

**CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE
DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19**

ANA CLÁUDIA WECKER

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

CRISTIANE FROEHLICH

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MANUELA ALBORNOZ GONÇALVES

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19

INTRODUÇÃO

A visão de capacidades dinâmicas (CDs) tem evoluído com o decorrer dos anos, sendo este um dos temas abordados quando se fala em estratégia de negócios, conforme apontam Teece, Pisano e Shuen (1997). Girod e Whittington (2017) destacam sua importância diante de ambientes em rápidas mudanças provocadas por crises globais, desastres naturais, concorrências e novas tecnologias, que são situações que provocam a necessidade das empresas reagirem, para que consigam sobreviver e sustentar os negócios.

Teece (2007) diz que quanto maior o dinamismo no ambiente empresarial, as capacidades de identificar oportunidades e ameaças e de reconfigurar seus recursos tornam-se essenciais. Sendo assim, as capacidades dinâmicas desempenham um papel importante no gerenciamento de ambientes incertos. Embora os estudos sobre CDs tenham aumentado com o decorrer dos anos, ainda há dúvidas sobre quais capacidades dinâmicas permitem que as empresas sobrevivam em ambientes incertos e que ameaçam a sua existência.

Em se tratando de incertezas, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), em 31 de dezembro de 2019, iniciaram as descobertas sobre o novo Coronavírus, uma família de vírus que causa infecções respiratórias e provoca a doença chamada COVID-19, sendo os primeiros casos identificados na China. Em um curto período, a doença se espalhou por diversos países. No Brasil, o primeiro caso foi diagnosticado em 25 de fevereiro de 2020, através de um brasileiro que havia viajado para a Itália, região onde o surto também estava presente.

Em 11 de Março de 2020, o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, caracterizou a situação como uma pandemia, com mais de 118 mil casos em 114 países e 4.200 mortos, solicitando aos países que tomassem medidas urgentes para suprimir e controlar a situação. Segundo Nicola et al. (2020) como consequência das medidas adotadas uma crise econômica teve início. A recessão que acompanha a pandemia de Covid-19 tende a levar a picos de desemprego e perda de renda, especialmente, entre os países que já estão em posições precárias. Após a crise financeira internacional de 2008, essa tende a ser uma nova crise a afetar os negócios. De acordo com o boletim da OMS de 14 de março de 2020, o Rio Grande do Sul (RS), nesta data, já possuía mais de 2.000 casos notificados. A região metropolitana de Porto Alegre, onde se localizam as empresas estudadas neste artigo, contempla 34 municípios no estado do RS.

Sendo assim, tratando-se de um tema recente, há a necessidade de realizar estudos empíricos sobre as ações e possíveis estratégias diante de uma situação como esta, podendo gerar *insights* para outras empresas. Haarhaus e Liening (2020) dizem que as capacidades dinâmicas são valiosas em ambientes turbulentos e aumentam significativamente o desempenho inovador de uma empresa. Assim, o problema de pesquisa desse estudo consiste em: Como a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para estratégias de enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19? Para responder a esta questão, tem-se o objetivo: verificar a contribuição das capacidades dinâmicas para estratégias de enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19.

Como objeto de estudo, foram selecionadas dez empresas situadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, de diversos segmentos e portes (micro, pequena e média). Justifica-se esta escolha, pois a grande maioria dos estudos sobre capacidades dinâmicas se concentram em grandes empresas, podendo, desta forma, contribuir com a análise em empresas de menor porte. Ribeiro, Correa e Souza (2012) reforçam a importância que empresas de micro, pequeno e médio portes exercem na economia brasileira.

Este estudo pode contribuir para o avanço de pesquisas que relacionam capacidades dinâmicas em micro, pequenas e médias empresas em ambientes de incerteza. Como contribuições empíricas, tende a mostrar às empresas possibilidades de estratégias para enfrentamento de uma pandemia e crise nos negócios.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS

Não há um conceito único de estratégia, há vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade. Mintzberg (2006) reitera que alguns autores incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre eles. Sua origem está relacionada à atividade militar, como a união de forças contra o inimigo. Com o tempo, foi evoluindo e passou a incluir habilidades gerenciais, além das militares.

Schneider (2013) abordou sobre a evolução de estratégia. Por volta de 1930, Ronald Coase publicou um artigo questionando “porque as empresas existem”, com influência no pensamento econômico e administrativo. Em 1942, Schumpeter defendeu a ideia de que a estratégia de negócios iria além da fixação de preços. Já em 1959, Edith Penrose lançou o livro *Teoria do Crescimento da Firma*, uma obra seminal. Entre 1960 e 1970 surgiram diversas empresas de consultoria na área de estratégia, devido à falta de padrões de pensamento estratégico e diversidade de negócios e produtos.

De acordo com Antonialli et. al. (2017), por volta de 1970, às organizações passaram a utilizar o planejamento estratégico na gestão, de maneira formal, em função do ambiente externo e sua relação com a empresa. Villar, Walter e Braum (2017) recordam que em 1971, Kennet Andrews, professor da Harvard, publicou uma obra de grande relevância e influência para a disseminação do conteúdo de estratégia nas organizações, sendo também responsável pela criação do modelo de análise *SWOT*. A função da matriz *SWOT* é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, servindo de base para o planejamento estratégico e gestão. Além disso, com o aumento da complexidade da análise, há necessidade de hierarquias, para formulação da estratégia em diferentes níveis: estratégico, tático e operacional, utilizados para orientar o comportamento de uma organização.

Seguindo a evolução do pensamento de estratégia Alfred Chandler definiu estratégia como uma visão dos objetivos organizacionais em longo prazo, e da viabilização de ações e recursos para atingi-los. Enquanto, Alfred Sloan enfatizou a estratégia da empresa em direção à maximização do lucro (ANTONIALLI et al., 2017).

Em 1980, com o aumento da competitividade, Michael Porter, estava no centro do debate, com o lançamento do seu livro “*Competitive Strategy*”, enfatizam Villar, Walter e Braum (2017), pertencendo à corrente da nova organização industrial. Porter trouxe o conceito das “cinco forças competitivas” para o diagnóstico das ameaças e oportunidades, determinando a rivalidade e a competitividade. Também, introduziu o “modelo das estratégias genéricas”, sendo estas: liderança em custos, diferenciação e foco, para alcançar um desempenho superior. Em seguida, lançou o conceito de “cadeia de valor”, decompondo em atividades que a empresa realiza e suas contribuições para a criação de valor, objetivando a vantagem competitiva.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), o modelo da nova organização industrial é um dos conceitos mais difundidos para a análise da vantagem competitiva. Edward Mason e Joe Bain são os pioneiros na análise SCP (*Structure-Conduct-Performance*), onde o desempenho das empresas depende da estratégia dos compradores e vendedores. Para eles, o poder dos monopólios e dos oligopólios representavam uma ameaça à sociedade e ao seu equilíbrio econômico.

