

Continuidade do Negócio e Reatividade: Readaptação dos Negócios PósCOVID-19.

Business Continuity and Reactivity: Post-COVID-19 Business Readaptation.

Adriano Fidalgo¹

Jorge Mota²

Tiago Paçô³

RESUMO

Períodos de crise e turbulência, independentemente da sua natureza, despertam enormes transformações na sociedade, e em particular à maneira em como as empresas operam e exercem a sua atividade. Este artigo visa contextualizar a importância de estratégias de Business Continuity em pequenas e médias empresas e explorar de que forma tiveram que se adaptar face à situação pandémica de COVID-19 e da enorme transformação digital associada. O propósito desta abordagem é perceber de que maneira as empresas precisaram de redescobrir o seu modelo de negócio face às diversas limitações pandémicas e tecnológicas, compreender as dificuldades encontradas e ao mesmo tempo, implementar uma visão geral derivada de práticas inovadoras e assertivas.

Criar nas empresas uma cultura de resiliência, que compreenda as suas vulnerabilidades, de forma prioritária, desenvolvendo capacidades específicas para compensar e transformar processos e modelos de negócios de forma a tirar partido da economia digital, em particular nas pequenas e médias empresas.

Estas empresas precisam integrar conhecimento sobre o potencial disruptivo das tecnologias e como transformar modelos de negócios para aproveitar esse potencial, incorporando boas práticas na utilização de modelos híbridos de trabalho, criação de DT – Digital Twins e Transformação Digital.

Palavras-chave: Business Continuity; Resiliência; Adaptabilidade; Agile; Transformação Digital; Modelos Híbridos de Trabalho.

¹ adrianofidalgo@astrolabio.com.pt

² Jorge.mota@my.istec.pt

³ tiagopacogaliza@hotmail.com

ABSTRACT

Periods of crisis and turbulence, regardless of their nature, arouse enormous changes in society, and in particular the way in which companies operate and operate. This article aims to contextualize the importance of Business Continuity strategies in small and medium-sized enterprises and explore how they had to adapt to the pandemic situation of COVID-19 and the enormous associated digital transformation. The purpose of this approach is to understand how companies needed to rediscover their business model in the face of various and technological limitations, understand the difficulties encountered by them and at the same time implement an overview derived from innovative and assertive practices.

Create in companies a culture of resilience, which understands their vulnerabilities, as a priority, developing specific capacities to compensate for them and transform processes and business models to take advantage of the digital economy, in particular small and medium-sized enterprises.

These companies need to integrate knowledge about the disruptive potential of technologies and how to transform their business models to take advantage of this potential, incorporating in their best practices the use of hybrid working models, creation of DT – Digital Twins and Digital Transformation.

Keywords: Business Continuity; Resilience; Adaptability; Agile; Digital Transformation; Working Hybrid models.

Received on: 2021.10.01

Approved on: 2022.03.02

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

O objetivo da investigação é perceber o impacto da COVID-19 nas empresas e que tipo de mudanças foram feitas para um bom funcionamento das mesmas, de forma proativa.

A metodologia utilizada foi o uso ativo e intensivo do teletrabalho, em resposta às dificuldades apresentadas.

Embora surtos de doenças contagiosas não sejam novidade no contexto de continuidade do negócio, a pandemia da COVID-19 trouxe consequências exorbitantes para a envolvente global e para a forma de como as organizações devem examinar e responder a futuros acontecimentos. Esta pandemia, obrigou empresas a repensar o modelo de negócio, a adaptar o relacionamento com clientes e fornecedores, como também a deslocar trabalhadores entre outros recursos-chave. Num curto espaço de tempo, foi necessário mudar e adaptar as estratégias e modos de trabalho à nova realidade, para que a eficiência e resiliência das empresas não sofreram brutas alterações.

