

# Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de pesquisa

## Resilient performance faced with a period of economic crisis: Integrated model of conceptions and research strategy

Leandro K. Rosa<sup>1</sup>, Roberto F. Decourt<sup>2</sup> e Daniel F. Vancin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Veranópolis, RS, Brasil

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre, RS, Brasil

### Notas dos autores

Leandro K. Rosa é agora professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS); Roberto F. Decourt é agora professor da Escola de Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos); Daniel F. Vancin é agora professor da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Leandro K. Rosa, BR-470, 6500, Sapopema, Veranópolis, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 95330-000. *E-mail*: [kr.leandro@hotmail.com](mailto:kr.leandro@hotmail.com)

Para citar este artigo: Rosa, L. K., Decourt, R. F., & Vancin, D. F. (2023). Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(6), 1–31. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230001.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## Resumo

**Objetivo:** Este estudo busca conceber um modelo integrado de concepções para pesquisas de resiliência organizacional ante período de crise econômica e sintetizar estratégia para abordagem empírica.

**Originalidade/valor:** Ao reconhecer as recessões econômicas como eventos de crise, exógenos e recorrentes, que desafiam a trajetória evolutiva do ambiente de negócios e a capacidade adaptativa das firmas, este estudo se debruça sobre convergências de campos científicos para unificar ciclo de negócios com características e dinâmicas empresariais heterogêneas sob a perspectiva de resiliência.

**Design/metodologia/abordagem:** Inicialmente, conduzimos revisão sistemática da literatura sobre “gestão do ciclo de negócios” e “resiliência organizacional”. Na sequência, usamos várias combinações e variações dos termos “crise econômica” e “resiliência”, acrescidos de “gestão” e “desempenho”, para ampliar a base de referências a partir de publicações em indexadores relevantes. Assim, mediante pesquisas de autores de diversas áreas do conhecimento, as proposições aqui levantadas se fundamentam na assimilação abrangente e transversal de saberes relativos ao contexto de crise econômica e de dinâmica adaptativa das organizações.

**Resultados:** Este trabalho organiza e concilia convergências de campos científicos em um modelo integrado de concepções para estudo de resiliência organizacional ao longo dos ciclos de negócios, e, ainda, sintetiza a estratégia de pesquisa com três segmentos de análise para abordagem empírica. Assim, os achados cooperam com diversos fluxos de pesquisa que se voltam às adversidades enfrentadas pelas organizações em períodos de recessão e oportunizam amplo prisma de análise, com significativo espaço para explorar a vinculação de atributos e ações que favorecem ou prejudicam o alcance de desempenho resiliente ante período de crise econômica.

**Palavras-chave:** crise, recessão, gestão, resiliência, desempenho

## Abstract

**Purpose:** This study seeks to design an integrated model of concepts for research on organizational resilience in a period of economic crisis and synthesize strategy for an empirical approach.

**Originality/value:** By recognizing economic recessions as crisis events, exogenous and recurrent, that challenge the evolutionary trajectory of the business environment and the adaptive capacity of firms, this study focuses on the convergence of scientific fields to unify the business cycle with characteristics and heterogeneous business dynamics from the perspective of resilience.

**Design/methodology/approach:** Initially, we conducted a systematic review of the literature on “business cycle management” and “organizational resilience.” Next, we used various combinations and variations of the terms “economic crisis” and “resilience,” plus “management” and “performance” to expand the base of references from publications in relevant indexes. Thus, through research by authors from different areas of knowledge, the propositions raised here are based on the comprehensive and transversal assimilation of knowledge related to the context of economic crisis and the adaptive dynamics of organizations.

**Findings:** This study organizes and reconciles convergences of scientific fields in an integrated model of concepts for studying organizational resilience throughout business cycles and synthesizes a research strategy with three analysis segments for an empirical approach. Thus, the findings cooperate with several streams of research that focus on the adversities faced by organizations in periods of recession and provide a broad prism of analysis, with significant space to explore the linkage of attributes and actions that favor or hinder the achievement of resilient performance in the face of a period of economic crisis.

**Keywords:** crisis, recession, management, resilience, performance

## INTRODUÇÃO

As últimas décadas evidenciam que as empresas, independentemente do tamanho ou setor de atuação, estarão mais suscetíveis ao fracasso se não apresentarem resiliência para o enfrentamento de mudanças macroambientais (Hamel & Välikangas, 2003; Sheffi & Rice, 2005; Gulati et al., 2010; Irigaray et al., 2017; Duchek, 2020; Conz & Magnani, 2020). Dentre as diversas ameaças ao ambiente de negócios, as recessões e as desacelerações econômicas são desafios exógenos que ainda figuram como relevante campo de preocupação (Caldera-Sánchez et al., 2017; Hirt et al., 2019; Holland & Katzin, 2019), pois os declínios da economia são capazes de alterar o panorama das empresas líderes de mercado e reduzir significativamente as métricas de desempenho dos investimentos, ao ponto de torná-los insustentáveis (Pearce & Michael, 2006; Dobbs et al., 2007; Gulati et al., 2010; Latham & Braun, 2011).

Nas duas décadas iniciais do século XXI, o Comitê de Datação de Ciclos Econômicos – Codace (2020) já identificou cinco ocorrências de estágio recessivo na economia brasileira (2001, 2003, 2008, 2014-2016 e 2020), com retração econômica acima de 4% nos últimos três eventos. Apesar de há muito tempo a literatura macroeconômica ter constatado o fenômeno do ciclo de negócios (Schumpeter, 1939; Burns & Mitchell, 1946; Zarnowitz, 1985) e identificado que os estágios recessivos são recorrentes e mensuráveis (Hamilton, 1989; Zarnowitz, 1992; Hodrick & Prescott, 1997; Chauvet, 2002; Mendes et al., 2019), os períodos de recessão ainda são de reduzida previsibilidade quanto ao início, à amplitude dos efeitos e ao prazo para término.

A ciclicidade e a recorrência das recessões, assim como seu impacto distinto sobre as empresas, já despertaram a atenção dos estudiosos de gestão do ciclo de negócios (Hofer, 1980; Mascarenhas & Aaker, 1989; Venkatraman & Prescott, 1990; Geroski & Gregg, 1993; Higson et al., 2004; Navarro, 2004; Pearce & Michael, 2006; Latham & Braun, 2008; Latham, 2009), mas é com o advento da crise mundial de 2007-2008 que essa literatura, à luz de conceitos econômicos e de gestão estratégica das vantagens competitivas, passou a ser mais fortemente enriquecida. As publicações têm avançado em proposições e prescrições (Bromiley et al., 2008; Kitching et al., 2009; Navarro, 2009; Latham & Braun, 2011; Lorange & Datson, 2014), além de avaliações (Lien, 2010; Gulati et al., 2010; Navarro et al., 2010; Garcia-Sanchez et al., 2014; Knudsen & Foss, 2015; Conti et al., 2015; Bamiatzi et al., 2016; Vassolo et al., 2017; Saebi et al., 2017; Knudsen, 2019) voltadas a evidenciar sob quais condições, estratégias e características as empresas podem alcançar desempenho econômico sustentável durante e após períodos recessivos.

Por causa das sucessivas e diversificadas fontes de instabilidades macroambientais, paralelamente aos estudos de gestão que abarcam as oscilações do ciclo de negócios, há uma corrente de pesquisadores que concebe a perspectiva de resiliência organizacional com horizonte mais amplo de premissas para a incumbência em ambientes de suspeição e o enfrentamento de adversidades e eventos disruptivos. As publicações de revisão dessa literatura (Bhamra et al., 2011; Annarelli & Nonino, 2016; Linnenluecke, 2017; Conz & Magnani, 2020) apontam que esse campo de pesquisa não é incipiente e apresenta evolução significativa a partir do século XXI, tendo proposições alicerçadas sob o prisma contemporâneo da constante necessidade de as organizações e suas estruturas sistêmicas disporem de condições para minimizar impactos e rapidamente responder aos momentos de instabilidade, com ajustes profícuos para retomada do desempenho (Staw et al., 1981; Meyer, 1982; Sutcliffe & Vogus, 2003; Hamel & Välikangas, 2003; Sheffi & Rice, 2005; Vogus & Sutcliffe, 2007; Williams et al., 2017; Irigaray et al., 2017; Koronis & Ponis, 2018; Duchek, 2020; Conz & Magnani, 2020).

Com aplicação multifacetada, a perspectiva de resiliência também alcançou atenção dos estudiosos de economia (Rose, 2007; Pike et al., 2010; Pendall et al., 2010; Dormady et al., 2019), inclusive com foco nas condições de vulnerabilidade e na dinâmica adaptativa de regiões ao longo dos ciclos de negócios (Simmie & Martin, 2010; Martin, 2012; Fingleton et al., 2012; Hill et al., 2012; Simmie, 2014; Martin & Sunley, 2015; Caldera-Sánchez et al., 2017; Martin et al., 2016; Angulo et al., 2018; Faggian et al., 2018; Ringwood et al., 2019).

