que passaram a atuar. Foram repetidas as respostas na linha de que empresas com atuação em mais de um local, reduziram bastante as suas viagens de negócios e, nessa linha, os seus custos em geral.

Ao avaliar a eficácia das ações na mitigação dos impactos da pandemia, as empresas se dividiram. A empresa C avaliou como pouco relevante (nota 2), indicando o fato de que o retorno dessas adoções acabou ficando apenas para a retomada. A empresa F, da mesma forma, avaliou como apenas relevante (nota 3), diante da expectativa que era de desenvolver algo que desse resultado imediato e não aconteceu.

Em outra direção, as empresas E e G avaliaram a prática como muito relevante (nota 4) e extremamente relevante (nota 5). Para a empresa E, as medidas adotadas, nessa direção, foram essenciais à projeção de boas margens para a retomada. Para a empresa G, o retorno foi ainda mais imediato. Essas ferramentas foram essenciais para o desenvolvimento de novos segmentos

de negócios desenvolvidos durante a pandemia e esse, por sua vez, foram essenciais na sobrevivência da organização.

O **congelamento de todos os investimentos planejados** também foi prática significativamente usada para a gestão da crise entre as empresas pesquisadas. Cinco entre as oito empresas adotaram essa medida: as empresas B, D, E, F e G optaram por paralisar novos investimentos, sejam ele em negócios ou em bens. Todas as justificativas variaram em torno do tema da imprevisibilidade e da insuficiência de caixa. Entre essas empresas, a avaliação da eficácia da medida ficou entre muito relevante (nota 4) e extremamente relevante (nota 5). Um dos entrevistados da empresa D ainda complementou que o congelamento não foi só dos investimentos da empresa, mas também, dos investimentos pessoais dos sócios.

Entre as empresas que não adotaram a medida, os investimentos e estratégias adotadas foram em duas direções. A empresa C, que tendo recebido um aporte de seu sócio controlador internacional não apresentou insuficiência de caixa, expandiu aproveitando as oportunidades que ficaram “mais baratas”, segundo eles. Decidiram por buscar novos espaços de gestão, aproveitando a concorrência descapitalizada.

As empresas A e H investiram justamente em projetos e iniciativas visando a atuação em segmentos que os sustentassem durante o período da crise. A empresa A, como já detalhado anteriormente, investiu em um novo modal de atendimento e venda de novos contratos de formatura que fosse alternativo à visita presencial, que estava muito restrita. A empresa H utilizou-se de ativos que possuía para a realização de eventos e montou uma operação gastronômica, segmento esse que apresentava muito menos restrições, podendo operar com viabilidade.

O **desenvolvimento de novos canais de receita** como forma de compensar os custos, nessa direção, também foi prática adotada por boa parte das empresas entrevistadas. Apenas a empresa A continua por meio de um modelo alternativo, a exercitar suas receitas originais, todas as outras sete empresas tentaram desenvolver novos canais de receita para sobreviver durante a pandemia.

As empresas D, F, G e H avaliaram a prática como muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5). A empresa D e a empresa H montaram operações gastronômicas a partir de ativos que já dispunham para a realização de eventos. O interessante é que ambas as operações continuam até os dias atuais, 12 meses após o fim das medidas restritivas da Covid-19. A empresa H buscou, também, operações de *delivery* e *lives* com receita incremental. Para um entrevistado dessa empresa, “Foram essas novas fontes de receita que nos mantiveram vivos”. A empresa G atuou bastante com o *live marketing*, publicidade e shows on-

line, direcionando a carreira dos seus artistas para outros modais. Para um entrevistado dessa empresa, “essas novas receitas desenvolvidas durante a pandemia não só foram essenciais naquele período, como hoje representam cerca de 20% do faturamento do grupo, após a retomada”.

Um caso interessante, também, foi o da empresa F que, após desmobilizar quase que na totalidade sua estrutura, decidiu investir fora do setor de eventos. Os sócios da empresa familiar, abriram um varejo de tintas. Segundo um entrevistado da empresa, essa medida não só permitiu a sustentação dos sócios envolvidos, como gerou as condições de caixa necessárias para retomar as atividades de eventos com o fim das medidas restritivas.

Por outro lado, as empresas B, C e E, que também adotaram essa prática de buscar novos canais de receita, avaliaram a prática com menor relevância. Para a empresa B, que tentou desenvolver shows e cinema *drive-in*, além de show on-line (*lives*), a avaliação da medida foi irrelevante (nota 1). Segundo a empresa, a demanda por entretenimento não mudou como esperado, as operações não se tornaram atrativas em termos de alavancar receitas e a empresa acabou direcionando essas ações para o marketing institucional e, também, para a atuação social junto a prestadores de serviços do setor que estavam em dificuldades.

A empresa C, que avaliou a prática como pouco relevante (nota 2), também tentou realizar eventos *drive-in*, mas em seu entendimento essa ação não foi tão significativa, comparada aos negócios originais da empresa. A empresa E, por sua vez, tentou orientar seus esforços para captar novos nichos dentro de sua atividade como circos, shows on-line (*lives*) e palestras, mas diante do grande número de conteúdo disponível gratuitamente nesse período, segundo a empresa, esses novos nichos não apresentaram viabilidade econômica. Essa empresa avaliou a ação com a nota 3 (apenas relevante).

4.2.3.4 As práticas institucionais

Além de práticas de mercado, de gestão de pessoas e de gestão de custos, o modelo desenvolvido por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), elenca a categoria de práticas institucionais como aquelas que não estão contidas nos blocos acima e são realizadas, especialmente, no ambiente externo das organizações.

A **cooperação com outros players do setor** para aumentar a competitividade foi prática apontada por sete entre as oito empresas entrevistadas. As cooperações foram construídas especialmente na linha de troca de informações entre as empresas, diante do cenário de incertezas que se impôs com a crise da Covid-19. A empresa D e a empresa H indicam o diálogo

entre as empresas do setor como uma forma de cooperação. A empresa H informa que a pandemia deu início a um diálogo, pouco observado originalmente, entre os *players* do seu mercado e avaliou isso como muito relevante (nota 5). A empresa D descreveu a construção de um grupo de diálogo entre produtores de uma nova geração que provocou, inclusive, a construção de produtos em parceria como será tratado em seguida, avaliando a medida como muito relevante (nota 4).

Também nessa linha de diálogo, a empresa A apresentou uma cooperação entre as empresas do seu setor, na busca da redução das práticas desleais de concorrência no seu segmento de mercado. Avaliou a ação como 4 (muito relevante), pois abriu espaço para um significativo crescimento em um dos seus segmentos de atuação, a partir do momento em que se reduziu a concorrência desleal. As demais empresas expressaram que essa crise foi um divisor de águas no entendimento sobre a relevância de estar em contato com outros *players* do setor.

A cooperação com outros *players* do setor para o incremento de receita foi prática adotada por cinco entre as oito empresas pesquisadas. As empresas A, C, D, G e H buscaram a aproximação com outros *players* para gerar ou alavancar receitas que ajudassem a enfrentar esse período de crise. A empresa A, por exemplo, que atua no mercado de eventos sociais, se uniu a seus fornecedores para desenvolver uma solução de *Mini Wedings* e comercializar pequenas cerimônias de casamento em condições competitivas, em um período em que eventos de maior porte estavam restritos. Segundo a empresa, foi uma solução pequena considerando os números, mas apresentou alguma relevância para “a marca da empresa não desaparecer”, e avaliou a prática como pouco relevante (nota 2).

A integração com fornecedores e parceiros também foi prática realizada pela empresa H. Segundo ela, todos os novos projetos realizados durante a pandemia foram feitos em cooperação com seus maiores fornecedores de som, luz e estrutura, entre outros. Essa empresa avaliou a prática como extremamente relevante (nota 5). Para ela, sem isso, não seria viável avançar com esses novos projetos de viabilidade incerta.

A empresa D relatou uma outra forma de cooperação. Segundo ela, foi promovida uma cooperação entre competidores para atuar durante a pandemia reduzindo a concorrência e, com isso, o risco das iniciativas. Segundo um entrevistado da empresa, a troca de informações apresentada acima gerou a convivência entre competidores que decidiram se reunir para realizar pequenas produções em conjunto. Para a empresa, a prática foi avaliada como relevante (nota 3).

Um caso interessante foi o da empresa G, que utilizou de seus ativos para cooperar com uma outra empresa e atuar em um setor correlato. O empreendimento em questão foi uma nova marca de chopp construída a partir dos shows on-line (*lives*) realizados pela empresa G e da publicidade feita, utilizando-se de artistas agenciados por ela. Segundo um entrevistado, a avaliação da prática foi muito relevante (nota 4), porque abriu o horizonte de um mercado completamente novo, sem restrições relacionadas à crise, usando ativos que já estavam sob a gestão da empresa e não requerendo novos investimentos.

Quando o assunto envolveu a **cooperação institucional com outras organizações setoriais e multisetoriais**, as empresas entrevistadas foram unânimes em reconhecer a união e o associativismo como decisivos para sobreviver ao período pandêmico. Avaliada como muito relevante (nota 4) ou extremamente relevante (nota 5) por todas as empresas da amostra, essa prática de cooperar institucionalmente na busca de condições de competitividade e mitigação dos impactos da pandemia foi repetidamente apontada. Para a empresa C, por exemplo, “trata-se da grande virada de chave do processo” que, segundo uma entrevistada da empresa, “o papel das associações ganhou enorme relevância durante essa crise pois muitas coisas não podiam ser discutidas individualmente por uma empresa e sim por todas juntas”.

A atuação da Abrape mereceu destaque. Para a empresa H, por exemplo “sem a Abrape, muita coisa que ajudou as empresas a atravessarem a crise, não teria acontecido”. As empresas D, F e G também citam a Associação como grande divisor de águas da atuação do setor e reconhecem que o papel dessa entidade foi decisivo em diversos momentos, desde a promoção da conexão e diálogo entre as empresas, até a construção das condições para a retomada.

A empresa A relata como principal movimento da entidade, que foi responsável pela construção de uma disciplina clara para a gestão do adiamento e transferência dos eventos. Segundo a empresa, o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), assinado entre a Abrape e o Ministério da Justiça, para disciplinar o assunto, foi essencial para estimular governo federal e o Parlamento a, posteriormente, dar ainda mais abrangência e segurança jurídica ao assunto. Para a empresa, sem isso era praticamente inviável sobreviver a eminent devolução de todos os haveres aos consumidores, visto que boa parte desses valores já estavam em posse de fornecedores que não tinham como devolver. Esse mesmo tema é lembrado pela empresa B que teve seu maior festival anual adiado, mesmo após ter pagado mais de 80% dos seus custos com atrações e logística, entre outros. A hipótese de devolver aos consumidores o valor do ingresso levaria, certamente, a empresa ao estado falimentar.

A empresa D, por sua vez, cita a relevância da Abrape enquanto união das empresas do setor, na construção do Perse. Criado por um conjunto de Leis Federais, a partir da iniciativa

da entidade, o Perse permitiu, dentre outras coisas, que a empresa reorganizasse seus débitos com o setor público. A empresa D declara que tinha um parcelamento de tributos federais que não teve como manter em dia, diante da falta de caixa e de previsibilidade gerada pela crise. Segundo a empresa, o Perse permitiu a reorganização desses pagamentos para os 12 anos subsequentes, com desconto de praticamente a totalidade das multas e juros legais e uma condição muito facilitada enquanto durassem as medidas restritivas da Covid-19. Na mesma linha, a empresa H cita o Perse como programa relevante para que ela pudesse colocar em dia os tributos que não foram pagos durante a pandemia, como já citado no presente trabalho.

A empresa F também traz o tema do Perse em suas respostas, mas apresenta um outro benefício que esse programa trouxe e que impactou sua empresa. Segundo ela, foi a partir do programa que conseguiu acessar crédito em condições facilitadas. Para um dos entrevistados da empresa, a mesma já havia esgotado as tratativas com os bancos comerciais sem sucesso e, a excepcionalidade prevista pelo Perse para as empresas do setor de eventos, foi que conseguiu reverter a situação. Segundo o mesmo entrevistado, esse recurso foi decisivo para que a empresa não se tornasse inadimplente.

As empresas C e G descreveram a importância da desoneração fiscal, que também é parte integrante do Perse, na retomada das atividades. Para essas empresas, a margem adicional de cerca de 11% gerada pela desoneração fiscal total dos impostos federais sobre o setor, é que está permitindo que elas façam frente a todo o endividamento acumulado pela pandemia. Segundo as empresas, tanto elas como seus fornecedores acumularam alguns passivos que precisariam ser enfrentados na retomada: passivo de eventos a ser entregue, passivo tributário junto ao setor público, e passivo junto a fornecedores. Esse passivo poderia gerar um segundo ciclo de crise nas empresas do setor, mesmo após o fim das medidas restritivas da Covid-19. Para elas, foi a desoneração fiscal proposta pela Associação do setor e contemplada no Perse que evitou esse cenário, que poderia ser catastrófico.

A empresa A e a empresa C reforçam, ainda, a questão da importância do associativismo, agregando o papel de outras entidades com abrangência mais específica. A empresa A, que atua no mercado de formaturas, indica o trabalho da Associação Brasileira das Empresas de Formaturas (Abeform), na união do segmento e na adoção de medidas já citadas anteriormente. A empresa C valoriza o esforço da APRESENTA RIO, entidade de impacto local no Estado do Rio de Janeiro que apoiou as empresas na discussão das medidas restritivas junto ao governo estadual e municipal.