Neste e outros contextos, estratégias de Business Continuity revelam-se fundamentais e essenciais para construir resiliência nas empresas, de forma a conseguirem transcender determinadas disrupções. Desta forma, a interiorização de uma mentalidade de adaptabilidade e resiliência nas empresas, é crucial para resistirem, e

prosperarem no caso de ocorrer qualquer tipo de crise ou turbulência que possa ser prejudicial para a atividade. A organização é fulcral. A digitalização de tarefas e atividades rotineiras, como processamento de informações, comunicação com clientes e atendimento ao cliente intensificou-se durante este período pandémico.

Tradicionalmente, a construção de um Plano de Business Continuity é feita com base numa *framework* circular, neste artigo será apresentado uma nova visão aliada a uma metodologia AGILE e a boas práticas de transformações digital e de modelos híbridos de trabalho.

A transformação digital é um processo que requer a integração de tecnologia, negócios e estratégias de conhecimento e inovação numa organização, em que os indivíduos percecionam a sua utilidade e uso na persecução dos valores e objetivos da mesma. Nos dias de hoje, o digital encontra-se em constante evolução, de modo a atender às necessidades e gostos do consumidor.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Implicações da pandemia de COVID-19 em PME

A pandemia de COVID-19, influenciou indiscutivelmente a economia global e a sua envolvente. Um dos principais prejudicados foram as Pequenas e Médias Empresas, onde devido ao tamanho e à limitação no uso de novas tecnologias, não se conseguiram adaptar em um tempo adequado (Bai et al., 2021).

As restrições da COVID-19 impostas pelo Governo em duas ocasiões diferentes, impuseram consequências tremendas para as Pequenas Médias Empresas quando comparado com empresas maiores. Esta situação resulta numa ameaça enorme para a economia considerando o papel de PME (Bai et al., 2021).

Segundo dados da Pordata (2021) as PME representam 99,9% do total de empresas em Portugal, sendo 96% desse valor microempresas. Visto que as PME foram responsáveis por 60% da riqueza do país, torna-se então fundamental instalar uma mentalidade e modelos de adaptabilidade e resiliência para que ultrapassem situações disruptivas.

2.2. Adaptabilidade e Resiliência Organizacional

O atual clima turbulento, volátil e incerto vigente em todo o globo, cria ênfase na importância de agilidade nas organizações. Embora tenha sido a pandemia de COVID-19 a iniciar esta tendência, há evidência que disrupções semelhantes irão ser mais frequentes no futuro. A prevenção e a forma de preparação para determinados acontecimentos são, dessa forma, essenciais para uma envolvente ambígua (Tilman, 2019).

Neste contexto, adaptabilidade organizacional é a habilidade que uma organização tem em reconhecer a necessidade de mudança e aproveitar oportunidades num ambiente dinâmico e exigente (Schulze & Pinkow, 2020). No que toca a esta envolvente, um dos maiores desafios que enfrentam os líderes atualmente é a necessidade de posicionar e capacitar organizações e pessoas para uma visão de adaptabilidade (Uhl-Bien & Arena, 2018). As organizações devem ser capazes de sentir e avaliar novas oportunidades, retirar valor destas e reconfigurar estruturas organizacionais de modo a capacitar mudança e manter ou criar vantagem competitiva (Teece, 2012).

Neste âmbito, constata-se que o consumidor moderno se apresenta mais conectado, informado e interligado do que nunca. A sua mentalidade mudou e adaptou-se ao tempo moderno, esperando este que uma organização seja flexível e resiliente na forma como opera, para que esteja sempre em condições de satisfazer as suas necessidades, mesmo em condições adversas.

Kantur e Iseri-Say (2015) definem resiliência organizacional como capacidade de adaptação positiva a circunstâncias desfavoráveis, incluindo prosperar em condições adversas. Estes autores aludem ao conceito de resiliência, fundamentado em adaptabilidade e orientado à solução, onde é crucial não só lidar com a adversidade, mas também como formas de transformar estas situações em proveitos.

