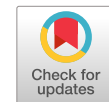


Artigo de Pesquisa

Estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de PMEs em contexto de crise: Um estudo a partir da pandemia do COVID-19

Wilquer Silvano de Souza Ferreira^{a*} , Gláucia Maria Vasconcelos Vale^a  e
Nair Aparecida de Andrade^a 

^a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, MG, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 05 de set. de 2022
Revisado : 11 de nov. de 2022
Aceito : 14 de mar. de 2023
Disponível online: 15 de jun. de 2023

Classificação JEL: L10, L00, H12, C21, L26, L25

Artigo ID: 2311

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Cristiano Morini 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editora Executiva¹ ou Assistente²:

² M. BA. João Paulo Moreira Silva

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Como citar:

Ferreira, W. S. de S., Vale, G. M. V., & Andrade, N. A. de. Estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de PMEs em contexto de crise: Um estudo a partir da pandemia do COVID-19. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), e2311. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2311>

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2399>



*Autor de contato:

Wilquer Silvano de Souza Ferreira
wilquer1@hotmail.com

Resumo

Objetivo: Investigar o impacto de estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de MPMEs no contexto da crise de Covid-19. **Método/Abordagem:** quantitativo, amostral, com 118 micro, pequenas e médias empresas de Minas Gerais, Brasil. Utilizou-se o aporte de análise da correlação de spearman e análise de regressão linear múltipla. **Principais Resultados:** no período dominado pela pandemia (2020/2021), as estratégias anticíclicas apresentaram desempenho superior àquelas que utilizam estratégias procíclicas. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Embora a literatura explore as estratégias procíclicas, estudos que associam a influência de estratégias procíclicas e anticíclicas ao desempenho organizacional ainda são raros. Esta lacuna é ainda mais evidente quando são consideradas MPMEs em contextos de crise. Ao associar dimensões ainda novas, como recursos humanos, marketing e produção, entre outras, este artigo ajuda a preencher lacunas associadas, ainda hoje, à falta de trabalhos que busquem modelos integrados capazes de melhor compreender o impacto das crises, como o COVID-19. **Relevância/Originalidade:** o artigo inova ao associar, no contexto da literatura sobre crise, os dois tipos de estratégias (anticíclica e procíclica), na elaboração e teste de um modelo analítico integrado, composto de diferentes variáveis, e passível de ser utilizado não apenas em novas pesquisas como, também, no contexto empresarial. **Contribuições sociais/de gestão:** ao demonstrar que cortes de investimentos em marketing e outras áreas produzem efeitos adversos no desempenho, e que as organizações se beneficiam ao manter funcionários em vez de demiti-los, este estudo lança luz sobre a relevância de estratégias anticíclicas, que ainda precisam ser mais bem exploradas.

Palavras-chave: Crise. Desempenho. Pequena e Média Empresa. COVID-19.

Proccyclical and countercyclical strategies in MSMEs performance in a crisis context: A study based on the COVID-19 pandemic

Abstract

Objective: To investigate the impact of procyclical and countercyclical strategies on the performance of MSMEs in the context of the Covid-19 crisis. **Methodology/approach:** Quantitative sample, with 118 micro, small, and medium-sized companies in Minas Gerais, Brazil. Spearman's correlation analysis and multiple linear regression analysis were used. **Main Results:** In the period dominated by the pandemic (2020/2021), countercyclical strategies performed better than procyclical strategies. **Theoretical/methodological contributions:** Although the literature explores procyclical strategies, studies that associate the influence of procyclical and countercyclical strategies with organizational performance still need to be made available. This gap is even more evident when MSMEs in crisis contexts are considered. By associating still new dimensions, such as HR, marketing, and production, among others, this article helps to fill gaps associated with, even today, a lack of work that seeks integrated models capable of better understanding the impact that crises, such as COVID-19. **Relevance/Originality:** The article innovates by associating, in the context of the literature on the crisis, the two types of strategies (countercyclical and procyclical) in the elaboration and testing of an integrated analytical model composed of different variables, and capable of being used not only in new research as well as in the business context. **Social/management contributions:** By demonstrating that cuts in investments in marketing and other areas produce adverse effects on performance and that organizations benefit by keeping employees instead of firing them, this study sheds light on the relevance of countercyclical strategies, which still need to be explored.

Keywords: Crisis. Performance. Small business. Covid-19.



INTRODUÇÃO

As repercussões econômicas da crise deflagrada pela pandemia do COVID 19 são sem precedentes, nos últimos dois séculos. Em pouquíssimo tempo, praticamente todos os países viram-se obrigados a adotarem medidas sanitárias de emergência e restrições de mobilidade, o que impactou, sobremaneira, o dia a dia das empresas. Ao mesmo tempo, diferentes governos foram forçados a adotar políticas públicas de natureza heterodoxas, visando manter níveis de emprego e renda e estimular as iniciativas produtivas. Empresas, por seu lado, além de terem sido forçadas a esvaziar rapidamente espaços físicos de trabalho, passaram a enfrentar novos desafios, provocados, por exemplo, por interrupções e comprometimentos em cadeias de logística e de suprimento.

Estamos vivendo em um mundo em crise, com profundas repercussões na vida empresarial. Analisada sob a perspectiva organizacional, crise seria "um evento súbito e inesperado que ameaça as operações de uma organização e representa uma ameaça financeira e de reputação" (Coombs & Holladay, 2010, p. 163). Cenários deste tipo costumam induzir empresas a adotarem o que se denomina estratégias procíclicas, envolvendo iniciativas tais como redução das operações, corte de custos e de investimentos (Tellis & Tellis, 2009). Contudo, outras organizações são capazes de enxergar, justamente nos momentos de crise, boas oportunidades, aproveitando, por exemplo, custos mais baixos para investirem. Estratégias nesta direção são denominadas anticíclicas (Navarro et al., 2010).

A literatura tem explorado bastante as estratégias procíclicas (Kaszowska-Mojša, 2020; Larson & Vieregger, 2021). No entanto, estudos que associam a influência de estratégias procíclicas e anticíclicas ao desempenho organizacional ainda são raros (Conti et al., 2015). Além disso, enquanto a compreensão de tais estratégias é mais comum em grandes empresas (Herbane, 2019), nas pequenas e médias (PMEs), por sua vez, tais pesquisas são praticamente inexploradas.

Melhor compreensão deste contexto se demonstra fundamental. Com efeito, cerca de 98% das empresas no Brasil são micro e pequenas, "mais suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, expondo-as a situações de risco" (Nassif et al., 2020, p. 3). A carência de estudos sobre estratégias procíclicas e anticíclicas é ainda mais evidente quando se considera sua adoção em contextos de crise. Em busca de artigos por título, resumo e palavras-chave no Scopus e Web of Science, não se encontraram trabalhos que buscassem compreender o impacto da adoção de ambas estratégias no desempenho de pequenas e médias empresas em face à crise do Covid-19. Este artigo, procurando preencher parte das lacunas de pesquisa, propõe-se a responder a seguinte questão:

QP1: Qual o impacto de estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de pequenas e médias empresas de Minas Gerais, nos últimos 24 meses (entre 2019 e 2020)?

