



São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2020

**XX USP International Conference in Accounting**

*"Accounting as a Governance mechanism"*

## **Gerenciamento de Crises das Entidades Produtoras de Açaí e a Continuidade dos Negócios na Pandemia do Covid-19**

**DEIVISON GUSTAVO COSTA PEREIRA**

*Universidade Federal do Pará (UFPA)*

**ALEFF DOS SANTOS SANTANA**

*Universidade Federal do Pará (UFPA)*

*Universidade da Amazônia (UNAMA)*

### **Resumo**

Vários países do mundo estão sendo afetados pela Pandemia do Novo Coronavírus (Covid-19), doença que vem causando problemas sociais e financeiros em todos os setores da economia. Assim, entidades sem suporte estratégico para manter a continuidade dos negócios estão encerrando suas atividades. Em contrapartida, a literatura aponta que as organizações com planejamento para os momentos de crises possuem os menores impactos no enfrentamento das adversidades internas e externas. Os estudos revelam ainda que o fortalecimento do gerenciamento desses períodos de crises ocorre por meio da aquisição de experiências e práticas de eventos congêneres do passado. Não obstante, as indústrias produtoras de açaí do Estado do Pará, além de englobarem 95% da produção total do fruto no Brasil, também dispõem de conhecimento de gestão de crises, tendo em vista as habilidades e técnicas obtidas durante as superações anuais de fenômenos naturais da região, especificamente do inverno amazônico. Nesse sentido, esta proposta de pesquisa tem como objetivo identificar como as entidades produtoras de açaí utilizaram o gerenciamento de crises para a continuidade dos negócios na Pandemia do Covid-19. Para isso, será utilizado o estudo de caso múltiplo, com a participação das cinco maiores empresas produtoras de açaí do Estado do Pará. Os dados serão coletados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores e as equipes de planejamento estratégico dessas organizações. Espera-se que os resultados evidenciem as formas de gerenciamento de crises usadas por essas entidades, bem como apresentem modelos alternativos que poderão servir de base para outras empresas do mesmo setor ou de setores diferentes afim de aperfeiçoarem suas técnicas de enfrentamento de situações de crises, em especial das provocadas por fenômenos naturais como uma pandemia.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Crises; Continuidade dos Negócios; Indústria do Açaí; Pandemia do Covid-19.

### 1. Introdução

A cadeia produtiva do açaí no Estado do Pará, além de ser uma das principais contribuintes para a economia regional, também é responsável por 95% da produção do fruto em todo o território nacional (Sauma & Maia, 2019). Gerando, assim, emprego e renda para inúmeras famílias paraenses. Todavia, a crise sanitária do novo coronavírus (Covid-19) atingiu à saúde financeira de vários negócios, desencadeando o fechamento repentino de empresas em todos os setores da economia. Não obstante, a pandemia do covid-19 está exigindo condutas planejadas por parte das entidades produtoras de açaí, afim de cumprirem as medidas de segurança sanitárias impostas pelos Governos Federal e Estadual, bem como visando a continuação do negócio. Outro problema enfrentado por esse setor diz respeito ao período de menor produtividade do fruto, conhecido como “entressafra”, que reduz em até 70% a produção do açaí (Tagore, Monteiro & Canto, 2020), fato ocasionado por questões climáticas, especificamente em decorrência do inverno amazônico. Neste último caso, essas entidades possuem a gestão direcionada para a superação do período de crise. O gerenciamento de crises reduz e exclui ao máximo os impactos causados por fenômenos naturais, isto é, busca-se por meio do planejamento medidas que possibilite o mínimo possível de problemas para as entidades (Kash & Darling, 1998). Nesse sentido, este projeto de pesquisa tem como objetivo identificar como as entidades produtoras de açaí utilizaram o gerenciamento de crises para a continuidade dos negócios na pandemia do Covid-19.

### 2. Justificativa

Esta proposta de pesquisa se justifica por sua relevância social e acadêmica. Quanto a contribuição para a sociedade, os futuros resultados deste estudo apresentarão formas e tipos de gestão de crises adotadas pelas entidades produtoras de açaí e que podem servir de alternativas para outros negócios, assim como podem auxiliar no planejamento do gerenciamento de risco de diversos setores. Não obstante, colaborando com a redução de impactos econômicos e financeiros provocados por questões naturais (como o coronavírus) e, conseqüentemente, preservando mais postos de trabalhos e o rendimento de várias famílias. Este projeto também vem para contribuir com a literatura acerca do gerenciamento de crises, principalmente porque apresenta sua aplicação em um contexto excepcional (pandemia).