Desta forma, as empresas deverão se adaptar consoante os desafios operacionais e financeiros resultantes da crise pandémica, e ao mesmo tempo responder às novas necessidades dos seus colaboradores, clientes e fornecedores. Ou seja, precisam de implementar abordagens proactivas, de modo a proteger a continuidade da atividade e de todos os envolvidos, preservar a reputação e assim, reduzir perdas financeiras (Sahebjamnia et al., 2018). Interiorizando e exercendo essa adaptação e resiliência, será possível a uma empresa conseguir resistir a um desastre (incêndio, inundação, ciberataque, pandemia, etc.), diminuir o tempo de recuperação para voltar a atividade e melhorar a capacidade de controlo de novas ameaças. Está provado que adotando pensamento resiliente permitirá às organizações aperfeiçoar práticas de risco tradicionais, através de novas capacidades que ajudaram a antecipar, preparar, adaptar e recuperar de disrupções (Fiksel et al., 2015).

2.3. Necessidade de Inovação

Inovação e a procura de novas oportunidades de negócio são essenciais para o crescimento da organização. Sequentemente, fornecem a fundação para a economia alcançar novos níveis de habilidade tecnológica, produtividade e prosperidade (Kerr, 2016). Isto faz com que o ambiente acelerado de hoje, derivado do progresso tecnológico e da globalização, exija às empresas um enorme nível de comprometimento   inovação (Jung et al., 2003). As condições econ micas prevaletentes e a forte concorrência, está a forçar organizações a arranjar novas formas de reduzir custos e aumentar a lucratividade. Se uma organização espera sobreviver e prosperar nesta envolvente, necessita de um constante nível de criatividade, de modo a obter diferenciação, vantagem competitiva e criação de valor (Ungureanu, 2020).

Neste contexto, a situação pand mica provocada pela COVID-19 originou uma necessidade de inovação enorme,   forma de como as empresas atuam nos seus respetivos setores. De acordo com um estudo realizado pela LaBerge et al. (2020), as empresas precisaram de acelerar e digitalizar a maneira de comunicação com os seus clientes, interações com as respetivas partes interessadas nas suas cadeias de abastecimento e a forma de como operavam internamente. O estudo reportou também, que durante esta fase incerta da pandemia, as empresas tiveram a necessidade de ajustar e inovar o seu modelo de negócio, de modo a satisfazer novas procuras dos consumidores. A estratégia tecnológica revelou-se então fundamental não são como medidas de custos eficientes, mas sim como uma componente crítica ao seguimento e sustentabilidade de um negócio.

As modalidades de trabalho remoto e híbrido, foram usadas de forma massiva pelas médias e grande empresas e constituíram uma resposta eficaz as medidas restritivas, que foram impostas como necessidade de combate a pandemia.

Constitui assim responsabilidade dos gestores, perceber as vulnerabilidades dos seus negócios, por forma a se desenvolver estratégias alinhadas que garantam a continuidade, estabilidade e prosperidade da atividade de uma empresa nestes momentos dúbios.

2.4. Business Continuity

Neste âmbito, o *Business Continuity Management* (BCM) é um modelo de gestão desenvolvido para assegurar a continuidade da atividade de uma organização, que, posteriormente, leva a resiliência empresarial.

O Business Continuity Institute (2005) definiu BCM como um processo de gestão que fornece a adequada estrutura para construção de resiliência e capacidade para uma resposta eficiente face a potenciais riscos, salvaguardando simultaneamente os interesses de uma empresa. Definido como a habilidade que uma organização possui em prosseguir a sua atividade normal, dentro de um espaço de tempo aceitável e com uma capacidade pré-definida, o BCM assume que riscos e disrupções à continuidade empresarial podem ser conhecidos à priori e serem devidamente planeados e preparados (Groenendaal & Helsloot, 2020).