A amostra foi composta por 118 micro, pequenas e médias empresas do estado de Minas Gerais, Brasil, o que permite extrapolar os resultados para o universo de interesse. A literatura-base sobre estratégias procíclicas e anticíclicas sustentou as reflexões. Enquanto estudos que associam ambas as estratégias usualmente limitam as categorias de análise ao marketing, P&D ou despesas de capital (Navarro et al., 2010), este artigo associa oito categorias à análise empírica do estudo: i) recrutamento; ii) produção; iii) compras; iv) marketing; v) preços; vi) inovação; vii) política de crédito; viii) investimentos. Ao fazê-lo, permite importantes contribuições. No âmbito teórico, atende aos recentes chamados que salientam a necessidade de mais pesquisas sobre o desempenho organizacional em períodos de crises (Chabossou et al., 2021; Martínez Serna & García Guerra, 2021; Nyikos et al., 2021; Rababah et al., 2020). Além disso, ao ampliar as categorias

de análise, permite compreensão mais integrada das estratégias de enfrentamento. Sob o ponto de vista prático-político, este artigo permite aos empreendedores e formuladores de políticas públicas conhecerem as melhores estratégias a serem adotadas em contextos pandêmicos. Ademais, o modelo de regressão aqui apresentado pode constituir ferramenta útil para gestores calibrarem suas estratégias, priorizando os fatores de maior impacto no desempenho organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Identificação e gestão de crises organizacionais em pequenas e médias empresas

De maneira geral, crises organizacionais possuem quatro características. Elas são: i) fontes de incerteza, interrupção e mudança (Bundy & Pfarrer, 2015); ii) prejudiciais ou ameaçadoras para as organizações e seus stakeholders, muitos dos quais com necessidades e demandas conflitantes (Kahn et al., 2013); iii) fenômenos comportamentais, socialmente construídos pelos atores (Coombs & Holladay, 2010), e; iv) parte de processos maiores, ao invés de eventos discretos (Jaques, 2009). Por um lado, a literatura sugere que pequenas e médias empresas são mais vulneráveis a eventos de crise (Kurschus et al., 2015). Isso porque tais empresas costumam sofrer perdas financeiras, reduções no volume de vendas, incapacidades de cumprir os termos do contrato, déficits de caixa, e, até mesmo, fechamentos de negócios (Arellano & Mendoza, 2019; Doern, 2016; Wille et al., 2017).

Por outro lado, devido ao menor tamanho e nível de burocracia, autores salientam como as PMEs podem apresentar vantagens em termos de flexibilidade, capacidade de aprendizagem, inovação, entre outros (Bonatto et al., 2020; Cantele & Zardini, 2018; Chawinga & Chipeta, 2017). A literatura sugere diferentes estratégias para superação de crises, tais como inovação no planejamento de produto, alianças com fornecedores, gestão da informação e adaptação de seus modelos de negócios (Crick & Crick, 2020; Liu et al., 2017; Okoli & Watt, 2018).

Estratégias de enfrentamento de crises

A literatura sobre enfrentamento de crises se insere em duas perspectivas fundamentais. A primeira interna, a segunda, externa (Bundy & Pfarrer, 2015). A primeira focaliza a dinâmica a partir de dentro da organização. Preocupa-se em aspectos tais como gerenciamento de risco, complexidade e tecnologia (Borisova et al., 2019; Gephart Jr. et al., 2009; Kiselitsa & Shilova, 2016). Nesta perspectiva, o gerenciamento envolve o desenho de estruturas organizacionais para prevenir a ocorrência, reduzir o impacto, além de promover o aprendizado com a crise. A segunda se concentra nas interações das organizações aos atores externos. Baseia-se na visão de que o gerenciamento de crises envolve a coordenação com as partes interessadas para prevenir crises, resolver e sair delas (Conti et al., 2015; Kaszowska-Mojša, 2020; Larson & Vieregger, 2021; McClelland & Rust, 2018).

Estratégias procíclicas e anticíclicas em contextos de crise

Estratégias procíclicas seguem a tendência de mercado (Casillas et al., 2019; Mann & Byun, 2017; Rico et al., 2021). Em meio a crises, dado à redução da demanda, aumento da competição e elevação das incertezas, as empresas usualmente adotam tais estratégias. Elas visam a sobrevivência de mercado e envolvem iniciativas tais como cortar custos (Bromiley et al., 2008; Casillas et al., 2019; Rico et al., 2021) e investimentos (Conti et al., 2015). Por sua vez, estratégias anticíclicas envolvem, mesmo em contextos de crise, a busca por oportunidades de maneira mais ofensiva. Latham e Braun (2011) têm enfatizado relação positiva entre estratégias

anticíclicas e desempenho. Tais estratégias incluem a manutenção ou o incremento de investimentos, do quadro de pessoal, entre outros (Bromiley et al., 2008; Conti et al., 2015). A literatura, que associa ambas as estratégias, usualmente limita as categorias de análise ao marketing, P&D ou despesas de capital (Navarro et al., 2010). De maneira inovadora, este artigo amplia as categorias a oito dimensões: i) recrutamento; ii) produção; iii) compras; iv) marketing; v) preços; vi) inovação; vii) política de crédito; viii) investimentos.

A primeira dimensão é o recrutamento, cujas estratégias são usualmente procíclicas. Enquanto em períodos de expansão econômica as empresas investem na contratação de profissionais, em momentos recessivos, por sua vez, usualmente tentam se estabilizar por meio de iniciativas tais como demissões de funcionários (Latham & Braun, 2011). Contudo, Piccarozzi et al. (2021) têm enfatizado como empresas que adotam estratégias anticíclicas de recrutamento podem se beneficiar. Ao evitar demissões, tais empresas estimulam o moral dos funcionários, por exemplo. Neste sentido, ao invés de se preocuparem com a segurança do emprego, tais profissionais se concentram em suas tarefas, mantendo e elevando a produtividade. Além disso, empresas também podem se beneficiar da contratação de profissionais com salários mais baixos, dada a maior disponibilidade de mão de obra em períodos recessivos (Hall, 2005).

A segunda dimensão relaciona-se à produção, com estratégias usualmente procíclicas. Em períodos de retração, as vendas geralmente diminuem, estimulando as empresas a reduzirem a produção para escoamento do estoque disponível (Zarnowitz, 1985). Contudo, uma estratégia anticíclica de aumento da produção pode ser adequada em tais contextos. Por exemplo, para evitar a escassez de produtos, usualmente vista quando da recuperação de mercado, empresas podem investir na produção, buscando oportunidades relacionadas a ganho de receitas e participação de mercado na retomada econômica (Bromiley et al., 2008). Além disso, durante recessões, as empresas podem aproveitar custos mais baixos de mão de obra e de materiais (Conti et al., 2015).