Uma corrente teórica oposta aos pesquisadores da economia industrial foi lançada e denominada de RBV (*Resources-Based View*), ou Visão Baseada em Recursos, com a

publicação do artigo de Birger Wernerfelt (1984). A RBV considera os recursos internos de uma organização como responsáveis por vantagem competitiva. Barney (1991), um dos principais autores desta teoria fala que para os recursos sustentarem vantagem competitiva, eles precisam ser valiosos, raros, não imitáveis e insubstituíveis. Sendo esses, ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos, possuídos ou controlados pela empresa e que permitam agregar valor aos seus produtos e serviços. O principal argumento lógico da RBV é de que a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva ocorrem de acordo com as características e dinâmica de recursos internos da organização.

No entanto, em seguida, há um avanço nos estudos, quando alguns autores como Priem e Butler (2001) relataram que a RBV é estática por natureza e inadequada para explicar a vantagem competitiva das empresas em ambientes de mudança rápida e imprevisível. A partir disso, surge o conceito de capacidades dinâmicas, abordando como os recursos podem ser criados e renovados em ambientes de mudanças.

Barreto (2010) diz que embora algumas referências anteriores ao conceito possam ser encontradas na literatura, é após a publicação do artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) que a visão de capacidades dinâmicas gerou um fluxo crescente de pesquisa. Neste artigo, os autores destacam que o conceito de CDs está associado à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às rápidas mudanças que ocorrem nos ambientes nos quais as organizações estão inseridas. Sendo estas competências um conjunto de rotinas e processos organizacionais, em que o desempenho é de acordo com os ativos específicos não imitáveis. Teece, Pisano e Shuen (1997) dizem que a essência das CDs e da vantagem competitiva está baseada em: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado).

Cabe ressaltar que há diferentes visões de diversos autores sobre o tema. Geralmente, cada autor enfatiza algum aspecto do conceito. Alguns vinculam com os aspectos internos das organizações, como Eisenhardt e Martin (2000). Estes, dizem que as capacidades dinâmicas são os processos organizacionais e estratégicos pelos quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.

Já Helfat et al. (2007) falam que o termo se refere à capacidade da organização criar, estender ou modificar sua base de recursos. Reforçam que as CDs podem surgir de diversas formas. Por exemplo, é possível que a empresa amplie sua atuação entrando em um novo negócio, ou criando novos produtos, serviços ou processos de produção. Ou ainda, as lideranças podem ter a capacidade de fazer com que a empresa se torne mais lucrativa e assim cresça. Zollo e Winter (2002) se referem às capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns. Estes mesmos autores lembram que as capacidades dinâmicas se diferenciam das capacidades comuns (ou "operacionais") por se preocupar com a mudança.

Wang e Ahmed (2007) definem CDs como o comportamento organizacional orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, ainda, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Estes autores também destacam que em um ambiente relativamente estável e previsível, as empresas precisam desenvolver competências essenciais. E enquanto estiverem em um ambiente de grandes mudanças, as empresas devem alterar e atualizar suas principais competências para desenvolver um nível mais alto de capacidades dinâmicas.

Em 2007, Teece apresentou um novo conceito onde as capacidades dinâmicas *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* são sustentadas por microfundamentos (TEECE, 2007). *Sensing* refere-se a detectar e moldar oportunidades e ameaças. Teece (2007) disse que este

microfundamento envolve a atividade de procura, criação, aprendizado e interpretação. O investimento em pesquisas, exploração de mercados e tecnologias, captura de ideias de funcionários, contribui para esta etapa. Para Kindström e Kowalkoski (2013) a coleta de informações sobre clientes também é uma base importante. Esta identificação de oportunidades e ameaças permite que a organização elabore estratégias de forma a atender tendências de mercado.

Seizing é aproveitar as oportunidades. Esta fase deve ser abordada através de novos produtos, processos ou serviços, investindo em atividades de desenvolvimento e comercialização. Envolve a manutenção e o aprimoramento de competências tecnológicas e ativos complementares (TEECE, 2007). Maranzato e Salerno (2018) comentam que envolve tomada de decisão e a execução das oportunidades tecnológicas ou mercadológicas, tangibilizadas em produtos ou serviços. Kindström e Kowalkoski (2013) reforçam que além destes aspectos, deve existir um modelo de negócios que sustente e explore novas oportunidades conforme estas surgem. Esta é uma tarefa desafiadora, que envolve habilidade de investimentos, tomada de decisão e capacidade de assumir riscos.

Reconfiguring pode ser entendido como recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais. Teece (2007) diz que o aproveitamento de oportunidades pode levar ao crescimento e aumento de recursos e ativos da empresa. Para isto, é necessária a reconfiguração e renovação de rotinas, processos gerenciais e incentivos para que a empresa se mantenha e continue evoluindo.

Em relação ao porte das empresas, Frank, Guttel e Kessler (2017) relatam que multinacionais e grandes empresas absorvem melhor as mudanças ambientais devido à sua diversidade e variedade de produtos e mercados. Helfat e Martin (2015) acrescentam que as empresas menores geralmente usam mais as habilidades dos fundadores, ou seja, suas capacidades gerenciais dinâmicas. Estes mesmos autores dizem que a pesquisa sobre capacidades gerenciais dinâmicas enfoca o papel dos gerentes na mudança sistemática da base de recursos. Para Chirico et. al. (2011) só o fato de possuir recursos não garante que uma organização tenha desempenho superior e, por este motivo, é necessária a capacidade gerencial para orquestrar recursos e assim obter vantagem. Pode-se dizer que assim como um regente é essencial para o desempenho de uma orquestra, o gestor é fundamental na orquestração de recursos em uma organização para que se tenha um desempenho superior, especialmente, diante ambientes de incertezas.

Neste cenário, é importante imaginar o futuro e tentar construí-lo. Teece e Leih (2016) dizem que nesta situação, se a empresa consegue perceber desenvolvimentos rapidamente no ambiente de negócios, pode ter mais tempo para responder a choques positivos e negativos. Da mesma forma, uma cultura de renovação contínua mantém as organizações flexíveis e receptivas para lidar com as incertezas.