Como uma forma de gestão em crise, BCM têm evoluído desde a década de 70, em resposta a riscos técnicos e operacionais que têm ameaçado a recuperação de uma organização a certas interrupções e vulnerabilidades. A mais notória causa para o desenvolvimento do que é atualmente BCM foi, porém, a revolução tecnológica provocada pelo IBM 360 em 1965 e o modelo 370 em 1970, uma vez que forneceram negócios com sistema de informação de gestão integrado (Herbane, 2010). De forma sucinta e citando Herbane (2010), a evolução de BCM pode ser dividida em quatro fases. A primeira, de meados da década de 70 à de 90, pode ser vista como a fase onde ocorreu o seu aparecimento através de legislações emergentes; a segunda, de meados da década de 90 até 2001, ocorreu pelo aparecimento de *standards* emergentes e por maior influência; o após 9 de setembro, pode ser referida como a terceira fase pela aceleração e foco, e a última, de 2006 até à atualidade, referente à internacionalização de standards. Presentemente e no contexto organizacional, Business Continuity têm evoluído para um processo que identifica a exposição que uma empresa apresenta a ameaças internas e externas, sintetizando as forças e falhas, de modo a focar na prevenção e numa recuperação eficiente e eficaz depois de um período de crise (Herbane, Elliott, & Swartz, 2004).

Adicionalmente, o Business Continuity Management pode ser implementado como um sistema de gestão de acordo com *standard* internacional ISO 22301. A ISO 22301 pode ajudar uma organização a construir tal sistema, numa forma clara e tangível, de forma a criar, implementar e treinar os requerimentos e procedimentos de um sistema organizacional. Tal certificação, tem o pressuposto de permitir auditoria, assim como certificação organizacional para entidades à procura de reconhecimento independente e de terceiros. Embora seja opcional, representa uma ótima maneira de adicionar valor diferenciador às organizações (Zawada, 2014).

A norma padrão está escrita numa forma não prescritiva, pelo que existe flexibilidade na definição de um plano que tem em conta as necessidades de cada organização. Em suma, independentemente de se usar a ISO para uma autoavaliação à resiliência atual ou a alinhar ao padrão através de autodeclararão ou certificação, trabalhar para melhorar o estado de preparação, atender às necessidades e obrigações ou alinhar a gestão às expectativas do cliente devem constituir o intento primário de qualquer organização (Zawada, 2014).

A verdade é que a atividade empresarial atualmente encontra-se mais sujeita a ameaças dinâmicas e significativas nas vertentes naturais, tecnológicas e humanas, tornando-se assim necessária uma abordagem compreensiva e integrada às diversas disrupções no negócio e continuidade da gestão. A construção e implementação de um plano de BCM não deve ser vista então como um custo, mas sim como um investimento (Antwi, 2011). Segundo Butler (2018), este modelo permitirá a uma empresa reunir os seguintes atributos:

- **Competitividade** – Uma organização resiliente é capaz de antecipar, identificar e adaptar-se a mudança e incerteza.
- **Coerência** – Uma organização resiliente alinha as respetivas medidas resilientes operacionais com as medidas resilientes estratégicas, ao longo de parceiros e cadeias de valor.
- **Eficiência** – Redução de resultados incertos na otimização da estimativa. Trabalhar dentro de uma *framework* coerente e integrada têm implicações na redução de tempo e custo.

Atualmente, o modelo de BCM pode ser considerado um ciclo entre três componentes. Não é preciso abordá-los em nenhuma ordem específica, no entanto existe uma ligação clara entre os mesmos.

Na essência, e segundo Cornish (2007), o planeamento de BCM deverá ter em conta as seguintes fases, apresentadas na Figura 1:

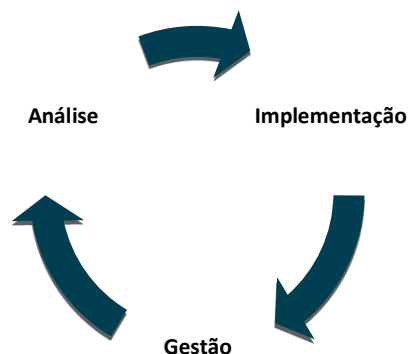


Figura1. Planejamento do BCM

Fonte: Adaptado de Cornish et al. (2007).