A partir do que foi exposto e com destaque para alguns estudos, é possível apontar convergência medular entre: primeiro – o perfil das curvas do ciclo de negócios (Hodrick & Prescott, 1997; Bromiley et al., 2008) e das curvas de desempenho resiliente (Sheffi & Rice, 2005; Martin, 2012; Martin et al., 2016); segundo – os elementos do fluxo de resiliência econômica regional (Martin & Sunley, 2015; Martin et al., 2016) e os estágios de processamento da capacidade de resiliência organizacional (Irigaray et al., 2017; Duchek, 2020; Conz & Magnani, 2020); e terceiro – a complementaridade entre o arcabouço conceitual desses estudos e a perspectiva de dinâmica e desempenho das empresas na conjuntura de ambiente recessivo (Latham & Braun, 2011). Diante dessas considerações, surge o questionamento:

- Como avaliar o percurso de resiliência organizacional ante período de crise econômica?

Para responder a essa questão, por meio de revisão sistemática da literatura, este estudo busca conceber um modelo integrado de concepções para

pesquisas de resiliência organizacional ante período de crise econômica e sintetizar estratégia para abordagem empírica.

Para tanto, inicialmente, avaliamos revisões de literatura sobre “gestão do ciclo de negócios” e “resiliência organizacional” para identificar estudos predecessores. Na sequência, usamos várias combinações e variações dos termos “crise econômica” e “resiliência”, acrescidos de “gestão” e “desempenho”, para ampliar a base de referências na busca de publicações em indexadores relevantes como Academy of Management Journals, Ebsco, Emerald, Google Scholar, Oxford Journals, Sage, Science Direct, Springer Link, Web of Science, além de manuscritos não publicados do National Bureau of Economic Research (NBER) e do Social Science Research Network (SSRN).

Nesse sentido, as proposições aqui levantadas se fundamentam em pesquisas de autores de diversas áreas do conhecimento. Ainda, aos pesquisadores de gestão do ciclo de negócios o estudo agrega a perspectiva de resiliência, já utilizada na literatura de geografia econômica. Mais, essa pesquisa amplia o horizonte de atenção dos estudiosos de resiliência organizacional para eventos relacionados a fatores econômicos e seus efeitos sobre a dinâmica de desempenho das empresas, pois esse campo de estudos ainda não avançou sob a ótica dos resultados que devem ser sustentados pelas organizações.

Cabe destacar que, ao longo deste estudo, a conjuntura econômica e os seus efeitos são explorados e compreendidos com limitação de configurar o cenário de turbulência em que a dinâmica empresarial de evolução adaptativa é analisada sob o prisma de resiliência. Após esta introdução, o estudo prossegue com o amparo de correspondência entre evolução adaptativa e ciclo de negócios, avança na organização e conciliação de convergências que levam ao modelo integrado de concepções para pesquisa de resiliência organizacional ante período de crise econômica, progride na proposição de estratégia para abordagem empírica e encaminha as considerações finais.

## EVOLUÇÃO ADAPTATIVA E CICLO DE NEGÓCIOS

A teoria evolucionária, em economia, reconhece que as firmas competem em um ambiente típico de seleção das que sucumbem ou prosperam, mediante relação positiva de adequação das rotinas organizacionais à capacidade de rivalizar, como também por meio de arranjos heterogêneos e do contínuo desenvolvimento das fontes e aplicações de recursos que proporcionam retorno aos *stakeholders* e, principalmente, sejam adaptáveis a mudanças na incumbência (Nelson & Winter, 2002; Metcalfe, 2005). Nesse contexto,

conforme preconizado por Schumpeter (1942), a dinâmica das oscilações econômicas exerce um efeito purificador do ambiente de negócios, ou seja, faz com que as empresas em condições defasadas de operação se retirem do mercado e prevaleçam aquelas estruturadas sobre arranjos mais eficientes e inovadores na forma de competir.

A expressão “ciclo de negócios”, também conhecida por “ciclo econômico”, representa a regularidade de movimentos da atividade econômica agregada na direção ascendente e descendente, tendo flutuações de amplitude, abrangência e duração distintas em cada fase, além de diferentes fontes de impulsão e retração econômica (Schumpeter, 1939; Burns & Mitchell, 1946; Zarnowitz, 1985). Nesse sentido, com a convergência de diversos indicadores, identifica-se o ciclo de negócios a partir das oscilações do produto interno bruto (PIB) real – produção econômica total ajustada pela inflação – de um país em torno de sua linha de tendência (Hamilton, 1989; Hodrick & Prescott, 1997; Baxter & King, 1999; Chauvet, 2002; Mendes et al., 2019).

Em períodos de expansão econômica, ainda que com alguma defasagem de tempo, o aumento do PIB real tende a ser acompanhado pela elevação dos níveis de investimento, emprego, renda, crédito, vendas e, possivelmente, inflação e taxas de juros (Zarnowitz, 1985, 1992; Perry & Schultze, 1993; Cavalca et al., 2017). O contrário ocorre na eminência e ao longo de uma recessão, com efeitos negativos distintos sobre os agregados macroeconômicos de setores individuais da economia, como bens duráveis, não duráveis e serviços; construção residencial; equipamentos produtivos; construção não residencial; gastos do governo; importações e exportações (Zarnowitz, 1985, 1992; Perry & Schultze, 1993; Claessens et al., 2009; Cavalca et al., 2017). O declínio da economia abala os níveis de confiança e acentua o nível de incerteza de todos os agentes econômicos, e, dessa forma, induz a adoção de comportamentos mais cautelosos até que as perspectivas de atividade econômica se tornem mais claras, com desdobramentos que potencializam a redução do volume de consumo, emprego, produção, investimento e crédito (Perry & Schultze, 1993; Bloom, 2009; Arellano et al., 2010; Gilchrist et al., 2014; Bloom et al., 2018).

Alguns estudiosos observam essa sequência de preditores e efeitos no contexto da crise econômica brasileira de 2014-2016, como Barbosa (2017) e Sicsú (2019), que identificam período de expansão da economia (2010-2014) sob influência de políticas monetárias e fiscais relacionadas à redução da taxa básica de juros e elevação de investimentos e gastos públicos, além de subsídios tributários e intervenção em preços administrados. Na sequência, inicia-se a crise recessiva (2014-2016) em contexto de desequilíbrio das

contas públicas, da elevação do risco-país e, conseqüentemente, da taxa básica de juros, fatores que levaram à redução acentuada do nível de gasto público, consumo e investimentos (Barbosa, 2017). Adicionalmente, Sicsú (2019) destaca o decréscimo do número de trabalhadores formais, do nível de utilização da capacidade instalada e da constituição bruta de capital fixo. Nesse contexto, Sicsú (2020) observa que comércio e indústria passaram a diminuir seus níveis de endividamento, como indicativo de contenção de gastos e redução do nível de atividade, e, ainda, que o setor de construção habitacional perdeu espaço de propulsor econômico. Em linha, Colombo e Lazzari (2018) indicam maior retração nas indústrias de transformação e no setor de serviços, sem recuperação dos níveis pré-recessivos até 2018/1, enquanto houve oscilação negativa com rápida recuperação para as indústrias extrativista e agropecuária. Por fim, Barboza e Zilberman (2018) encontram evidências de redução do ritmo de investimento e produção industrial sob influência de elevação das incertezas no cenário econômico.

Sendo assim, em paralelo ao percurso evolucionário da economia, estão os ciclos econômicos, que, por sua vez, influenciam e alteram o ritmo de progresso da inovação, da competição e dos negócios. Nesse contexto, destacam-se os períodos de recessão, pois são carregados de forças motrizes negativas e, dessa forma, equivalem aos eventos disruptivos que intensificam a ferocidade das forças de seleção evolutiva e impingem níveis mais altos de reconfiguração das aptidões (Schumpeter, 1942; Kitching et al., 2009; Latham & Braun, 2011; Knudsen, 2013). Essa correspondência entre o ciclo de negócios e a teoria evolucionária em economia pode ser ilustrada pelo *framework* estruturado na Figura 1.

