

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANNA CAMPOS PINHO  
MATHEUS AUGUSTO DE ALMEIDA**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO COMÉRCIO NO CONTEXTO DA  
PANDEMIA DO COVID-19 EM UMA CIDADE DO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

**JOÃO MONLEVADE**

**2022**

ANNA CAMPOS PINHO  
MATHEUS AUGUSTO DE ALMEIDA

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO COMÉRCIO NO CONTEXTO DA  
PANDEMIA DO COVID-19 EM UMA CIDADE DO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

Monografia do curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alana Deusilan Sester Pereira

JOÃO MONLEVADE

2022

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A447a Almeida, Matheus Augusto de.

Análise das estratégias do comércio no contexto da pandemia do Covid-19 em uma cidade do interior de Minas Gerais. [manuscrito] / Matheus Augusto de Almeida. Anna Campos Pinho. - 2022.  
60 f.

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira Pereira.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Aprendizagem organizacional. 2. Comércio - planejamento empresarial. 3. COVID-19. 4. Pandemias. 5. Planejamento estratégico. I. Pinho, Anna Campos. II. Pereira, Alana Deusilan Sester Pereira. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658:005.2

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Anna Campos Pinho**  
**Matheus Augusto de Almeida**

**Análise das estratégias ocorridas pelo comércio no contexto da pandemia do Covid-19 em uma cidade do interior de Minas Gerais**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 28 de outubro de 2022.

### Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Clarissa Barros da Cruz - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Sérgio Evangelista Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 05/12/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 05/12/2022, às 15:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0437536** e o código CRC **BE2620CF**.

*Dedicamos este trabalho,*

*À Deus, que sempre iluminou meu caminho e foi  
minha força. (Anna)*

*À Laura, que trouxe ternura e alegria aos momentos  
de incerteza e dificuldade. (Matheus)*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradecemos à Deus e às nossas famílias. Aos nossos pais, Cristiane e Rodrigo e Maria Aparecida e Silas, por todo apoio, amor, ensinamentos e por nos propiciar a busca de nossos sonhos. Aos nossos irmãos e irmãs por terem sido o alicerce ao longo de todos esses anos de curso de graduação. Aos amigos, obrigado por estarem ao nosso lado, nos momentos de alegria e nos momentos difíceis. À Universidade Federal de Ouro Preto, professores, técnicos, por toda estrutura, apoio, conselhos e aprendizados. Viva o Ensino Superior Público! À Associação Atlética Acadêmica UFOP JM, por ter nos permitido viver emoções únicas e conhecer pessoas que levaremos por toda vida. Aos gestores e proprietários das empresas, pelas informações cedidas e tempo disponibilizado para que fosse possível realizar esse trabalho. Em especial à nossa orientadora, Alana Deusilan Sester Pereira, por todo o apoio, paciência e dedicação. Obrigado!

*"Sonhar é necessário mesmo quando o sonho vai além da realidade."*

(Ayrton Senna)

## RESUMO

O cenário de pandemia ocasionado pela disseminação e contágio do vírus SARS-CoV-2 influenciou um panorama das empresas sobre a necessidade de se reinventarem diante das incertezas e do impacto causado pela pandemia do COVID-19. A capacidade das empresas de configurarem os processos internos e externos, estrategicamente, diante de um cenário de rápida mudança pode ser definida como Capacidade Dinâmica. Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias desenvolvidas ocorridas no comércio, em seus diversos ramos de atuação, durante o período de pandemia da COVID-19 em uma cidade no interior de Minas Gerais, diante das medidas publicadas pelas autoridades em todo o país. Nesta pesquisa é apresentada a abordagem de uma pesquisa qualitativa e descritiva e a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada. Como resultado, o trabalho apresenta uma análise das ações das empresas para enfrentamento da crise e relaciona com os microfundamentos que sustentam as capacidades dinâmicas. Portanto, por meio do mapeamento das estratégias e sua análise baseada nos microfundamentos *Sensing* (Capacidade de identificar oportunidades); *Seizing* (Capacidade de Aproveitar) e *Reconfiguring* (Capacidade de Reconfigurar) que norteiam o conceito de Capacidades Dinâmicas, foi possível identificar que, as empresas que têm capacidade de detectar as oportunidades e ameaças podem possuir mais tempo para responder às incertezas do ambiente. Da mesma forma, as organizações que aprendem a identificar o poder de adaptarem, podem ser mais resilientes quando o ambiente de incerteza exigir transformações.

**Palavras-Chave:** Capacidade Dinâmica; COVID-19; Pandemia; Estratégias; Comércio.



## ABSTRACT

The pandemic scenario caused by the spread and contagion of the SARS-CoV-2 virus influenced an overview of companies on the need to reinvent themselves in the face of uncertainties and the impact caused by the COVID-19 pandemic. The ability of companies to strategically configure internal and external processes in the face of a rapidly changing scenario can be defined as Dynamic Capacity. This work aims to analyze the strategies developed in commerce, in its various branches of activity, during the period of the COVID-19 pandemic in a city in the interior of Minas Gerais, in view of the measures published by the authorities throughout the country. In this research, the approach of a qualitative and descriptive research is presented and the data collection technique used was the semi-structured interview. As a result, the work presents an analysis of the companies' actions to face the crisis and relates to the microfoundations that support the dynamic capabilities. Therefore, through the mapping of strategies and their analysis based on the Sensing microfoundations (Capacity to identify opportunities); Seizing (Capacity to Take Advantage) and Reconfiguring (Capacity to Reconfigure) that guide the concept of Dynamic Capabilities, it was possible to identify that companies that are able to detect opportunities and threats may have more time to respond to the uncertainties of the environment. Likewise, organizations that learn to identify the power to adapt can be more resilient when the environment of uncertainty requires transformations.