### 3. Revisão de Literatura

Apesar de todos os esforços das empresas em prever os eventos da natureza, as crises podem ocorrer a qualquer momento e com reflexos não aguardados. Essas circunstâncias exigem habilidades de gerenciamento das entidades, devendo manter um alto nível de comunicação entre todas as partes interessadas, um planejamento estratégico, prevenção, diagnóstico, intervenção, liderança e organização (Kash & Darling, 1998). Kash & Darling (1998) destacam que as empresas com preparação para eventuais crises estão um passo na frente das empresas que não se preparam. Visto que a maior falha das organizações em momentos adversos, localiza-se na área da comunicação, revelando a importância da equipe de gerenciamento de crises como peça fundamental na execução de todas as medidas necessárias para superar o momento de dificuldade. Kumar & Kilkarni (2020) indicam que o gerenciamento correto é indispensável para o enfrentamento e sobrevivência das organizações em tempos de instabilidade, devendo estas, para tanto, buscar o equilíbrio dos negócios e o bem estar dos funcionários através de um modelo de mitigação de crises. Segundo (Ishiwatari, Koike, Hiroki, Toda, & Katsube, 2020), várias organizações fortaleceram os seus gerenciamentos de desastres aplicando práticas e experiências adquiridas de eventos passados, assim, estão usando desse conhecimento para responder à Pandemia do Covid-19. No caso das entidades produtoras de

açai, estas também possuem técnicas para a manutenção dos negócios em situações de dificuldades, experiência obtida por força da habitualidade da interferência da natureza na produção do fruto (Tagore, Monteiro & Canto, 2020). A literatura mostra que as políticas recomendadas para as crises devem, em sua maioria, ser voltadas para o meio social, incorporando também à perspectiva humana. Nessa lógica, a alta complexidade dos mais diversos tipos de ambientes acarreta, fortuitamente, períodos de crises às empresas, porém, por mais que algumas delas executem o planejamento de contraposição do fato, poucas utilizam o plano afim de educar seus funcionários para uma possível ocasião de crise (Smith, Hansen, Spanbauer & Shell, 2007). O Brasil já passou diversas crises ligadas a fatores naturais, exemplificadamente a pandemia de influenza provocada pela gripe espanhola (Costa & Merchan-Hamann, 2016). No entanto, as entidades ainda dão pouca importância para o gerenciamento de crises, escolha que colabora para o aumento do índice de fechamento dos negócios no território nacional (Smith et al., 2007). Outrossim, visando encontrar modelos de gestão de crises nas empresas, Low, Liu & Sio (2010) apontaram que as publicações das organizações em suas respectivas redes sociais ajuda na redução dos reflexos negativos, pois aumenta a interação com o público e demais entidades, além de funcionar como meio alternativo de comércio. O cenário atual de pandemia do novo coronavírus tem cobrado das empresas uma readaptação da operacionalização de suas atividades, apresentando como estratégia de continuidade o *Home Office*, sistema que permite o funcionário trabalhar à distância, contudo, essa medida não é suficiente para garantir a preservação do negócio no pós-crise (Kumar & Kilkarni, 2020). Diante disso, a continuidade das empresas durante e após a pandemia do Covid-19 depende do modelo de gerenciamento de crises utilizado pela entidade (Tagore, Monteiro & Canto, 2020; Kumar & Kilkarni, 2020; Ishiwatari et al., 2020).