A terceira dimensão refere-se às compras, também procíclicas. De fato, à medida que as recessões reduzem a demanda, as empresas utilizam menos insumos, parte deles eventualmente já disponíveis em estoque. Neste sentido, as organizações reduzem as compras para diminuir custos de estocagem (Apaydin, 2011). Contudo, aumentar as compras (estratégia anticíclica) durante recessões permite às empresas aproveitarem preços mais baixos e melhores condições de crédito dos fornecedores (Conti et al., 2015). A quarta dimensão associa-se ao marketing, às estratégias de publicidade e promoções, em particular. Caracteristicamente procíclica, empresas normalmente investem em publicidade e promoções em expansões de mercado, cortando-as nos períodos de contrações (Apaydin, 2011; Srinivasan et al., 2011). Apesar disso, Ang et al. (2000) e Conti et al. (2015) defendem investimento publicitário mais agressivo em momentos de crise. Isso porque, empresas de mídia oferecem taxas mais atrativas, na medida em que a maioria das empresas reduzem investimentos do gênero. Salientam os autores que são nos períodos de recessão que as empresas que anunciam obtêm maior retorno sobre seus investimentos.

A quinta dimensão é o preço. Por um lado, em contextos de crise, as empresas observam maior pressão para redução de seus preços, dada a diminuição do poder de compra por parte do consumidor (Ang et al., 2000). A teoria econômica sugere que as empresas respondam à redução da demanda baixando os preços. Contudo, estudos de marketing advertem que tais cortes podem reduzir o valor da marca, atrapalhando seu posicionamento em longo prazo (Latham & Braun, 2011). Ademais, pesquisas demonstram como os consumidores esperam que os preços mais baixos continuem após a recuperação econômica, reduzindo

as receitas em longo prazo (Apaydin, 2011). Há evidências de empresas que não alteram seus preços em períodos recessivos (Geroski & Gregg, 1993), chegando a elevá-los em certas ocasiões (Lamey et al., 2012).

A sexta dimensão envolve inovação. Pressionadas a controlar custos durante recessões, empresas geralmente reduzem programas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), aumentando o fluxo de caixa em curto prazo (Srinivasan et al., 2011). No entanto, quando adotam comportamento anticíclicos, adicionando novos recursos e atualizando seus produtos, por exemplo, tais organizações podem gerar desempenho melhor ao atender a novos padrões de demanda em tais contextos (Apaydin, 2011). Além disso, as empresas podem aproveitar também custos mais baixos para alcançar retornos mais elevados sobre seus investimentos em P&D. A penúltima dimensão se relaciona à política de crédito. Em contextos de recessão, devido a lucros mais baixos, as empresas enfrentam desafios de fluxo de caixa e reduzido crédito bancário (Ivashina & Scharfstein, 2010). Em tais cenários, torna-se comum clientes solicitarem a flexibilização dos prazos de pagamento (Ang et al., 2000). Visando manter as vendas, as companhias geralmente sucumbem às pressões, expandindo seus créditos. No entanto, elas podem monitorar o desempenho de seus clientes (estratégia anticíclica), ajustando o crédito ou as cobranças dependendo das condições (Sibony et al., 2009).

A última dimensão é a dos investimentos, restritos em períodos recessivos. Latham e Braun (2011) enfatizam como empresas costumam vender ativos para estabilizarem suas finanças em tais cenários (procíclica). Se por um lado este padrão pode levar a superinvestimentos com consequente excesso de capacidade produtiva durante a retomada, pode, por sua vez, implicar na necessidade de cortes exagerados quando das recessões (Apaydin, 2011). Por outro lado, empresas que aproveitam preços mais baixos durante as recessões para investirem em imobilizado, por exemplo, podem garantir capacidade adequada e equipamentos modernos. Tal estratégia ajuda as organizações a oferecerem produtos superiores e ganharem participação de mercado tanto na recessão quanto em sua posterior recuperação (Bromiley et al., 2008). A Tabela 1 apresenta síntese das dimensões de interesse, e das iniciativas pró e anticíclicas.

Tabela 1

Dimensões de interesses e suas estratégias pro e anticíclicas

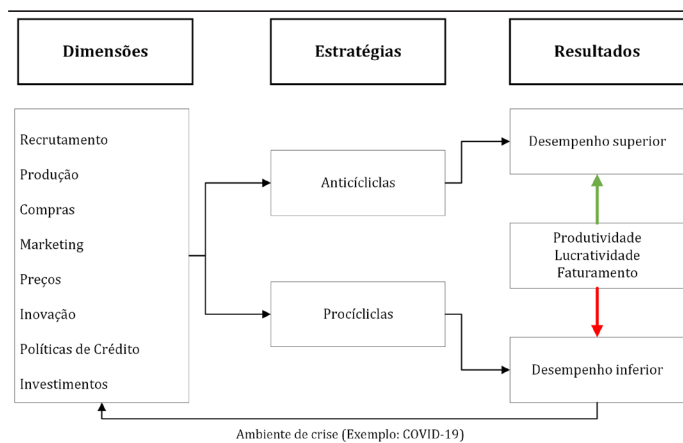
Dimensões	Estratégia	
	Procíclica	Anticíclica
Recrutamento	Demissões de funcionários.	Evitar demissões, estimulando o moral.
Produção	Redução da produção.	Contratação de profissionais com salários mais baixos.
Compras	Redução de compras, utilizando estoque disponível.	Custos mais baixos.
Marketing	Redução do investimento em publicidade e propaganda.	Investir na produção, aproveitando ganhos na retomada da economia.
Preços	Redução de preços, visando manutenção do nível de vendas.	Elevação de compras, aproveitando melhores condições de créditos.
Inovação	Redução do investimento em P&D.	Investimento mais agressivo, visando aproveitar custos mais baixos.
Crédito	Expansão do crédito pelas empresas.	Manutenção ou elevação dos preços, visando evitar queda do posicionamento ou valor da marca.
Investimento	Queda nos investimentos.	Investimento em imobilizado, aproveitando custos mais baixos

Nota: Elaboração própria dos autores.

De modo geral, a literatura sustenta que estratégias anticíclicas relacionadas às dimensões aqui de interesse (Recrutamento, Produção, Compras, Marketing, Preços, Inovação, Crédito, Investimento) associam-se a desempenho superior. Segundo Lopes e Carvalho (2021), “resultados no desempenho organizacional estão associados à evolução técnica, à inovação e à qualidade dos fatores humanos, estruturais e relacionais”. Para efeitos deste trabalho, o desempenho de micro e pequenas empresas será considerado a partir da sua produtividade, lucratividade e faturamento (Sá & Amorim, 2018). De maneira análoga, assume-se que procíclicas estariam associadas a desempenho inferior. Este é o modelo conceitual deste estudo. A Figura 1 ilustra o modelo proposto.