Nessa mesma linha, a empresa D indica um outro papel relevante desempenhado pela Abrape e suas estruturas regionais. Segundo a empresa, a entidade atuou no debate técnico para

a discussão e construção dos protocolos sanitários junto as autoridades de saúde dos Estados e municípios, o que permitiu o retorno gradual, ainda que parcial da atividade das empresas do setor.

4.2.3.5 Outras Práticas de Gestão de Crise

Ao estruturar o roteiro de entrevistas, além de contemplar todos os itens propostos pelo modelo teórico de Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), optou-se por permitir que as empresas descrevessem outras eventuais Práticas de Gestão de Crise que a empresa executou para mitigar os impactos da crise da Covid-19. O objetivo com esse ponto seria, justamente, verificar se na realidade concreta dessa crise e desse setor, algo novo pudesse ser acrescentado ao modelo teórico em que este estudo está baseado.

Ouvidas as empresas, metade delas não identificou nenhuma prática diferente das previstas no modelo, reforçaram alguns pontos entre os já descritos e referenciados anteriormente. Todas as empresas, de alguma forma, reforçaram que o conjunto das 27 práticas propostas pelo modelo é bem completo e se constitui em um guia abrangente para os gestores em gestão de crise. Quatro empresas, contudo, identificaram ações que, segundo suas leituras, não estavam previstas exatamente no modelo das 27 práticas que baseou o questionário.

A empresa C trouxe o tema da **relação com outros stakeholders além de clientes, fornecedores e outros players do setor** como previsto nas práticas do modelo. Segundo a empresa, ela dedicou bastante energia na relação com o setor público e também no diálogo com outros setores econômicos. Para a empresa isso foi muito relevante (nota 4), à medida que não só foi oportuno para a imagem institucional da empresa, como gerou novas oportunidades de negócios diferentes da tradicional. A construção de hospitais de campanha nos espaços gerenciados pela empresa C nasceu dessa relação constante com o poder público e acabou sendo uma forma, ainda que indireta, de geração de novas oportunidades de negócios para a empresa.

A empresa B, em uma direção que não deixa de ser parecida, apresentou um conjunto de **ações sociais** como forma de impactar positivamente no ambiente em que está inserida. Entre essas ações estavam as campanhas em redes sociais e os shows on-line (*lives*) para arrecadação. Segundo a empresa, essas ações foram relevantes (nota 3), seja para melhorar a imagem da organização, seja para ajudar a manter prestadores de serviços que poderiam ser importantes na retomada.

As empresas F e H indicaram uma prática relacionada que foi o **apoio psicológico aos seus colaboradores**. A empresa F realizou essa ação por pouco tempo, pois em seguida, a

contingência financeira exigiu que os colaboradores fossem dispensados na sua totalidade e, portanto, avaliou a ação como pouco relevante (nota 2). A empresa H, contudo, manteve essa ação por quase um ano e percebeu que foi importante na manutenção e na produtividade dos colaboradores. Para eles, a ação foi considerada relevante (nota 3).

Ao analisar as respostas, entende-se que, embora em número pequeno, com pouca recorrência entre as empresas e com avaliação de relevância não necessariamente alta, as ações apresentadas merecem ser contempladas na proposta a ser formulada. As ações de relacionamento com outros *players* e as ações de impacto social podem vir a somar ao bloco de Práticas Institucionais, atendendo ao conjunto completo de *stakeholders* relevantes para a organização.

As ações de apoio psicológico e emocional aos colaboradores em tempos de crise, da mesma forma, podem ser consideradas como parte adicional ao conjunto de práticas de recursos humanos proposta pelo modelo. Com relação a esse ponto, inclusive, a teoria já contempla de maneira bastante clara, a relevância do aspecto emocional nas crises. Para Kovoov-Misra (2019), o aspecto emocional é um dos cinco principais atributos de uma crise e precisa, como tal, ser administrado. James, Wooten e Dushek (2011) informam que sentimentos como medo, choque, pânico, raiva, desesperanças e até trauma, são aspectos emocionais envolvidos na gestão de uma crise, seja no empreendedor ou nos colaboradores de uma organização.

4.2.4 A retomada das atividades e o impacto nas empresas investigadas

O fato de realizar a pesquisa de campo cerca de 12 meses após o fim das medidas restritivas e, portanto, no auge da crise, permitiu incrementar uma categoria de análise dedicada a entender como se deu a retomada das atividades das empresas entrevistadas. Segundo Justo Villafaña (1999), além das fases aguda e crônica da crise, já explicitadas, existe a fase de recuperação, na qual a empresa busca reestabelecer o equilíbrio anterior à crise.

É desse momento temporal que se passará a tratar. Nessa categoria de análise, o objetivo está em descrever a correspondência entre as principais características organizacionais da empresa nesse momento, em comparação de como eram no momento antes da crise, conforme descrito no item 4.1.5 anterior.

Entre as evidências identificou-se que a crise não provocou a **alternação do quadro societário** na grande maioria das empresas. Apenas a empresa H relatou que recebeu novos sócios. Para a empresa, essa foi uma forma de reter colaboradores importantes a permanecerem nos quadros funcionais da empresa, mesmo nesse período que o retorno financeiro não era

relevante. A empresa A não teve mudança na estrutura societária, mas aproveitou a pandemia para desenvolver lideranças e prepará-las para um futuro ingresso na sociedade. Segundo um entrevistado, a pandemia mostrou quem tinha compromisso de longo prazo com a empresa e facilitou, dessa forma, a identificação de líderes com potencial de crescimento na organização. Ademais, essa e todas as outras seis empresas permaneceram com o mesmo quadro societário e respectivas participações originais.

No caso da **estrutura organizacional das empresas**, observou-se que a pandemia provocou alterações em algumas delas. A empresa C, por exemplo, instituiu três diretorias transversais – comercial, marketing e operações – em detrimento de sua estrutura original, em que essas funções estavam alocadas nas unidades de negócios. Para um entrevistado da empresa C, a medida foi muito relevante (nota 4), pois permitiu “otimizar vendas, ganhar escala e segmentar por mercado e não por região”. Esse tipo de ação, tomada durante a crise, mas que traz resultado concreto na continuidade da empresa, faz parte de um conjunto de ações chamadas de proativas por Alonso-Almeida, Bremser e Llach (2015). Para os autores, essas ações são feitas para justamente se sair melhor do que se entrou na crise.

A empresa F, por sua vez, focou no desenvolvimento de uma estrutura mais profissional, no desenvolvimento de mais processos e melhores padrões de serviço. Segundo a empresa, o objetivo era conseguir crescer por meio dos processos, sem depender de um grande aumento de colaboradores. A empresa G descreve apenas um aumento incremental, com um desenvolvimento de novas áreas para atender segmentos aprofundados na pandemia: radio e redes sociais.

Todas as outras cinco empresas mantiveram suas estruturas originais existentes já antes da crise. A empresa D relata que pretende avançar, cada vez mais e com menos colaboradores, que está se desenvolvendo como uma “célula de geração de ideias e conexão de fornecedores”. A empresa H relata que também não mudou a estrutura, que chegaram a pensar em crescer diante da euforia das vendas dos primeiros eventos, mas perceberam que antes de completar 12 meses, o volume de operações já tinha estabilizado nos níveis originais.

Sob a ótica dos **segmentos de atuação**, como relatado no presente trabalho, boa parte das empresas entrevistadas buscou caminhos alternativos para enfrentar a crise. Nem todas as organizações pesquisadas, contudo, mantiveram esses segmentos para a retomada.

A empresa H, por exemplo, que chegou a desenvolver shows on-line (*lives*) e *delivery* de bebidas, acabou descontinuando essas operações e manteve apenas um negócio na área de gastronomia que desenvolveu durante a crise. Nessa mesma direção, outras duas empresas avançaram para operações gastronômicas. A empresa D não só manteve a operação de

gastronomia que desenvolveu durante a pandemia, como também transformou esse *Know how* em uma plataforma para realização de eventos gastronômicos, que já apresentam resultados bastante relevantes. A empresa B, já no final da crise e início da retomada, identificou uma oportunidade de mercado nessa área e montou um restaurante na sua principal praça de atuação.

A empresa F, como já antecipado no presente trabalho, empreendeu fora do setor e em uma loja de tintas, que segue em forte atividade pós-retomada. Além desse empreendimento, intensificou sua atividade em segmentos que atuava de maneira superficial, como desenvolvimento de projetos culturais, captação de patrocínios, eventos esportivos e venda de shows. A empresa A, por sua vez, manteve o seu movimento de verticalização, continuando com todos os novos segmentos que expandiu na pandemia, tais como gestão de espaços, software de gestão de eventos e empresas de coquetelaria, entre outros.

A empresa G não aumentou novos segmentos de atuação, mas protagonizou uma importante mudança na distribuição de energia entre os segmentos que já atuava. Durante a pandemia, como já detalhado, a empresa ampliou a profundidade de atuação nas atividades de licenciamento e exploração de imagem dos artistas que agencia. Pós-pandemia, a empresa optou por manter como foco a expansão desses segmentos, cuja representatividade no faturamento do grupo já passa dos 20%.

As outras empresas C e E mantiveram o mesmo segmento de atuação original, tendo descontinuado todos os seus esforços de exploração de novos segmentos iniciados durante a crise da Covid-19.

Em termos de **regiões geográficas de atuação**, observam-se poucas mudanças em decorrência da pandemia. As empresas B, D, G e H mantiveram suas regiões de atuação exatamente como operavam em 2020, antes do início das restrições que provocaram a crise da Covid-19. A empresa A aumentou suas participações nas regiões que já atuava, crescendo cerca de 30% o número de localidades atendidas, mas ficou dentro dos mesmos Estados em que já atuava. A empresa F também apresentou aumento de área, ganhando novas praças no Estado de Minas Gerais, onde já atuava.

As demais empresas apresentaram crescimento em relação a região de atuação. A empresa E intensificou sua atuação nas regiões que já atuava, e passou a atender algumas regiões que não atendia antes da pandemia. A empresa reputa isso ao fato de ter saído da crise com mais credibilidade que a média de seus concorrentes e, com isso, ganhou novos clientes na retomada.

Merece destaque a atuação da empresa C, com relação a expansão geográfica de atuação. Como já antecipado no presente trabalho, a empresa recebeu importante aporte do seu

sócio controlador durante a crise, o que fez com que o impacto de caixa na organização tenha sido bem inferior do que o restante do mercado. A partir disso e ao verificar que as oportunidades de negócios eram interessantes e muitas, pela redução do potencial da concorrência, a empresa C implementou uma robusta estratégia de crescimento durante a pandemia e durante a retomada, tendo vivenciado em 24 meses, o maior período de crescimento de atuação no Brasil. A empresa ampliou sua atuação nas principais praças: São Paulo e Rio de Janeiro e, ainda, desenvolveu dois novos mercados: Santos/SP e Salvador/BA.

Ao considerar os dois últimos pontos avaliados, segmentos e regiões de atuação das empresas, cumpre resgatar, de maneira bastante propicia, um dos atributos das crises indicados por Kovoov-Misra (2019), que são as oportunidades. Esse autor, até em contraponto a outros, defende que toda crise apresenta um conjunto de oportunidades, seja para as empresas afetadas ou para outras que podem tomar o seu lugar em determinado mercado. Nesse sentido, é possível verificar que boa parte das empresas do setor identificou uma nova oportunidade, seja atuando em outro segmento ou expandindo para outra região onde não atuavam.

Os **indicadores financeiros** relatados também são bastante interessantes para analisar o comportamento da retomada. No geral, todas as empresas descreveram praticamente a mesma realidade. Para elas, o mercado viveu uma euforia de faturamento, assim que foram revogadas as restrições, com um aquecimento extraordinário da demanda por eventos. Das oito empresas, seis apresentaram crescimento dos padrões de faturamento com relação a 2019.

A empresa A declara ter crescido em 2022, 25% em relação ao ano de 2019, último de operação integral antes da crise. Para a empresa B todos os eventos do último ano foram maiores do que na última edição de cada um. A empresa D relata que seu principal evento, durante o carnaval, foi o maior de toda a história da empresa, tendo crescido 60% com relação a última edição. Para a empresa E, por sua vez, o que faturou nos primeiros quatro meses de 2023 já é maior do que todo o faturamento do ano de 2019, último ano de faturamento integral. As empresas F e H indicaram crescimento de 20% no faturamento dos eventos de 2022 com relação a última edição realizada antes da crise.

Esse conceito de crescimento pós-crise é previsto na teoria sobre gestão de crise. Segundo Kovoov-Misra (2019), nessa fase, toda a evolução, todo o aprendizado e toda a inovação que aconteceram em decorrência da crise, produziram avanços na organização, a ponto de ela não só retomar o curso original, mas também e especialmente, sair mais forte e próspera do que entrou. Essa tese, portanto, se confirmou na realidade.

