

OS EFEITOS DA COVID-19 E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ENCONTRADAS: ESTUDO EM UM GRUPO EDUCACIONAL PRIVADO DE BRASÍLIA

João Paulo Gomes Figueiredo¹
Paulo Cesar Bontempo²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar quais os efeitos causados pela pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio de um grupo educacional privado e quais respostas estratégicas foram adotadas pelas unidades. Para isso, foram entrevistados gestores do negócio pesquisado, buscando, a partir da análise quali-quantitativa, identificar as respostas estratégicas adotadas em função dos efeitos da pandemia. Foram utilizados dois instrumentos para coleta dos dados: um questionário e um roteiro de entrevista. A partir dos dados coletados, foi empregada a técnica da análise de correspondência e a análise qualitativa foi realizada através de uma análise de conteúdo das entrevistas, buscando comparar a avaliação dos respondentes com os dados quantitativos obtidos. De modo geral, foram identificados efeitos negativos da pandemia no negócio, como a perda de alunos, encolhimento da receita, adiamento de matrículas, aumento na inadimplência, corte no quadro de colaboradores, redução dos investimentos. As respostas obtidas em ambos os instrumentos utilizados foram convergentes e apontam para adoção da resposta estratégica de redução de custos como prevalente para responder ao desafio da crise.

Palavras-chave: Respostas Estratégicas a crises. Grupo Educacional.

THE EFFECTS OF COVID-19 AND THE STRATEGIC RESPONSES FOUND: A STUDY IN A PRIVATE EDUCATIONAL GROUP IN BRASÍLIA

ABSTRACT

This work aims to identify the effects caused by the COVID-19 pandemic in the business units of a private educational group and which strategic responses were adopted by the units. Managers of the researched business were interviewed, seeking, based on qualitative and quantitative analysis, to identify the strategic responses adopted due to the pandemic. Two instruments were used for data collection: questionnaire and interviews. From the collected data, the correspondence analysis technique was used and the qualitative analysis was carried out through content analysis, seeking to compare the respondents' evaluation with the quantitative data obtained. In general, negative effects on the business were identified, such as higher student attrition, shrinkage of revenue, enrollments deferral, increase in defaults, staff reduction, investments decrease. The responses obtained in both instruments converged and point out to the adoption of the strategic response of cost reduction as the prevailing way to address the challenge of the crisis.

Keywords: Strategic Responses to Crises. Educational Group.

Recebido em 30 de janeiro de 2023. Aprovado em 17 de fevereiro de 2023

¹ Cento Universitário Alves Faria UNIALFA. E-mail: joaopaulo2906@gmail.com

² Professor do Mestrado Profissional em Administração de Empresas do Centro Universitário Alves Faria UNIALFA. E-mail: paulo.bontempo@unialfa.com.br

INTRODUÇÃO

Na história mais recente da humanidade a sociedade tem atravessado diversas crises, decorrentes de fatores econômicos tais como estouro de bolhas (imobiliárias, mercados de ações), guerras comerciais, crises migratórias, políticas, climáticas, desastres naturais, que impactaram as economias nacionais e a sua população ao redor do mundo (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Na atualidade, a pandemia de COVID-19 trouxe desafios de ordem mundial ao equilíbrio econômico e social das nações. Numa corrida sem precedentes, a comunidade científica emvidou esforços constantes na tentativa de reduzir os impactos decorrentes da pandemia, em especial, o número de vidas ceifadas pela doença (CIOTTI et al, 2020).

O Brasil, assim como outros os países do globo, não passou ao largo da pandemia. Ao contrário, os efeitos deletérios da doença e o agravamento das consequências socioeconômicas dela decorrentes foram graves, tendo havido aumento da população em situação de insegurança alimentar e redução do consumo de alimentos importantes (GALINDO et al, 2021), além do crescimento da taxa de desemprego e ampliação do número de famílias em situação de extrema pobreza (NEVES et al, 2021).