INCERTEZAS, CRISES E A PANDEMIA DA COVID-19

Um dos grandes desafios das organizações é lidar com o ambiente externo. Transformações econômicas, crises, incertezas, mudanças tecnológicas, sociais e políticas, fazem com que muitas empresas tenham que se adaptar rapidamente.

Sharma et. al. (2020) ressaltam que não há um consenso sobre as diferentes dimensões da incerteza. Ela pode ser considerada uma variável ambiental abrangente que influencia um negócio ou a economia como um todo, em vez de um nível de ambiguidade, complexidade ou risco envolvido em um único problema ou contexto de tomada de decisão. Sendo este conceito relevante para o momento originário da situação da Covid-19, tratado nesta seção, já que o seu impacto generalizado e quase instantâneo em diferentes países e mercados dificultou a previsão e o controle de qualquer empresa, afetando todo o ecossistema de negócios internacionais dentro e entre as nações. Merigó, Gil-Lafuente e Gil (2016) destacam

que a vantagem de lidar adequadamente com a incerteza é que se pode ter uma visão completa das diferentes situações que podem acontecer no futuro.

Além das incertezas, crises também podem causar mudanças e ameaças aos negócios. Keown-McMullan (1997) dizem que as crises são definidas como um evento desencadeante que causa mudanças significativas e ameaças à sobrevivência das organizações, o que dificulta a capacidade das organizações de lidar com elas. Uma crise tem uma profunda influência sobre pessoas, organizações ou mesmo países.

O ano de 2008 foi caracterizado pelo início de uma crise econômica, que se originou nos EUA através do crédito imobiliário, e passou a ser global, comprometendo o desempenho do comércio internacional e das economias avançadas e emergentes. Desde a Segunda Guerra Mundial, esta foi considerada a maior recessão econômica, havendo efeitos devastadores em empresas de todos os tamanhos (KUCKERTZ et al., 2020).

Em 2020 surgiu a crise da COVID-19, um desastre mundial, com impacto significativamente negativo no desenvolvimento da economia global foi no final de 2019 que houve a descoberta da síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 (SARS-CoV-2) e, logo em seguida, surge a pandemia de COVID-19 (WANG et al., 2020).

No Brasil, o primeiro caso confirmado foi relatado em 26 de fevereiro de 2020, sendo este um morador de 61 anos do município de São Paulo, Estado de São Paulo, com histórico de viagens para a região da Lombardia, na Itália, e com sintomas leves. Já no Rio Grande do Sul (RS), de acordo com o boletim da OMS de 14 de março de 2020, nesta data, o estado já possuía mais de 2.000 casos notificados (MORALES et al., 2020).

Spinelli e Pellino (2020) dizem que a situação foi caracterizada como uma pandemia em 11 de março de 2020 pelo diretor-geral da OMS Tedros Adhanom Ghebreyesus. Para Spurk e Straub (2020), embora a ocorrência de uma pandemia causada por um novo vírus não seja surpreendente para os virologistas, as medidas de controle de infecção como distanciamento social adotadas para retardar a disseminação da COVID-19 exercem pressão sobre a economia.

Para estes mesmo autores, esta pandemia representa uma crise que impacta em vários aspectos da vida das pessoas em todo o mundo. A maioria dos países afetados tomou várias medidas, como paralisações, fechamento de empresas, regulamentação de higiene, distanciamento social, fechamento de escolas e universidades ou rastreamento de mobilidade como forma de diminuir a distribuição da COVID-19. E estas medidas tendem a afetar a economia mundial. Abubakar (2020) relata que muitos funcionários passaram a trabalhar de casa (como forma de isolamento social), a demanda por entregas domésticas aumentou, as taxas de insucesso empresarial aumentaram exponencialmente e os modelos de negócios começaram a ser revistos com um olhar em detrimento dos acontecimentos da pandemia.

O mesmo autor reforça que a literatura sobre os efeitos da COVID-19 na economia ainda é limitada, visto que é uma situação recente e até a conclusão deste artigo ainda tentava-se controlar o vírus, sem descoberta de cura. No entanto, o que se sabe, é que diante de situações como esta, é importante que as empresas saibam como agir para sobreviver e garantir a sustentabilidade do negócio.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, qualitativa, através de estudos de caso múltiplos (YIN, 2015) em 10 empresas de micro, pequeno e médio porte, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Optou-se por empresas deste tamanho e desta região, pois a maioria dos estudos sobre capacidades dinâmicas concentra-se fora do Brasil e em empresas de grande porte. Ainda, buscou-se selecionar empresas de diferentes segmentos e portes para verificar os reflexos da pandemia para se obter um panorama das estratégias utilizadas para enfrentamento da crise.

O estudo contemplou empresas caracterizadas como indústria, comércio e serviços, de segmentos variados: desenvolvimento de sistemas de informática; empresa de condicionamento físico; indústria metalúrgica; consultoria contábil; comércio de colchões e estofados; comércio e distribuição de materiais para construção civil; consultoria de recursos humanos e espaço de *coworking*; comércio de acessórios femininos (moda); empresa de comunicação e restaurante de comida orgânica.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de Junho de 2020, 12 empresas foram convidadas para participar. Destas, 10 aceitaram e 2 não retornaram. O estudo baseou-se em dados primários e secundários, sendo os primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e os dados secundários como *web site* das empresas, apresentação institucional e redes sociais.

As entrevistas foram realizadas com os sócios-proprietários ou gestores que ocupam cargos estratégicos. Segundo Teece (2007), a existência de capacidades dinâmicas está intimamente ligada às decisões sobre como alocar os recursos da organização, tendo o líder uma função importante no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência individuais, seguindo um roteiro elaborado com base no referencial teórico. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Observou-se que o tempo de existência das empresas varia de 2 a 38 anos. Da mesma forma, o período de atuação dos respondentes nas empresas é de 1 a 21 anos (Figura 1).

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro composto por perguntas abertas, divididas em 5 blocos: perguntas gerais sobre o respondente; sobre a empresa/negócio; questões que visem a identificação de oportunidades e ameaças (*sensing*); outras relacionadas ao aproveitamento (*seizing*) e; por fim, referentes a reconfiguração (*reconfiguring*). Os 2 primeiros blocos foram construídos para conhecer o perfil dos respondentes e da empresa. Os 3 últimos blocos tiveram a intenção de vincular as respostas com os microfundamentos que sustentam as capacidades dinâmicas, proposto por Teece (2007).