Quando se observa o faturamento bruto, apenas duas empresas não informaram um cenário tão otimista quanto as demais. A empresa C reconhece a euforia, reconhece alguns

recordes de faturamento e eventos, mas ao observar todos os segmentos de atuação, ainda não reconhece um crescimento relevante com relação ao período pré-crise. A empresa G, por outro lado, observou uma redução significativa nos artistas de grande porte que agenciava. Um falecimento e duas rescisões contratuais foram decisivos para que a empresa não vivenciasse o esperado aumento de faturamento.

Ainda que o quadro de incremento no faturamento tenha sido positivo, no geral entre as empresas entrevistadas, quando o indicador a ser analisado é lucro líquido, a avaliação não foi assim tão animadora. De maneira geral, todas as empresas informaram que a desestruturação da cadeia produtiva do setor provocou grande incremento de custos das empresas e consequente redução da margem de rentabilidade das operações. A empresa F, por exemplo, cita o mercado de trabalho como grande desafio da retomada. Para um entrevistado da empresa, o ônus de contratar e treinar foi muito grande, ao considerar que boa parte dos bons colaboradores migraram para outros setores, diante da paralização do setor de eventos.

A empresa H, por sua vez, indica um novo desafio imposto ao setor de eventos nessa retomada. Para ela, um dos grandes legados da pandemia a ser observado foi a mudança no comportamento do consumidor, que perdeu parte da sua segurança em comprar os ingressos antecipados. Esse fato provocou impacto decisivo nas curvas de vendas das organizações e coloca em risco a manutenção do preço médio de operação das empresas.

Passados 12 meses da retomada efetiva das atividades do setor, com o fim das restrições físicas a eventos, há um sentimento de apreensão por parte das empresas. O cenário de desestruturação da cadeia produtiva e a inflação de custos continua. O otimismo de faturamento com a retomada, contudo, já não é mais uma realidade. A empresa H, por exemplo, observa que o ano de 2023 já não tem os mesmos números de faturamento dos eventos de 2022. A empresa F também apresenta a mesma realidade.

A empresa C, da mesma forma, observa que 2022 pode ter sido um ano atípico com relação ao faturamento e que, nesse caso, há necessidade de as empresas ajustarem suas estruturas para enfrentar uma retomada que não apresentará, necessariamente, a solução para todos os desafios que se apresentaram na crise da Covid-19, prolongando por mais algum tempo, os efeitos danosos das medidas restritivas adotadas para o setor de eventos.

Ao perguntar quais foram, na opinião dos entrevistados, os **principais legados da pandemia para a sua organização**, identificou-se algumas respostas que merecem destaque. Para a empresa A e a empresa F, o trabalho remoto e suas ferramentas de apoio foram o grande legado da pandemia, permitindo que a empresa evolua no seu formato de trabalho com custos muito menores. Uma entrevistada da empresa F ainda complementa, não só o trabalho remoto,

mas o crescimento de todos os canais digitais de comunicação e de comercialização ganharam mais credibilidade e adesão durante a pandemia.

A empresa B, por sua vez, indica como principal legado, as mudanças na mentalidade das pessoas, especialmente de seus colaboradores. Para a empresa, o desenvolvimento do senso de gratidão, da valorização do emprego, da importância de um orçamento pessoal, por exemplo, foram ensinamentos significativos que ajudaram a mudar o perfil e o comportamento dos colaboradores. A empresa G também relaciona o principal legado ao senso de gratidão por parte não só dos colaboradores, mas também de outros *stakeholders*, como fornecedores e o próprio poder público que identificaram a relevância da empresa e do setor na sua falta. Soma-se a isso, também, a superação de um grande desafio, que também empodera a empresa e suas equipes a enfrentar novos desafios.

Na mesma direção, a empresa C também descreve os principais legados do enfrentamento da crise sob o seu ponto de vista. Para a empresa, a capacidade de enfrentar os desafios e superá-los foi o grande legado e, diretamente ligado a isso, conceitos como ousadia para mudanças organizacionais e substituição de talentos, velocidade nas tomadas de decisão e crença na capacidade de sua equipe, ganharam relevância dentro de sua organização.

A empresa D apresentou como principal legado da crise, a ênfase na eficiência e controle de custos. Para a empresa, saber racionalizar essas decisões contribuíram substancialmente para os resultados organizacionais. Exatamente na mesma direção, se manifestou a empresa E. Para ela, a gestão de caixa e construção de reservas para momentos difíceis foi o grande aprendizado organizacional.

Por fim, a empresa H apresentou uma perspectiva diversa das demais. Para ela, o grande legado foi ter preservado a sua relação com os clientes. Segundo a empresa, ter proximidade com seus consumidores foi a mola propulsora de uma retomada forte e próspera. Segundo a empresa, essa preocupação com os clientes durante a crise foi até intensificada gerando uma evolução substancial na mentalidade da empresa. Esse processo de aprendizagem e criação de memória institucional após situações de crise é o que Andrade Junior (2004) chama de “modo reflexivo” e isso, para ele, é tão relevante quanto as ações reativas de gestão de crise.

Ao oportunizar aos entrevistados um espaço para **considerações finais**, acessou-se relatos importantes. Boa parte das empresas resgatou o papel da união e do associativismo como decisivo para o período que passou e necessário para a continuidade da retomada. As empresas A, D e E citaram diretamente essa questão em suas considerações. Sobre o papel da rede de relacionamentos e de representação institucional das empresas e sua relevância, a teoria já tinha

levantado o tema por meio de Lee, Vargo e Seville (2013), para eles essa é uma das três mais importantes características no desenvolvimento da resiliência organizacional das empresas.

A empresa C trouxe o tema, ao evidenciar a relevância da relação com o poder público e a importância que isso teve na pandemia. Sobre a relevância do poder público, esse apontamento da empresa C está em linha com o que a teoria já havia preconizado. Cortez e Jonhston (2020), ao indicar os fundamentos da crise a partir de um estudo B2B destacaram, entre as principais conclusões, a importância do setor público que, tradicionalmente, já é o grande indutor da retomada pós-crise, mas nesse caso, tinha o papel de controlar todas as restrições relacionadas às atividades.

Já a empresa H, resgatou ambos os pontos: associativismo e relação com o poder público, ao indicar que o processo de gestão de crise continua, pelo menos, nos primeiros anos da retomada, especialmente em função de toda a desestruturação do setor, gerada pelas medidas restritivas impostas na crise da Covid-19.

Um outro conjunto significativo de empresas abordou o impacto nas pessoas e seus comportamentos. A empresa D aborda esse ponto sob a ótica dos colaboradores e prestadores de serviços do setor. Para a organização, a pandemia evidenciou a importância de se estabelecer formas de tratar com as pessoas físicas como fator relevante ao sucesso das pessoas jurídicas. As empresas E, F e H abordaram a mudança de comportamento das pessoas sob a ótica do consumidor. Para ambas, a pandemia gerou um comportamento diferente no consumidor, mais individualista e imediatista, que traz impacto direto na forma como eles interagem com as empresas do setor.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após percorrer todos os aspectos introdutórios, teóricos, metodológicos, bem como, em seguida, ter concluído a análise dos principais resultados da pesquisa, retoma-se o objetivo central que é o de propor um inédito *framework* de gestão de crise para o setor de eventos, a partir da experiência com a crise da Covid-19.

5.1 DESTAQUES DO TRABALHO DE CAMPO

Tendo discorrido acerca do contexto acadêmico e empresarial do tema, bem como acerca dos principais pressupostos necessários a dar relevância ao modelo que este estudo se propõe desenvolver, passa-se ao detalhamento do trabalho. Inicialmente, resgata-se as conclusões da pesquisa de campo realizada no presente trabalho. Apresentam-se, doravante, os principais destaques da análise dos resultados que as entrevistas mostraram, a começar pelo impacto da crise da Covid-19 no mercado de eventos.

Crise de impacto devastador, a repercussão das medidas restritivas de combate a Covid-19 provocou consequências desastrosas no mercado de eventos. Os dados macroeconômicos apresentados atestam crise econômica sem precedentes, com demissões em massa, fechamento de postos de trabalho, aumento do nível de inadimplência e fechamento de muitas empresas. A leitura dos dados setoriais evidencia que, de fato, o setor viveu uma das maiores crises de sua história.

A análise mais detalhada das entrevistas de campo realizadas entre as oito empresas da amostra, demonstra que, sob a ótica de cada uma delas, o impacto também foi bastante significativo. A imposição de restrições que levou a suspensão de grande parte das atividades das empresas, gerou, de início, forte impacto nas relações de consumo, frustrando a entrega dos eventos adquiridos aos consumidores e promovendo um verdadeiro cenário de insegurança a todos os envolvidos: empresas e clientes.

Praticamente impedidas de trabalhar, as empresas apresentaram redução brutal no faturamento e, por consequência, déficit de caixa de profundidade significativa. Diante da falta de caixa, as empresas atuaram, em sua maioria, reduzindo custos, o que impactou diretamente na vida de seus colaboradores e de toda a cadeia produtiva, empreendedores e colaboradores. Do mesmo modo, também em decorrência da falta de caixa, os investimentos foram restritos e com eles, muitas oportunidades deixaram de ser atendidas. Para fazer frente a esse estado de dificuldade, a cooperação com *stakeholders* externos tais como competidores, fornecedores,

clientes, poder público e associações, foi decisivo para mitigar os impactos e gerar sobrevida às organizações.

Dessa forma, foram nas pessoas (consumidores, empreendedores, colaboradores e fornecedores), no caixa e nas oportunidades, os principais impactos sentidos pelas empresas. A relação com o ambiente externo, por sua vez, contribuiu para amenizar esse impacto.

Ao analisar a resiliência organizacional das empresas, considerando os tributos apresentados pelo modelo de Cunha et al. (2013), os destaques foram em duas direções bem distintas. De um lado, a avaliação dos entrevistados é que as empresas apresentavam relevantes indicadores de resiliência organizacional, especialmente os ligados a adaptabilidade, flexibilidade, improviso e robustez, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – Atributos de resiliência organizacional segundo empresas entrevistadas

Atributos Organizacionais x Empresas Entrevistadas		A	B	C	D	E	F	G	H	Média
Resiliência	A habilidade de saltar de volta ao padrão original de uma organização, aprendendo e crescendo com isso.	5	5	4	5	4	4	5	5	5,375
Adaptabilidade	A capacidade de se reestabelecer ao estado normal, a partir de uma mudança no ambiente externo.	3	3	5	5	4	5	5	4	3,9375
Agilidade	A capacidade de mudar e se mover em determinadas direções, quaisquer que sejam elas.	3	3	3	5	4	4	5	5	3,3125
Flexibilidade	Ações de ajustes em tempo real, em resposta de acontecimentos que se apresentem.	4	4	4	5	4	5	5	4	3,9375
Improvisto	Capacidade de respostas diante da ausência de planejamento.	5	4	5	4	4	5	5	4	4,4375
Recuperação	Retomada das condições originais.	4	5	4	5	5	5	5	4	3,8125
Redundância	É a habilidade de um sistema persistir e perdurar, mesmo quando parte desse sistema estiver comprometido.	2	1	2	3	3	2	3	3	2,375
Robustez	Capacidade de receber golpes com a minimização do impacto na capacidade funcional.	4	4	4	5	5	4	5	5	4,1875

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De outro lado, ao mesmo tempo, as respostas evidenciaram que a avaliação positiva nos atributos da resiliência das organizações não era produto de um conjunto de ações estruturantes, prévias e pensadas para isso. Para os respondentes, o alto nível de resiliência organizacional avaliada decorre das características conjunturais do setor de evento, o qual exige, ainda que inconscientemente, o desenvolvimento desses atributos para a mera longevidade de qualquer empresa.

Nessa mesma direção, o que ficou evidenciado é que a força da crise, a velocidade com que se apresentou e a profundidade dos impactos praticamente inviabilizaram qualquer atividade de preparação para o seu enfrentamento. Esse fato demonstra, de maneira clara, a oportunidade e relevância do *framework* que será proposto, o qual tem condições de se transformar em ferramenta de preparação àqueles que com isso se preocuparem ou de rápida

reação aos que se verem diante de situação de crise e não encontrar elemento apropriado para sua orientação como uma referência.

Com relação as Práticas de Gestão de Crise implementadas, os destaques também foram bastante significativos. Os aspectos quantitativos das entrevistas podem ser resumidos pela Tabela 5.