Na área educacional, Azevedo et al. (2020), afirmam que a COVID-19 trouxe efeitos negativos na escolaridade e nos resultados de aprendizagem dos alunos, podendo resultar uma perda entre 0,3 e 1,1 anos de escolaridade ajustados para qualidade. Esse resultado decorre do fechamento das escolas em todo o mundo, o que deixou mais de um bilhão de alunos fora da escola. As estratégias adotadas pelos países foram as mais diversas, no sentido de reduzir os impactos desse fechamento. Entretanto, os autores concluem que para os países de baixa e média renda os efeitos da exclusão e desigualdade serão exacerbados.

No contexto mais estreito, o Distrito Federal (DF) foi um dos entes da federação que mais cedo adotou medidas restritivas ao desenvolvimento das atividades econômicas e de combate a disseminação da infecção por coronavírus. Desde o início da pandemia, até março de 2021, foram editadas 129 normas de urgência no DF (BRASIL, 2021). Uma das atividades afetadas diretamente por essas normas foi a continuidade das aulas presenciais na rede pública e privada de ensino do DF, que foram suspensas a partir de 11/03/2020 por força do Decreto nº 40.509 de 11 de março de 2020.

A partir de então, a instabilidade local e a indefinição quanto ao período de retorno das aulas passaram a ser pauta constante de alunos, professores, pais e responsáveis, entidades sindicais e autarquias relacionadas. As instituições de educação superior, assim como as de educação básica, iniciaram um trabalho exaustivo na tentativa de equilibrar as condições didático-pedagógicas para continuidade da oferta de serviços. Afinal, o cenário mudou do dia para noite numa velocidade talvez nunca imaginada, exigindo das instituições e educadores a adoção de uma “educação em emergência” para a qual não estavam preparados (POKHREL; CHHETRI, 2021).

O agravamento da crise local causou um caos sem precedentes e uma das consequências foi a perda e a redução de renda de muitas famílias decorrentes do crescimento da desocupação. Esse efeito trouxe consequências imediatas ao orçamento doméstico, afetando a oferta de diversos serviços, um dos quais, os serviços educacionais (CODEPLAN, 2021).

Considerando esse cenário, o estudo buscou avaliar os efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19 nas unidades de negócio de um grupo educacional privado sediado no Distrito Federal e quais respostas estratégicas foram dadas. O referido grupo atua em ambos os seguimentos percorridos anteriormente, Educação Básica e Educação Superior, o que complexifica a adoção de respostas estratégicas, à medida que os seguimentos foram afetados de forma diversa e o enfrentamento à crise requereu adaptação da gestão às especificidades de

cada seguimento, seja decorrente do público atendido (alunos), seja decorrente das normas emanadas pelo poder público para atendimento e manutenção das atividades.

REFERENCIAL TEÓRICO

Respostas estratégicas às crises

As crises são cíclicas na história e as suas origens, por mais diversas que sejam, apresentam efeitos negativos potencialmente devastadores, como a derrocada de empresas e indústrias, perdas estruturais de empregos, aumento da precariedade social e degradação da natureza. Potencializada pelo contexto da instabilidade política e econômica que atravessamos no globo, a COVID-19 trouxe desafios ainda mais complexos, requerendo das empresas a adoção de estratégias capazes de responder efetivamente a essa crise (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020; DO et al., 2022).

Wenzel et al (2020), realizaram uma revisão da literatura sobre as respostas estratégicas a crises. A partir dessa revisão, os autores elaboraram uma taxonomia com quatro tipos de respostas estratégicas às crises, considerando aplicações em curto, médio e longo prazos: contenção, manutenção, inovação e saída, que serão detalhadas a seguir.

Resposta estratégica de contenção de gastos

A contenção de gastos é uma das respostas estratégicas mais comuns adotadas pelas empresas em momentos de crise, pois se desenvolve a partir da redução de custos na operação, como a eliminação de ativos, redução do quadro de pessoal, ajustes no portfólio de produtos oferecidos (DO et al., 2022). No entanto, este tipo de estratégia não guarda consenso em relação a sua efetividade no esforço de recuperação, posto que a empresa pode recorrer a ações mais substantivas sem atenção imediata ao fluxo de caixa (BRUTON; AHLSTROM; WAN, 2003).