Os dados coletados por meio das entrevistas e documentos foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Segundo a autora Roesch (2007), a análise qualitativa consiste em definir agrupamentos de acordo com os conceitos formulados ao decorrer da análise, reduzindo para o número de análises semelhantes. Para Bardin (2016) a abordagem qualitativa é um procedimento mais intuitivo, maleável e adaptável.

Figura 1 - Perfil das empresas participantes e respondentes

Segmento	Porte	Cargo do respondente	Formação	Tempo de empresa do respondente	Tempo de existência da empresa
Desenvolvimento de sistemas de informática	Pequena empresa	Sócio-Diretor	Superior completo	21 anos	21 anos
Empresa de condicionamento físico	Microempresa	Sócio-Proprietário	Pós-Graduação concluída	2 anos	2 anos
Indústria metalúrgica	Média empresa	Gerente Geral de Produção	Pós-Graduação concluída	8 anos	25 anos
Consultoria contábil	Pequena empresa	Sócio-Proprietário	Pós-Graduação concluída	10 anos	32 anos
Comércio de colchões e estofados	Microempresa	Sócio-Proprietário	Superior completo	13 anos	38 anos
Comércio de materiais para construção civil	Pequena empresa	Gerente de Operações	Superior incompleto	12 anos	16 anos
Consultoria de Recursos Humanos e espaço de <i>coworking</i>	Microempresa	Proprietário	Pós-Graduação concluída	6 anos	6 anos (consultoria de RH) e 2 anos (<i>coworking</i>)
Comércio de acessórios femininos	Pequena empresa	Proprietário / Diretor	Pós-Graduação concluída	14 anos	14 anos
Empresa de comunicação	Microempresa	Sócio-Proprietário	Superior completo e Pós-Graduação concluída (2 sócias entrevistadas simultaneamente)	4 anos	4 anos
Restaurante de comida orgânica	Microempresa	Sócio-Proprietário	Superior incompleto	1 ano	3 anos

Fonte: elaborado pelas autoras

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para entender o contexto das empresas com relação às suas estratégias, foi questionado se elas têm estratégias definidas e como são planejadas. Os entrevistados afirmaram possuir definições estratégicas tanto de modo formal, quanto informais. Segundo Lima (2010), há controvérsias entre os autores sobre a realização de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas. Quando este é considerado uma atividade que exige formalidade e racionalidade, os estudos concluem que é incompatível com a condição destas empresas, que exige agilidade na tomada de decisão. Por outro lado, quando se entende este processo como algo flexível, informal, não sistemático e/ou que admite a intuição dos gestores, torna-se mais compatível com a condição de pequenas e médias empresas.

A periodicidade das estratégias foi bianual, anual e semestral. Os entrevistados relataram que mesmo sendo anual ou bianual há necessidade de revisar e acompanhar mensalmente ou semanalmente. Cabe destacar, que aqueles que relataram ter planejamento formalizado, apontam dificuldades de segui-lo, devido às necessidades de mudanças constantes. Alguns, também, justificaram a dificuldade pelo fato de ser empresas familiares. Segundo Dalla, Gonçalves e Muniz (2009), em comparação com empresas de grande porte, as pequenas e médias se diferenciam por serem mais informais na formulação de estratégias e por ter este processo representado, geralmente, pelo proprietário ou alta gestão da empresa. Kraus, Harms e Schwarz (2008) complementam que há estatísticas onde a periodicidade de definição de estratégias em pequenas e médias empresas é menor, do que as de grande porte, havendo maior necessidade de flexibilidade nestas definições.

Os indicadores analisados para o desenvolvimento de estratégias são diversos. Bracker e Pearson (1986) identificam quatro processos de planejamento que se diferenciam pelo nível de sofisticação. O planejamento estratégico estruturado contempla a análise do ambiente e determinação das forças e fraquezas, de maneira formalizada. O operacional estruturado inclui controle de produção, custos e pessoal, sendo também formalizado. Já o intuitivo é informal e implementado com base na intuição e experiência do proprietário. E o desestruturado significa que não é mensurável e é informal.

Nas empresas estudadas, identificaram-se características destes quatro tipos de planejamento. Por exemplo, para a empresa de desenvolvimento de *software*, são analisados os encerramentos ou início de contratos com clientes e, a partir disso, os motivos de entrada e saída, necessidades de melhorias e de investimentos. Já para a indústria metalúrgica e para o comércio de acessórios femininos são consideradas as tendências de moda, visto que as tendências indicam as necessidades de mercado. Além disso, essas realizam a observação de concorrentes, com relação à produtos, preços, entre outros.

A empresa de comunicação define sua estratégia com base em três pilares: comercial, marketing e pessoas. Assim, com base no período anterior e nas novas necessidades, definem valores para investimentos em anúncios para captação de clientes, ações de prospecção e necessidades de desenvolvimento e melhorias relacionadas à equipe de trabalho. A consultoria de RH e espaço de *coworking* observam as ações de concorrentes e de mercado e seus resultados do último ano.

A empresa de condicionamento físico disse que está neste momento colocando em prática os objetivos de sua estratégia de negócios que é a venda de franquias. Para isto, conta com o apoio de uma consultoria que oferece suporte no planejamento estratégico. Já a consultoria contábil relatou ter definição de estratégias formalizadas, mas enfatiza a rapidez de mudanças no mercado e na legislação. Por este motivo, considera importante a realização de reuniões semanais para acompanhamento do planejamento. Em seu *web site*, verificou-se a divulgação de seu negócio, visão, missão e princípios.

O comércio e distribuição de materiais para construção civil possui planejamento formal em longo prazo, mas revisa em menor periodicidade os seguintes aspectos: verba

orçamentária, necessidades de investimentos, clientes prioritários, formas de contato com o cliente, indicadores financeiros, atividades e processos da empresa, bem como desempenho de funcionários. Pode-se observar em seu *web site* a divulgação de sua missão, visão e valores.

O proprietário do restaurante de comida orgânica relata que planejou algumas ações para a empresa logo que adquiriu o empreendimento, há menos de um ano. Porém com a pandemia e restrições de isolamento, tiveram que repensar. Para isto, fecharam a empresa por dois meses para se reorganizar, considerando outras maneiras de atendimento, diminuição do público, desperdício de alimentos e necessidades de distanciamento físico.