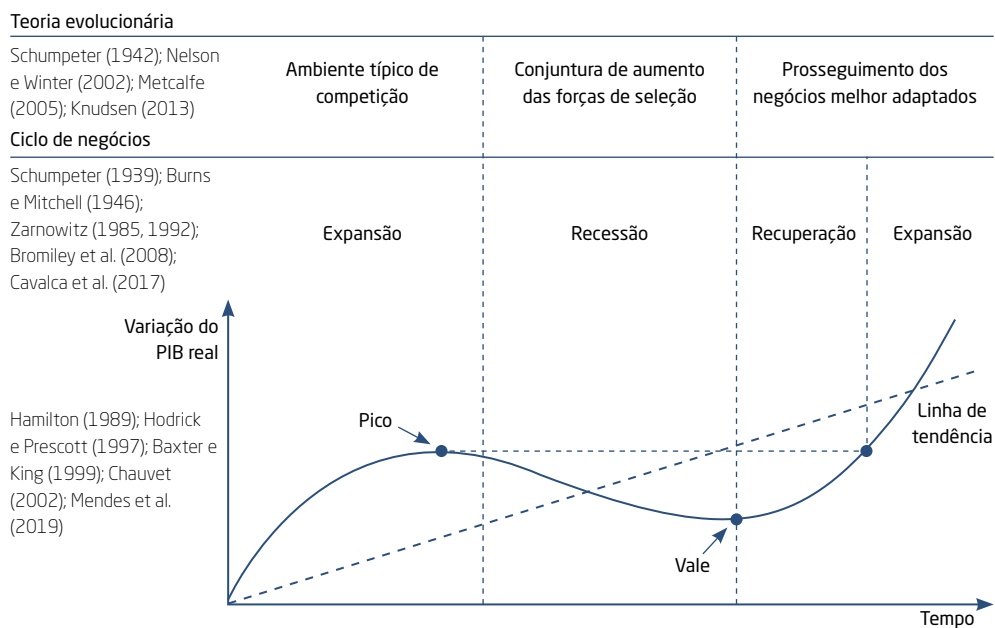
Da literatura de gestão (Pearce & Michael, 2006; Bromiley et al., 2008; Kitching et al., 2009; Lien, 2010; Gulati et al., 2010; Navarro et al., 2010; Latham & Braun, 2011; Knudsen, 2013; Conti et al., 2015) se depreende que o revés econômico alcança as empresas em três frentes: primeiro – as organizações são impactadas pela redução da demanda e pela alteração nos padrões de compra, pois, em posicionamento de precaução, os clientes de todas as esferas ficam mais relutantes aos gastos com serviços e bens não duráveis e cancelam ou adiam os planos de aquisição de bens duráveis e equipamentos produtivos, além dos investimentos em construção; segundo – as margens de lucratividade dos negócios se deterioram, pois os níveis de receita se contraem com a diminuição do mercado consumidor e a elevação da concorrência no nível de preço, enquanto os custos produtivos se elevam por estruturas organizacionais menos eficientes ante a capacidade instalada; terceiro – o acesso a credores financeiros se torna mais restrito, pois são



maiores as possibilidades de as empresas enfrentarem dificuldades de honrar compromissos. Nesse sentido, há prescrições (Pearce & Michael, 2006; Bromiley et al., 2008; Navarro, 2009; Kitching et al., 2009; Lien, 2010; Knudsen, 2013) e evidenciações (Geroski & Gregg, 1993; Gulati et al., 2010; Navarro et al., 2010, Knudsen & Foss, 2015; Garcia-Sanchez et al., 2014; Conti et al., 2015; Bamiatzi et al., 2016; Vassolo et al., 2017) quanto às empresas que sobrevivem e superam o período recessivo em vantagem competitiva, com indicação de equilibrado gerenciamento das ações estratégicas adaptativas (pró-cíclicas e contracíclicas) de: desenvolvimento de mercados e produtos; gastos com propaganda e pessoal; níveis de produção, estoques e contas a receber; políticas de preço e crédito; e execução de investimentos e alienações.

**Figura 1**

**Teoria evolucionária e ciclo de negócios**



Fonte: Adaptada de Hodrick e Prescott (1997), Metcalfe (2005) e Bromiley et al. (2008).

Ao contemplarem o prisma de ciclos de negócios e dinâmica empresarial de enfrentamento dos períodos recessivos, os estudos das áreas de economia e de finanças (Fazzari & Petersen, 1993; Caballero & Hammour, 1994; Carpenter et al., 1994; Gertler & Gilchrist, 1994; Sharpe, 1994; Opler &

Titman, 1994; Bernanke et al., 1996; Hubbard, 1998; Campello et al., 2010; Erel et al., 2012; İmrohoroğlu & Tüzel, 2014; Alfaro et al., 2016; Osotimehin & Pappadà, 2017; Kudlyak & Sánchez, 2017, Giroud & Mueller, 2017; Gilchrist et al., 2017; Begenau & Salomao, 2019; Crouzet & Mehrotra, 2020) associam as forças de seleção à exposição das empresas através de dois canais: primeiro – condições de produtividade total dos fatores, pois as unidades de negócio caracterizadas por técnicas e produtos desatualizados ou não lucrativos tendem a crescer menos ao longo do ciclo de negócios e apresentam maior propensão de encerrar as operações quando confrontadas com as reduções de demanda e o acirramento da concorrência; e segundo – capacidade de liquidez e financiamento, pois empresas com maior dependência de fontes financeiras e baixa qualificação creditícia estão sujeitas a restrições de crédito maiores durante as recessões e são forçadas a reduzir os níveis de atividade do negócio ou abandonar o mercado, mesmo sendo produtivas.

Mediante as exposições realizadas nesta seção, há indicativo de que o desempenho das empresas ao longo do declínio da economia e após essa fase é influenciado por atributos do negócio no início do período recessivo e, também, por comportamentos adotados diante das forças de seleção relativas às condições de produtividade e capacidade de financiamento. No entanto, os fluxos de pesquisa nas áreas de gestão, finanças e economia não seguem um arcabouço teórico específico, ou seja, estudam a repercussão do ciclo de negócios sobre as empresas ao explorarem o desdobramento e o enfrentamento de efeitos sob os mais distintos aspectos. Ainda assim, a partir dos estudos referenciados, há evidências de que as abordagens adotadas tomam a perspectiva, isoladamente ou em conjunto, de três frentes gerenciáveis que apresentam alta influência no desempenho das firmas ao longo das oscilações econômicas: operação (vendas, receitas, custos e despesas); ativos financiados (disponibilidade financeira, necessidade de capital de giro e investimentos de longo prazo); e passivos financiadores (dívidas de curto prazo, dívidas de longo prazo e patrimônio líquido).

Portanto, o contexto evolucionário das empresas ao longo dos ciclos de negócios tem nas retrações econômicas um desafio exógeno ímpar e impulsionador de transformações ao impingir mudanças estruturais, racionalizações e inovações. Porém, a aptidão organizacional para ajustes rápidos e profícuos de enfrentamento dos períodos recessivos não é uma virtude de todas as empresas (Pearce & Michael, 2006; Bromiley et al., 2008; Kitching et al., 2009; Gulati et al., 2010; Conti et al., 2015; Hirt et al., 2019; Holland & Katzin, 2019).

## RESILIÊNCIA E CICLO DE NEGÓCIOS

A concepção de resiliência e de curvas de desempenho resiliente ante eventos que alteram a estabilidade ambiental recebe notoriedade a partir de Holling (1973), e, desde então, essa perspectiva multidisciplinar tem sido incorporada em diversas áreas da ciência (Nelson et al., 2007; Rose, 2007; Pike et al., 2010; Pendall et al., 2010; Burnard & Bhamra, 2011; Bhamra et al., 2011; Martin & Sunley, 2015; Annarelli & Nonino, 2016; Linnenluecke, 2017; Irigaray et al., 2017; Duchek, 2020; Conz & Magnani, 2020). Nesse sentido, os pressupostos de resiliência alcançaram vínculo com o ciclo de negócios nos fluxos de pesquisa de geografia econômica (Simmie & Martin, 2010; Martin, 2012; Fingleton et al., 2012; Hill et al., 2012; Simmie, 2014; Martin & Sunley, 2015; Caldera-Sánchez et al., 2017; Martin et al., 2016; Angulo et al., 2018; Faggian et al., 2018; Ringwood et al., 2019), em que, de acordo com Martin et al. (2016, p. 564, tradução nossa):

A ideia básica da resiliência é que ela captura como uma entidade ou um sistema reage a uma interrupção adversa e se recupera dela. O interesse concentra-se em quanto tempo a entidade ou o sistema em questão leva para retornar ao estado anterior ao choque e se, de fato, retorna a esse estado ou é movido pelo choque para outro estado (de preferência mais favorável).

Os estudos de Martin (2012), Martin e Sunley (2015) e Martin et al. (2016) exploram e demonstram que essa definição de resiliência se mostra aderente à análise das curvas de reação das economias regionais, inclusive no âmbito das recessões econômicas, e tem estreita relação com o processo econômico evolucionário. Essa abordagem já pauta publicações que visam distinguir localidades de desempenho resiliente ao longo dos ciclos de negócios e evidenciar características e ações determinantes para os resultados alcançados, tanto no âmbito internacional (Angulo et al., 2018; Faggian et al., 2018; Ringwood et al., 2019) quanto no nacional (Colombo & Lazzari, 2018; Tupy et al., 2018; Batista & Cruz, 2019). Conforme Caldera-Sánchez et al. (2017, p. 6), “a resiliência econômica pode ser definida como a capacidade de uma economia de reduzir vulnerabilidades, resistir a choques e se recuperar rapidamente”. Em complemento, os estudos de Martin e Sunley (2015) e de Colombo e Lazzari (2018) destacam as empresas e os setores industriais como parte dos fatores que contribuem tanto positiva quanto negativamente.