Nesse tipo de resposta estratégica o foco gerencial volta-se para centralidade do negócio, muitas vezes eliminando atividades complementares que são desenvolvidas, diminuindo a complexidade e aumentando a clareza e foco (BENNER; ZENGER, 2016). Os gestores lançam mão a adoção desse tipo de estratégia considerando que a implementação faz parte do dia a dia do mundo empresarial, ou seja, o desenvolvimento das atividades a partir da racionalização dos recursos disponíveis, compensando parcialmente a perda de receita no curto prazo (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020; DO et al., 2022).

Embora atrelada a ciclos de crise que persistem por menor espaço de tempo, essa resposta estratégica pode trazer efeitos negativos ao negócio, considerando que sua manutenção por longo período reduz as chances de êxito por minimizar os efeitos da sinergia organizacional (em empresas que compartilham estrutura) e o capital intelectual com os cortes de colaboradores (DE FIGUEIREDO; FELDMAN; RAWLEY, 2019). Ao voltar o foco específico para redução dos custos das atividades, a operação pode não apenas perder oportunidades que se apresentam em momentos de crise, como pode reduzir sua eficiência operacional decorrente do não compartilhamento de recursos (DO et al., 2022).

Resposta estratégica de manutenção

A resposta estratégica de manutenção pode ser observada em vários estudos na literatura, em especial, no contexto de crises, podendo ser eficaz ao evitar movimentos prematuros por parte dos gestores no redirecionamento estratégico da empresa (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Estudos como o realizado por Chakrabarti (2015) em empresas manufatureiras asiáticas durante a crise de 1997, ou o estudo de Li e Tallman (2011) em empresas multinacionais

diversificadas internacionalmente pós ataque terrorista de 11 de setembro, demonstram que as empresas foram mais bem-sucedidas ao adotarem a estratégia de manutenção em comparação com movimentos de redirecionamento estratégico em momentos incertos, decorrentes de alterações repentinas, como é o caso do cenário posto pela pandemia de COVID-19.

Essa pode ser uma evolução dos acontecimentos decorrente da implementação da resposta estratégica de contenção, proporcionando condições de crescimento estratégico posterior à crise. As organizações conseguem aproveitar melhor a médio e longo prazos as oportunidades que se sucedem, quando conseguem manter o foco em suas operações e a sua estrutura não sofre abalos diretos da redução do negócio (CHAKRABARTI, 2015).

Entretanto, Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), argumentam que a eficácia desse tipo de estratégia pode estar diretamente relacionada ao período de duração da crise e ao contexto ambiental no qual a empresa se insere, podendo ser difícil sua manutenção, senão impossível, em períodos mais prolongados. A configuração operacional da empresa reporta a complexidade das variáveis que precisam ser avaliadas na adoção desse tipo de estratégia.

Resposta estratégica de inovação

A inovação tem se apresentado como uma resposta estratégica para criar valor ao negócio, agregando em alguns casos a receita subtraída da operação impactada pela crise (DO et al., 2022). A inovação advém da mudança nos processos atuais, como também da implementação de novos processos, traduzindo-se, neste sentido, como renovação estratégica em resposta à crise (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Segundo os autores, embora com potencial de agregar resultados positivos ao negócio, traz consigo o risco inerente a sua implementação, sobretudo, pelo contexto da crise em que se insere.

Chakrabarti (2015) demonstra que muitos negócios são criados e desenvolvidos em momentos de crise, quando a disrupção em negócios já existentes ou a criação de novas frentes de negócio trazem para organização receitas e participação de mercado que não estavam presentes. Entretanto, para o autor, a incerteza, a potencialidade dos efeitos e a duração em que a crise pode se alastrar, traz desafios importantes ao se decidir pela inovação.

Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), argumentam que, dado o limite dos recursos que as empresas dispõem, a adoção da resposta estratégica de inovação pode ser a única alternativa que a organização terá para manutenção em períodos de crise prolongados, considerando que novas fontes de receitas pode ser imperativo para manutenção e existência do negócio em longo prazo.