Figura 1

Modelo conceitual proposto



Nota: Elaboração própria dos autores.

METODOLOGIA

Perfil demográfico e desenho de amostragem

O universo da pesquisa envolve micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) localizadas em Minas Gerais, Brasil. A população de MPMEs de Minas Gerais é de 1.914.064, sendo 1.775.694 microempresas, 63.610 empresas de pequeno porte e 74.760 empresas de médio porte (Sebrae, 2020). A amostra foi estratificada por tamanho, dentro de cada estrato, a seleção foi feita por amostragem aleatória simples, calculada considerando-se intervalo de confiança de 90%, com margem de erro de 8%, resultando-se em total de 118 empresas (Cochran, 1977).

Questionário

A pesquisa permitiu a elaboração de instrumento de coleta com 20 perguntas estruturadas, derivadas do modelo conceitual. Dois blocos integraram o questionário. No primeiro, as perguntas se relacionaram às características das empresas. No segundo, as perguntas visaram informações sobre como a crise da Covid-19 impactou as empresas, segundo as oito dimensões temáticas de interesse. Para validação do conteúdo, os enunciados foram baseados na literatura sobre gestão de crises e estratégias para seu enfrentamento. Seguindo Perrien et al. (1984), inicialmente, os pesquisadores utilizaram número representativo de opções de perguntas fechadas visando cobrir as respostas. Além disso, foram aplicadas questões estritamente relacionadas ao tema da pesquisa. As implicações das questões foram consideradas nos procedimentos de tabulação e análise de dados.

Pré-teste

O pré-teste considerou aspectos tais como clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, forma, ordem e introdução (Gil, 2002). Entrevistas com auxílio de telefone, realizadas com 15 empreendedores, operacionalizaram o pré-teste. A quantidade de entrevistados atendeu ao critério sugerido para a etapa (Malhotra, 2011). O procedimento serviu tanto para avaliação da plataforma eletrônica em relação à aceitação do público, quanto para avaliar o entendimento da compreensão dos enunciados por parte dos respondentes.

Coleta de dados

As empresas foram contatadas através de plataforma online, operacionalizada por meio do envio de e-mails, além de pesquisa telefônica. As entrevistas estruturadas ocorreram entre fevereiro e maio de 2021. Ressalta-se que a confidencialidade foi mantida. O consentimento livre e esclarecido foi estabelecido em registro na plataforma virtual utilizada no estudo. A coleta foi realizada por equipe formada por profissionais experientes, constituída por três pesquisadores, sendo um coordenador-supervisor e dois técnicos. As seguintes práticas foram realizadas para verificar a qualidade da coleta de dados: i) auditoria nas transcrições dos formulários eletrônicos; ii) ligação para os entrevistados para confirmação de informações; iii) avaliação do completo preenchimento dos formulários, conforme registro do sistema eletrônico de pesquisa.

Não resposta e viés de método comum

Visando verificar a ocorrência de viés de método comum, realizou-se o teste de Harman de único fator (Podsakoff et al., 2003). Quando a variância explicada da análise fatorial não ultrapassa 50%, constata-se que o método comum empregado na coleta de dados não merece preocupação (Podsakoff et al., 2003). Através do software SPSS® v.25, adotou-se o método de extração de componentes principais e a solução fatorial não rotacionada. O resultado apresentou variância de 35,87%; logo, não foram encontradas evidências significativas do viés de método comum.

Instrumentos de medição

A confiabilidade das escalas foi realizada através do Coeficiente Alfa de Cronbach (α) (Malhotra, 2011). Landis e Koch (1977) estabelecem que a consistência interna das escalas é aceitável a valores acima de 0,61. Nesta pesquisa, o coeficiente obtido foi de 0,724. Além disso, os pesquisadores avaliaram a existência de dados ausentes, de padrões de respostas suspeitas, outliers e padrões lineares de respostas (*straight lining*), que podem indicar viés de aquiescência (Podsakoff et al., 2003). Para verificação de outliers, a análise univariada admitiu valores superiores a quatro desvios padrão como referência para caracterização de observação atípica (Hair et al., 2013). Os pesquisadores desenvolveram índices para mensurar as estratégias anticíclicas ou procíclicas, permitindo verificar as iniciativas de enfrentamento da crise implementadas pelas empresas. Estes índices foram operacionalizados através de questões em escala likert. As questões foram agrupadas em nove categorias-chave, incluindo desempenho conforme Tabela 2.

As questões mencionadas acima, agrupadas nas categorias mencionadas, são compostas por questões específicas para cada elemento de interesse, por exemplo a categoria desempenho composta pela questão Q1 (indique como a atual crise da COVID-19 impactou os seguintes indicadores), possui verificação de intensidade nos níveis: 1.1) produtividade, 1.2) lucratividade e

1.3) faturamento, sendo empregada escala que varia entre impacto negativo e positivo. As demais questões também foram elaboradas através de escalas de intensidade.

Tabela 2

Questões segundo variáveis de interesse

Categorias	Questões
11. Desempenho	Q1. Indique como a atual crise da COVID-19 impactou os seguintes indicadores: a) produtividade, b) lucratividade e c) faturamento.
12. Recrutamento	Q2. Número de empregados aumentou (a), ou diminuiu (b) após o covid19. Q3. Impacto da crise no grau de satisfação dos empregados. Q4. Impacto da crise no absentismo.
13. Produção	Q5. A produtividade aumentou durante a crise Q6. Os índices de qualidade aumentaram durante a crise.
14. Compras	Q7. Nossos fornecedores aumentaram os prazos de pagamento. Q8. Foram realizadas alterações ou melhorias em compras e/ou nos fornecimentos.
15. Marketing	Q9. Foram feitas mudanças ou melhorias no segmento comercial e/ou nas vendas. Q10. As ofertas de produtos/serviços foram modificadas para atender novos clientes.
16. Preços	Q11. Ivemos que baixar os preços.
17. Inovação	Q12. Foram feitas mudanças ou melhorias nos produtos/serviços existentes. Q13. Foram feitas mudanças ou melhorias nos processos produtivos. Q14. Foram feitas mudanças ou melhorias organizacionais e/ou de gestão. Q15. Foram lançados novos produtos/serviços.
18. Crédito	Q16. As condições de pagamento de nossos clientes tornaram-se mais longas.
19. Investimentos	Q17. Realizamos investimentos planejados. Q18. Fizemos aquisições de novos equipamentos de produção.

Nota: Elaboração própria dos autores.