Sendo assim, há expectativa de que as organizações também sejam resilientes quando confrontadas por uma crise econômica, mediante entendimento de que, no período de expansão da economia, as empresas visem ao crescimento e às posições de liderança, mas também busquem cultivar condições e capacidades necessárias ao amparo das estratégias de enfrentamento dos estágios recessivos para que, assim, possam alcançar resultados sustentáveis (Bromiley et al., 2008; Navarro et al., 2010; Latham & Braun, 2011; Lorange & Datson, 2014; Conti et al., 2015; Saebi et al., 2017). Essa aptidão se torna fator crítico para os negócios, uma vez que, na reconfiguração de recursos e esforços para conter a intensidade do impacto de uma retração econômica e melhorar o grau de recuperação, as empresas que evoluem mais habilmente alcançam desempenho resiliente e se colocam em posição de vantagem competitiva (Bromiley et al., 2008; Kitching et al., 2009; Hirt et al., 2019). Nesse sentido, os estudos de Kitching et al. (2009) e Hirt et al. (2019) ressaltam que, ao longo de crises econômicas, o desempenho positivamente distinto das empresas está associado às capacidades adaptativas, ou seja, às virtudes de resiliência.

O prisma de resiliência já foi estendido ao ambiente organizacional com proposições e modelos multifacetados (Staw et al., 1981; Meyer, 1982; Sutcliffe & Vogus, 2003; Hamel & Välikangas, 2003; Sheffi & Rice, 2005; Vogus & Sutcliffe, 2007; Burnard & Bhamra, 2011; Bhamra et al., 2011; Annarelli & Nonino, 2016; Linnenluecke, 2017; Williams et al., 2017; Irigaray et al., 2017; Koronis & Ponis, 2018; Duchek, 2020; Conz & Magnani, 2020), compondo literatura que ainda não alcançou consenso quanto à conceituação de resiliência organizacional e centrada em abordagens relacionadas à resiliência, como processo, capacidades e resultado (Duchek, 2020). Perspectivas que podem ser exploradas individualmente ou de forma conjunta em alinhamento à definição dada por Annarelli e Nonino (2016, p. 3):

Resiliência organizacional é a capacidade da organização de enfrentar interrupções e eventos inesperados com antecedência, graças à consciência estratégica e a um gerenciamento operacional vinculado de choques internos e externos. A resiliência é estática, quando baseada em medidas preventivas para minimizar a probabilidade de ameaças e reduzir qualquer impacto que possa ocorrer, e dinâmica, quando baseada na capacidade de gerenciar interrupções e eventos inesperados para reduzir consequências desfavoráveis e maximizar a velocidade de recuperação da organização ao estado original ou a um novo mais desejável.

No entanto, em nenhuma abordagem o fluxo de pesquisas sobre resiliência organizacional explorou de forma dirigida e explícita as características ou as ações determinantes para o desempenho resiliente das empresas ao longo do ciclo de negócios, e, como destaca Duchek (2020, p. 220), “com base nas diferentes definições, os estudiosos geralmente desenvolvem sua própria conceituação que é orientada para os objetivos específicos da investigação”. Sendo assim, partimos do estudo de Martin et al. (2016) – voltado a evidenciar como regiões enfrentam os efeitos de períodos recessivos e se restabelecem deles – na busca de convergências entre concepções de resiliência econômica e resiliência organizacional que possam sustentar proposição epistemológica para estudo de desempenho resiliente em contexto de crise econômica, pois a lente da resiliência congrega perspectiva que

[...] se mostra útil à medida que as metáforas se destinam: a oferecer novas maneiras de pensar e entender fenômenos complexos e, particularmente, revelar novas conexões e ideias através de paradigmas conceituais aparentemente díspares (Pendall et al., 2010, p. 72).

Nesse sentido, identificamos em Sheffi e Rice (2005), Irigaray et al. (2017), Duchek (2020) e Conz e Magnani (2020) as premissas de resiliência organizacional equiparáveis aos pressupostos do estudo de Martin et al. (2016).

Martin et al. (2016) reconhecem uma sequência de quatro etapas que conduz a capacidade de desempenho resiliente da região: 1. risco – compreensão do nível de vulnerabilidade ou exposição de empresas, indústrias, trabalhadores e instituições; 2. resistência – o grau de impacto ou redução das métricas de desempenho; 3. reorientação – a capacidade ou não de realizar ajustes e adaptações necessários para conter o impacto e restabelecer o desempenho; e 4. recuperação – o nível de evolução da retomada do desempenho. De maneira equivalente, ao explorar o desenvolvimento da conceituação de resiliência organizacional, Duchek (2020) propõe que ela se estabelece em fluxo de três estágios: 1. antecipação – monitoramento preventivo de possíveis distúrbios e preparo para o enfrentamento; 2. enfrentamento – reconhecimento de mudanças no cenário e implementação das ações de resposta; e 3. adaptação – compreensão da nova dinâmica ambiental e evolução do modelo de negócio.

Conforme Martin et al. (2016), interações entre as esferas da tomada de decisões dos agentes, das estruturas industriais e de negócios, das condições do mercado de trabalho, dos arranjos financeiros e dos sistemas de governança influenciam a capacidade de resiliência econômica das regiões. De forma similar, Irigaray et al. (2017) suscitam que o fluxo organizacional

de enfrentamento e adaptação, ante cenários adversos, encontra na integração de aptidões no nível de pessoas e de processos – observadas no todo, em partes ou em aspectos específicos – a modulação das capacidades de resiliência e desempenho resiliente.

Martin et al. (2016) identificam, na análise das curvas de indicadores econômicos, a possibilidade de distinguir os níveis de resiliência econômica regional em termos de resistência e recuperação do desempenho. De modo semelhante, Sheffi e Rice (2005) orientam que, seja qual for a descontinuidade, a repercussão sobre métricas relevantes de resultado organizacional se manifesta de forma característica e representativa da capacidade de resiliência. Adicionalmente, Conz e Magnani (2020, p. 409) defendem que essa manifestação de resiliência organizacional ocorre em caminho temporal, em que

[...] a adaptação de rotinas e estratégias a um choque no tempo  $t$ , por meio da reconfiguração dos recursos existentes e disponíveis em  $(t-1)$  – combinados com novos recursos – leva a uma mudança rápida de estratégia  $(t+1)$ , ou seja, flexibilidade.

Essas exposições, além de consolidarem a consonância medular das perspectivas de resiliência econômica e resiliência organizacional, vão ao encontro de perspectivas preconizadas por estudiosos de gestão em ciclos de negócios. Latham e Braun (2011), por exemplo, apresentam sete proposições relativas à identificação de que, nos períodos recessivos, as pressões de seleção desafiam atributos centrais preestabelecidos de cada firma, e, nesse contexto, as condições iniciais da empresa e as estratégias adotadas para o enfrentamento da recessão são definidoras das curvas de desempenho no decorrer do ciclo de negócios. De acordo com Bromiley et al. (2008, p. 210):

[...] as organizações que preveem e agem de forma preventiva ou simplesmente reagem apropriadamente às mudanças do ciclo de negócios à medida que ocorrem podem ganhar uma vantagem sobre os concorrentes que não o fazem.

E, por fim, Conti et al. (2015, p. 275) descrevem dois cenários de desempenho superior no enfrentamento de estágio recessivo:

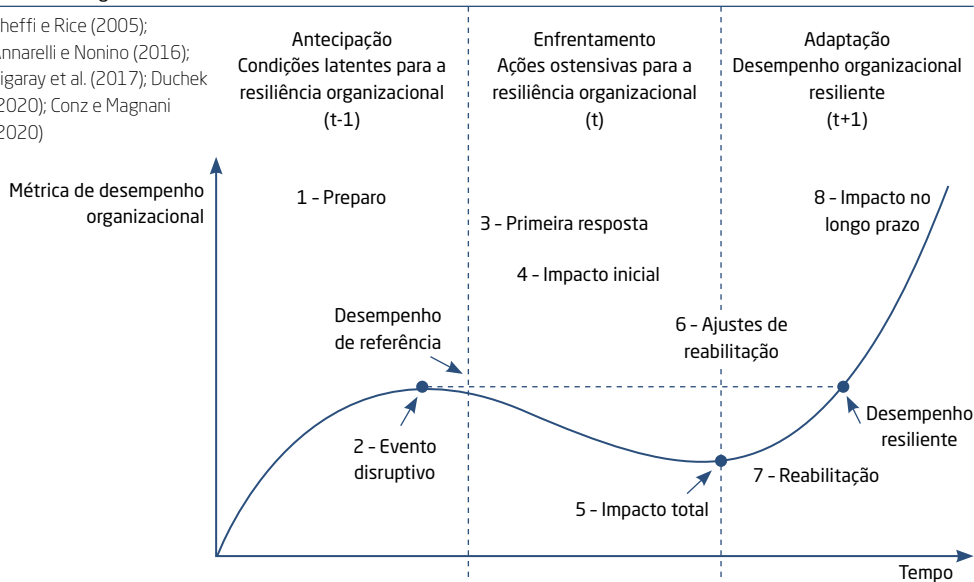
No primeiro caso, uma empresa pode ser menos afetada do que os concorrentes pelos impactos negativos do ambiente recessivo, embora seu desempenho absoluto possa diminuir em comparação com o momento anterior à recessão. No segundo caso, que é menos comum, uma empresa pode se beneficiar da recessão mais do que os concorrentes e até mesmo melhorar seu desempenho.