A partir dos dados apresentados pode-se constatar que a realização do planejamento estratégico é geralmente feita pelos sócios-proprietários ou gerentes da empresa. Em alguns casos, há o apoio de consultoria especializada. Quando questionados com relação à vantagem competitiva da empresa, oito itens foram citados, sendo eles: diversidade de tecnologias; conhecimento técnico; prazo de entrega; qualidade do produto; histórico e estabilidade da empresa; estoque para pronta entrega; variedade de produtos e atendimento. Algumas empresas citaram mais de uma vantagem competitiva. O atendimento foi o mais enfatizado pelos entrevistados, com destaque para o tratamento individualizado com clientes, proximidade nas relações, confiança, atendimento técnico especializado, empatia e valores humanos. López (2005) fala da evolução de análise de estratégia e criação de vantagem competitiva. Num primeiro momento, havia a necessidade de compreensão dos ativos da empresa e saber quais condições os transformariam em vantagem competitiva sustentável. No entanto, a necessidade foi direcionada para os processos dinâmicos de geração, desenvolvimento e acumulação ativos, sendo as capacidades dinâmicas os fatores-chaves para a estratégia da empresa.

Capacidade de identificação (*sensing*)

Na presente pesquisa, verificou-se que a maioria das empresas participantes conta com a observação informal do mercado e capacidade cognitiva dos sócio-proprietários ou gerentes, para identificação de oportunidades. Helfat e Peteraf (2015) trazem o conceito de capacidade cognitiva gerencial como a capacidade de um gerente individual executar atividades mentais que compreendem a cognição. Os autores também enfatizam que é possível desenvolvê-la com a prática e treinamento de atividades mentais. Sendo assim, as capacidades cognitivas podem ser diferentes entre os gestores, conforme suas práticas. Mahringer e Renzl (2018) ressaltam a importância do estímulo ao empreendedorismo para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Entre os entrevistados, outras formas de identificação de oportunidades foram citadas, como: pesquisas de satisfação de clientes, “cliente oculto”, participação de associações no ramo da empresa que permite contato com concorrentes, controle diário com os motivos de vendas não concluídas, proximidade entre vendedores e clientes, relações com fornecedores, participação em feiras e eventos, auxílio de serviços de consultoria, acompanhamento de notícias em veículos de comunicação. Todos os entrevistados citaram a importância de acompanhar as necessidades do mercado e pensar em novas formas de atendê-los diante da crise econômica gerada pela pandemia da COVID-19.

Os entrevistados foram questionados sobre quais foram às oportunidades e ameaças identificadas diante da pandemia. Algumas empresas comentam que observam mais ameaças do que oportunidades, sendo estas dos seguintes segmentos: indústria metalúrgica, consultoria de recursos humanos e *coworking*, comércio de acessórios femininos, restaurante de comida orgânica. Estas, até o momento têm conseguido se adaptar, havendo preocupação sobre a condução dos negócios diante de incertezas. Saeb, Lien e Foss (2017) dizem que as empresas têm maior probabilidade de adaptar seu modelo de negócios diante de ameaças percebidas do que em condições de oportunidades. Quanto às ameaças, foram citadas: empresas clientes que

fecharam ou reduziram custos impactando na redução do seu faturamento; aumento do desemprego; menor poder de aquisição do consumidor; clima de tensão e incertezas; possibilidade de contágio do vírus entre a equipe e necessidade da empresa não poder atender de forma presencial devido aos decretos legais.

Com relação às oportunidades, os entrevistados relataram alguns exemplos. A empresa de condicionamento físico disse que clientes que frequentavam espaços com aglomeração de pessoas para realização de atividade física, passaram a buscar a prática de exercícios físicos de forma individualizada, ocorrendo uma migração, já que eles atendem até duas pessoas por vez. Além disto, é uma possibilidade para as pessoas conhecerem as tecnologias que oferecem melhores resultados em menor tempo, comparando com as academias. Também observaram que a expansão através de franquias é uma oportunidade diante da crise, pois o investimento é baixo e percebem diversos profissionais do ramo de educação física desempregados ou com carga horária reduzida buscando investir em novos negócios. Vargo e Seville (2011) relatam que em uma crise, é necessário encontrar oportunidades e traçar um futuro melhor, não apenas fazer com que a empresa sobreviva.

A empresa de comunicação observou uma maior busca por serviços de marketing e publicidade. Também identificou um novo público: profissionais que, em função da pandemia, tiveram sua carga horária reduzida nos empregos atuais ou que ficaram desempregados, havendo disposição para empreender. Assim, estas pessoas passaram a investir em seu marketing pessoal e profissional. Esta mesma empresa acredita que a crise a impulsionou para a busca de novas oportunidades, projetos e clientes, o que contribuiu para o seu aumento de faturamento. Para Wan e Yiu (2009), embora muitas empresas ajam de maneira conservadora diante de um ambiente de crise, aquelas que se direcionam para mudanças tendem a se beneficiar com as oportunidades criadas.

As empresas do segmento de desenvolvimento de *software* e consultoria contábil detectaram maior procura de clientes interessados em produtos ou serviços que contribuam para redução de custos. A indústria metalúrgica identificou uma oportunidade de produzir novos produtos (clipe nasal) e assim atender clientes de segmentos diferentes, não se concentrando apenas em indústrias calçadistas e segmentos de vestuários (percebem que estes ramos foram mais afetados). O entrevistado acredita que a crise fez com que percebessem que tinham capacidade para produzir outros produtos.

O sócio-proprietário do comércio de colchões e estofados observou o aumento do faturamento com a implantação do *e-commerce*, que não possuíam antes da pandemia. A empresa de comunicação e a consultoria de RH e *coworking* apontam que a crise fez com que eles se aproximassem mais dos clientes, mantendo contato mais próximo e estabelecendo relação de parceria. Além disso, percebem a flexibilização e negociação como algo positivo. Evans e Bahrami (2020) destacam a necessidade de ser “super-flexível” em situações de crise. Para isto, os autores dizem que é importante pensar no futuro com robustez e delegar autoridade, antecipar cenários, ser criativo, ter agilidade na tomada de decisão, ser resiliente e aproveitar os ativos minimizando os danos.

Para o comércio e distribuição de materiais para construção civil, a crise os obrigou a verificar o que é essencial para o negócio, reduzindo desperdícios. Alguns entrevistados não conseguiram identificar impactos positivos, trazendo em suas falas o quanto estão com dificuldades nos negócios. A consultoria contábil e a empresa do ramo de construção civil observaram oportunidades de negócio, estão analisando e por enquanto não podem informar mais detalhes. O Quadro 1 apresenta o resumo das práticas realizadas pelas empresas respondentes para identificação de oportunidades e ameaças diante da crise.