Tabela 5 – Resultados da pesquisa de campo acerca das Práticas de Gestão de Crise adotadas pelas empresas (CMPs)

										Número de Empresas que executaram a prática	Percentual das empresas que utilizaram-se da prática	Media de Relevância entre as empresas que utilizaram-se da prática						
Entrevista - Roteiro// Empresas																		
		A	B	C	D	E	F	G	H									
M1	Focar em novos segmentos de mercado.	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	5	4	4	5	8	100%	4
M2	Ampliar as campanhas de marketing.	4	4												1	13%	4	
M3	Aumentar as taxas de desconto e ofertas.	5	5												1	13%	5	
M4	Estudar e compreender as expectativas e comportamento do mercado-alvo.	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	8	100%	4
M5	Foco em consumidores leais/frequentes.	5	5		3	3		3	3						3	38%	3	
M6	Estimular o uso de comércio eletrônico em substituição aos canais tradicionais de distribuição.	5	5		2	4		5	2			4	4	3	3	5	63%	4
M7	Aumentar o investimento em marketing.	4	4												1	13%	4	
M8	Acompanhar os concorrentes para se inspirar de algum avanço que desenvolva.	4	5		4	4	4	5	4	4	2	2	2	2	7	88%	4	
M9	Melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados.	4	4												2	25%	4	
Práticas de RH																		
W10	Redução de salários e benefícios.	4	4			5	3	5	4	4	4	5	4	5	6	75%	4	
W11	Promover férias coletivas da empresa e/ou departamentos.	4	3		3	3		4	3			4	4	4	5	63%	4	
W12	Redução do número de colaboradores.	4	4		4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	7	88%	4,5	
W13	Aumento de produtividade.	3	2		3	4		4	2			4	4	4	0	5	63%	3,5
W14	Incremento do rol de atividade de um colaborador, fazendo atividades que a relação original não previa.	5	4	4	4	4	4	2	2	5	4		5	5	7	88%	4	
W15	Promover mudanças na estrutura organizacional.	4	4		5	5	4	4		3	3				4	50%	4	
W16	Aumentar o número de horas de trabalho dos colaboradores.																	
W17	Substituição de trabalhadores permanentes por temporários.					5	5	3	3						2	25%	4	
Práticas de Controle de Custos																		
C18	Enfatizar controle e redução de custos operacionais.	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	8	100%	5	
C19	Postergar pagamentos previamente agendados.	4	4	5	4	2	2		2	2			4	4	6	75%	4	
C20	Desenvolver novos canais de receita.			1	1	2	2	4	5	3	3	5	5	5	7	88%	4	
C21	Fechamento de departamentos ou unidades não rentáveis.										2	2	3	3	2	25%	2,5	
C22	Substituir insumos por outros de menor preço.									5	5		4	4	2	25%	4,5	
C23	Usar novas tecnologias para redução de custos operacionais.	5	5		2	2		5	4	3	3	5	4		5	63%	4	
C24	Congelamento de todos os investimentos planejados.			5	4			4	5	5	5	5	5	5	5	63%	5	
Práticas de Suporte Organizacional																		
O25	Cooperar com outros <i>players</i> do setor.	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	3	0	8	100%	4	
O26	Cooperar com outras organizações multisectoriais – câmaras de comércio etc.	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	8	100%	5	
O27	Cooperar com outros <i>players</i> que busquem incremento de receita.	2	2		3	3	3	3				4	4	5	5	63%	3	
Número de Práticas Adotadas		21	21	9	9	17	17	14	14	19	19	13	13	19	19	16	16,5	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante desses resultados, podem-se fazer algumas considerações. A primeira delas é que nenhuma empresa enfrentou a pandemia com apenas uma ou duas ações táticas. Todas as

empresas pesquisadas se utilizaram de um grande conjunto de práticas. Na média, as empresas usaram entre 16 ou 17 ações dentre as apresentadas pelo modelo de Kukanja, Planinc e Sikosek (2020). Esse fato reforça o modelo proposto por esses autores, ao propor a listagem de 27 Práticas de Gestão de Crise e, além disso, sustenta a necessidade de um modelo estruturado que contempla um conjunto de ações que é o que se pretende propor nesse *framework*.

Ao analisar as práticas escolhidas pelas empresas entrevistadas, é possível verificar que algumas foram adotadas por todas as empresas. É o conjunto das práticas que apontam 100% de utilização dentro da amostra. Esse indicador atesta, portanto, que essas ações, certamente, devem ser contempladas na proposta de *framework*, como o caso das seguintes ações:

- focar em novos segmentos de mercado;
- estudar e compreender as expectativas e comportamento do mercado-alvo;
- enfatizar o controle e a redução de custos operacionais;
- cooperar com outros *players* do setor; e
- cooperar com outros *players* que busquem incremento de receita.

Entre as considerações sobre os resultados também se pode perceber que todas as ações foram utilizadas por, pelo menos, uma ou duas empresas entre as oito entrevistadas, perfazendo um índice de utilização de até 25% entre as empresas da amostra. É o caso das seguintes práticas:

- ampliar as campanhas de marketing;
- aumentar as taxas de desconto e ofertas;
- aumentar o investimento em marketing;
- melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados;
- substituição de trabalhadores permanentes por temporários;
- fechamento de departamentos ou unidades não rentáveis; e
- substituir insumos por outros de menor preço.

Ao avaliar as justificativas da pouca utilização dessas medidas, contudo, deparou-se com a não aplicabilidade dessas medidas para essa natureza de crise, segundo os entrevistados. Em outras palavras, o fato de boa parte das empresas não poderem operar integralmente durante a crise da Covid-19, tornou algumas práticas do modelo teórico sem sentido. Segundo um dos entrevistados da empresa D, por exemplo: “Como poderia uma empresa, por exemplo, aumentar

as taxas de desconto e ofertas se, nessa crise, a empresa não tinha venda de seus serviços, pois estavam proibidas de executá-los”.

Considerando essas justificativas, contudo, entende-se que não se deve dar como certa a exclusão dessas atividades do *framework*, pelo simples fato de terem sido pouco utilizadas pelas empresas da amostra. Considerando, também, que uma das premissas do *framework* a ser desenvolvido, como já indicado, é de que ele seja aplicado em futuras crises, não há como ignorar que tais práticas apresentadas por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) tenham relevância significativa em uma conjuntura que não seja a mesma que as empresas vivenciaram na crise referência do presente trabalho.

Esse pressuposto é reforçado pela análise da relevância das práticas tomadas pelas empresas da amostra. Ao analisar o nível de relevância de cada uma das práticas, os entrevistados indicaram um nível de relevância bastante significativo a todas as práticas, inclusive àquelas que haviam sido adotadas por uma ou duas empresas. Ou seja, ainda que adotada por poucas empresas da amostra, o nível de relevância daquela ação foi avaliado positivamente pelos entrevistados que as executaram. Em outras palavras: quem utilizou da prática, reconheceu sua eficácia.

Observando-se os números objetivamente tem-se que 26, das 27 práticas propostas pelo modelo de Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), foram avaliadas com nível de relevância acima de 3, que seria o nível neutro da escala que ia de 1 (irrelevante) a 5 (extremamente relevante). Esse indicador também atesta que as Práticas de Gestão de Crise apresentada pelo estudo desses autores se mostraram relevantes, no caso concreto das oito empresas entrevistadas do setor de eventos.

Diante do exposto, fica claro que, qualquer que seja o *framework* a ser proposto ao final desse trabalho, o modelo precisa considerar todas as 27 ações que o estudo de Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) apresenta: primeiro porque todas elas foram utilizadas por alguma das oito empresas entrevistadas e, algumas ações, foram utilizadas por todas. E, além disso, porque as empresas que utilizaram as práticas desse modelo, na média, avaliaram que elas foram relevantes na missão de mitigar os impactos da pandemia em suas organizações.

Além das considerações feitas sobre as práticas propostas por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), a pesquisa de campo permitiu agregar três novas práticas, que a rigor não estava diretamente indicada no modelo daqueles autores. Conforme o que se descreveu no item 4.2.3.5, os entrevistados informaram algumas práticas ainda não previstas na teoria de gestão de crise.

As práticas de **relação com outros stakeholders** além de clientes, fornecedores e outros *players* do setor, de apoio psicológico aos seus colaboradores, e de realizar ações de impacto social, embora adotadas em um número pequeno de eventos, foram apresentadas espontaneamente pelos entrevistados. Além disso, ao ser relatadas pelos entrevistados, as três práticas apresentadas foram avaliadas positivamente com relação a sua eficácia na gestão de crise. Nesse sentido, utilizando-se da mesma lógica descrita há pouco de que um modelo amplo precisa dar espaço a soluções que fizeram sentido para alguma empresa, entende-se que as três práticas devem fazer parte do *framework* a ser desenvolvido.

As **ações de impacto social**, inicialmente, pressupõem que a interferência positiva no entorno mais vulnerável pode ajudar a tornar o ambiente mais favorável para a operação da organização. As **ações de apoio psicológico aos colaboradores** diretos ou indiretos, por sua vez, tratam de fortalecer os recursos humanos que são extremamente estratégicos para enfrentar períodos de crise. Com equipe mais forte psicologicamente, menos duro deve ser o caminho a ser enfrentado na crise. Kovoov-Misra (2019) especificou a dimensão humana e social da crise como um conjunto das principais consequências dessas adversidades nas organizações. Ambas as ações não podem ficar de fora do *framework*.

Da mesma forma, ao reconhecer que as organizações fazem parte de um sistema aberto, **reconhecer a importância dos stakeholders externos e gerenciar a relação da empresa com eles durante a crise** pode reduzir obstáculos e, ainda, construir pontes para facilitar a ultrapassagem desse período desafiador. Entre esses *stakeholders* externos, um deles que ganha destaque é o poder público. A relevância do poder público na crise da Covid-19 já tinha sido indicada por Cortez e Jonhston (2020). Essa conclusão foi reforçada algumas vezes durante o trabalho de campo, com destaque para a empresa C, que o referenciou como o principal legado da pandemia. Da mesma forma, resta claro que o modelo a ser desenvolvido precisa contemplar também essa prática.

Com a inclusão das três novas práticas, originárias nos resultados do trabalho de campo, passa-se a considerar um modelo de 30 práticas como a base original da *framework*. Parte-se das 27 práticas apresentadas no estudo de Kukanja, Planinc e Sikosek (2020), somadas as três novas práticas.

O desafio que se apresenta nesse momento, contudo, é como transformar uma lista linear de 30 práticas, assim apresentadas, em um *framework* com amplitude, simplicidade, aplicabilidade e extemporaneidade. O pressuposto da simplicidade parece não coexistir com uma listagem de 30 práticas. A extensão da listagem amplifica o desafio do usuário do modelo, em compreender e, especialmente, em multiplicar o modelo.

A solução proposta é a consolidação das 30 práticas em alguns núcleos de sustentação que contemplem por completo um entendimento finalístico de um conjunto de práticas entre as listadas. Dessa forma, ao visualizar cada um desses núcleos, o usuário da ferramenta consegue organizar suas reflexões de maneira objetiva e simplificada, quando a situação assim requerer, ou ainda, desdobrar no nível mais tático, quando for o caso de encontrar objetivamente o que pode ser feito nos momentos de gestão de crise.

5.2 PREMISSAS DO *FRAMEWORK*

O desenvolvimento do desenho estrutural, em questão, passa por compreender a lacuna teórica encontrada a partir da revisão bibliográfica e, em decorrência disso e utilizando-se dos principais achados da pesquisa de campo, desenvolver uma ferramenta que seja útil a atender a demanda empresarial.

O espaço que se pretende atender, é desenvolver ferramenta direcionada a uma área teórica pouco estudada pela literatura. Como já mencionado no primeiro capítulo do presente trabalho, o setor de eventos é um setor altamente relevante em empregabilidade e movimentação econômica e não obstante esse fato, ainda muito pouco estudado pela ciência. A oportunidade acadêmica envolve ainda a relação desse setor com uma crise sem precedentes e também muito pouco estudada ainda, em decorrência do pouco tempo que se teve para publicar e observar os seus efeitos.

O *framework* que se pretende propor, nesse sentido, será desenvolvido como resultado de um estudo original, feito com base justamente nesse setor pouco pesquisado pela teoria. Da mesma forma, tende a ser um dos primeiros estudos de impacto da crise da Covid-19 nas empresas, visto que não há muita publicação ainda nesses 12 meses que se passaram, desde que o período mais profundo da crise findou.

Do mesmo modo, identificou-se a mesma oportunidade no campo de pesquisa. Todos os entrevistados foram unânimes em reconhecer que não se prepararam para a crise e, também, que não tinham uma referência teórica para consultar, tão logo passaram a conviver com os desafios impostos pela crise.

Nesse sentido, a proposta de intervenção que se apresentará a seguir tem como objetivo ser uma ferramenta inédita de apoio aos empreendedores do setor de eventos e turismo no caso de novas crises, ainda que essas não tenham exatamente as mesmas características da crise da Covid-19.

Considerando a conjuntura pelas lacunas e oportunidades acima, bem como o contexto do setor e de suas organizações, o objetivo é a estruturação de um *framework* que, para atender a esse cenário, respeite quatro premissas principais: amplitude; simplicidade; objetividade; e extemporaneidade.

A **amplitude** é a premissa relacionada à necessidade de o modelo proposto abordar todos os conceitos necessários ao enfrentamento de uma crise pelas empresas do setor de eventos. Ao revisitar os principais resultados da pesquisa de campo, percebe-se que as empresas lançaram mão de diversas ações para fazer frente aos desafios que a crise lhes impôs. Sendo assim, para que o modelo proposto tenha utilidade, ele precisa ser completo, e passar por todos os conceitos envolvidos no processo de gestão de crise.

Embora amplo, completo, entende-se que o modelo precisa ser simples e fácil de ser compreendido e utilizado. A **simplicidade** é a característica da grande maioria dos *frameworks* de gestão, que ganharam relevância na academia e nas empresas. Kanvas, Design *Thinking*, FOFA, são modelos de utilização universal, justamente por serem fáceis de compreensão e de uso. Pretende-se apresentar um *framework*, portanto, que atenda também a essa premissa fundamental.