**Figura 2**

**Modelo integrado de concepções do desempenho resiliente ante período de crise econômica**

**Resiliência organizacional**

Sheffi e Rice (2005); Annarelli e Nonino (2016); Irigaray et al. (2017); Duchek (2020); Conz e Magnani (2020)



Latham e Braun (2011)

Pré-recessão	Recessão	Pós-recessão
<p><b>Proposição 1</b> – Em uma extensão significativa, o desempenho das empresas dentro da recessão será determinado por suas condições no início da recessão.</p> <p><b>Proposição 2</b> – Em uma extensão significativa, o desempenho pós-recessão das empresas será ditado por suas condições no início da recessão.</p> <p><b>Proposição 3</b> – As condições iniciais de uma empresa em termos de seus recursos e capacidades no início da recessão determinarão a natureza de sua resposta.</p>	<p><b>Proposição 4</b> – A percepção gerencial da ameaça ou oportunidade apresentada pela recessão, inevitavelmente moldada pelo desempenho de curto prazo, moderará a natureza da resposta estratégica.</p> <p><b>Proposição 5</b> – A escolha de estratégias de redução versus reposicionamento de uma empresa estará relacionada ao seu desempenho de curto prazo (intra-recessivo).</p>	<p><b>Proposição 6</b> – As estratégias de resposta de uma empresa, especificamente seus esforços de reposicionamento, determinarão seu desempenho de longo prazo (pós-recessivo).</p> <p><b>Proposição 7</b> – Em uma extensão significativa, as habilidades das empresas para resistir à recessão irão influenciar sua capacidade de navegar em recessões subsequentes.</p>

Fonte: Adaptada de Duchek (2020), Conz e Magnani (2020), Sheffi e Rice (2005) e Latham e Braun (2011).

Desse modo, alcançamos a proposição epistemológica: a resiliência organizacional, em contexto de crise econômica, materializa-se nas métricas de desempenho da empresa (como resultado) com estágios de processamento

em aspectos temporais de antecipação, enfrentamento e adaptação (via processo) nos níveis individual e sistêmico de recursos da organização (mediante capacidades). Sob esse prisma, ao ingressar em período econômico recessivo, o desempenho organizacional é desancorado de um nível regular relativo às condições de aptidão e diligência pré-perturbação, com desdobramento temporal dos impactos negativos até a estabilização de um novo patamar, mediante as ações adotadas, que pode representar um desempenho superior, igual ou inferior ao preexistente. Sendo assim, o *framework* da Figura 1 pode ser derivado para um modelo integrado de concepções que oportuniza o estudo de determinantes do desempenho resiliente ante período de crise econômica, conforme o *framework* da Figura 2.

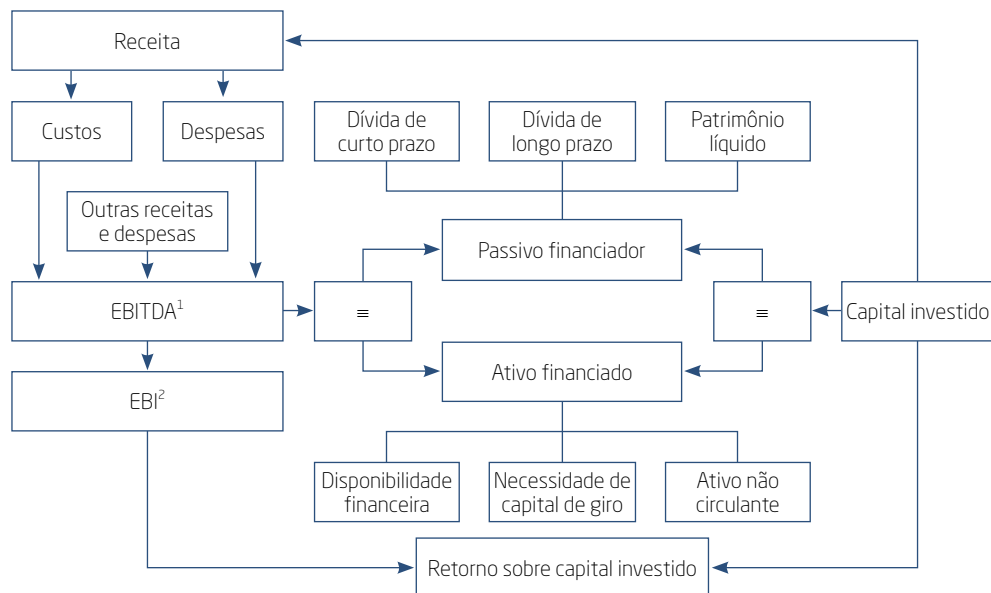
Portanto, ao preencher lacunas e evidenciar convergências de estudos e campos científicos, esta seção configura um modelo integrado de concepções que oportuniza pesquisas voltadas a identificar condições para a resiliência organizacional, ações para enfrentamento da crise e relação com o desempenho. Com isso, abre-se caminho para a proposição de estratégia para abordagem empírica.

## PROPOSIÇÃO PARA ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM EMPÍRICA

O conjunto de estudos abordados anteriormente demonstra que a redução do mercado consumidor ao longo do período recessivo implica queda no volume e/ou na receita de vendas, conforme estratégia de precificação, elasticidade da demanda e condições de concorrência, com efeitos que desafiam a configuração produtiva do negócio e, de maneira concomitante, a capacidade de liquidez e de financiamento (interno e externo). Portanto, o revés econômico pressiona a adoção de medidas evolutivas abrangentes, que contemplem desde os componentes da operação (receita, custos e despesas) até o realinhamento de ativos financiados (disponibilidade financeira, necessidade de capital de giro e ativos não circulantes) e passivos financiadores (dívidas de curto prazo, dívidas de longo prazo e patrimônio líquido), por conta da cointegração desses campos de ação.

À vista disso, depreende-se haver empresas que adotam postura diligente para enfrentar o aumento das forças de seleção em períodos recessivos e, para além da sobrevivência dos negócios, engajadas em adaptações que favoreçam o alcance de desempenho resiliente, conforme suscitado ao longo da seção anterior. Nesse sentido, ocorre a reconfiguração de fatores econômico-financeiros internos que promovem retorno sobre o capital investido e integram sob a intuição ilustrada na Figura 3.



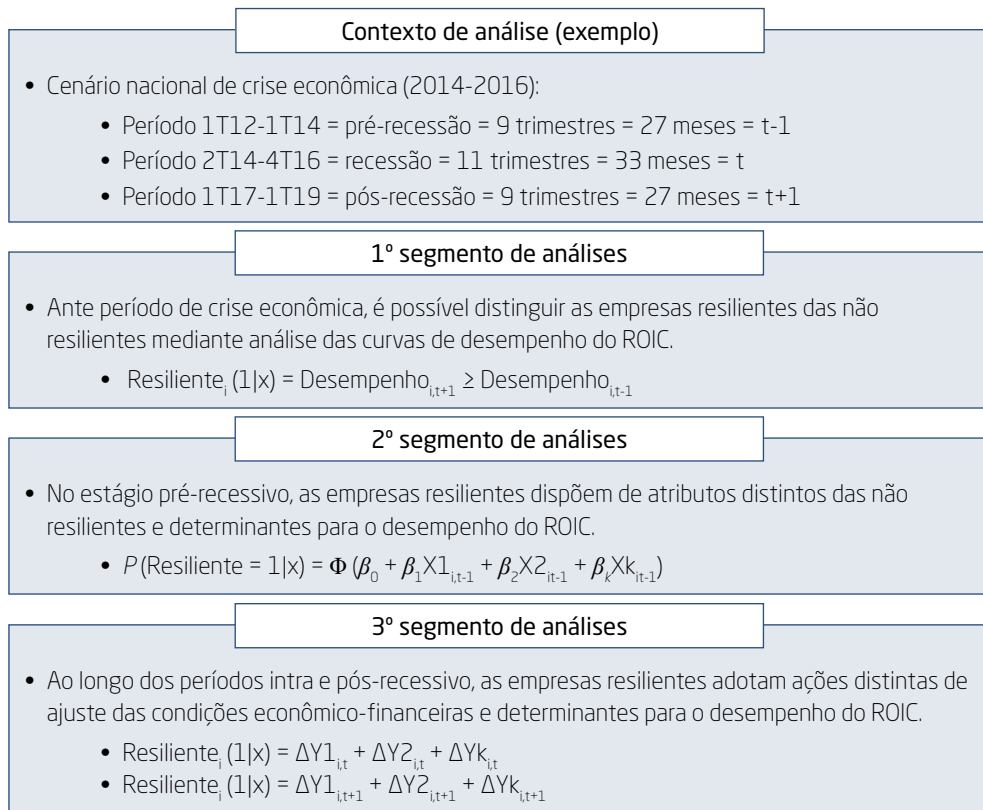
**Figura 3****Cointegração de fatores econômico-financeiros internos**

Fonte: Elaborada pelos autores com suporte adicional de Damodaran (2007).