Quadro 1 - Sensing

SENSING		
Práticas para identificação de oportunidades e ameaças	Ameaças	Oportunidades
Observação informal do mercado	Empresas clientes fecharam ou reduziram custos	Migração do público consumidor para determinados mercados
Capacidade cognitiva gerencial	Desemprego	Necessidade de maior investimento em marketing (específico para empresas do ramo)
Visitas em clientes para diagnósticos de necessidades	Menor poder de aquisição do consumidor	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços, atendendo um novo nicho do mercado
Monitoramento do surgimento de novas tecnologias para poder sugerir aos clientes	Clima de tensão e incerteza	Aumento do consumo através do <i>e-commerce</i>
Pesquisas com clientes	Possibilidade de contágio do vírus da COVID-19	Necessidade de produtos ou serviços que impactem em redução de custos
Observação <i>in locu</i> nos clientes e relacionamento com os mesmos	Impossibilidade de atendimentos presenciais	Maior proximidade com clientes e flexibilização entre empresa e parceiros
Acompanhamento de notícias sobre o mercado em veículos de comunicação		
Participação de associações na área		
Participação em feiras e eventos		
Participação de cursos de aperfeiçoamento		

Fonte: elaborada pelas autoras

Capacidade de aproveitamento (*seizing*)

Teece (2007) diz que a partir do momento que uma oportunidade é detectada, ela deve ser aproveitada através de novos produtos, processos ou serviços. Para isso, são necessárias decisões de investimentos, bem como realizá-las no tempo certo. Dessa forma, nesta pesquisa, foi investigado quais foram as ações realizadas pelas empresas devido à crise da COVID-19.

Percebe-se preocupação por parte dos entrevistados com relação à saúde e segurança de seus funcionários, em razão das possibilidades de contágio com o vírus, seguindo as orientações dos decretos do governo. Em todos os casos foram tomadas medidas relacionadas à higiene e proteção, como o uso de máscaras, álcool gel e distanciamento físico (em alguns casos foi necessário reestruturação de *layout*). Sohrabi et al. (2020) relatam que vários órgãos como a OMS emitiram pareceres com orientações para prevenção de propagação do vírus. Para redução de custos, os entrevistados relataram necessidade de diminuição do quadro de funcionários, bem como suspensões de contratos de trabalho e reduções de carga horária. Devido à necessidade de isolamento e distanciamento físico, empresas como a indústria metalúrgica, o comércio de acessórios femininos e a consultoria contábil concederam férias. Com clientes, reuniões e demais necessidades de contatos passaram a serem priorizadas em formato *online*. O aumento de investimento em ações de marketing e comercial também são ações realizadas, citadas pelo comércio de colchões e estofados, consultoria de RH e *coworking*, comércio de acessórios femininos, empresa de comunicação e restaurante de comida orgânica.

Quanto às oportunidades de negócios, a indústria metalúrgica passou a fabricar outros produtos atendendo clientes de ramos diferentes, já que o setor calçadista e vestuário, principais nichos que atendia, foram bastante afetados com a crise. O restaurante investiu em

vendas de produtos alimentícios que possam ser comercializados em mercados e mudaram o formato de servir os alimentos. Além disso, alteraram os dias de atendimento, passando a atender aos domingos, pois observaram poucas opções na cidade neste dia.

A empresa de comunicação passou a oferecer combos de produtos com preços menores para atingir uma quantidade maior de clientes. Também iniciou a venda de um produto novo voltado para profissionais que estavam em busca de empreender e melhorar sua imagem. Para Haapanen et al. (2019), a governança dos segmentos de clientes, a lealdade, a oferta de produtos, os canais de distribuição, vendas e comunicação e o gerenciamento da marca e da reputação de uma empresa, são microfundamentos relevantes da função de marketing e vendas.

O comércio de colchões e estofados, o comércio de acessórios femininos e o restaurante de comida orgânica implantaram vendas *online*, aperfeiçoando ou criando site de vendas, utilizando redes sociais e plataformas de mensagens instantâneas. Os entrevistados alegaram que, devido ao seu porte, o gerenciamento destes canais de vendas e atendimento *online*, acaba sendo realizado pelo proprietário ou gerente. Além disso, alguns decidiram investir em estoque com maior quantidade para entrega imediata, para aproveitar as oportunidades de vendas e também porque alguns fornecedores precisaram suspender os atendimentos como medida de isolamento.

A atuação com parceiros em forma de colaboração e compartilhamento de conhecimento foram citados pela empresa de comunicação e pelo comércio de acessórios femininos. Esta última fala sobre a realização de uma ação para incentivo ao comércio local contribuindo para uma instituição beneficente. A outra diz que conta com parceiros que dispõem de conhecimento técnico em determinada área no portfólio de seus serviços, como uma aliança estratégica. Para Fernandes, Ferreira e Fleury (2019), as alianças estratégicas podem ser determinantes para criar valor no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. O Quadro 2 apresenta o resumo das ações realizadas pelas empresas participantes da pesquisa, diante das oportunidades e ameaças identificadas, em virtude da pandemia da COVID-19.

Quadro 2 - Seizing

<i>Seizing</i>
Medidas preventivas de cuidados relacionados à saúde e segurança de funcionários.
Reuniões e contatos com clientes de forma <i>online</i> e implantação do trabalho remoto.
Para redução de custos, diminuição do quadro de funcionários, suspensões de contratos, redução de carga horária e férias. Além de negociações com fornecedores.
Para captação de novos clientes, maior investimento em ações de marketing e em vendas <i>online</i> .
Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, atendendo novos tipos de clientes.
Aumento do estoque de produtos para entregas imediatas.
Estabelecimento de relações de parcerias e alianças estratégicas

Fonte: elaborado pelas autoras

Capacidade de reconfiguração (*reconfiguring*)

Para Teece (2007), a reconfiguração é necessária para manter a evolução da empresa e tentar escapar das dependências desfavoráveis. Assim, o sucesso cria um nível de rotinas que é necessário para a eficiência operacional. Ou seja, é necessária uma orquestração periódica dos ativos, o que pode envolver o redesenho do modelo de negócios, atividades de realinhamento de ativos e a reformulação de rotinas.