- **Análise:** Nesta fase inicial, terá lugar o estabelecimento de pessoal responsável pelo plano, a listagem de vulnerabilidades da organização face a determinadas ameaças e a medição dos possíveis impactos no funcionamento da atividade.
- **Implementação:** Após identificação das ameaças e dos respetivos impactos na empresa, é necessário tomar as medidas assertivas caso aconteçam. Esta fase envolve construir estratégias de recuperação que permitam a continuidade da atividade da empresa, a sua documentação e os devidos testes.
- **Gestão:** A presente fase, diz respeito à manutenção e revisão do plano, onde é realizada a identificação de discrepâncias e omissões, assim como a verificação da funcionalidade e plenitude das estratégias. Isto permite também à organização prever e controlar novas ameaças e desenvolver soluções inovadoras.

2.5. Recomendação de uma Abordagem AGILE como resposta ao Paradigma Atual

Tradicionalmente, uma organização pode ser descrita como estática, isolada e de estrutura hierárquica. O poder e decisões fluem pela hierarquia, onde existe uma estrutura rígida, forte e muitas vezes de movimentação lenta. A organização é operada através de controlo e planeamento linear, de modo a criar maior valor para os acionistas (Handscomb et al., 2017).

Todavia, a transformação digital juntamente com as tendências disruptivas, têm vindo a alterar o paradigma atual e a revolucionar a maneira de como as indústrias, economias e

sociedades interagem entre si. Ou seja, existe atualmente uma necessidade enorme de complementar os modelos de negócio a as empresas, ao ambiente dinâmico existente e às novas tecnologias.

Neste contexto, surge a abordagem Agile com o pressuposto de assessorar organizações em práticas de aprendizagem rápida, ciclos de decisão curtos, adaptabilidade e estabilidade. Desenvolvida em 2001 e com o propósito de ajudar equipas de projetos a atingir os objetivos num ambiente em mudança, a abordagem Agile está agora a ser usada na íntegra em empresas por todo o mundo (Cross et al., 2021). Além do desenvolvimento de novos produtos, as empresas têm vindo a usar esta abordagem para desenvolver processos, serviços e inovações aos modelos de gestão existentes (Knapp et al., 2016). Baseada em melhor comunicação, complemento de tarefas repetitivas e colaboração próxima entre membros de equipas, supervisores e clientes, a premissa desta metodologia envolve-se em planeamento gradual e em maior flexibilidade.

Nos últimos 10 anos, empresas de vários setores têm adotado práticas Agile, na tentativa de acelerar o desenvolvimento e resposta a ambientes dinâmicos baseados em abordagens de gestão flexíveis (Lichtenthaler, 2020). Essencialmente, vem adicionar adaptabilidade e velocidade de resposta à estabilidade, criando uma fonte crítica e essencial de vantagens competitivas, a condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas.

Desta maneira, aliando abordagens Agile a modelos de *Business Continuity*, possibilitará a empresas ou mais especificamente, a pequenas e médias empresas, desenvolver maisvalias e práticas organizacionais e de continuidade nas áreas de estratégia, estrutura, processos, comunicação e tecnológicas (Handscomb et al., 2017). Estas cinco vertentes representam referências fundamentais para qualquer empresa que aspire construir uma organização Agile e, ultimamente, criar uma cultura de adaptabilidade e de resiliência empresarial.