Da mesma forma, e seguindo a mesma referência desses modelos de gestão amplamente difundidos na academia e na atividade empresarial, o *framework* que se apresentará precisa ser objetivo e aplicável, não só nos exercícios teóricos, mas também, na prática empresarial que, muitas vezes, encontra atores com repertório mais limitado que a academia. Nesse sentido, pretende-se valorizar a **aplicabilidade** do modelo, aprestando termos e relações objetivas da realidade de todos os usuários, sejam eles da academia ou do mercado.

Além dos três pressupostos já detalhados, entende-se que o modelo aqui proposto precisa se aplicar a gestão de crise por completo, em todas as fases. As crises, como já apresentadas no item 2.4, se desenvolve em fases, as quais tem suas peculiaridades. Para Fink (1986), por exemplo, as crises envolvem quatro diferentes fases: a) fase pré-crise que é o primeiro estágio, em que os sintomas iniciais começam a aparecer; b) fase aguda da crise, é a segunda fase, em que começa a causar danos reais para a empresa; c) fase crônica da crise, é a terceira fase, também conhecida como a fase de limpeza, em que a empresa começa a encontrar respostas; e d) fase de resolução, é a última fase da crise, na qual a empresa volta para a normalidade. Villafaña (1999), por sua vez, divide a crise em três fases: a) fase aguda, caracterizada pela pressão dos veículos de informação e de “espetáculos” da informação; b) fase crônica, em que a empresa tem de enfrentar as consequências jurídicas, administrativas, corporativas etc., provocadas pelo conflito; e c) fase de recuperação, em que a empresa deve

restabelecer o equilíbrio anterior à crise. O fato é que em cada uma das fases, a crise apresenta características diferentes e os desafios para gestão de crise também são diversos. Considerando isso, o modelo proposto precisa ter **extemporaneidade** em relação a todos os momentos e fases da crise, apresentando relevância na entrada e saída dos períodos mais críticos.

5.3 PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK*

A apresentação do *framework*, objeto do presente trabalho, será feito em três etapas. Na primeira delas descrevem-se, detalhadamente, os núcleos de sustentação do modelo que serão os pilares de sustentação conceitual da ferramenta. Em seguida, demonstra-se o arranjo lógico do modelo, com a justificativa da escolha de sua denominação e das cores. Apresenta-se o *framework* em suas três versões: a básica; a desdoblada; e a aplicada. Em seguida tecem-se considerações de como utilizar o modelo. Ao final indicam-se algumas limitações da ferramenta.

5.3.1 Núcleos de sustentação do modelo

Considerando os destaques da pesquisa de campo e as premissas estabelecidas para o trabalho a ser proposto, dividiu-se o modelo em cinco núcleos de sustentação, sob a aura dos quais se desdobram todos os conceitos envolvidos no modelo proposto. Esses núcleos tem o objetivo de simplificar o modelo, mas sem perder a amplitude desejada. Os cinco pilares de sustentação para o modelo proposto são: o negócio; o caixa; as pessoas; o ambiente externo; e as oportunidades.

5.3.1.1 *O negócio*

Ao centro, como grande foco de todo o modelo a ser desenvolvido, está o **negócio** principal da organização, o seu *core business*. Como negócio, se entende tudo o que se relaciona a ele, como os produtos e serviços ofertados, os nichos e mercados de atuação, enfim, aquilo que é prioritário na organização. Esse núcleo de sustentação também representa o esforço de priorização que é importante ser feito a qualquer tempo, mas especialmente em momentos de crise, em que a energia dos demais pilares que serão apresentados é limitada e, nesse caso, deve ser integralmente relacionada ao negócio-alvo da organização.

Ao relacionar esse núcleo de sustentação a todas as categorias de análise, é possível verificar que ele esteve presente transversalmente em toda a pesquisa. Ao avaliar o impacto da crise nas empresas pesquisadas, inicialmente, verificou-se que todas elas sofreram muito, mas preservaram o negócio principal, que segue mantendo-as para a retomada. Da mesma forma, quando se discorreu sobre os atributos de resiliência organizacional. O conceito de priorizar o negócio-chave está relacionado com muitos deles, como a resiliência, a adaptabilidade, a recuperação, a redundância e a robustez.

Ao discorrer sobre as Práticas de Gestão de Crise trazidas pela teoria, foi possível identificar que boa parte delas está relacionada com o negócio, o produto e o mercado em que a empresa atua. É o caso das seguintes práticas:

- ampliar as campanhas de marketing;
- aumentar as taxas de desconto e ofertas;
- estudar e compreender as expectativas e comportamento do mercado-alvo;
- foco em consumidores leais/frequentes;
- estimular o uso de comércio eletrônico em substituição aos canais tradicionais de distribuição;
- aumentar o investimento em marketing;
- melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados; e
- desenvolver novos canais de receita.

A análise da intensificação ou não da atuação no mercado ou segmento-alvo, por exemplo, está no centro de todas essas práticas que, em maior ou menor escala, foram adotadas pelas empresas entrevistadas. Na mesma direção, o olhar atento ao negócio, produto ou mercado da organização, foi citado constantemente pelas empresas entrevistadas como tema relevante no processo de retomada das atividades.

5.3.1.2 O caixa

O caixa e todos os conceitos envolvidos é atributo presente em praticamente toda a literatura de gestão de crise. Onofrei e Lupu (2022), por exemplo, apontam que a principal consequência da pandemia é o aumento do custo e capital a medida em que o risco do negócio cresce. Desse fato, segundo os autores, deriva uma escassez de caixa que pode levar a uma série de outros problemas.

A preservação do **caixa** também pareceu um pilar de sustentação bastante relevante para a gestão de crise, a partir das entrevistas realizadas. Conceitos como receitas, despesas, custos e investimentos estão diretamente ligados a gestão de caixa da organização. Quando abordaram o impacto da pandemia, por exemplo, várias empresas citaram o caixa como fator decisivo de mitigação dos impactos da pandemia. As empresas D e H, que tinham recém-apurado resultado significativo nos meses antes da crise, descreveram que o fato de ter caixa permitiu que a empresa sofresse muito menos no primeiro ano de pandemia.

Da mesma forma, a existência de caixa foi lembrada como muito relevante no desenvolvimento de atributos da resiliência organizacional. As empresas C e G, por exemplo, indicaram que seus níveis de robustez eram elevados, justamente por serem empresas capitalizadas. No caso da C, ela indica, inclusive, que a disponibilidade de caixa foi fundamental para uma recuperação acelerada.

Ao avaliar as Práticas de Gestão de Crise foi possível perceber que a justificativa para adoção ou não de boa parte delas tem relação significativa com a gestão de caixa das organizações entrevistadas. Relevância confirmada na literatura, por exemplo com Kukanja e Planinc (2013) que atestam que as medidas de controle de custos são as de fato mais usadas na contenção de crise.

Da mesma forma, em nosso trabalho de campo, ficou evidenciado que muitas organizações traziam o cuidado com o caixa como a razão para adotar ou não ações como:

- focar em novos segmentos de mercado;
- ampliar as campanhas de marketing;
- aumentar as taxas de desconto e ofertas;
- foco em consumidores leais/frequentes;
- estimular o uso de comércio eletrônico em substituição aos canais tradicionais de distribuição;
- aumentar o investimento em marketing;
- acompanhar os concorrentes para se inspirar de algum avanço que desenvolva;
- melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados;
- redução de salários e benefícios;
- promover férias coletivas da empresa e/ou departamentos;
- redução do número de colaboradores;
- aumento de produtividade;

- incremento do rol de atividade de um colaborador, fazendo atividades que a relação original não previa;
- promover mudanças na estrutura organizacional;
- aumentar o número de horas de trabalho dos colaboradores;
- substituição de trabalhadores permanentes por temporários;
- enfatizar controle e redução de custos operacionais;
- postergar pagamentos previamente agendados;
- desenvolver novos canais de receita;
- fechamento de departamentos ou unidades não rentáveis;
- substituir insumos por outros de menor preço;
- usar novas tecnologias para redução de custos operacionais; e
- congelamento de todos os investimentos planejados.

Diante do quadro de que 23 entre as 30 Práticas de Gestão de Crise que se demonstraram contempladas como relevantes diante da pesquisa de campo e são relacionadas ao conceito de preservação de caixa, pode-se atribuir a esse pilar grande nível de significância. Entende-se, portanto, que a gestão de caixa é o grande termômetro do desempenho da empresa na gestão da crise como um todo.

A disponibilidade ou não de caixa também foi referenciada ao se analisar como as empresas retomaram suas atividades depois da crise. Empresas como a A, C e G, por exemplo, indicaram que ter caixa permitiu acelerar a retomada das suas atividades de maneira mais pujante.

5.3.1.3 As pessoas

De nada adianta a organização ter uma posição de caixa favorável se ela não tem as condições de transformar esse caixa em medidas que retirem a empresa do cenário de crise colocado. Clientes e consumidores são pessoas, fornecedores são liderados por pessoas, todo os colaboradores diretos ou indiretos também são pessoas. Clientes, fornecedores e colaboradores são, como se sabe essenciais a qualquer negócio. E, sendo assim, não há que se falar em gestão de crise sem se estruturar o processo pensando nas pessoas.

Ao indicar os impactos da pandemia nas organizações pesquisadas, os entrevistados informaram, diversas vezes, a relação com as pessoas em geral. O impacto nas relações de

consumo, relacionado ao cancelamento e transferências dos eventos, por exemplo, foi para muitos entrevistados, como a empresa A, um dos grandes desafios da gestão de crise da Covid-19. Quando a questão era avaliar a resiliência, do mesmo modo, os entrevistados trouxeram os temas ligados às pessoas para justificar atributos como adaptabilidade, flexibilidade, improviso, agilidade e recuperação. Se esses atributos são relevantes nas organizações, são as pessoas que fazem parte da estruturação desse processo.

A importância dos clientes e consumidores também foi lembrada no momento de avaliar os principais legados da pandemia. Para a empresa H, por exemplo, o principal legado da pandemia foi ter preservado e fortalecido relação com a sua base de clientes. Esse fato guarda relação também com a literatura. Para Alonso-Almeida e Bremser (2013) a melhor maneira de se lidar com uma crise econômica é ter estabelecida uma profunda e leal base de consumidores, pois são eles que impactam na performance econômico-financeira das empresas durante e após a Crise.

Quando se avalia as Práticas de Gestão de Crise, da mesma forma, também fica evidenciada a relevância que tem esse núcleo de sustentação proposto na origem ou finalidade das ações tomadas. As pessoas, sejam elas internas ou externas à organização, são o sujeito ou o objeto de boa parte das Práticas de Gestão de Crise referenciadas na pesquisa de campo realizada, tais como:

- foco em consumidores leais/frequentes;
- acompanhar os concorrentes para se inspirar de algum avanço que desenvolva;
- promover férias coletivas da empresa e/ou departamentos;
- redução do número de colaboradores;
- aumento de produtividade;
- promover mudanças na estrutura organizacional; e
- apoio psicológico aos colaboradores.

Importante destacar, também, que uma das práticas incluídas no modelo, a partir da pesquisa de campo, foi o apoio psicológico aos colaboradores, conforme descrito no item 4.2.3.5 deste trabalho. Dedicar cuidado aos colaboradores, conforme ficou claro pelos entrevistados, como as empresas A e H, foi fundamental para reter os talentos durante o processo de gestão de crise.

A gestão de pessoas, como núcleo estruturante de um modelo de gestão e crise, também foi evidenciado na pesquisa quando o assunto era a retomada das atividades. A empresa F, por

exemplo, que desligou 100% de seus colaboradores, informou que teve muita dificuldade em voltar a operar sem os talentos que mantinha originalmente antes da crise. A empresa D, por sua vez, indica que o aumento dos custos oriundos da desestruturação da cadeia produtiva colocou em risco a viabilidade do seu negócio na retomada. A empresa A descreveu a relevância dos clientes no seu processo de retomada. Para ela, ter se preocupado em manter os clientes ativos foi um diferencial competitivo que acelerou a saída da crise.

5.3.1.4 O ambiente externo

Morgan Gareth (1996), ao comparar as organizações a organismos vivos, evidenciou o papel do meio ambiente externo nas organizações. Para o autor, a metáfora em questão dá origem a “abordagem dos sistemas abertos”, baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são abertas para o ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. A relação com governo, competidores, entidades de classe e com a sociedade em geral é decisiva para o desempenho e a sustentabilidade em qualquer organização e, também, deve ser no momento de crise.

A pesquisa de campo realizada com as oito empresas escolhidas foi bastante clara nessa direção. Ao apresentar os impactos nas organizações, por exemplo, os entrevistados sempre estendiam os efeitos da crise não só a sua empresa, mas a todo o ecossistema com a qual estava relacionada. O impacto negativo nas organizações gerou impacto na cadeia produtiva, que passou a perder faturamento, mas também na sociedade, que além de vivenciar a restrição de um serviço, passou a ter de conviver com os desafios do incremento do desemprego. O setor público, por sua vez, foi afetado pela redução da arrecadação e também para incremento dos pedidos de apoio. Para os entrevistados, a crise nas empresas também gerou crise no ambiente externo.