Os pesquisadores conduziram testes de normalidade, e, em seguida, testes de correlação entre cada categoria e a variável desempenho, verificando-se a significância estatística. Após, foi executada análise de regressão linear múltipla associadas ao teste t. O objetivo foi verificar se as variáveis de interesse explicam as variações no desempenho, para, a partir daí, obter-se a equação para o modelo. Neste sentido, verificou-se a hipótese H1.

H1: As empresas que praticam estratégias anticíclicas, para cada categoria, apresentam desempenho superior em relação às empresas que praticam estratégias procíclicas durante a crise da Covid-19.

Análise dos dados

A análise foi multidimensional de dados (Hair et al., 2013). Os dados fornecidos pelo questionário foram agrupados conforme categorias de análise e a partir das questões estruturadas em escala likert. Os pesquisadores empregaram análise estatística dos resultados agregados, visto que o total de respostas não é inteiramente proporcional à população. Os testes e contrastes estatísticos realizados nas fases subsequentes da análise tiveram níveis de significância ou graus de precisão determinados a partir dos dados efetivamente obtidos na pesquisa, isto é, desconsiderando respostas “ausentes”, e de acordo com técnicas estatísticas utilizadas e nível de agregação estabelecido em cada situação.

RESULTADOS

Dos empreendedores, 75,2% são homens e 24,8% são mulheres, sendo 51,3% microempresas (Padovez-Cualheta et al., 2019). Além disso, 75,2% possuem nível superior. Em relação ao período de operação, 47% possuem menos de 5 anos; 66,4% menos que 10 anos, e; 79,2% menos que 20 anos. A Tabela 3 apresenta a composição da amostra.

Tabela 3

Composição da amostra

Itens da EEE-DS	Nº de empresas	
	n	%
<i>Setor Econômico</i>		100,0
Indústria	25	21,4
Construção	7	6,0
Comércio	8	6,8
Serviços	58	49,6
Outros	19	16,2
<i>Porte</i>		100,0
Microempresa	59	51,3
Pequena	29	25,2
Média	27	23,5

Nota: Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

A partir dos dados, realizou-se teste Shapiro-Wilk para normalidade das amostras, obtendo-se p-valor<0,05. Baseado no tamanho da amostra, a correlação de Spearman foi utilizada, obtendo-se dados descritos na Tabela 4.

Tabela 4

Correlação de Spearman para as variáveis de interesse

Variáveis	Desempenho		
	n	Coefficiente de correlação	Sig. (2 extremidades)
Produção (Anticíclico)	112	,507**	0,000
Investimentos (Anticíclico)	111	,391**	0,000
Estratégia de Preço (Procíclico)	111	-,196*	0,039
Política de Crédito (Procíclico)	110	-0,035	0,716
RH (Anticíclico)	110	,614**	0,000
Inovação (Anticíclico)	112	,422**	0,000
Compras (Anticíclico)	111	,386**	0,000
Marketing (Anticíclico)	111	,524**	0,000

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se correlação positiva entre desempenho às dimensões das estratégias anticíclicas, e correlação negativa entre desempenho àquelas procíclicas. As categorias com maior correlação (próximas de 1) são as anticíclicas de recursos humanos, marketing e produção. A estratégia anticíclica de manter os preços apresentou-se positiva, juntamente com a política de crédito. Para

a análise de correlação, adotou-se a classificação proposta por Cohen (2013), em que valores inferiores a 0,30 são considerados pequenos; entre 0,30 e 0,49, moderados; e igual a 0,50, grandes. Visando estender as análises, utilizou-se o método da regressão linear múltipla para verificar se as variáveis categóricas preveem oscilações no desempenho, obtendo-se modelo matemático desta relação. A variável de saída do modelo (dependente) foi o desempenho, e as variáveis previsoras (independentes) foram: recrutamento, produção, compras, marketing, preços, políticas de crédito e investimentos. A Tabela 5 apresenta o método forward, no qual cada variável fora inserida por vez. Observa-se que o modelo com todas as variáveis apresentou maior R² ajustado de 0,642 e R de 0,818, indicando sua capacidade de explicar 64% das variações no desempenho, sendo melhor quanto mais próximo o R estiver de 1.

Tabela 5

Resumo do modelo

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa		
,818	0,669	0,642	0,6739		
Estatísticas de mudança					
Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	Durbin-Watson
0,016	4,728	1	99	0,032	1,714

Nota: Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao submeter o modelo ao teste ANOVA (Tabela 6), observa-se p-valor<0,05, indicando ajuste diferente de modelo sem nenhum predictor; tal resultado levou à conclusão que inclusão de categorias analíticas melhoram o modelo.

Tabela 6

Anova

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	90,681	8	11,335	24,962	,000
Resíduo	44,956	99	0,454		
Total	135,637	107			

Nota: Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

Tabela 9

Coefficientes

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta			Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
(Constante)	0,343	0,316		1,087	0,279	-0,283	0,969		
Estratégia de Produção	0,214	0,078	0,181	2,738	0,007	0,059	0,369	0,774	1,292
Estratégia de Preço	-0,180	0,044	-0,244	-4,077	0,000	-0,268	-0,092	0,950	1,052
Estratégia de RH	0,480	0,078	0,405	6,148	0,000	0,325	0,635	0,781	1,281
Estratégia de Marketing	0,214	0,039	0,344	5,482	0,000	0,136	0,291	0,864	1,158
Estratégia de Investimentos	0,154	0,053	0,181	2,917	0,004	0,049	0,258	0,881	1,135

Nota: Dependent variable: Performance. Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

A análise resultou em modelo estatisticamente significativo [F(8,99)=24,962; p<0,001; R²=0,669]. Porém, ao verificar o teste t para cada variável, observou-se que os resultados variaram para cada categoria. Algumas categorias apresentaram p-valor>0,05, não rejeitando a hipótese nula de que os componentes foram gerados ao acaso. Neste sentido, novo modelo excluindo tais variáveis foi processado, mantendo apenas aquelas relacionadas à produção, preço, rh, marketing e investimentos. Ao submetê-lo à regressão múltipla, ele apresentou maior R² ajustado de 0,634 e R de 0,807, indicando sua capacidade explicativa em 65,1% das variações no desempenho (Tabela 7).

Tabela 7

Resumo do modelo final

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
,807	0,651	0,634	0,6784	1,815

Nota: Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao submeter o modelo ao teste ANOVA, observa-se p-valor<0,05, indicando validade como predictor (Tabela 8).

Tabela 8

Anova do modelo final

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	88,277	5	17,655	38,360	,000
Resíduo	47,406	103	0,460		
Total	135,683	108			

Nota: Variável Dependente: desempenho. Predictores: (Constante), Preço, RH, Marketing, Produção, Investimentos. Elaboração própria dos autores com base nos dados da pesquisa.