Tabela 1. Cinco Vertentes de Organizações Agile

Estratégia	Combinando estes dois atributos irá permitir a uma organização julgar e aproveitar oportunidades mais rapidamente: Repensar forma de criação de valor e para quem; Partilha de um propósito e visão coerente e concreto;
Estrutura	Organizações deverão substituir estruturas hierárquicas tradicionais, com estruturas estáveis, flexíveis e escaláveis. Isto permitirá a uma organização reunir equipas fortes e capacitadas que operarão com altos padrões de alinhamento, responsabilidade, experiência, transparência e colaboração.

Processos	Organizações necessitam de executar processos através de ciclos rápidos e curtos, sendo essenciais tais atributos: Interação rápida e experimentação; Orientação para o desempenho; Transparência de informação; Aprendizagem contínua; Ênfase em poder de decisão rápido e eficiente.
Comunicação	Organizações necessitam de implementar uma liderança centrada e focada, que permita o envolvimento de todas as partes. Investir em liderança é então essencial para solidificar e desenvolver a comunidade empresarial, de modo a fortalecer o espírito empreendedor.
Tecnológicas	Dado o ambiente dinâmico existente atualmente, a tecnologia representa uma das vertentes essenciais para o progresso de uma organização. Através da digitalização, automação e inovação aos modelos, estas irão fornecer produtos e serviços que possam atender às mudanças das necessidades dos consumidores e das condições do mercado.

Fonte: Adaptado de Handscomb et al. (2017).

3. METODOLOGIA

Durante a pandemia de COVID-19, a adaptação das empresas PME à nova realidade de trabalho a distância e ou modelos de trabalho híbrido teve de ser rápido, estava em causa a continuidade dos negócios. O teletrabalho foi bastante requerido e as empresas não podiam parar, apenas mudar os seus planos e reformulá-los. A transformação digital operada em muitas empresas superou toda e qualquer perspectiva por mais otimista que esta fosse. A leitura informal, numa perspectiva de estado da arte, que se pode fazer de artigos, impressões recolhidas em seminários e relatórios de projetos apontam para um aumento do nível de maturidade digital correspondente a um intervalo que pode ir até uma década em algumas indústrias.

Serão feitas adaptações a nível digital, através de plataformas abaixo referidas, que servirão como solução à nova realidade.

De facto, a transformação operada em processos e produtos oferecidos pelas empresas foi de facto disruptivo. Serviços públicos críticos completamente encerrados, que passam a ser operados só por meios a distância ou através de plataformas de uso moderado até ao início desta pandemia, como as ferramentas Cisco Webex, Google Meets, ou Microsoft Teams, adicionados a serviços básicos como e-mail ou plataformas de comunicação síncrona como chats. Novas plataformas que em Portugal mal se conheciam ganham dimensão global como a plataforma Zoom e a Microsoft Teams, passam a estar nas nossas salas de estar, escritórios, autocarros carruagens de metro ou comboio. As pequenas empresas de serviços reinventam-se na comunicação, mas também no planeamento e organização com consultas via ferramentas de vídeo-comunicação, na necessidade de com precisão agendar serviços cumprindo padrões de regras sanitárias apertadas como barbeiros e cabeleireiras, mas médicos de família, advogados professores e explicadores, ou consultores e formadores. Gestores e decisores passam a ter a necessidade de tomar decisões, sem estarem fisicamente nos escritórios e fábricas e o conceito de Digital Twins, passa a fazer sentido para poderem “operar” os negócios com modelos que simulem digitalmente o que se passa nas suas empresas. Este ciclo iterativo de fases curtas e fácil e rápida implementação, associado ao refinamento sucessivo, ágil de transformação de processos e oferta de produtos foi interiorizado e passou a fazer parte do processo de melhoria contínua e da oferta de serviços de muitas empresas PME. “The Wheel Enabled Grow” – esta roda em movimento permitiu a continuidade de negócio a muitas empresas e fez mesmo algumas crescer, inovar em produtos e processos e reagir à turbulência e instabilidade através e com a inclusão de modelos de negócio mais sustentáveis e rentáveis.