Da mesma forma, portanto, a gestão de crise precisa contemplar uma orientação para todos os *stakeholders* externos e ter o ambiente externo como pilar estruturante de um modelo que apoie as empresas na gestão de crise. Ao se analisar as práticas propostas pela teoria para gestão de crise também fica bastante clara a relevância do ambiente externo nos modelos apresentados anteriormente. As relações de participação e cooperação estavam claramente previstas nas seguintes práticas elencadas por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020):

- cooperar com outros *players* do setor;
- cooperar com outras organizações multisectoriais – câmaras de comércio etc.;
- cooperar com outros *players* que busquem incremento de receita;

- ações de impacto social; e
- relação com *stakeholders* externos, como o governo.

A pesquisa de campo, inclusive, evidenciou a necessidade de incluir novas práticas ligadas a esse núcleo de ambiente externo. Como produto dos questionamentos feitos aos entrevistados, duas práticas relacionadas ao ambiente externo foram apresentadas pelas organizações objeto do presente estudo. A primeira delas está relacionada com as ações sociais. Para os entrevistados, muito embora a crise tenha impactado diretamente suas organizações, maior ainda seria o impacto se a crise encontrasse uma sociedade fragilizada. Campanhas de apoio alimentar aos prestadores de serviço, por exemplo, foi recorrente entre os entrevistados.

Na mesma direção, ao descrever a retomada das atividades, as empresas trouxeram a evidência do papel do setor público no desenvolvimento de políticas de apoio às empresas e ao setor. Segundo empresas como a D, por exemplo, a atuação do setor público foi determinante em mitigar os impactos da pandemia. Para a empresa E, por sua vez, os planos desenvolvidos pelo setor público, foram essenciais para acelerar a saída da crise. Diante disso, fica claro que a gestão das relações com o ambiente externo foram essenciais na gestão da crise em questão e, portanto, precisa ser contemplada no *framework* apresentado.

5.3.1.5 As oportunidades

Kovoov-Misra (2019) trouxe a relevância da oportunidade já na própria definição do que é uma crise, para ele todas as crises têm oportunidades. Mais adiante, quando descreve as fases de uma crise, o mesmo autor apresenta a fase do crescimento pós-crise como aquela em que todos os aprendizados e mudanças organizacionais realizadas em decorrência da gestão da crise começam a dar resultados significativos. É, dessa forma, que visualizar as oportunidades e as saídas durante a gestão da crise pode ser essencial para acelerar o processo e, especialmente, para dar condições de uma recuperação mais robusta.

Nesta pesquisa de campo, o pilar das oportunidades esteve presente em várias das reflexões apresentadas pelos entrevistados. Ao avaliar os atributos da resiliência organizacional, os entrevistados conectaram a capacidade de recuperação de uma empresa, também a forma como ela identificou, analisou e aproveitou de oportunidades durante o processo de gestão de crise. Identificar novos segmentos, construir novos negócios e atuar em regiões diversas do original, são exemplos de formas de avaliar novas oportunidades.

O modelo teórico que se estuda também apresentou um conjunto de práticas relacionadas ao desafio de identificar novas oportunidades durante a gestão de crise, ou ainda, como forma de sair dela. A relevância dessas ações já foi referendada pelas empresas entrevistadas, conforme abordado anteriormente. Entre elas pode-se citar:

- focar em novos segmentos de mercado;
- ampliar as campanhas de marketing;
- aumentar as taxas de desconto e ofertas;
- estudar e compreender as expectativas e comportamento do mercado-alvo;
- aumentar o investimento em marketing;
- melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados;
- desenvolver novos canais de receita; e
- congelamento de todos os investimentos planejados.

Ao avaliar as respostas dos entrevistados com relação a retomada de suas atividades também encontradas no pilar do reconhecimento das oportunidades, houve muita relevância para a saída da crise da Covid-19. Empresas como a G e H, por exemplo, desenvolveram novos nichos de mercado para atuar durante o período de medidas restritivas, mas que continuam operando mesmo após o fim das medidas. A empresa C, por sua vez, aproveitou sua posição de caixa favorável e reconheceu o diferencial competitivo e a oportunidade de avançar na captação de outros equipamentos para gerir. Já a empresa F desenvolveu um outro negócio distinto de sua atividade original e foi isso que a sustentou durante a crise.

Com esse grande conjunto de referências na teoria e na pesquisa de campo, não há como desconsiderar que o conceito de oportunidades é essencial para a estruturação de um modelo de gestão de crises.

5.3.2 Design do modelo

Em complementaridade a toda a base teórica que apoiou este trabalho, e que foi apresentada de maneira textual e contínua, escolheu-se por apresentar um modelo que além dos conceitos, apresentasse uma formatação lógica e gráfica que facilitasse a compreensão e a difusão da ferramenta. Da mesma forma, buscou-se ligar o modelo a um outro *framework* familiar dos usuários como será tratado a seguir.

5.3.2.1 Inspiração

Considerando as premissas de amplitude, simplicidade, aplicabilidade e extemporaneidade, buscou-se a inspiração em um modelo que reconhecidamente atendesse a todos esses quesitos. Utilizou-se da Matriz SWOT ou, em português FOFA, como referência para o desenvolvimento desse *framework*. Para Silveira (2001), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregado no Planejamento Estratégico da organização, mas podendo também ser usado taticamente em ciclos mais curtos. Para Samonetto e Campos (2013), a matriz SWOT apresenta à organização e seus gestores uma visão ampla acerca de seus pontos. Ao se utilizar dessa referência, aproxima-se para atender a premissa pretendida para o *framework*.

Da mesma forma com relação a simplicidade da ferramenta que foi referendada por Daychouw (2007). Para esse autor, a ferramenta envolve um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A simplicidade e autenticidade da ferramenta está no próprio nome, que de maneira bastante direta e objetiva, apresenta o modelo já a partir da inicial de cada um dos seus componentes. A ferramenta é ainda muito conhecida e utilizada no meio empresarial, como atesta Martins (2006). Para ele, a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing. Ainda para o autor, o grande ponto forte da ferramenta é a capacidade de apresentar, ao gestor, a visão do negócio.

Diante do exposto e considerando todas as demais vantagens que essa ferramenta amplamente utilizada apresenta, adota-se essa matriz como referência, sob a qual será montado o *framework*. Dessa forma, empresta-se simplicidade e amplitude ao modelo e facilita-se o uso do mesmo em função da grande familiaridade que, tanto os pesquisadores quanto as empresas, tem da ferramenta.

5.3.2.2 Descrição do framework

Assim como a Matriz SWOT, desenhou-se o modelo aqui construído em quatro quadrantes, cada um dos quais, estruturados a partir de um dos núcleos de sustentação descrito no item 5.3.1 acima: caixa; oportunidades; pessoas; e ambiente externo. O quinto núcleo de sustentação apresentando acima, o negócio, é mostrado no centro do modelo, indicando que é na direção dele que devem fluir todos os esforços.

Figura 1 – Modelo preliminar de *framework*



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com objetivo de identificar o modelo e torná-lo mais conhecido entre os usuários em potencial, definiu-se por atribuir um nome ao *framework*. A denominação do modelo, parte também da referência escolhida. Assim como a matriz SWOT empresta dedutibilidade e fácil compreensão ao modelo, a partir das iniciais dos núcleos que o compõe, da mesma forma pretende-se nomear o modelo proposto. Denomina-se o *Framework* com a palavra **COPA**, que parte da inicial de cada um dos seus núcleos de sustentação: caixa; oportunidades; pessoas; e ambiente externo. Nomenclatura simples e intuitiva.

O termo ainda é sugestivo de uma outra interpretação. O vocábulo COPA, sob a ótica esportiva, representa uma competição, normalmente de curta duração, e que ao final uma equipe é premiada com a taça de campeão. Da mesma forma, pode-se fazer uma alusão ao *framework* proposto, que é ferramenta para atravessar uma crise, em que é usualmente um evento de duração limitada, e que tem como objetivo construir um cenário vitorioso para gestores e organizações que o utilizarem.

Optou-se, também, por alocar cores no modelo, que foram definidas por meio de metáforas que podem facilitar o uso do modelo:

- **caixa** como o grande termômetro da gestão de crise, sob o qual mediu-se a temperatura da empresa e a condição de saúde para fazer frente ao momento de crise, representado pela cor vermelha;

- **oportunidades**, como elemento diretamente ligado à inovação, seja ela incremental ou disruptiva. A inovação normalmente é apresentada e ligada a cor laranja;
- **pessoas**, que são a energia interna e externa necessária para o enfrentamento de um cenário de crise, representadas pela cor amarela;
- **ambiente externo**, assim definido como o ecossistema do qual a organização faz parte, e por isso representado na cor verde; e
- **negócio**, como o oceano de navegação da empresa, que deve ser ou se tornar azul com o uso do modelo.

5.3.2.3 Framework COPA na versão desdobrada

Para que a simplicidade do modelo não prejudique a compreensão, foi desenvolvida uma versão desdobrada do modelo na qual os cinco principais núcleos de sustentação são conectados a conceitos relacionados, dando condições de uma melhor interpretação de cada um deles. Esses conceitos relacionados representam estruturas analíticas por meio das quais se permite atingir todo o alcance desejado pelo modelo, conforme abaixo.

Figura 2 – Framework COPA – versão desdobrada



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A figura acima apresenta o modelo proposto desdobrando cada um dos seus atributos nos principais conceitos de gestão empresarial envolvidos no entendimento desses atributos, como forma de facilitar e ampliar a compreensão dos usuários.

5.3.2.4 Framework COPA na versão aplicada

Para garantir a aplicabilidade do modelo, desenvolveu-se, também, uma versão aplicada do *Framework COPA*. Essa versão conecta o modelo proposto com as Práticas de Gestão de Crise, apresentadas pelos estudos teóricos e validadas na pesquisa de campo. Incluiu-se, também, nesse rol de práticas, as novas relatadas pelos entrevistados que incrementam o rol teórico original.

A versão aplicada permite o usuário do *Framework COPA* identificar, objetivamente, ações constantes em cada um dos núcleos, que podem ser executadas de pronto por eles na gestão de crise de suas organizações.

Figura 3 – *Framework COPA* – versão aplicada



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A figura 3, acima, apresenta as práticas de gestão de crise (CMPs), envolvidas em cada um dos atributos do Framework COPA. A partir dela, o usuário do modelo pode mais facilmente compreender como pode analisar, bem como planejar a execução pragmática de cada um dos atributos originais do modelo.

5.3.3 Forma de utilização do *Framework COPA*

Considerando a amplitude proposta pela ferramenta, o *Framework COPA* pode ser utilizado de algumas formas. A primeira delas é estratégica, a partir do modelo básico, como o caso da matriz SWOT. Ao se deparar com o cenário de crise, a organização pode, a partir do modelo original, diagnosticar em que nível de otimização está cada um dos cinco núcleos de sustentação e, a partir de então, alocar sua energia e seus recursos em cada uma das quatro frentes.

Da mesma forma, se o objetivo for sair do planejamento e partir para a ação, a empresa pode ir desdobrando o seu plano, utilizando-se cada uma das versões: a desdobrada; e a aplicada, na qual estão relacionadas as ações sugeridas pelo modelo para as organizações do setor de eventos.

O modelo se aplica, também, a todas as fases da crise. Se o gestor estiver diante do cenário conhecido como pré-crise, pode trabalhar o desenvolvimento de sua resiliência organizacional com o norte nos cinco núcleos de sustentação. Caso esteja diante da fase de estabilização, ou de retomada, da mesma forma pode encontrar nos quadrantes a sustentação para um processo de recuperação.

A base de utilização do modelo envolve o conhecimento dos núcleos de sustentação (COPA Original) e sua extensão, e quando necessária ao nível conceitual para a melhor compreensão do núcleo (COPA Desdobrada). Ao compreender os conceitos envolvidos, cabe a organização direcionar seus esforços e desenvolver um conjunto de Práticas de Gestão de Crise (CMP), a partir do qual atuará para mitigar os impactos da intempérie.

5.3.4 Limitações do *Framework COPA*

A utilização adequada do *Framework COPA* envolve, também, o conhecimento de suas limitações. A primeira delas reside em uma de suas premissas básicas, a simplicidade. Ao se buscar uma simplificação significativa em apenas cinco núcleos de sustentação do modelo, é possível que se deixe subentendido alguma área de concentração que seja relevante para

determinada empresa e não tenha sido escolhida por esse pesquisador ao desenvolver a presente ferramenta.

Uma outra limitação do modelo proposto está ligada ao tamanho da amostra. O *Framework* foi desenvolvido a partir da análise qualitativa de um conjunto de oito empresas que, por suas especificidades (segmento principal, região de atuação, porte, constituição, estrutura organizacional etc.) podem não necessariamente representar a realidade de todas as empresas do setor. Diante disso, entende-se que há oportunidade para trabalhos complementares a esse, seja com abordagem qualitativa, ou ainda, com abordagem quantitativa, mas com uma amostra maior e/ou diversa da que baseou o presente trabalho.

Uma outra limitação do presente trabalho está relacionada às características da crise que lhe originou. A crise da Covid-19, como já mencionado neste trabalho, guarda atributos e características diversos de outras crises. A aplicação do *Framework COPA* em crises de menor, maior ou diversa contundência pode requerer a aplicação de conceitos complementares aos propostos neste trabalho, ou ainda, pode abrir o horizonte para novas ações que não eram úteis na presente conjuntura, mas podem ser essenciais em outras. Nesse ponto, também se previu a oportunidade de trabalhos complementares que podem relacionar a análise das mesmas categorias comparativamente entre uma ou outra espécie de crise sob gestão.