Resposta estratégica de saída

A resposta estratégica de saída tem se apresentando como uma alternativa para empresas que enfrentam momentos adversos e traz consigo a importância de decidir pela interrupção dos negócios antes mesmo da decretação de falência. Este tipo de resposta estratégica pode advir do insucesso da implementação de outras respostas estratégicas anteriores, entretanto, pode-se apresentar como eficaz se aplicada desde o início (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

A persistência de determinadas operações nem sempre se apresenta como a melhor alternativa para saúde e manutenção do negócio. Por vezes, é mais importante garantir o patrimônio estabelecido e o valor do negócio para reinvestir em momentos pós crise ou mesmo em outras opções que se apresentam satisfatórias (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

Alguns autores (XIA et al, 2016; ELFENBEIN; KNOTT, 2015) demonstram que as estratégias de saída trazem consigo certa resistência por parte dos gestores, ao passo que estes

podem ver em seus currículos a impressão da adoção desse tipo de opção, traduzindo, em certa medida, fracasso do negócio. Isso pode acarretar efeitos negativos em face do retardamento da implementação da estratégia. Entretanto, como visto, essa resposta estratégica pode se apresentar como uma alternativa viável e importante para manutenção do valor dos ativos e sua aplicação em outros tipos de negócio mais rentáveis durante ou no período pós crise (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em um grupo educacional privado do Distrito Federal, constituído por unidades educacionais que atuam na educação básica e superior, com oferta de serviços que vão da educação infantil a cursos de especialização (*latu sensu*). Com mais de 40 anos de existência, o grupo educacional consolidou-se como uma das principais instituições de educação do DF, tendo unidades em algumas cidades satélites do DF e na região central de Brasília.

Ofertando serviços de qualidade e comprometido com o desenvolvimento da educação local, atualmente, o grupo atende aproximadamente 10.000 alunos e emprega mais de 900 colaboradores diretamente. Além da oferta de curso presenciais, a educação superior está credenciada para oferta de cursos a distância, contando com polos localizados fora do DF e em outras regiões do país.

Os respondentes da pesquisa foram os dirigentes de cada uma das unidades educacionais do grupo, que são os gestores responsáveis pela administração local da unidade; os assistentes de direção, que prestam suporte na gestão das unidades; e os gestores das áreas corporativas, que atuam nas centrais de serviços compartilhados do grupo. Para esse grupo, composto por 28 pessoas, foi aplicado questionário com 20 questões fechadas, envolvendo, perfil do respondente, efeitos da pandemia sobre a unidade e respostas estratégicas encontradas. Para a aplicação dos questionários, foi feito agendamento prévio com cada um dos gestores e houve acompanhamento do pesquisador na aplicação do instrumento, permitindo o esclarecimento de eventuais dúvidas em relação às questões propostas.

Além dos gestores acima detalhados, foram entrevistados, a partir de um roteiro previamente estabelecido, cinco dirigentes corporativos, responsáveis pela gestão geral das unidades de negócio, separando em duas frentes: gestão acadêmica/pedagógica (educação), gestão operacional (administração, finanças e tecnologia). O objetivo do recorte adotado foi explorar a visão desses dirigentes corporativos em relação aos efeitos da pandemia sobre o negócio e as respostas estratégicas encontradas, dado que atuam de forma abrangente em termos de gestão no grupo. A aplicação do questionário foi realizada no período de 27/09/2022 a 07/10/2022, de acordo com a disponibilidade dos respondentes.

No apanhado das questões que trataram do “contexto da empresa” é possível destacar que os entrevistados possuem bom nível instrucional, sendo todos graduados e boa parte possuindo formação na área de gestão. Com relação ao tempo de permanência na empresa e no cargo atual, é possível destacar que se trata de colaboradores experientes, que desenvolvem suas atividades há anos. Quanto ao perfil das unidades de negócio em termos de número de alunos e número de colaboradores, é possível observar heterogeneidade na classificação das respostas, dada a identidade e a localização de cada uma.

Partindo para o bloco de questões relacionadas ao “contexto dos efeitos da pandemia”, em síntese, os dados analisados apontam para efeitos negativos no negócio, de forma mais acentuada, pela redução do número de alunos, redução da captação de novos alunos, aumento da evasão de alunos, redução do faturamento, redução do ticket médio das mensalidades. As respostas encontradas são predominantes em relação a redução dos investimentos previstos, não adoção de ações inovadoras, redução dos serviços terceirizados, redução do quadro de

colaboradores administrativos e redução do quando de colaboradores docentes. Os efeitos negativos, naturalmente observados em momento de crise, conforme detalhado nos estudos de Wenzel et al (2020) e ainda Do *et al* (2022), podem trazer consequências devastadoras (como o fechamento de empresas e indústrias, perdas estruturais de empregos).