4.CONCLUSÃO

Neste artigo analisou-se o estado da arte em termos de uma visão tradicional de planos de continuidade de negócio e fez-se uma análise comparada com as reações operadas em PME durante a pandemia de COVID-19. Verificou-se que as empresas reagiram em grande número de situações, com um aumento substantivo do seu nível de maturidade digital e passaram a integrar o conhecimento sobre o potencial disruptivo das tecnologias para transformar seus modelos de negócios, incorporando boas práticas na utilização de modelos híbridos de trabalho, criação de DT – Digital Twins para gestão operacional e estratégica dos negócios. Diversificaram canais de venda, agilizaram canais logísticos e alargaram a oferta de produtos com forte componente digital.

As empresas mostraram-se eficazes, proativas e desenrascadas, na medida em que, num curto espaço de tempo, arranjaram estratégias aptas, que garantiram um bom funcionamento das mesmas, apesar dos obstáculos que enfrentaram, com a pandemia. O impacto do digital foi notório e mudou mentalidades e modos de vida.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antwi, D. (2011). *Business Continuity for Financial Institutions: A case study of SG-SSB Limited*.
- Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1989–2001. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- Butler, C. (2018). *Five steps to organisational resilience: Being adaptive and flexible during both normal operations and times of disruption*. Cornish. (2007). *Planeamento de BCM*.
- Cross, R., Gardner, H. K., & Crocker, A. (2021). For an Agile Choose the Right People. *Harvard Business Review*, 99(2), 60–68.
<http://ez.xjtlu.edu.cn/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=148829355&site=eds-live&scope=site>
- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K., & Pettit, T. (2015). From Risk to Resilience: Learning to Deal with Disruption. *MIT Sloan Management Review*.
- Groenendaal, Jelle & Helsloot, Ira. (2020). Organisational resilience: Shifting from planning-driven business continuity management to anticipated improvisation. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 14. 1-8.
- Handscomb, C., Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrback, C., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E., Woxholth, J., Aronowitz, S., Bergman, E., Brosseau, D., Comella-Dorda, S., Dhingra, N., Di Marcello, F., Ellsworth, D.,
- Gagnon, C., ... Wilson, S. (2017). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey & Company*, December, 1–22.
- Herbane, Brahim. (2010). The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers. *Business History*. 52. 978-1002. 10.1080/00076791.2010.511185. Institute, B. C. (2005). *Business Continuity Institute*. Business Continuity Research.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
[https://doi.org/10.1016/S10489843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S10489843(03)00050-X)

Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456–472.

Kerr, W. R. (2016). *Innovation and Business Growth*. 3.

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*.

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., & Kate Smaje. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point- and transformed business forever. *McKinsey & Company, October*, 6. <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

Lichtenthaler, U. (2020). A Conceptual Framework for Combining Agile and Structured Innovation Processes. *Research Technology Management*, 63(5), 42–48. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790240>

Pordata. (2021). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*.

<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>

Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197(May 2014), 63–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>

Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>

Swartz, Ethné & Elliott, Dominic & Herbane, Brahim. (2003). Greater Than the Sum of Its Parts? Business Continuity Management in the UK Finance Sector. *Risk Management*. 5. 65-80. 10.1057/palgrave.rm.8240140.

Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 1395–1401.

Tilman, L. (2019). *Agility: How to navigate the unknown and seize opportunity in a world of disruption*.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

Ungureanu, A. (2020). *Innovation as a development factor of the global economy entrepreneurship*.

Zawada, B. (2014). *The practical application of ISO 22301*. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*.

How to cite this article:

Fidalgo, A., Mota, J., & Paçô, T. (2022). Continuidade do Negócio e Reatividade: Readaptação dos Negócios PósCOVID-19. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 8 (15), 122 - 135. <https://doi.org/10.54663/2183-3826.2022.v8.n15.122-135>