Identificou-se, ainda, uma limitação do trabalho em relação as fases das crises. Muito embora seja possível a utilização do *Framework COPA* em todas as fases, como já detalhado anteriormente, ele foi construído com base em Práticas de Gestão de Crise efetivadas no período central das crises, podendo haver modelo mais adequado para as demais fases.

6 CONCLUSÃO

A proliferação da Covid-19 globalmente foi um fenômeno que repercutiu profundamente na vida da sociedade. As medidas para contenção da pandemia, provocaram consequências estrondosas nos mais diversos setores econômicos. No Brasil, o Ministério da Economia (2020) atestou que o setor de eventos e indústria criativa foi o mais afetado pela pandemia. Nesse sentido, presente trabalho se dedicou a compreender esse contexto no setor de eventos e evidenciou que, de fato, a situação-problema era realmente uma grande ameaça à sustentabilidade das organizações e do setor.

O diagnóstico dos principais impactos da crise da Covid-19, um dos objetivos do presente trabalho, não deixou dúvidas do estrondoso choque provocado pelas medidas de combate a Covid-19 nas empresas do setor de eventos. A consequência imediata dessas medidas foi a paralização, praticamente completa, das atividades das empresas durante o período entre março de 2020 e setembro de 2021. Entre eles, chama atenção a forte repercussão nas relações de consumo das transferências e adiamento dos eventos e o déficit de caixa das empresas. Em decorrência desses dois impactos principais, várias organizações foram afetadas por completo, desde o aspecto psicológico de empreendedores e trabalhadores, até a viabilidade de suas atividades, passando pela estrutura organizacional.

Sobre a avaliação da resiliência organizacional no momento de início da crise, outro objetivo do presente trabalho, as respostas dos entrevistados majoritariamente atestaram um nível significativo dessa capacidade de enfrentar a crise, principalmente decorrentes de atributos como o improviso, a flexibilidade e a recuperação das empresas do setor. Um fato curioso, contudo, foi que o determinante dessa avaliação positiva da resiliência e seus atributos não decorre de um plano estratégico desenvolvido pelas organizações. Grande parte dos entrevistados indicou que a condição de sobrevivência no setor de eventos, pelas peculiaridades do setor, é que gerou nas empresas a capacidade de enfrentar crises. Ousa-se atestar, nesse momento, que se esse impacto provocado pela crise da Covid-19 de praticamente paralisar as organizações por 18 a 24 meses, teria dizimado qualquer outro setor que não fosse o setor de eventos.

Ao apurar as Práticas de Gestão de Crise executadas pelas organizações entrevistadas, outro objetivo específico do presente trabalho, a principal conclusão é que o modelo proposto por Kukanja, Planinc e Sikosek (2020) foi perfeitamente referendado pela experiência das oito empresas entrevistadas. A razão do referendo ao modelo se dividiu em dois principais pontos: algumas práticas foram realizadas por grande parcela da amostra e apresentaram grande

relevância para os entrevistados; as práticas que não foram executadas pela maioria das empresas, no entanto, foram muito relevantes sob o prisma das organizações que as adotaram.

Além das práticas apresentadas pelos modelos teóricos estudados, o presente estudo abre espaço, como um outro objetivo específico, para a identificação de práticas originais adotadas pelas empresas entrevistadas na conjuntura em questão. Entre as práticas citadas pelos entrevistados, reconhece-se que três foram significativas, a ponto de serem incluídas no modelo desenvolvido. São elas: a prática de apoio psicológico aos colaboradores; as ações de impactos sociais; e as práticas de relacionamento com os *stakeholders* externos da organização, como governo e competidores, por exemplo.

Dentre as práticas que merecem destaque, seja pela quantidade de empresas que as adotaram e pela relevância atribuída a elas pela empresa, pode-se elencar aqui, aquelas que buscaram preservar ou gerar o caixa na organização; aquelas que atuavam positivamente na relação com as pessoas internas ou externas a empresa; aquelas que conectavam as empresas a outros participantes do seu ecossistema como forma de buscar soluções integradas; e aquelas que direcionavam esforços para a identificação e o aproveitamento de oportunidades.

A proposta era avaliar, ainda, como as empresas saíram da crise, a partir da retomada integral de suas atividades. Entre os principais aspectos conclusivos merece destaque o fato de que, praticamente, todas as empresas avaliaram que saíram mais fortes do que entraram, seja pelo incremento do faturamento, ou ainda, pelo aprendizado desenvolvido durante os tempos difíceis da crise. Merece destaque, também, nesse ponto, que algumas organizações acrescentaram, durante a crise ou logo após, novos segmentos de negócios e/ou novas regiões de atuação, esses também foram legados da crise para os entrevistados. Outro legado praticamente unânime entre os 16 entrevistados foi o reconhecimento do papel da união, do associativismo e da relação das empresas com o seu ambiente externo. Boa parte das soluções utilizadas pelas empresas para gestão de crise foi desenvolvida externamente à organização.

Ao final, consolidando todo esse processo analítico, desenvolveu-se e apresentou-se um novo *framework* como ferramenta para gestão de crise no setor de eventos, proposto como grande contribuição do presente trabalho. Denominado de COPA, o *framework* é estruturado em uma matriz de quadrantes que envolve cinco núcleos de sustentação: caixa; oportunidades; pessoas; e ambiente externo, arranjados em torno do grande objetivo do modelo, que é a sustentação dos negócios. A versão original também pode ser apresentada em duas outras versões: a versão desdobrada que contempla os principais conceitos relacionados ao tema; e a versão aplicada que o relaciona com todas as Práticas de Gestão de Crise estudadas no presente trabalho.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA OUTROS TRABALHOS

Como já antecipado, as conclusões da pesquisa serão úteis para entender como o fenômeno da crise da Covid-19 impactou as empresas, como elas receberam esses impactos, que práticas para gestão da crise realizaram e como saíram. Da mesma forma, baseado nesses achados, apresentou-se uma ferramenta para ser usada em outras situações com as mesmas características.

Contudo, esses fenômenos todos podem ainda ser estudados de maneira mais profunda pela ciência. Considera-se que o aumento da amostra, a abordagem quantitativa dos fenômenos, bem como a relação com o comportamento de empresas que operam em outros setores e/ou em outros países, podem ser boas oportunidades para novas conclusões que reforcem, complementem ou alterem os resultados obtidos nesse trabalho.

Constituem se ainda oportunidades para trabalhos futuros a aplicação do modelo proposto em empresas do setor que já fizeram gestão de crise em outras crises com características diversas dessa, ou ainda em empresas de outros setores para avaliar se o mesmo modelo é aplicável. Na mesma linha, é possível desenvolver estudos com o objetivo comparar o framework COPA com outros modelos de gestão de crises existentes na teoria para avaliar semelhanças e diferenças.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M.; ALARABI, L.; HENDAWIE, A. crisis management art from the risks to the control: a review of methods and directions. **Information** 2021, v. 12, n. 1, p. 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/info12010018>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2078-2489/12/1/18>. Acesso em: 20 set. 2021.
- ABRAPE. **PIB Nacional**. 2022. Disponível em: <http://www.abrape.com.br>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- ABRAPE. **Programa Emergencial de Recuperação do Setor de Eventos (Perse)**. 2023. Disponível em: <http://www.abrape.com.br>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- ABRAPE. **Principais impactos do Coronavírus**. Abr. 2020. Disponível em: <http://www.abrape.com.br>. Acesso em: 25 out. 2021.
- AIDAR, A. M. F. B. Management practices as capabilities: identifying specific practices and testing their effects on hotel performance. 2018. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/26073>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- ALONSO-ALMEIDA, M. D. M.; BREMSER, K. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 141-148, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/271883276 Strategic Responses of the Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis](https://www.researchgate.net/publication/271883276_Strategic_Responses_of_the_Spanish_Hospitality_Sector_to_the_Financial_Crisis). Acesso em: 23 fev. 2023.
- ALONSO-ALMEIDA, M. D. M.; BREMSER, K.; LLACH, J. Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. **International Journal Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 7, p. 1641-1661, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0117>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2014-0117/full/html>. Acesso em: 30 mar. 2023.
- ANDRADE JUNIOR, J. G. **Comunicação**: a resposta para as crises empresariais. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2004.
- BADOC-GONZALES, B. P.; MANDIGMA, M. B. S.; TAN, J. J. SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 12, p. 23-44, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40497-022-00309-1>. Acesso em: 23 fev. 2023.
- BALAKRISHNAN, M. S. Managing at the edge of caos: Middle East North Africa – Perspectives for international management. **Handbook of contemporary research on emerging markets**, p. 317-354. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.

BARROS, M.; MESQUITA, A. E-business in pandemic contexto – a systemic literature review. **International Conference on Tourism, Technology and Systems**, Springer, Singapore, 2020.

BEIRMAN, D. The integration of emergency management and tourism. **Australian Journal of Emergency Management**, v. 26, n. 3, p. 30, 2011.

BERGEN, P. L. **September 11 attacks**. Encyclopaedia Britannica. Retrieved April 1, 2018. Disponível em: <https://www.britannica.com/event/September-11-attacks>. Acesso em: 25 ago. 2022.

BIBEAULT, D. B. **Corporate turnaround**: how managers turn losers into winners. New York: McGraw-Hill, 1982.

BOIRAL, O.; BROTHERTON, M. C.; RIVAUD, L.; GUILLAUMIE, L. Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: a scoping review of business articles. **Sustainability**, v. 13, p. 3993, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13073993>.

BRASIL. Receita Federal. **Portal do Empreendedor**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. Receita Federal. **Portal do Empreendedor**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRASIL. Receita Federal. **Portal do Empreendedor**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2. p. 77-101, 2006.

COLLIER, D. The Comparative Method. In.: FINIFTER, A. W. (Ed.). **Political Science**: the state of the discipline II. Washington, D.C.: American Political Science Association, 1993.

COOK, L. S. *et al.* Human issues in service design. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 159-174, 2002.

CORTEZ, R. M.; JONHSTON, W. J. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. **Industrial Marketing Management**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120303394>. Acesso em: 12 fev. 2023.

CUMMING, G. S. *et al.* An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. **Ecosystems**, v. 8, n. 8, p. 975-987, 2005.

CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. **Organization development & change**. 8. ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2005.

CUNHA, M. P. *et al.* **Resilience in organizations**. Working paper, 2013.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIFFLEY, S.; McCOLE, P. Extending customer relationship management into a social context. **Service Industries Journal**, v. 35, n. 11-12, p. 591-610, 2015.

DOERN, R.; WILLIAMS, N.; VORLEY, T. Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, n. 5-6, p. 400-412, 2019.

DOGANTAN, E.; KOZAK, M. A. Resilience capacity in different types of tourism businesses. **Tourism**, v. 67, n. 2, p. 126-146, 2019.

FERNANDES, N. **Economic effects of Coronavirus outbreak (COVID-19) on the World economy**. 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504. Acesso em: 25 mar. 2023.

FINK, S. **Crisis Management**: planning for the inevitable. American Management Association: New York, NY, USA, 1986.

FREDRICKSON, B. L. *et al.* What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, p. 365-376, 2003.

GABRIELLI, G.; RUSSO, V.; CICERI, A. Understanding organizational aspects for managing crisis situations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 1, p. 29-49, 2019.

HAYES, D.; PATTON, M. Proactive Crisis-management Strategies and the Archaeological Heritage. **International Journal of Heritage Studies**, v. 7, n. 1, p. 37-58, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527250118103>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527250118103>. Acesso em: 12 fev. 2023.

HIGGINS, J. P. T.; DEEKS, J. J. Selecting studies and collecting data. In: HIGGINS, J. P. T.; GREEN, S. (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.0.1 [Internet]**. Melbourne: The Cochrane Collaborati, 2008. Disponível em: www.cochrane-handbook.org. Acesso em: 1 set. 2010.

INCE, H. *et al.* The search for Understanding Organizational Resilience. In: **13 The international strategic management**. 2017. Disponível em: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2017>. Acesso em: 12 fev. 2020.

IBGE. **Composição do PIB Nacional**. 2023. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 12 mar. 2023.

JAMES, E. H.; WOOTEN, L. P.; DUSHEK, K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. **The Academy of Management Annals**, v. 5, p. 455-493, 2011.

JERVIS, R. **Voices**: Federal response slow-footed in Puerto-Rico despite millions spent. USA Today. 2017. Disponível em: <https://www.usatoday.com/story/opinion/2017/11/20/voices-federal-response-slow-footed-puerto-rico-despite-millions-spent/880275001/>. Acesso em: 1 abr. 2018.

KAUFMAN, S. P.; WINIG, L. **Drilling safety at BP**: the deepwater horizon accident. Boston, MA: Harvard Business School, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOVOOR-MISRA, S. A multidimensional approach to crisis preparation for technical organizations: Some critical factors. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 48, p. 143-160, 1995.

KOVOOR-MISRA, S. **Crisis Management**: Resilience and Change. Edição 1. SAGE Publications, Inc., 2019.