Os autores também verificaram estatísticas de colinearidade (Tabela 9). Buscou-se observar se os valores de tolerância para cada categoria foram superiores a 0,1, e os de VIF inferiores a 9, caracterizando ausência de multicolinearidade. Em relação aos resíduos, verificou-se existência de outliers.

As estratégias de produção (β=0,181; t=2,738; p<0,05); recrutamento (β=0,405; t=6,148; p<0,05); marketing (β=0,344; t=5,482; p<0,05); preços (β=-0,244; t=-4,077; p<0,05) e investimento (β=0,181; t=2,917; p<0,05) são previsoras de desempenho. A equação do modelo é dada por y=0,343+0,214(Produção)-0,180(Preço)+0,480(RH)+0,214(Marketing)+0,154(Investimento). Desta forma, apesar de constatada correlação positiva entre

estratégias anticíclicas e desempenho, e negativa entre procíclicas e desempenho (Tabela 4), ao nível de significância estatística de 0,05, somente as variáveis de produção (anticíclicas), RH (anticíclicas), marketing (anticíclicas), preços (procíclicas) e investimento (anticíclicas) são preditoras do desempenho, sendo que as estratégias de preços procíclicas interferem negativamente nele.

Discussão

Este estudo investigou as dimensões do recrutamento, produção, compras, marketing, preços, inovação, crédito e investimentos, partindo-se da hipótese de que estratégias anticíclicas apresentam desempenho superior em momentos de crise (Bromiley et al., 2008; Conti et al., 2015). Em recrutamento, verificou-se que empresas que evitaram demissões (Hall, 2005; Piccarozzi et al., 2021) tiveram desempenho superior ($\rho=0,614$ e $p\text{-valor}<0,01$). Além disso, quanto mais as empresas investiram na satisfação dos empregados, aproveitando mão de obra disponível, maior foi o desempenho ($\beta=0,405$; $t=6,148$; $p<0,05$). Resultados derivados dos testes de correlação de Spearman e teste t confirmaram a hipótese de que a estratégia de recrutamento anticíclica apresenta desempenho superior (Bromiley et al., 2008; Conti et al., 2015).

As estratégias de produção anticíclicas também demonstraram correlação positiva com desempenho (0,507) e significativas ao nível de 0,01 ($\beta=0,181$; $t=2,738$; $p<0,05$) (Bromiley et al., 2008). Ao verificar se as empresas aumentam as compras, aproveitando as condições favoráveis de seus fornecedores (Conti et al., 2015), observa-se correlação positiva com desempenho (0,386). Contudo, o teste t apresentou significância acima de 0,05, concluindo-se que a estratégia de compras anticíclica não é preditora de desempenho superior. Em relação às estratégias anticíclicas de marketing, manter e investir mais agressivamente em iniciativas de publicidade e promoções demonstram-se positivamente associadas ao desempenho (0,524, $p\text{-valor}<0,01$) (Ang et al., 2000; Conti et al., 2015). O teste t demonstrou significância inferior a 0,05, indicando predição ao desempenho ($\beta=0,344$; $t=5,482$; $p<0,05$).

Já a correlação entre estratégia de preço procíclica e desempenho se mostrou negativa (-0,0196, nível de significância de 0,05). Embora a intenção de baixar preços busque aumento nas vendas (Ang et al., 2000), tal estratégia se associa a desempenho inferior. Dados sugerem a possibilidade de depreciação do posicionamento da empresa a longo prazo (Latham & Braun, 2011). Em outras palavras, quanto menor a utilização da estratégia de redução de preço (procíclica), maior tenderá a ser o desempenho ($\beta=-0,244$; $t=-4,077$; $p<0,05$). Quanto à inovação, a estratégia anticíclica apresenta correlação positiva (0,422, nível de significância de 0,01). Contudo, o teste t apresentou $p\text{-valor}$ superior a 0,05, denotando não predição ao desempenho. Em relação à política de crédito, a estratégia procíclica de alongar as condições de pagamento dos clientes (Ang et al., 2000), comum em momentos de crise, apresentou correlação negativa (-0,035). O teste t também demonstrou não predição ($p>0,05$). Este resultado indica que prolongar as condições de pagamento (estratégia procíclica) não apresenta diferenças significativas no desempenho. Finalmente, a estratégia de investimento anticíclica (Bromiley et al., 2008) demonstrou correlação positiva (0,391, nível de significância de 0,01), indicando que quanto maior a sua utilização, maior tenderá ser o desempenho ($\beta=0,181$; $t=2,917$; $p<0,05$).

Os resultados do estudo apresentam consonância com estudos recentes sobre estratégias utilizadas por empresas durante a pandemia. Wenzel et al. (2020) sugerem que estratégias de perseverança e inovação são potencialmente mais eficazes do que estratégias de contenção de gastos e investimentos. Nesta direção Klyver e Nielsen (2021), ao analisarem o desempenho de PME's dinamarquesas, perceberam que as estratégias de contenção são menos eficazes que estratégias de contenção e inovação. Ainda Kuckertz et al. (2020), Ma e Zhang (2022) e Kusa

et al. (2022), reforçam a necessidade de uma rápida e resiliente postura em tempos de crise, e Eggers (2020) de inovação e orientação estratégica, em detrimento das estratégias comuns de enfrentamento.

CONCLUSÕES

Implicações teóricas e metodológicas

Este estudo apresenta importantes contribuições. Ao associar dimensões ainda inexploradas, tais como RH, marketing, produção, entre outras, este artigo ajuda a preencher lacunas associadas a, ainda hoje, carência de trabalhos que buscam modelos integrados capazes de melhor compreender o impacto que crises, tais como a do Covid-19, geraram na gestão de negócios envolvendo áreas específicas (Piccarozzi et al., 2021). Com efeito, ao ampliar as análises para além das tradicionais categorias de marketing, P&D, despesas de capital (Navarro et al., 2010), faturamento e capital (Conti et al., 2015), este artigo permite compreensão mais integrada das variáveis que impactam no desempenho empresarial.

Implicações práticas

Inicialmente, este artigo enfatiza a importância de MPMEs melhor compreenderem as diferentes estratégias de enfrentamento de crises. A proposição de modelo que integre diversas variáveis, tais como as aqui propostas, pode ajudá-las nesta direção. Com efeito, o conhecimento dessas estratégias e sua relação com o desempenho organizacional pode auxiliar gestores na formulação de iniciativas que permitam desempenho superior mesmo em contexto de crises. Além disso, ao demonstrar que os cortes nos investimentos de marketing e demais áreas produzem efeitos negativos ao desempenho, e que as organizações se beneficiam ao manterem os empregados, ao invés de demiti-los, este estudo projeta luzes sobre a relevância de estratégias anticíclicas, ainda pouco exploradas. Finalmente, o modelo de regressão aqui proposto pode se constituir enquanto ferramenta útil para gestores calibrarem suas iniciativas de enfrentamento de crise, priorizando fatores de maior produtividade no desempenho.