Passando a análise ao “contexto das estratégias adotadas”, a maioria dos respondentes (89,3%) considera que o posicionamento foi a “resposta estratégica de contenção de gastos”. Considerando a possibilidade de adoção de mais de uma resposta estratégica, a maioria dos respondentes assinalou que “considera a adoção de apenas uma resposta estratégica”. A combinação das respostas apresentadas caracteriza que, na avaliação dos respondentes, há predominância da “resposta estratégia de contenção de gasto”. Assim, a adoção da resposta estratégica encontrada a partir das respostas converge com os dados discutidos anteriormente.

Os estudos de Do *et al.* (2022) e Wenzel *et al.* (2020) corroboram com as práticas adotadas pela instituição quanto a adoção da resposta estratégica de contenção de gastos, à medida que se traduzem na racionalização dos recursos disponíveis e a redução dos custos da operação para compensar parcialmente a perda de receita, em especial, no curto prazo. Entretanto, Bruton *et al.* (2003) apontam que a efetividade desse tipo de resposta estratégica e das ações decorrentes não guardam consenso em relação à efetividade, posto que a empresa pode recorrer a outras ações mais substantivas, não apenas a atenção mais imediata no fluxo de caixa. De Figueiredo *et al.* (2019) apontam para redução das chances de êxito desse tipo de estratégia ao passo que sua persistência traz efeitos negativos para sinergia organização, bem como a perda do capital intelectual com cortes no quadro de colaboradores.

Foi realizado um teste qui-quadrado para verificar-se a existência de associação estatisticamente significativa entre as variáveis “Quadro de colaboradores docentes da unidade” e “Ticket médio das mensalidades”, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1: Teste qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	26,147 ^a	16	,0049
Razão de verossimilhança	26,324	16	,0049
Associação Linear por Linear	,022	1	,883
N de Casos Válidos	28		

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que o valor obtido de 0,049 (<0,05) permite constatar a existência de associação estatisticamente significativa entre essas variáveis.

Em seguida foi constatada, conforme ilustra a Tabela 2, a existência de associação estatisticamente significativa (>1,96) entre as categorias “Redução do ticket médio em alguns cursos”, e “Redução de Carga Horária” do quadro de colaboradores docentes. Observa-se também a existência de associação estatisticamente significativa (>1,96) entre as categorias “redução generalizada do ticket médio” e “Desligamento e Redução de Carga Horária” do quadro de docentes. Ou seja, à medida que efeito da redução do ticket médio das mensalidades foi mais acentuado, foi possível observar a necessidade de ajustes mais amplos, combinando redução de carga horária com desligamento de docentes.

Tabela 2: Tabulação cruzada: Quadro de colaboradores docentes da unidade vs. Ticket médio das mensalidades

		13. Em relação ao ticket médio das mensalidades?				
		Aumento generalizado	Aumento em alguns cursos	Redução generalizada	Redução em alguns cursos	Não sabe
18. Em relação ao quadro de colaboradores docentes da unidade?	Estabilidade	1,5	-,6	-,6	,4	-,2
	Desligamento	-,5	1,9	-,2	-,9	,2
	Redução de Carga	-,5	1,9	-,1,5	2,3	-,1,2
	Horária					
	Não Sabe	-,8	-,8	-,7	-,1,4	2,9
	Desligamento e Redução Carga Horária	,3	-,1,2	2,1	,0	-,1,8

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

As entrevistas com os cinco dirigentes corporativos foram realizadas no período de 29/09/2022 a 03/10/2022, de acordo com a disponibilidade de agenda dos entrevistados. No que se refere ao perfil profissional dos respondentes, todos possuem formação de nível superior, sendo; um graduado, um especialista, um mestre e dois doutores. Com relação a formação na área de gestão, dos cinco entrevistados, três possuem formação em algum nível (graduação e/ou especialização). Quanto ao tempo de empresa, todos possuem mais de cinco anos, sendo que a maioria está há mais de dez anos na empresa. No cargo atual, todos estão há mais de dois anos.