KUKANJA, M.; PLANINC, T. Operational crisis management techniques in the catering industry in times of recession: The case of the municipality of Piran. **Nase Gospodarstvo**, v. 59, n. 1-2, p. 75-85, 2013. DOI: <https://doi.org/10.7549/ourecon.2013.1-2.08>.

KUKANJA, M.; PLANINC, T.; SIKOSEK, M. Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the Covid-19 Pandemic. **Organizacija**, v. 53, p. 346-360, 2020.

LEE, A. V.; VARGO, J.; SEVILLE, E. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. **Natural Hazards Review**, v. 14, n. 1, p. 29-41, 2013.

LEHMAN, J. F.; MEHRENS, W. A. **Educational research; readings in focus**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.

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, p. 243-255, 2011.

LERBINGER, O. **The crisis Manager**: facing risk and responsibility. New Jersey: Mahwah, 1997.

LIU, A.; PRATT, S. Tourism's vulnerability and resilience to terrorism. **Tourism Management**, v. 60, p. 404-417, 2017.

MA, Z.; XIAO, L.; YIN, J. Toward a dynamic model of organizational resilience. **Nankai Business Review International**, v. 9, n. 3, p. 246-263. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/nbri-07-2017-0041>.

MANUEL, C. V. **Análise da maturidade organizacional para implantação de gestão da qualidade na imprensa pública angolana - estudo de caso**: televisão pública de Angola. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990.

MARTINS, L. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

McCOOL, B. N. The need to be prepared: Disaster management in the hospitality industry. **Journal of Business and Hotel Management**, v. 1, n. 2, p. 1-5, 2012. DOI: <https://doi.org/10.4172/2324-9129.1000101>.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Novo Caged e Rais**. 2021. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br>. Acesso em: 25 ago. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria SEPEC-ME, 20809, de 14 de setembro de 2020**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=401355>. Acesso em: 25 ago. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **RAIS, 2019**. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **RAIS, Mar/22**. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. **RAIS, 1º Trim. 2021**. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

MOHAMMAD, A. A. Managing Demand Downturn for Hotel Rooms: Evidence from Cairo Hotels Abuelkassem. **Minia Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 1, n. 1, p. 101-126, 2016.

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

OEIJ, P. *et al.* Innovation resilience behavior and critical incident: validating the innovation resilience behavior-scale with qualitative data. **Project Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 49-63, 2017.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2018.

ONOFREI, M.; LUPU, D. The management of economic decline and the dimension of organizational change. **Amfiteatru Economic**, v. 14, n. 32, p. 470-484, 2012.

ORCHISTON, C.; PRAYAG, G.; BROWN, C. Organizational resilience in the tourism sector. **Annals of Tourism Research**, v. 56, p. 145-148, 2016.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

PAUCHANT, T. C.; MITROFF, I. I. **Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 59-76, 1998.

PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. **Academy of Management Executive**, v. 7, p. 48-59, 1993.

RADWAN, H. R. I. Managing Hotels during Economic Challenges: A Case Study on Hotels in Sharm El-Sheikh and Hurghada, Egypt. **Journal of Tourism and Hospitality Management**, v. 5, n. 2, p. 84-100, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15640/jthm.v5n2a9>.

SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGET)**, XXXIII. Salvador, BA: 2013.

SEBRAE. **MPEs geram cerca de oito a cada dez novos empregos criados em 2021**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/noticias/mpes-geram-cerca-de-oito-a-cada-dez-novos-empregos-criados-em-2021,1e1fc0f4415ce710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SHARMA, P. *et al.* Managing uncertainty during a global pandemic: na international business perspective. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 188-192, 2020.

SHRIVASTAVA, P. Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. **Ind. Environ. Crisis Q.**, v. 7, p. 23-42, 1993.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

SIMÓN-MOYA, V.; REVUELTO-TABOADA, L.; RIBEIRO-SORIANO, D. Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 28, n. 1-2, p. 157-176, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>.

STEPHENSON, A. **Benchmarking the resilience of organisations**. Doctoral Dissertation. New Zealand: University of Canterbury, 2010.

SULLIVAN, R. S. The service sector: challenges and imperatives for research in operation management. **Journal of Operations Management**, v. 2, n. 4, p. 211-214, 1982.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ULAK, N. A Preliminary Study of Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak: A Pandemic Leading Crisis in Tourism Industry of Nepal. **Journal of Tourism and Hospitality Education**, v. 10, p. 108-131, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3126/jthe.v10i0.28763>.

VILLAFAÑE, J. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madri: Pirámide, 1999.

WHETTEN, D. Organizational Decline: a neglected topic in organizational science. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 577-588, 1980.

WILLIAMS, T. A. *et al.* Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 733-769, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global research on coronavirus disease (COVID-19)**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov>. Acesso em: 25 ago. 2022.

WTTC. **Travel&Tourism economic impact 2019 World**. WTTC, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

Critérios para escolha das organizações respondentes		
<u>Critério</u>	<u>Justificativa</u>	<u>Indicador</u>
Maturidade Organizacional	Com o objetivo de evitar que haja uma confusão entre a análise dos reais impactos da pandemia e uma eventual influência do ciclo de vida da organização, entendemos que precisamos estabelecer um recorte que garanta que os respondentes fossem organizações já maduras em termos de suas práticas e processos já no início da pandemia.	Organizações respondentes fundadas com pelo menos 5 anos antes do início da pandemia (15/03/2020), portanto organizações fundadas antes do ano de 2015 .
Relevância Organizacional	Considerando o conjunto de práticas a ser analisado, com base no Quadro 5, formado por 27 práticas e um conjunto relativamente complexo e abrangente de alternativas, é necessário que tenhamos um grupo de organizações respondentes relativamente bem estruturadas, com estrutura funcional e de gestão com alguma relevância. O setor de eventos no Brasil, segundo a ABRAPE, associação do setor, é composto por 72.000 empresas, sendo que 61.000 são empresas de pequeno porte. Nesse sentido, pretendemos selecionar um conjunto de empresas que estejam entre essas 11.000 mais relevantes.	Organizações respondentes com faturamento anual em 2019 maior do que R\$ 10.000,00 OU Organizações respondentes com mais de 20 colaboradores formais em 2019 .
Abrangência das Atividades	Para evitar a análise de empresas que atuam em um único segmento específico, ou em um único Estado da Federação e, nesse caso, ter os resultados da pesquisa apresentando algum viés ligado a esses pontos, segmento ou região, pretendemos encontrar organizações respondentes em diversos segmentos e/ou diversas unidades da federação. Segundo a entidade do setor, ABRAPE, o setor de eventos é composto por 4 áreas e diversas segmentos (a) Eventos Esportivos (competições, eventos de congraçamento, eventos de saúde, entre outros); (b) Eventos Sociais (casamentos, formaturas, outras confraternizações; (c) Eventos Corporativos e Institucionais (congressos, férias, simpósios ; (d) Eventos de Lazer (shows, festas, festivais, carnavais, rodeios, entre outros)	Organizações respondentes que atuem em pelo menos 2 segmentos E Organizações respondentes que atuem em pelo menos 2 Estados da Federação .

Outros condicionantes de validade das respostas entre as pessoas físicas das organizações escolhidas.

Além de respeitar os critérios de seleção apresentados acima, serão validas as organizações que participarem da pesquisa indicando pelo menos 2 respondentes, sendo:

- ✓ 1 acionista ou sócio cotista que tenha função executiva;
- ✓ 1 gestor com atividade de liderança, não acionista, que ingressou na organização antes de 2018.

Justificam-se tais condicionantes para, em primeiro lugar, ter uma visão mais ampla da atuação e dos impactos da Crise e das medidas de enfrentamento na organização, não apenas sob uma ótica. Soma-se a isso a relevância de serem duas pessoas que fazem parte do quadro de liderança da organização e, portanto, participaram de alguma forma das tomadas de decisão podendo responder sobre cenários e motivações das mesmas. Ao final, o tempo mínimo de atuação dos respondentes acima de 2 exercícios anuais regulares completos, permitirá isolar de fato o que eram fenômenos ligados a Covid19 do funcionamento regular da empresa.

Roteiro Preliminar das Entrevistas

1. Organização e Suas Atividades

- a. Fundação
- b. Quadro Societário
- c. Estrutura Organizacional – modelo estrutural básico, hierarquia, comando, quadro de funcionários
- d. Segmentos de Atuação e sua relevância relativa
- e. Regiões de Atuação e sua relevância relativa
- f. Informações Econômico-financeiras em geral/ Faturamento (*se a empresa se sentir confortável para oferecer*)

2. Os Impactos da Pandemia

- a. Atividades
 - i. Eventos cancelados/ Fases
 - ii. Tickets Vendidos/ Quantidades
 - iii. Processos Judiciais
- b. Operações
 - i. Formato de Trabalho
 - ii. Manutenção da Sede
 - iii. Manutenção de Unidades Operacionais

- c. Caixa
 - i. Redução do Faturamento – 2020, 2021
 - ii. Caixa
 - iii. Nível de Inadimplência (Sim ou Não/Restritivos/RJ, Concordata ou Falência)
- d. Ativos
 - i. Venda de Ponto
 - ii. Venda de Equipamentos – móveis etc.
 - iii. Venda de Estoque
 - iv. Venda de Ativos Pessoais

3. Resiliência Organizacional

(Como os respondentes avaliam os seguintes critérios da organização)

Não/Sim – Intensidade de 1 a 5

(1- Irrelevante; 2 – pouco relevante; 3- relevante; 4- muito relevante; 5 extremamente relevante)

Nesse bloco o que se pede é que o respondente avalie, no seu entendimento, como sua organização se comportou com relação aos seguintes pontos durante o período pandêmico.

(Mar/2020 a Mar/2022)

Conceito	Definição/Propriedades Principais
Resiliência	A habilidade de saltar de volta ao padrão original de uma organização, aprendendo e crescendo com isso.
Adaptabilidade	A capacidade de se reestabelecer ao estado normal, a partir de uma mudança no ambiente externo.
Agilidade	A capacidade de mudar e se mover em determinadas direções, quaisquer que sejam elas.
Flexibilidade	Ações de ajustes em tempo real, em resposta de acontecimentos que se apresentem.
Improviso	Capacidade de respostas diante da ausência de planejamento.
Recuperação	Retomada das condições originais.
Redundância	É a habilidade de um sistema persistir e perdurar, mesmo quando parte desse sistema estiver comprometido.
Robustez	Capacidade de receber golpes com a minimização do impacto na capacidade funcional.

Fonte: Cunha *et al.* (2013).

4. Práticas de Gestão de Crise – Práticas já pesquisadas

Executada ou Não, Efetividade segundo o respondente de 0 a 5

(0 – não executada; 1 – irrelevante; 2 – pouco relevante; 3- relevante; 4- muito relevante; 5 extremamente relevante)

Práticas de Mercado	
M1	Focar em novos segmentos de mercado.
M2	Ampliar as campanhas de marketing.
M3	Aumentar as taxas de desconto e ofertas.
M4	Estudar e compreender as expectativas e comportamento do mercado-alvo.
M5	Foco em consumidores leais/frequentes.
M6	Estimular o uso de comércio eletrônico em substituição aos canais tradicionais de distribuição.
M7	Aumentar o investimento em marketing.
M8	Acompanhar os concorrentes para se inspirar de algum avanço que desenvolva.
M9	Melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados.
Práticas de RH	
W10	Redução de salários e benefícios.
W11	Promover férias coletivas da empresa e/ou departamentos.
W12	Redução do número de colaboradores.
W13	Aumento de produtividade.
W14	Incremento do rol de atividade de um colaborador, fazendo atividades que a relação original não previa.
W15	Promover mudanças na estrutura organizacional.
W16	Aumentar o número de horas de trabalho dos colaboradores.
W17	Substituição de trabalhadores permanentes por temporários.
Práticas de Controle de Custos	
C18	Enfatizar controle e redução de custos operacionais.
C19	Postergar pagamentos previamente agendados.
C20	Desenvolver novos canais de receita.
C21	Fechamento de departamentos ou unidades não rentáveis.
C22	Substituir insumos por outros de menor preço.
C23	Usar novas tecnologias para redução de custos operacionais.
C24	Congelamento de todos os investimentos planejados.
Práticas de Suporte Organizacional	
O25	Cooperar com outros <i>players</i> do setor.

Práticas de Mercado	
O26	Cooperar com outras organizações multissetoriais – câmaras de comércio etc.
O27	Cooperar com outros <i>players</i> que busquem incremento de receita.

Fonte: Kukanja, Planinc e Sikosek (2020).

5. Outras Práticas de Gestão de Crise – não presentes na modelo base – respostas abertas

Entender a medida/ Avaliar a efetividade/ Buscar a correspondência com outras medidas respondidas.

6. Pós Pandemia (A partir de Mar/2022 até Mar/2023) – como foi a retomada a partir dessas medidas e como está a empresa agora (1 ano depois do reinicio das atividades)

- a. Quadro Societário
- b. Estrutura Organizacional – modelo estrutural básico, hierarquia, comando
- c. Segmentos de Atuação e sua relevância relativa
- d. Regiões de Atuação e sua relevância relativa
- e. Informações Econômico-financeiras em geral/ Faturamento (*se a empresa se sentir confortável para oferecer*)