Implicações ao nível de políticas públicas

Como já comentado, diferentes governos passaram a adotar políticas econômicas menos restritivas ou ortodoxas, associadas à manutenção de patamares mínimos de renda para a população e de apoio ao setor produtivo. Em sintonia com tais políticas e considerando possíveis benefícios advindos da adoção de estratégias anticíclicas, agentes de fomento poderiam criar mecanismos de estímulo à adoção de estratégias desse tipo (sejam para investimentos, para geração de empregos, etc.) em empresas de setores chaves. Os resultados tendem a ser benéficos para a empresa e, conseqüentemente, para o setor produtivo, como um todo.

Limitações

Este estudo não está isento de limitações. A primeira se relaciona à análise transversal de desempenho. O estudo aborda os retornos imediatos das estratégias anticíclicas e procíclicas aqui investigadas. Contudo, algumas estratégias podem ter efeito a longo prazo, cujos resultados podem ser melhor observados em horizonte de tempo superior ao compreendido neste trabalho. Outra limitação é a causalidade presumida. Partiu-se da hipótese de que estratégias anticíclicas promovem desempenho superior, porém, não se pode descartar a causalidade reversa. Isto é, o desempenho superior

pode ter influenciado a escolha da estratégia anticíclica. Desta forma, este estudo confirma a associação entre as variáveis, não sua causalidade.

Sugestões para pesquisas futuras

Novas pesquisas poderiam, por exemplo, investigar a influência das características culturais dos empreendedores na escolha de investimentos anticíclicos durante recessões. Além disso, algumas variáveis, tais como estratégias anticíclicas de inovação, anticíclicas de compras, e procíclicas de política de crédito, não apresentaram predição ao desempenho, representando oportunidades de pesquisas. Nessa medida tais estratégias aparentam ter resultado em horizontes de longo prazo, estudos longitudinais demonstram-se necessários (Hair & Fávero, 2019).

Agradecimentos

Agradecemos à parceria do Observatório Iberoamericano de MPMEs vinculado à FAEDPYME.

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuições		
	Ferreira W.S.S.	Vale G.M.V.	Andrade N.A.
Conceitualização	■	■	■
Metodologia	■	■	
Software	■		
Validação	■	■	■
Análise formal	■	■	■
Pesquisa / Levantamento	■	■	■
Recursos	■	■	■
Curadoria dos dados	■		
Escrita - Rascunho original	■		
Escrita - Revisão e edição	■	■	■
Visualização dos dados	■	■	■
Supervisão / Orientação	■	■	
Administração do Projeto	■		
Financiamento	■	■	■

REFERÊNCIAS

- Ang, S. H., Leong, S. M., & Kotler, P. (2000). The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses. *Long Range Planning*, 33(1), 97–119. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00100-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00100-4)
- Apaydin, F. (2011). Changes in Marketing Strategies and Performance Outcomes of Turkish Firms in 2008 Global Economic Recession. *International Business Research*, 4(4), 104–114. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n4p104>
- Arellano, C., & Mendoza, E. G. (2019). Credit frictions and 'sudden stops' in small open economies: An equilibrium business cycle framework for emerging markets crises. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1807610>
- Bonato, F., de Resende, L.M.M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: a systematic literature review. *Benchmarking*, 27(6), 1711–1741. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0033>
- Borisova, V. V., Panfilova, E. E., Zhukov, P. V., Matulis, S. N., Matveev, V. V., & Teymurova, V. E. (2019). Information support in the enterprise risk management. *International Journal of Management and Business Research*, 9(1), 158–169.
- Bromiley, P., Navarro, P., & Sottile, P. (2008). Strategic business cycle management and organizational performance: A great unexplored research stream. *Strategic Organization*, 6(2), 207–219. <https://doi.org/10.1177/1476127008090011>
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*, 40(3), 345–369. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027>
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A.M., Barbero, J. L., & Clinton, E. (2019). Retrenchment Strategies and Family Involvement: The Role of Survival Risk. *Family Business Review*, 32 (1), 58–75. <https://doi.org/10.1177/0894486518794605>
- Chabossou, A. F. C., Nonvide, G. M. A., Lokonon, B. O. K., Amegnaglo, C. J., & Akpo, L. G. (2021). COVID-19 and the Performance of Exporting Companies in Benin. *European Journal of Development Research*, 34(2):828-842. <https://doi.org/10.1057/s41287-021-00395-z>
- Chawinga, W. D., & Chipeta, G. T. (2017). A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Business Information Review*, 34(1), 25–36. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2020.10025102>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*, 3rd edn. Wiley. New York.
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10517-X>
- Conti, C. R., Goldszmidt, R., & de Vasconcelos, F. C. (2015). Strategies for superior performance in recessions: Pro or counter-cyclical? *RAE Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 273–289. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150304>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Ferreira, W., Vale, G. & Bernardes, P. (2021). Innovation, Ruptures and Economic Cycles in Technology Platforms: Proposition of an analytical framework. *Organizações & Sociedade*, 28, 495-518. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9802pt>
- Ferreira, W., Vale, G. & Corrêa, V. (2022). Diffusion of Innovation in Technological Platforms: The Uber Case. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210101>
- Gephart Jr., R. P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1177/0170840608101474>
- Geroski, P., & Gregg, P. (1993). Coping the Recession. *National Institute Economic Review*, 146(1), 64–75. <https://doi.org/10.1177/002795019314600105>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ª, Atlas, São Paulo.
- Hair, J., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications (CA), Newbury Park.
- Hair, J. F., & Fávero, L. P. (2019). Multilevel modeling for longitudinal data: concepts and applications. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 459–489. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0059>