De maneira geral, todos os entrevistados afirmaram que o negócio teve impacto negativo, apontando para perda de alunos, encolhimento da receita, adiamento de matrículas, aumento da inadimplência, cortes no quadro de colaboradores, redução da confiança e inseguranças das pessoas no que estaria por vir, corroborando com os achados do questionário. Entretanto, foram citados, também, impactos positivos, como a adoção da tecnologia e o avanço no uso de ferramentas, a aceleração da virtualização de alguns processos, assim como alterações na cultura possibilitando novos formatos de trabalho.

Redução do número de alunos (evasão, novos ingressos) e aumento da inadimplência foram os principais fatores citados para impacto nos resultados. Explanando outros fatores que contribuíram para piora do desempenho, foram considerados: concorrência predatória entre os *players*; estrangulamento dos preços; aumento na concessão dos descontos; possibilidade de migração para escola pública na educação básica; mudança de planos pessoais (clientes); períodos de ingresso, postergação de matrícula; dificuldade para precificação; perda de emprego e renda; necessidade de flexibilidade para manutenção dos contratos.

A resposta de contenção de gastos foi a resposta unânime entre os entrevistados, apontando para redução de custos e despesas, envolvendo pessoas, serviços e materiais empregados na operação. Os esforços foram empregados na tentativa de manter a oferta dos serviços com a máxima redução das despesas, implicando na redução drástica dos investimentos, apenas um dos entrevistados compreendeu que há a combinação de outras respostas estratégicas.

Chakrabarti (2015) e Wenzel et. al. (2020) destacam que organizações que não estejam bem-preparadas, em especial, quanto a folga financeira – compreendida como disponibilidade de caixa – podem não gozar de outra alternativa, senão a adoção do corte de gastos de forma

mais estrutural para fazer frente à crise. Outras estratégias, como ações de inovação para agregar receita subtraída da operação impactada pela crise, podem ser adotadas (DO et. al., 2022), entretanto, os dados da pesquisa demonstram que não foram adotadas ações inovadoras, ou que essas ações não impactaram no desenvolvimento do negócio em sua maioria.

CONCLUSÃO

De modo geral, observou-se, predominantemente, efeitos negativos da pandemia de COVID-19, ao passo que o negócio educacional (educação básica e superior) encolheu de tamanho, culminando, inclusive, no fechamento de duas unidades de educação superior. Foi possível observar, a partir da análise dos dados obtidos, que a resposta estratégica prevalente foi a de contenção de gastos e se amolda ao contexto organizacional do grupo educacional pesquisado.

Embora não se tenha objetivado realizar análise da situação econômico-financeira nesta pesquisa, depreende-se, a partir das respostas obtidas, que ocorreu uma piora no desempenho do negócio pesquisado. Ainda, convém destacar que foram encontrados diversos relatos de consequências negativas decorrentes do foco centralizado na contenção de gastos como resposta estratégica, movimento esse observado anterior o período pandêmico. A literatura aponta que, a persistência desse tipo de estratégia pode trazer consequências drásticas ao negócio, em especial, pelo período de sua aplicação.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação dos instrumentos utilizados em organizações heterogêneas, por exemplo, que tenham controle decisório e de gestão em outros formatos, sendo, ainda, recomendável que possam ser pesquisadas instituições sediadas em diferentes localidades.

Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas possam confrontar dados das demonstrações contábeis e financeiras das empresas analisadas, possibilitando a análise da folga financeira (ou a falta desta) para adoção ou não de determinado tipo de estratégia, vez que esse é um ponto sensível trazido pelos diversos autores quando da opção pelas respostas estratégicas existentes.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J.; HASAN, A.; GOLDEMBERG, D.; GEVEN, K.; IQBAL, S. Simulating the potential impacts of COVID-19 school closures on schooling and learning outcomes: A set of global estimates. **The World Bank Research Observer**, v. 36, n. 1, p. 1-40, 2021.

BENNER, M.; ZENGER, T. The lemons problem in markets for strategy. **Strategy Science**, v. 1, n. 2, p. 71-89, 2016.

BRUTON, G.; AHLSTROM, D.; WAN, J. Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 519-540, 2003.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação básica 2020: resumo técnico [recurso eletrônico]** – Brasília: Inep, 2021. 70 p.: il. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf. Acesso em 28/07/2022.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2020 [recurso eletrônico]** – Brasília: Inep, 2022. 78 p.: il. Disponível em:

https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em 28/07/2022.