<sup>1</sup> EBITDA = Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.

<sup>2</sup> EBI = Resultados antes de juros, ou seja,  $EBIT \times (1 - \text{alíquota de tributos sobre lucro})$ .

A maioria das pesquisas voltadas à compreensão da dinâmica empresarial em períodos de recessão econômica tem início pela datação do ciclo econômico (sendo o Codace, no Brasil, a principal fonte dessa informação), condição que se mostra suficiente para identificação do evento exógeno e aplicação de estudos (Carpenter et al., 1994; Opler & Titman, 1994; Hubbard, 1998; Kudlyak & Sánchez, 2017; Brighetti & Albanez, 2019; Martucheli et al., 2021). Sendo assim, mediante identificação do ciclo de negócios, assimilação das causas e consequências do período recessivo e a partir da dinâmica temporal resumida na Figura 2, fica notória a possibilidade de os estudos relativos aos determinantes do desempenho resiliente ante período de crise econômica serem conduzidos sobre a estratégia de abordagem empírica indicada na Figura 4.

**Figura 4****Base para estratégia de abordagem empírica**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sob o prisma do modelo integrado de concepções (Figura 2) e da estratégia de abordagem empírica (Figura 4) propostos, a pesquisa se desenvolve em fluxo de três etapas sequenciais que visam: 1. distinguir na amostra as empresas resilientes das não resilientes; 2. verificar atributos distintos entre as empresas resilientes e as não resilientes, com definição dos determinantes de efeitos positivos ou negativos para o desempenho resiliente; e 3. identificar comportamentos dissemelhantes entre as empresas resilientes e as não resilientes. Sendo assim, os instrumentos para busca de evidências são alinhados aos três segmentos de análises, em que o primeiro se baseia na avaliação estatística das diferenças de médias (*t* de Student) ou medianas (*Wilcoxon sign rank* e *Wilcoxon sign test*); na sequência, o segundo conjunto de análises se sustenta através de regressão probit (Freitas et al., 2013; Wooldridge,

2016); e o terceiro retoma avaliação estatística das diferenças de médias (*t* de Student) ou medianas (*Wilcoxon sign rank* e *Wilcoxon sign test*).

Mais especificamente, motivada por Sheffi e Rice (2005) e Conz e Magnani (2020), a primeira etapa consiste em identificar individualmente a curva de desempenho organizacional ao longo do ciclo de negócios em estudo para comparação dos níveis no período pós-recessivo ( $t+1$ ) versus pré-recessivo ( $t-1$ ). Desse modo, é possível definir (*ex post*) as empresas resilientes (desempenho pós-recessão é igual ou superior ao nível pré-recessão) das não resilientes (desempenho pós-recessão é inferior ao nível pré-recessão).

Em conformidade com Annarelli e Nonino (2016), Irigaray et al. (2017), Duchek (2020) e Conz e Magnani (2020), a segunda etapa é direcionada às condições latentes para a resiliência organizacional, ou seja, o horizonte de atributos do negócio no período anterior (pré-recessão) ao evento adverso (recessão). Essa análise, de acordo com o *framework* da Figura 2, vincula-se à curva de desempenho da empresa a partir das proposições 1, 2 e 3 de Latham e Braun (2011).

A terceira etapa, em harmonia com Annarelli e Nonino (2016), Irigaray et al. (2017), Duchek (2020) e Conz e Magnani (2020), orienta a análise dos procedimentos de enfrentamento e adaptação para alcance da resiliência organizacional, ou seja, o campo de ações empregadas no período intra e pós-evento adverso (recessivo e pós-recessivo). Essa análise, de acordo com o *framework* da Figura 2, vincula-se à curva de desempenho da empresa a partir das proposições 4, 5 e 6 de Latham e Braun (2011).

Na condução dessa proposta de abordagem empírica, a métrica de desempenho de referência apresentada contempla de aspectos operacionais e estruturais até rentabilidade, em alinhamento com a estrutura de cointegração de fatores econômico-financeiros internos (Figura 3). O elenco de características e de condutas organizacionais que possam ser determinantes para o desempenho resiliente pode abranger desde variáveis qualitativas (país, setor, produto etc.) até quantitativas (tamanho, liquidez, imobilização, alavancagem, endividamento, margem etc.), em conformidade com a estrutura de cointegração de fatores econômico-financeiros internos (Figura 3) e indicativos de Fazzari e Petersen (1993), Bernanke et al. (1996), Hubbard (1998), Bromiley et al. (2008), Kitching et al. (2009), Campello et al. (2010), Latham e Braun (2011), Conti et al. (2015), Bamiatzi et al. (2016), Begenau e Salomao (2019), Crouzet e Mehrotra (2020) e Franzotti et al. (2021).

Portanto, em linha com o modelo integrado de concepções para estudo de resiliência organizacional ao longo dos ciclos de negócios (Figura 2), este tópico concebe preceitos de mensuração e avaliação de desempenho resiliente ante período de crise econômica. Dessa forma, abre significativas

oportunidades de estudos na área de gestão para diagnosticar e compreender a evolução adaptativa das empresas sob o prisma de resiliência. Sendo assim, há um amplo caminho para pesquisas, no qual variadas metodologias e enfoques, além dos aqui apresentados, podem ser utilizados para construir novos conhecimentos, assim como validar ou refutar paradigmas relativos à dinâmica dos negócios em períodos de contexto econômico desfavorável.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há no mundo países livres dos períodos de recessão econômica ou redução do crescimento econômico, ainda mais quando se trata de economias emergentes (Kitching et al., 2009; Latham & Braun, 2011; Caldera-Sánchez et al., 2017; Hirt et al., 2019). No entanto, “em geral, pouco se sabe sobre diferenças sistemáticas nas sensibilidades do ciclo de negócios entre empresas” (Crouzet & Mehrotra, 2020, p. 1), ou seja, é latente e continua a necessidade de se expandir o prisma de análise dos desdobramentos de uma perturbação econômica sobre a incumbência das firmas, visto que as organizações podem ser afetadas em maior ou menor magnitude (Bromiley et al., 2008; Kitching et al., 2009; Latham & Braun, 2011; Conti et al., 2015; Caldera-Sánchez et al., 2017; Hirt et al., 2019; Holland & Katzin, 2019). Nesse sentido, ao unificar o ciclo de negócios com as características e dinâmicas empresariais heterogêneas sob o prisma de resiliência, este estudo organizou e conciliou as convergências de campos científicos em um modelo integrado de concepções (Figura 2), e sintetizou uma estratégia com três segmentos de análise para abordagem empírica (Figura 4), e, assim, coopera com diversos fluxos de pesquisa que se voltam às dificuldades enfrentadas pelas organizações em períodos de crise econômica.

Como proposta para agenda de pesquisa, abordagens podem aprofundar conhecimentos mediante estudos de caso ou multicaso, considerar empresas de países ou grupos de países distintos, além de comparar evidências de diferentes crises econômicas (2014-2016 de contexto econômico nacional e 2020 de contexto pandêmico mundial). Nesse sentido, os estudiosos podem adotar métrica de vendas, receita ou *ticket* médio para avaliação da curva de desempenho, e explorar a relação entre as características do modelo de negócio (setor/produto, segmento de mercado, precificação, canais de distribuição, entre outros) no período pré-crise e as ações de reforço ou readequação do posicionamento utilizadas na sequência do abalo econômico. Em outra linha, as métricas dos níveis de produtividade ou custos também possibilitam inferências sobre a resiliência organizacional e impulsionam busca

por conexões entre a composição de fatores produtivos (capital humano, capital físico, demais insumos e seus sistemas de abastecimento) empregados no estágio pré-recessivo e as estratégias pró ou contracíclicas adotadas no desdobramento da crise econômica. Adicionalmente, indicadores de retorno sobre o patrimônio líquido ou valor da empresa também apresentam potencial de suportar a qualificação de resiliência dos negócios e conduzir análise de vínculo entre a conjuntura dos fatores econômico-financeiros internos (ativos financiados, passivos financiadores, margens de lucro e geração de caixa) no momento pré-recessivo e as medidas de ajuste promovidas no decorrer do ciclo de negócios. Por fim, estudos futuros também podem avançar em conexões entre a literatura de capacidades dinâmicas, ambientes de crise econômica, resiliência e alcance de desempenho resiliente ao longo dos ciclos de negócios, no sentido de ampliar as bases de conhecimentos para consciência estratégica das organizações.