Dos entrevistados, a empresa de comunicação e a de condicionamento físico enfatizaram que dão autonomia à equipe e contam com suas ideias e sugestões para a tomada de decisões. Todas as demais disseram possuir uma gestão centralizadora. Conforme proposto por Teece (2007), a descentralização contribui para a reconfiguração nas capacidades dinâmicas, uma vez que se pode contar com ideias e percepções diferentes e em ambientes de ritmos acelerados é importante ter autonomia para tomadas de decisões. Singh, Garg e

Deshmukh (2008) complementam que geralmente nas pequenas e médias empresas, o proprietário não delega poder e responsabilidades à equipe. Sendo assim, percebe-se a importância do papel dos gestores nas empresas participantes da pesquisa, uma vez que as estratégias e decisões acabam sendo realizadas por eles, em maioria.

As empresas participantes da pesquisa informaram como pensam em agir relação às estratégias após a pandemia da COVID-19. Quanto aos funcionários, todos relataram que pretendem manter mais cuidados relacionados à saúde, em comparação de como era antes da pandemia. A empresa de condicionamento físico enfatizou a estratégia de investir em materiais de alta qualidade voltados para a saúde da equipe, o que contribui para um clima de maior confiança e boas relações. Nesse sentido, Fainshmidt e Frazier (2017) dizem que o estabelecimento de um clima de confiança incentiva o comportamento voltado para mudanças. A empresa de comunicação falou que pretende ter maior flexibilidade quanto ao trabalho *home office* trazendo mais liberdade à equipe para quando quiserem atuar de forma remota, já que percebeu resultados positivos com a experiência. Para a empresa de desenvolvimento de *software*, as atividades remotas seriam uma opção, para evitar investimentos caso a empresa precise expandir sua estrutura física no futuro. As demais pensam em retomar as atividades ao presencial, por oferecer melhores condições e conforto aos funcionários. No caso do restaurante de comida orgânica, da empresa de condicionamento físico, do comércio de acessórios femininos, do comércio de colchões e estofados os entrevistados relataram que a entrega do produto ou serviço depende de contato físico ou contribui para ampliar os resultados financeiros.

Aqueles que implementaram estratégias voltadas a novos produtos ou serviços ou formas diferentes de contato com os clientes, têm a intenção de mantê-los. Por exemplo, a empresa de condicionamento físico está em processo de expansão, através de franquias, e assim continuará, conforme sua estratégia. Para a manutenção das franquias, o entrevistado afirmou que serão necessários processos padronizados e treinamentos frequentes. Para Fernandes, Ferreira e Fleury (2011), a reconfiguração inclui o gerenciamento de conhecimento, a reconfiguração com base em recursos e a co-especialização de ativos.

Empresas como a indústria metalúrgica e a de comunicação, pretendem manter a venda dos novos produtos e dos que já eram comercializados, atingindo outros mercados e ampliando as possibilidades de negócios. Acreditam que estes processos já estão adaptados à estrutura da empresa, não havendo necessidades de alterações nestes processos. Teece (2007) ressalta que dentro da empresa, o antigo e o novo devem se complementar, mantendo e ajustando a complementaridade de ofertas, rotinas e estruturas de produtos. A empresa de TI comentou que percebe a necessidade de atingir clientes de outros ramos, visto que sua receita é concentrada em 60% num único tipo de cliente.

Percebe-se também um foco para ações concentradas em comércio e marketing digital. Há comentários de investimentos em vendas *online* e/ou em mídias sociais na maioria das empresas, exceto nos segmentos: desenvolvimento de *software*, indústria metalúrgica, consultoria contábil e comércio de materiais de construção civil. As empresas perceberam resultados positivos com estas ações e por isto pretendem seguir investindo. Como forma de aperfeiçoamento, comentam a necessidade de treinamentos para a equipe voltados ao atendimento *online* e possível necessidade de reestruturação de processos internos. Além destas ações, a empresa de comunicação e a de condicionamento físico relataram maior aproximação com os clientes, através de contatos mais frequentes, como forma de retê-los e entender suas necessidades. Acreditam que esta é uma necessidade atual, que deve ser mantida após a pandemia. A seguir, apresenta-se o Quadro 3 com o resumo das estratégias de reconfiguração.

Quadro 3 – *Reconfiguring*

<i>Reconfiguring</i>
Com funcionários, maiores cuidados com a saúde; retomada das atividades presenciais, assim que possível (em maioria).
Manter as estratégias de novos produtos / serviços desenvolvidos na pandemia, atendendo novos mercados.
Manter atenções voltadas ao comércio e marketing digital, sendo necessário aperfeiçoamento através de treinamentos nesta área.
Manter aproximação e contatos mais frequentes com clientes.

Fonte: elaborado pelas autoras

A partir dos dados, verifica-se que os entrevistados relataram preocupações e que se sentem inseguros sobre como agir, considerando as incertezas geradas pela crise da COVID-19. Algumas empresas, em suas falas, não percebem tanto impacto negativo da crise em comparação com os outros, devido ao tipo de produto ou serviço vendido, como por exemplo, o comércio de materiais para construção civil e a empresa de comunicação. Esta última possivelmente tenha sofrido menos devido a necessidade do mercado de maiores investimentos em marketing para aumento da receita, em comparação com outras. A outra talvez por ser considerada uma atividade essencial.

Outros, como a consultoria de RH e *coworking*, apontaram maiores dificuldades de identificar oportunidades diante da crise e visualizar alternativas para lidar com o momento. Talvez estes possam ser mais prejudicados caso a pandemia se estenda por um longo período. Sendo assim, percebe-se que todos os entrevistados identificaram as mudanças de mercado e que as empresas, de modo geral, precisaram se adaptar e reinventar seus negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pandemia do COVID-19, a população foi orientada com medidas restritivas de isolamento e voltadas à saúde e segurança, para evitar a propagação do vírus. Esta situação gerou consequências para os negócios, havendo necessidade de adaptação tanto com relação aos funcionários, fornecedores e clientes.

Sendo assim, este estudo buscou verificar a contribuição das capacidades dinâmicas para estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. Percebeu-se que todas as empresas participantes da pesquisa, mesmo realizando ações para detecção de oportunidades (*sensing*) antes da crise, relataram que não estavam preparadas para este tipo de situação. No entanto, em alguns casos, os entrevistados comentaram que a pandemia contribuiu para que realizassem medidas para evitar desperdícios e buscar novas oportunidades.