BRASIL. Decretos para proteger contra a infecção por coronavírus. **Agência Brasília**, 2021. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/03/14/decretos-para-proteger-contra-a-infeccao-por-coronavirus/>. Acesso em: 02/07/2022.

CIOTTI, M.; CICCOCCHI, M.; TERRINONI, A.; JIANG, W.; WANG, C.; BERNARDINI, S. The COVID-19 pandemic. **Critical reviews in clinical laboratory sciences**, v. 57, n. 6, p. 365-388, 2020.

CHAKRABARTI, A. Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 11, p. 1717-1738, 2015.

DE FIGUEIREDO, R.; FELDMAN, E.; RAWLEY, E. Os custos da reorientação: Evidências do fechamento de fundos de hedge durante a crise financeira. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 40, n. 8, pág. 1268-1290, 2019.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF**. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto_40509_1_1_03_2020.html. Acesso em: 02/07/2022.

DO, B.; NGUYEN, N.; D'SOUZA, C.; BUI, H.; NGUYEN, T. Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. **Tourism and Hospitality Research**, v. 22, n. 1, p. 5-17, 2022.

ELFENBEIN, D.; KNOTT, A. Time to exit: Rational, behavioral, and organizational delays. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 7, p. 957-975, 2015.

GALINDO, E.; TEIXEIRA, M.; DE ARAÚJO, M.; MOTTA, R.; PESSOA, M.; MENDES, L.; RENNÓ, L. Efeitos da pandemia na alimentação e na situação da segurança alimentar no Brasil. 2021.

GARTENBERG, C.; PIERCE, L. Subprime governance: Agency costs in vertically integrated banks and the 2008 mortgage crisis. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 300-321, 2017.

GLOBAL ECONOMIC PROSPECTS. **World Bank Group**, 2022. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36519/9781464817601.pdf>. Acesso em: 18/07/2022.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. ISBN 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 14/08/2021.

GREENACRE, Michael. **Correspondence analysis in practice**. Chapman and Hall/CRC, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1201/9781315369983>. Acesso em: 16/11/2022.

LI, S.; TALLMAN, S. MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 10, p. 1119-1127, 2011.

LIM, E.; DAS, S.; DAS, A. Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997–1998): Evidence from Singapore firms. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 6, p. 577-594, 2009.

NEVES, J.; MACHADO, M.; OLIVEIRA, L.; MORENO, Y.; MEDEIROS, M.; VASCONCELOS, F. Unemployment, poverty, and hunger in Brazil in Covid-19 pandemic times. **Revista de Nutrição**, v. 34, 2021.

OH, C.; OETZEL, J. Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 658-681, 2011.

PNADCT: DF encerra o ano de 2021 com taxa de desemprego em 12,1%. **CODEPLAN**, 2022. Disponível em: <http://conjunturaeconomica.codeplan.df.gov.br/2022/02/24/pnadct-taxa-de-desemprego-do-segundo-trimestre-e-de-142-no-df-2/> Acesso em: 22/06/2022.

POKHREL, S.; CHHETRI, R. A literature review on impact of COVID-19 pandemic on teaching and learning. **Higher Education for the Future**, v. 8, n. 1, p. 133-141, 2021.

REN, C.; HU, Y.; CUI, T. Responses to rival exit: Product variety, market expansion, and preexisting market structure. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 253-276, 2019.

REYEMEN, I.; ANDRIES, P.; BERENDS, H.; MAUER, R.; STEPHAN, U.; VAN BURG, E. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 9, n. 4, p. 351-379, 2015.

WAN, W.; CHEN, H.; YIU, D. Organizational image, identity, and international divestment: A theoretical examination. **Global Strategy Journal**, v. 5, n. 3, p. 205-222, 2015.

XIA, J.; DAWLEY, D.; JIANG, H.; MA, R.; BOAL, K. Resolving a dilemma of signaling bankrupt-firm emergence: A dynamic integrative view. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, p. 1754-1764, 2016.

WAN, W.; YIU, D. From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. **Strategic management journal**, v. 30, n. 7, p. 791-801, 2009.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 7/18, 2020.