Portanto, diante do histórico de recessões, da inevitável ocorrência de novos ciclos econômicos (nacionais ou internacionais) e ao passo que os estudos conduzidos sob o prisma de resiliência no enfrentamento de adversidades econômicas ainda são incipientes, pesquisas futuras se mantêm relevantes, com significativo espaço para explorar a vinculação de atributos e ações que favorecem ou prejudicam o alcance da resiliência organizacional ante período de crise econômica.

## REFERÊNCIAS

- Alfaro, I., Bloom, N., & Lin, X. (2016, May 13). The real and financial impact of uncertainty shocks. *Stanford Institute for Theoretical Economics (SITE) 2016 Workshop*. [http://www.indexfunds.org/resources/Research-Materials/Economy/Real\\_Impact\\_of\\_Uncertatinty\\_Shocks.pdf](http://www.indexfunds.org/resources/Research-Materials/Economy/Real_Impact_of_Uncertatinty_Shocks.pdf)
- Angulo, A. M., Mur, J., & Trávez, F. J. (2018). Measuring resilience to economic shocks: An application to Spain. *The Annals of Regional Science*, 60, 349–373. <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0815-8>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Arellano, C., Bai, Y., & Kehoe, P. (2010). Financial markets and fluctuations in uncertainty. (Publication No. 896). Meeting papers from Society for Economic Dynamics. Federal Reserve Bank of Minneapolis Working Paper. <https://www.albany.edu/sites/default/files/2019-08/Yan%20Bai.pdf>



- Barniatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1448–1471. <https://doi.org/10.1002/smj.2422>
- Barbosa, F. H., Filho. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, 31(89), 51–60. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>
- Barboza, R. M., & Zilberman, E. (2018). Os efeitos da incerteza sobre a atividade econômica no Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, 72(2), 144–160. <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20180007>
- Batista, A. P., & Cruz, C. F. (2019). Resiliência financeira governamental: Evidências nos estados brasileiros. *Caderno de Finanças Públicas*, 19(3), 1–67. <https://doi.org/10.55532/1806-8944.2019.65>
- Baxter, M., & King, R. G. (1999). Measuring business cycles: Approximate band-pass filters for economic time series. *The Review of Economics and Statistics*, 81(4), 575–593. <https://doi.org/10.1162/003465399558454>
- Begenau, J., & Salomao, J. (2019). Firm financing over the business cycle. *The Review of Financial Studies*, 32(4), 1235–1274. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy099>
- Bernanke, B., Gertler, M., & Gilchrist, S. (1996). The financial accelerator and the flight to quality. *The Review of Economics and Statistics*, 78(1), 1–15. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2109844/pdf>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 77(3), 623–685. <https://doi.org/10.3982/ECTA6248>
- Bloom, N., Floetotto, M., Jaimovich, N., Saporta-Eksten, I., & Terry, S. J. (2018). Really uncertain business cycles. *Econometrica*, 86(3), 1031–1065. <https://doi.org/10.3982/ECTA10927>
- Brighetti, E., & Albanez, T. (2019). Decisões de financiamento de empresas brasileiras em cenários de crise sob a perspectiva da teoria de Pecking Order. *Anais do 16º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/congressao-todos-trabalhos.html>
- 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>



- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Burns, A. F., & Mitchell, W. C. (1946). *Measuring business cycles*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/books-and-chapters/measuring-business-cycles>
- Caballero, R. J., & Hammour, M. L. (1994). The cleansing effect of recessions. *The American Economic Review*, 84(5), 1350–1368. <https://www.jstor.org/stable/2117776>
- Caldera-Sánchez, A. C., Serres, A., Gori, F., Hermansen, M., & Röhn, O. (2017). *Strengthening economic resilience: Insights from the post-1970 record of severe recessions and financial crises*. (Publication No. 20). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6b748a4b-en>
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470–487. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.02.009>
- Carpenter, R. E., Fazzari, S. M., Petersen, B. C., Kashyap, A. K., & Friedman, B. M. (1994). Inventory investment, internal-finance fluctuations, and the business cycle. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1994(2), 75–138. <https://doi.org/10.2307/2534655>
- Cavalca, R. B., Klotzle, M. C., Silva, P. V. J. G., & Pinto, A. C. F. (2017). A relação entre ciclos econômicos com o desempenho das empresas no mercado brasileiro. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 17(1), 21–37. <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rbee/article/view/7096>
- Chauvet, M. (2002). The Brazilian business and growth cycles. *Revista Brasileira de Economia*, 56(1), 75–106. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402002000100003>
- Claessens, S., Kose, M. A., & Terrones, M. E. (2009). What happens during recessions, crunches and busts? *Economic Policy*, 24(60), 653–700. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2009.00231.x>
- Colombo, J. A., & Lazzari, M. R. (2018, 11–14 de dezembro). *Timing, duração e magnitude da recessão econômica de 2014-2016 nos estados brasileiros*. Encontro da Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, 46, Rio de Janeiro, RJ, Brazil. [https://www.anpec.org.br/encontro/2018/submissao/files\\_I/i4-60db19f3cf5173481ba8aad3aa78ac20.pdf](https://www.anpec.org.br/encontro/2018/submissao/files_I/i4-60db19f3cf5173481ba8aad3aa78ac20.pdf)

- Comitê de Datação de Ciclos Econômicos (2020). Comunicado de Datação de Ciclos Mensais Brasileiros. <https://portalibre.fgv.br/codace>
- Conti, C. R., Goldszmidt, R., & Vasconcelos, F. C. D. (2015). Strategies for superior performance in recessions: Pro or counter-cyclical? *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 273–289. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150304>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Crouzet, N., & Mehrotra, N. R. (2020). Small and large firms over the business cycle. *American Economic Review*, 110(11), 3549–3601. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20181499>
- Damodaran, A. (2007). *Return on capital (ROC), return on invested capital (ROIC) and return on equity (ROE): Measurement and implications*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105499>
- Dobbs, R., Karakolev, T., & Raj, R. (2007). Preparing for the next downturn. *McKinsey Quarterly*, 3, 23–27. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/preparing-for-the-next-downturn>
- Dormady, N., Roa-Henriquez, A., & Rose, A. (2019). Economic resilience of the firm: A production theory approach. *International Journal of Production Economics*, 208, 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.017>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Erel, I., Julio, B., Kim, W., & Weisbach, M. S. (2012). Macroeconomic conditions and capital raising. *The Review of Financial Studies*, 25(2), 341–376. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr085>
- Faggian, A., Gemmiti, R., Jaquet, T., & Santini, I. (2018). Regional economic resilience: The experience of the Italian local labor systems. *The Annals of Regional Science*, 60, 393–410. <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0822-9>
- Fazzari, S. M., & Petersen, B. C. (1993). Working capital and fixed investment: New evidence on financing constraints. *The RAND Journal of Economics*, 24(3), 328–342. <https://www.jstor.org/stable/2555961>
- Fingleton, B., Garretsen, H., & Martin, R. (2012). Recessionary shocks and regional employment: Evidence on the resilience of UK regions. *Journal of Regional Science*, 52(1), 109–133. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00755.x>





- Franzotti, T. D. A., Magnani, V. M., Ambrozini, M. A., & Valle, M. R. (2021). Financiamento de empresas brasileiras durante crises: Comparativo entre as crises de 2002, 2008 e 2015. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1–36. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMF210154>
- Freitas, L., Martins, S., Filho, Ribeiro, J. I., Jr., & Silva, F. (2013). Comparação das funções de ligação logit e probit em regressão binária considerando diferentes tamanhos amostrais. *Enciclopédia Biosfera*, 9(17), 2936–2951. <https://conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/3275>
- Garcia-Sanchez, J., Mesquita, L. F., & Vassolo, R. S. (2014). What doesn't kill you makes you stronger: The evolution of competition and entry-order advantages in economically turbulent contexts. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1972–1992. <https://doi.org/10.1002/smj.2189>
- Geroski, P. A., & Gregg, P. (1993). Coping the recession. *National Institute Economic Review*, 146(1), 64–75. <https://doi.org/10.1177/002795019314600105>
- Gertler, M., & Gilchrist, S. (1994). Monetary policy, business cycles, and the behavior of small manufacturing firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(2), 309–340. <https://doi.org/10.2307/2118465>
- Gilchrist, S., Schoenle, R., Sim, J., & Zakrajšek, E. (2017). Inflation dynamics during the financial crisis. *American Economic Review*, 107(3), 785–823. <https://doi.org/10.1257/aer.20150248>
- Gilchrist, S., Sim, J. W., & Zakrajšek, E. (2014). Uncertainty, financial frictions, and investment dynamics [Publication No. w20038]. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w20038>
- Giroud, X., & Mueller, H. M. (2017). Firm leverage, consumer demand, and employment losses during the Great Recession. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(1), 271–316. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw035>
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62–69. <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Hamilton, J. D. (1989). A new approach to the economic analysis of nonstationary time series and the business cycle. *Econometrica*, 57(2), 357–384. <https://doi.org/10.2307/1912559>
- Higson, C., Holly, S., Kattuman, P., & Platis, S. (2004). The business cycle, macroeconomic shocks and the cross-section: The growth of UK quoted companies. *Economica*, 71(282), 299–318. <https://doi.org/10.1111/j.0013-0427.2004.00371.x>