#### 4. Procedimentos Metodológicos

Afim de identificar como as entidades produtoras de açai utilizaram o gerenciamento de crises para a continuidade dos negócios na pandemia do Covid-19, será aplicado, a partir de uma abordagem qualitativa, o “estudo de caso múltiplo”. O estudo de caso é usado para investigar tantos os fenômenos de interesse, quanto o contexto que estão inseridos (Yan, 2001). Assim, o método permitirá analisar a gestão de crises em um cenário excepcional de pandemia. A multiplicidade do estudo de caso, justifica-se na possibilidade de comparações de comportamentos, bem como na tentativa de eliminar fragilidades da pesquisa que surgem quando se examina apenas um único caso (Martins, 2008; Yan, 2001). Por sua vez, o Estado do Pará conta com cerca de 50 empresas produtoras de açai. Algumas são administradas por núcleos parentais, ou seja, são empresas familiares. Essas entidades hereditárias serão excluídas da amostra, pois além de não possuírem uma estrutura de gestão organizada (Tagore, Monteiro & Canto, 2020), também não detêm representatividade produtiva no Estado. À vista disso, entre as remanescentes, este estudo selecionará as cinco entidades com maior participação produtiva da região. A pesquisa será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas e a equipe responsável pelo planejamento estratégico das mesmas. Devido as medidas de segurança estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), as entrevistas serão aplicadas por meio eletrônico, via vídeo-chamada, com a participação dos pesquisadores e os entrevistados. Após os esclarecimentos acerca do presente estudo, assim como a autorização expressa e a assinatura do termo de livre consentimento e esclarecimento, as entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas. O tratamento dos dados será feito por meio da técnica da análise de conteúdo. De forma paralela, para examinar os dados, este estudo também utilizará a pesquisa crítica e interpretativa. A análise crítica-interpretativa será usada para organizar, selecionar e classificar as informações geradas pelo estudo de forma sistemática

(Gendron, 2018), objetivando evidenciar como as ferramentas de gestão auxiliam na superação de problemas sociais.

## 5. Resultados Esperados

Espera-se que os resultados desta pesquisa demonstrem como o gerenciamento de crises adotados pelas entidades produtoras de açaí reduzem os impactos causados pela pandemia do Covid-19, bem como contribuem para a continuidade do negócio em um contexto excepcional. As futuras evidências do presente estudo poderão apontar que as experiências e as práticas de superação de crises adquiridas pelas indústrias de açaí, em virtude da habitualidade dos problemas climáticos da região (inverno amazônico), foram essenciais para garantir a manutenção e sobrevivência das entidades. Além disso, os dados coletados durante a aplicação da pesquisa podem fornecer um modelo de gerenciamento de crises que servirá de base para outras empresas do mesmo setor ou de setores diferentes aperfeiçoarem suas técnicas de enfrentamento de situações adversas, em especial das provocadas por fenômenos naturais como uma pandemia.

## Referências

- Costa, L. M. C. & Merchan-Hamann, E. (2016). Pandemias de Influenza e a Estrutura Sanitária Brasileira: Breve Histórico e Caracterização dos Cenários. *Revista Pan-Amazônica de Saúde*, 7(1), 11-25.
- Gendron, Y. (2018). On The Elusive Nature of Critical (accounting) Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 50, 1-12.
- Ishiwatari, M., Koike, T., Hiroki, K., Toda, T., & Katsube, T. (2020). Managing Disasters Amid Covid-19 Pandemic: Approaches of Response to Flood Disasters. *Progress in Disaster Science*, 6, 100096, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100096>.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186. <https://doi.org/10.1108/01437739810217151>.
- Kumar, P. & Kilkarni, p. (2020). Study of Challenges and Strategies adopted by IT Companies for Internal Customer during COVID-19 Pandemic. *Purakala Journal*, 31(12), 553–570.
- Low, S. P., Liu, J. & Sio, S. (2010). Business Continuity Management in Large Construction Companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 219-232.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de Caso: Uma Reflexão sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2 (2), 8-18.
- Sauma, J. & Maia, C. (2019). Caminhos do Açaí: Pará Produz 95% da Produção do Brasil, Fruto Movimenta US\$ 1,5 bi e São Paulo é o Principal Destino no País. Retrieved from <https://g1.globo.com/pa/para/noticia/2019/03/15/caminhos-do-acai-para-produz-95-da-producao-do-brasil-fruto-movimenta-us-15-bi-e-sao-paulo-e-o-principal-destino-no-pais.ghtml>
- Smith, P. W., Hansen, K., Spanbauer, L., & Shell, D. F. (2007). Pandemic Influenza Preparedness: A Survey of Businesses. *American Journal of Infection Control*, 35(7), 484-485. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2006.11.008>
- Tagore, M. P. B., Monteiro, M. D. A., & Canto, O. (2020). A Cadeia Produtiva Do Açaí: Estudo



**XX USP International Conference in Accounting**  
"Accounting as a Governance mechanism"

São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2020

de Caso Sobre Tipos de Manejo e Custos de Produção em Projetos de Assentamentos Agroextrativistas em Abaetetuba, Pará. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 8(2), 99-112. <https://doi.org/10.17648/aos.v8i2.2031>.

Yan, R. K. Estudo de Caso, Planejamento e Métodos, 2.ed. São Paulo: *Bookman*, 2001.