Quanto à capacidade de aproveitamento (*seizing*), todas as empresas disseram que realizaram ações para adaptação diante do COVID-19, sendo a maioria focada na equipe conforme orientações da Organização Mundial da Saúde. A indústria metalúrgica e a empresa de comunicação realizaram o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Alguns também implantaram melhorias em processos relacionadas à comercialização e marketing de produtos e serviços, além de maior investimento em *e-commerce*, como no comércio de colchões e estofados, consultoria de RH e *coworking*, comércio de acessórios femininos, empresa de comunicação e restaurante de comida orgânica.

Já a capacidade de reconfiguração (*reconfiguring*), percebe-se que é a que mais precisa atenção por parte dos entrevistados, pois estes se sentem inseguros quanto às incertezas de mercado diante da propagação do vírus. Para isto, sugere-se aumentar a participação dos funcionários na tomada de decisões, contar com parcerias para formação de estratégias, incentivar o empreendedorismo interno e a gestão do conhecimento.

Sendo assim, as capacidades dinâmicas tendem a contribuir para as estratégias de enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. As empresas que têm capacidade

de detectar as oportunidades e ameaças podem ter mais tempo para responder às incertezas do ambiente. Da mesma forma, empresas que aprendem a reconfigurar, podem ser mais resilientes quando o ambiente de incerteza exigir transformações. Esta pesquisa contribui no âmbito acadêmico, já que a pandemia da COVID-19 é uma situação recente e há poucos estudos que relacionam este tema com capacidades dinâmicas. No âmbito gerencial, a pesquisa fornece *insights* para as empresas sobre estratégias diante das incertezas de mercado.

Pode-se destacar como limitações do estudo a realização da pesquisa com estas dez empresas nesta região, não sendo possível generalizar para outras realidades. Sendo assim, como sugestão de estudos futuros, pode-se realizar a mesma pesquisa aplicando outras variáveis, como regiões diferentes e outros segmentos. Também sugere-se realizar um novo estudo após a pandemia, relacionando as estratégias realizadas com o desempenho destas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, Ahmed. Coronavirus (COVID-19): Effect and Survival Strategy for Businesses. **Journal of Economics and Business**, v. 3, n. 2, p. 661–671, 2020.
- ANTONIALLI, Fabio et al. Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios**, v. 38, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage - Barney RBV. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1 mar. 1991.
- BARRETO, Ilídio. Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, jan. 2010.
- BRACKER, Jeffrey Y.; PEARSON, John N. Planning and financial performance of small, mature firms. **Strategic management journal**, v. 7, n. 6, p. 503-522, 1986.
- CHIRICO, Francesco. et al. Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, n. 4, p. 307–326, dez. 2011.
- DALLA, Werner Duarte; GONÇALVES, Carlos Alberto; MUNIZ, Reynaldo Maia. O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, 2009.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- EVANS, S.; BAHRAMI, H. Super-Flexibility in Practice: Insights from a Crisis. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 2020.
- FAINSHMIDT, S.; FRAZIER, M. L. What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 550–566, 2017.
- FERNANDES, Karina Ribeiro; FLEURY, Maria Tereza Leme; DA SILVA, Luciano Ferreira. A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura. **XLIII Encontro da ANPAD**, out. 2019.
- FRANK, Hermann; GÜTTEL, Wolfgang; KESSLER, Alexander. Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 18, n. 3, p. 185-194, 2017.
- GIROD, Stéphane. J. G.; WHITTINGTON, Richard. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1121–1133, 2017.
- HAAPANEN, Lauri. et al. The function-specific microfoundations of dynamic capabilities in cross-border mergers and acquisitions. **International Business Review**, v. 28, n. 4, p. 766–784, 2019.

HAARHAUS, Timm; LIENING, Andreas. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 155, 2020.

HELFAT, Constance E. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. 1. ed. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281–1312, 2015.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831–850, 2015.

KEOWN-MCMULLAN, Caroline. Crisis: When does a molehill become a mountain? **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 4–10, 1997.

KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; SANDBERG, Erik. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063–1073, 2013.

KRAUS, Sascha; HARMS, Rainer; SCHWARZ, Erich. Strategic business planning and success in small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. 381–396, 2008.

KUCKERTZ, Andreas. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 13, 2020.

LIMA, Edmilson. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 169–187, 2010.

LÓPEZ, Salvador Vivas. Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 661–669, 2005.

MAHRINGER, Christian. A.; RENZL, Birgit. Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. **Journal of Accounting and Organizational Change**, v. 14, n. 1, p. 61–79, 2018.

MARANZATO, Felipe Plana; SALERNO, Mario Sergio. Integration between research and development: A dynamic capabilities perspective. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 58, n. 5, p. 460–474, 2018.

MERIGÓ, José M.; GIL-LAFUENTE, Anna M.; GIL-LAFUENTE, Jaime Business, industrial marketing and uncertainty. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 31, n. 3, p. 325–327, 2016.

MORALES, Alfonso J. R. et al. COVID-19 in Latin America: The implications of the first confirmed case in Brazil. **Travel Medicine and Infectious Disease**, v. 35, p. 101613, 2020.

NICOLA, Maria. et al. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. **International Journal of Surgery**, v. 78, p. 185–193, 2020.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22, 2001.

RIBEIRO, Henrique César Melo; CORRÊA, Rosany; DE SOUZA, Maria Tereza Saraiva. Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 242–258, 2012.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. **Atlas**, v. 2, 2007.

SAEBI, Tina; LIEN, Lasse; FOSS, Nicolai J. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 567–581, 2017.

SCHNEIDER, Luis C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. **Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, v. 6, p. 1-12, 2013.

SHARMA, P. et al. Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 188–192, 2020.

SINGH, Rajesh K.; GARG, Suresh K.; DESHMUKH, S. G. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. **Benchmarking: An International Journal**, 2008.

SOHRABI, Catrin et al. World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). **International Journal of Surgery**, 2020.

SPINELLI, A.; PELLINO, G. COVID-19 pandemic: perspectives on an unfolding crisis. **British Journal of Surgery**, v. 107, n. 7, p. 785–787, 2020.

SPURK, Daniel; STRAUB, Caroline. Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. **Journal of Vocational Behavior**, 2020.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TEECE, David J.; LEIH, Sohvi. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. **California Management Review**, v. 58, n. 5, p. 5–12, 2016.

VARGO, John; SEVILLE, Erica. Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5619–5635, 2011.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.

VILLAR, Eduardo G.; WALTER, Silvana A.; BRAUM, Loreni M. dos S. Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 01, p. 08–21, 2017.

WAN, William P.; YIU, Daphne W. From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 7, p. 791–801, 2009.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WANG, Yonggui et al. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 214–220, 2020.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.