- Hall, R. E. (2005). Employment fluctuations with equilibrium wage stickiness. *American Economic Review*, 95(1), 50–65. <https://doi.org/10.1257/0002828053828482>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Ivashina, V., & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 319–338. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.001>
- Jaques, T. (2009). Issue management as a post-crisis discipline: Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*, 9(1), 35–44. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38(3), 377–396. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
- Kaszowska-Mojsa, J. (2020). Innovation strategies of manufacturing companies during expansions and slowdowns. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 47–66. <http://doi.org/10.15678/EBER.2020.080403>
- Kiselitsa, E. P., & Shilova, N. N. (2016). Economic technology of enterprise risk management based on information support for their activity. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(S3), 14.
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19? *Journal of Business Venturing Insights*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00273>
- Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C. A., Prochotta A., Steinbrink K. M., Berger E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.
- Kurschus, R. J., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2015). The criteria to identify company's crisis in SME sector. *Engineering Economics*, 26(2), 152–158. <http://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2022). How to sustain company growth in times of crisis: the mitigating role of entrepreneurial management. *Journal of Business Research*, 142, 377–386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.081>
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Steenkamp, J. E. B. M., & Dekimpe, M. G. (2012). The effect of business cycle fluctuations on private-label share: What has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, 76(1), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0320>
- Landis, J.R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Larson, E. C., & Vieregger, C. (2021). The strategic dilemma of counter-cyclical capital investment. *Global Business and Economics Review*, 24(4), 317–343. <https://doi.org/10.1504/GBER.2021.115802>
- Latham, S., & Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4(2), 96–115. <https://doi.org/10.1108/17554251111128592>
- Liu, Y., Shankar, V., & Yun, W. (2017). Crisis management strategies and the long-term effects of product recalls on firm value. *Journal of Marketing*, 81(5), 30–48. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0535>
- Lopes, F.C., & Carvalho, L. (2021). Intangible assets and business performance in Latin America. *RAUSP Management Journal*, 56(4). <https://doi.org/10.1108/rausp-02-2020-0024>.
- Ma, B., & Zhang, J. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81(15). <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103240>.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, Bookman.
- Mann, M., & Byun, S. E. (2017). To retrench or invest? Turnaround strategies during a recessionary time. *Journal of Business Research*, 80, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.018>
- Martínez Serna, M. C., & García Guerra, A. (2021). Environmental hostility business in mexican exporting smes in the context of covid-19: Effect on the performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 478–489. <https://doi.org/10.52080/rvlguz.26.e5.31>
- McClelland, J., & Rust, J. (2018). Strategic Timing of Investment over the Business Cycle: Machine Replacement in the US Rental Industry. *Jahrbucher Fur Nationalokonomie Und Statistik*, 238(3–4), 295–351. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2018-0023>
- Nassif, V.M.J., Corrêa, V.S., & Rossetto, D.E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades Contextuais? Uma reflexão a luz da pandemia do Covid-19”, *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Vol. 9 No. 2, p. 1. <https://orcid.org/0000-0003-3601-2831>
- Navarro, P., Bromiley, P., & Sottile, P. (2010). Business cycle management and firm performance: Tying the empirical knot. *Journal of Strategy and Management*, 3(1), 50–71. https://doi.org/10.20586/joms.10.1_1
- Nyikos, G., Soha, B., & Beres, A. (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis - Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29–59. <https://doi.org/10.15196/RS110307>
- Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122–1134. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
- Padovez-Cualheta, L., Borges, C., Camargo, A. & Tavares, L. (2019). An entrepreneurial career impacts on job and family satisfaction. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 125–140. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2018-0081>
- Perrien, J., Chéron, E. J., & Zins, M. (1984). *Recherche En Marketing : Méthodes et Décisions*. Gaëtan Morin, Montréal.
- Piccarozzi, M., Silvestri, C., & Morganti, P. (2021). Covid-19 in management studies: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073791>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rababah, A., Al-Haddad, L., Sial, M. S., Chunmei, Z., & Cherian, J. (2020). Analyzing the effects of COVID-19 pandemic on the financial performance of Chinese listed companies. *Journal of Public Affairs*, 20(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2440>.
- Rico, M., Pandit, N. R., & Puig, F. (2021). SME insolvency, bankruptcy, and survival: an examination of retrenchment strategies. *Small Business Economics*, 57(1), 111–126. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00293-z>
- Sá, E. G. L., & Amorim, T. N. G. F. (2018). Uso e importância de indicadores de desempenho em empresas atacadistas do ramo alimentício a partir das perspectivas do Balanced Scorecard. *Custos e @gronegocio*, 14(3), 298–337.
- Sebrae. (2020). Painel de Empresas. Retrieved in 19th October, 2021 available at <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020>.
- Sibony, O., Viguier, S. P., & Dye, R. (2009). Strategic planning : Three tips for 2009. *The McKinsey Quarterly*, April.
- Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Sridhar, S. (2011). Should firms spend more on research and development and advertising during recessions? *Journal of Marketing*, 75(3), 49–65. <https://doi.org/10.2307/41228596>
- Tellis, G. J., & Tellis, K. (2009). Research on advertising in a recession: A critical review and synthesis. *Journal of Advertising Research*, 49(3). <https://doi.org/10.2501/S0021849909090400>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42 (2), 16–27. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wille, D., Hoffer, A., & Miller, S. M. (2017). Small-business financing after the financial crisis – lessons from the literature. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(3), 315–339. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-17-00005>
- Zarnowitz, V. (1985). Recent Work on Business Cycles in Historical Perspective: A Review of Theories and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 523–580. <https://doi.org/10.3386/w1503>

BIOGRAFIAS DOS AUTORES

Wilquer Silvano de Souza Ferreira é professor e pesquisador pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e professor na faculdade Anhanguera. É estudante de pós-doutorado, e possui doutorado e mestrado em administração pela PUC Minas, pós-graduação em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e graduação em administração (PUC Minas). Suas áreas de interesse incluem inovação tecnológica, estratégia, empreendedorismo e plataformas tecnológicas. É detentor de vários prêmios com pesquisas e trabalhos reconhecidos em nível nacional e internacional, amplamente veiculados em mídias de comunicação.

E-mail: wilquer1@hotmail.com

Gláucia Maria Vasconcellos Vale é professora adjunta e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PPGA- PUC MINAS. Possui Pós-doutorado em Sociologia Econômica (Sorbonne); Doutorado em Administração (UFLA); Mestrado, Economia Internacional (Paris I); Graduação em Comunicação Social (PUC Minas) e Economia. Coordenadora do NUPERE - Núcleo de Pesquisa em Empreendedorismo e Redes Sociais /Organizacionais; Editora científica, revista RAE/ Fundação Getúlio Vargas; Avaliadora ad hoc CAPES/ MEC, grupo de análise/ julgamento Pedidos de Reconsideração de novos cursos de mestrado e doutorado (2019). Suas áreas de interesse incluem estratégia, empreendedorismo, inovação e redes organizacionais. Recebeu o PRÊMIO NACIONAL CAPES / MEC de melhor tese de doutorado na área (2007 autora; 2017, orientadora). Também é detentora de diversas premiações literárias em âmbito nacional e internacional.

E-mail: galvale@terra.com.br

Nair Aparecida de Andrade é doutoranda em Administração pela PUC Minas. Possui mestrado em administração de empresas pelo centro universitário Unihorizontes e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (1985). Possui MBA em gestão estratégica pela FGV e especialização em marketing pela ESPM. Possui especialização em políticas públicas dirigidas aos pequenos negócios pela UNICAMP. Atuou como gerente de desenvolvimento econômico territorial e de políticas públicas no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG e como analista de políticas públicas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE NACIONAL. Suas áreas de interesse incluem desenvolvimento regional e setorial, cooperativismo e pesquisas de mercado. É Membro integrante do Conselho Empresarial da Micro e Pequena na Associação Comercial de Minas Gerais e do Fórum Permanente Mineiro de Micro e Pequenas Empresas.

E-mail: nairap100@gmail.com