- Hill, E., Clair, T. S., Wial, H., Wolman, H., Atkins, P., Blumenthal, P., Ficenec, S., & Friedhoff, A. (2012). Economic shocks and regional economic resilience. In M. Heir, N. Pindus, H. Wial, & H. Wolman, *Urban and regional policy and its effects: Building resilient regions* (pp. 193–274). Brookings Institution Press.
- Hirt, M., Laczkowski, K., & Mysore, M. (2019). Bubbles pop, downturns stop. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20Telecommunications/Telecommunications/Our%20Insights/Bubbles%20pop%20downturns%20stop/Bubbles-pop-downturns-stop-vF.pdf>
- Hodrick, R. J., & Prescott, E. C. (1997). Postwar US business cycles: An empirical investigation. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.2307/2953682>
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31. <https://doi.org/10.1108/eb038886>
- Holland, T., & Katzin, J. (2019). Beyond the downturn: Recession strategies to take the lead. *Bain & Company*. <https://www.bain.com/insights/beyond-the-downturn-recession-strategies-to-take-the-lead/>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://www.jstor.org/stable/2096802>
- Hubbard, R. G. (1998). Capital-market imperfections and investment. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 193–225. <https://www.jstor.org/stable/2564955>
- İmrohoroğlu, A., & Tüzel, Ş. (2014). Firm-level productivity, risk, and return. *Management Science*, 60(8), 2073–2090. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1852>
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M., & Goldschmidt, C. C. (2017). Resiliência organizacional: Proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 15(esp.), 390–408. <https://doi.org/10.1590/1679-395158881>
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., & Dixon, S. (2009). *Business strategies and performance during difficult economic conditions*. (Publication No. 09/1031). Kingston University. London, U.K.: Department for Business Innovation and Skills (BIS). <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
- Knudsen, E. S. (2013). Darwin, recessions and firms: An evolutionary perspective on firms in recessions [SNF project no 1306 “Crisis, Restructuring and Growth”. Working Paper No 05/13]. *NHH Brage Open institucional repository*. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/166782>



- Knudsen, E. S. (2019). Bad weather ahead: Pre-recession characteristics and the severity of recession impact. *Journal of Business Research*, 104, 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.031>
- Knudsen, E. S., & Foss, K. (2015). The effect of recessions on firms' boundaries. *Industrial and Corporate Change*, 24(5), 1081–1108. <https://doi.org/10.1093/icc/dtu021>
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: The resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Kudlyak, M., & Sánchez, J. M. (2017). Revisiting the behavior of small and large firms during the 2008 financial crisis. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 77, 48–69. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2017.01.017>
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00267.x>
- 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>
- Latham, S. F., & Braun, M. R. (2008). The performance implications of financial slack during economic recession and recovery: Observations from the software industry (2001–2003). *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 30–50. <https://www.jstor.org/stable/40604593>
- Lien, L. B. (2010). Recessions across industries: A survey [SNF project no 1306 “Crisis, Restructuring and Growth”. Working Paper No 16/10]. SNF. [https://snf.no/media/3aubzz1w/a16\\_10.pdf](https://snf.no/media/3aubzz1w/a16_10.pdf)
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lorange, P., & Datson, E. (2014). Business cycles: Looking beyond the downside for competitive advantages. *Journal of Business Strategy*, 35(1), 9–19. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2013-0013>
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>
- Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>

- Martin, R., Sunley, P., Gardiner, B., & Tyler, P. (2016). How regions react to recessions: Resilience and the role of economic structure. *Regional Studies*, 50(4), 561–585. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1136410>
- Martucheli, C. T., Ribeiro, J. E., Silva, E. A., Souza, A. A., & Pinheiro, J. L. (2021). Política de dividendos e períodos de recessão: Evidências no mercado de capitais brasileiro. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(1), 37–54. [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2021v24n1a3](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n1a3)
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). Strategy over the business cycle. *Strategic Management Journal*, 10(3), 199–210. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100302>
- Mendes, F., Caldeira, J., & Moura, G. (2019). Duration-dependent Markov-switching model: An empirical study for the Brazilian business cycle. *Economics Bulletin*, 39(1), 676–685.
- Metcalf, J. S. (2005). Evolutionary concepts in relation to evolutionary economics. In K. Dopfer (Ed.), *The Evolutionary Foundation of Economics* (pp. 391–430). Cambridge University Press.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Navarro, P. (2004). Principles of the Master Cyclist. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 20–24. <https://sloanreview.mit.edu/article/principles-of-the-master-cyclist/>
- Navarro, P. (2009). Recession-proofing your organization. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 45–51. <https://sloanreview.mit.edu/article/recession-proofing-your-organization/>
- 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/10.1108/17554251011019413>
- Nelson, D. R., Adger, W. N., & Brown, K. (2007). Adaptation to environmental change: Contributions of a resilience framework. *Annual Review of Environment and Resources*, 32, 395–419. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.energy.32.051807.090348>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/0895330027247>
- Opler, T. C., & Titman, S. (1994). Financial distress and corporate performance. *The Journal of finance*, 49(3), 1015–1040. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb00086.x>



- Osootimehin, S., & Pappadà, F. (2017). Credit frictions and the cleansing effect of recessions. *The Economic Journal*, 127(602), 1153–1187. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12319>
- Pearce, J. A., II, & Michael, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49(3), 201–209. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.08.008>
- Pendall, R., Foster, K. A., & Cowell, M. (2010). Resilience and regions: Building understanding of the metaphor. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 71–84. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp028>
- Perry, G., & Schultze, C. L. (1993). Was this recession different? Are they all different? *Brookings Papers on Economic Activity*, 1993(1), 145–211. <https://doi.org/10.2307/2534604>
- Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59–70. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq001>
- Ringwood, L., Watson, P., & Lewin, P. (2019). A quantitative method for measuring regional economic resilience to the great recession. *Growth and Change*, 50(1), 381–402. <https://doi.org/10.1111/grow.12265>
- Rose, A. (2007). Economic resilience to natural and man-made disasters: Multidisciplinary origins and contextual dimensions. *Environmental Hazards*, 7(4), 383–398. <https://doi.org/10.1016/j.envhaz.2007.10.001>
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- Sharpe, S. A. (1994). Financial market imperfections, firm leverage, and the cyclicity of employment. *The American Economic Review*, 84(4), 1060–1074. <https://www.jstor.org/stable/2118044>
- Sheffi, Y., & Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-supply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>
- Sicsú, J. (2019). Brasil: É uma depressão, não foi apenas uma recessão. *Revista de Economia Contemporânea*, 23(1), 1–41. <https://doi.org/10.1590/198055272312>



- Sicsú, J. (2020). A economia da depressão está de volta? *Economia e Sociedade*, 29(2), 435–468. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2020v29n2art04>
- Simmie, J. (2014). Regional economic resilience: A Schumpeterian perspective. *Raumforschung und Raumordnung*, 72(2), 103–116. <https://doi.org/10.1007/s13147-014-0274-y>
- Simmie, J., & Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27–43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Tupy, I. S., Crocco, M., & Silva, F. F. (2018). Resiliência e impactos regionais de crises financeiras: Uma análise para os estados brasileiros-2007/08. *Economia e Sociedade*, 27(2), 607–636. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2017v27n2art9>
- Vassolo, R., García-Sánchez, J., & Mesquita, L. (2017). Competitive dynamics and early mover advantages under economic recessions. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 22–36. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170103>
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). The market share-profitability relationship: Testing temporal stability across business cycles. *Journal of Management*, 16(4), 783–805. <https://doi.org/10.1177/014920639001600409>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October 7–10). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montreal, QC, Canada. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introdução à econometria: Uma abordagem moderna* (R. C. Souza, Trans.). Cengage Learning.
- 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://www.jstor.org/stable/2725624>





Zarnowitz, V. (1992). What is a business cycle? In M. T. Belongia & M. R. Garfinkel (Eds.). *The business cycle: Theories and evidence* (pp. 3–83). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-2956-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-94-011-2956-5_1)

#### CORPO EDITORIAL

**Editor-chefe**  
*Fellipe Silva Martins*

**Editora associada**  
*Cintia Rodrigues de Oliveira*

**Suporte técnico**  
*Vitória Batista Santos Silva*

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Coordenação editorial**  
*Jéssica Dametta*

**Estagiária editorial**  
*Victória Andrade Rocha*

**Preparação de originais**  
*Carlos Villarruel*

**Revisão**  
*Vera Ayres*

**Diagramação**  
*Emap*

**Projeto gráfico**  
*Libro*