**keywords:** Dynamic Capability; COVID-19; Pandemic; Strategies; Business.

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1.</b> Relação dos segmentos essencial e não-essencial.....	<b>28</b>
<b>Quadro 2.</b> Principais decretos.....	<b>31</b>
<b>Quadro 3.</b> Funcionamento dos segmentos essenciais e não essenciais.....	<b>36</b>
<b>Quadro 4.</b> Novos sistemas de entrega.....	<b>41</b>
<b>Quadro 5.</b> Motivações e forma de uso das mídias sociais.....	<b>45</b>
<b>Quadro 6.</b> Estratégias utilizadas pelas empresas sobre as Capacidades Dinâmicas.....	<b>49</b>

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1.</b> Quantidade de funcionários nas empresas entrevistadas .....	<b>29</b>
<b>Gráfico 2.</b> Relação de competitividade no mercado .....	<b>35</b>

**LISTA DE IMAGENS**

**Imagem 1.** Relações entre os conceitos da teoria das capacidades dinâmicas.....**50**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do Problema	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivo	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1 Capacidades Dinâmicas	16
2.1.2 Capacidade Absortiva	20
2.1.3 Capacidade de Inovação	21
<b>2.2 Comércio</b>	<b>22</b>
<b>2.3 COVID-19</b>	<b>24</b>
<b>2.4 O Comércio e o contexto da pandemia COVID-19</b>	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>26</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>28</b>
4.1 Caracterização dos segmentos	28
4.2 Principais decretos publicados	30
4.3 Estratégias adotadas pelas empresas durante a pandemia	34
4.3.1 Características do consumidor no período da pandemia	38
4.3.2 Adaptações necessárias no ambiente	40
<b>4.4 Análise das estratégias em relação à Capacidade Dinâmica</b>	<b>42</b>
4.4.1 Capacidade de identificação de oportunidades - Sensing	42
4.4.2 Capacidade de aproveitamento - Seizing	45
4.4.3 Capacidade de reconfiguração - Reconfiguring	46
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>51</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>59</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do Problema

A SARS-CoV-2, conhecida por COVID-19, surgiu na China em dezembro de 2019 e rapidamente se espalhou para várias regiões no mundo, inclusive no Brasil, até ser categorizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia, em 11 de março de 2020 (CLEMENTE, 2020). O impacto do vírus afetou diversos setores no mundo, não limitado apenas à questão de saúde pública, mas também na alteração dos hábitos comuns, visto as ações implementadas para desacelerar a transmissão do vírus impostas na maioria dos países (CORREA *et al.* 2021).

Com a disseminação em caráter mundial do COVID-19, todas as expectativas que envolviam o crescimento da economia no Brasil até o final de 2019 foram substituídas pelo novo cenário de restrições e sentimentos de incertezas que tendiam a economia mundial (MATOS; MIRANDA, 2020). Diante da gravidade da doença, o fechamento por grande parte dos setores produtivos e atividades consideradas como não essenciais que geram aglomeração de pessoas, fez-se como a alternativa mais eficiente e mais segura nesse contexto para minimizar as contaminações e frear o crescimento dos níveis de contaminação no planeta, a princípio (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Administrar crises globais, principalmente relacionadas às questões sanitárias com consequências graves, faz com que o imprevisível se torne realidade e amedronta muitas empresas e organizações, conforme identifica o trabalho realizado por Bogodistov *et al.* (2017). Com a formação desse ambiente incerto e caótico, desenvolver capacidades dinâmicas são importantes, pois são reflexos do poder de adaptação das empresas às mudanças (HAARHAUS; LIENING, 2020).

## 1.2 Justificativa

Considerando o contexto do ambiente, proprietários e gestores passaram, então, a buscar novas oportunidades de mercado no cenário vivenciado e a identificar as possíveis ameaças relacionadas a cada setor com o intuito de buscar sua sobrevivência e recuperação diante da crise (BRATIANU e BEJINARU 2021).

Diante disso, surgiu-se a oportunidade de pesquisar e analisar as possíveis estratégias utilizadas pelas organizações durante a pandemia, onde as empresas puderam compreender, na prática, sobre a necessidade de uma rápida adaptação ao seu ambiente externo, a fim de se manterem ativas e competitivas.

### **1.3 Objetivo**

Como objetivo geral, pretende-se analisar as transformações ocorridas no comércio local, em uma cidade do interior de Minas Gerais, em decorrência do cenário pandêmico, baseando-se na Teoria das Capacidades Dinâmicas. Assim, definiu-se como objetivos específicos:

- I) Identificar as principais mudanças governamentais, em âmbito municipal, estadual e federal, impostas para controlar o avanço da pandemia;
- II) Identificar as principais dificuldades encontradas pelo comércio ao longo do período de pandemia para a adaptação;
- III) Mapear as principais estratégias adotadas pelas organizações do comércio local para se adaptarem ao contexto da pandemia do COVID-19;
- IV) Analisar os resultados e os benefícios destas estratégias realizadas.

### **1.4 Organização do Trabalho**

Em alguns estudos realizados, identificou-se que as capacidades dinâmicas são aplicáveis em ambientes passíveis de constantes transformações e em ambientes de incerteza (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2006). As capacidades dinâmicas são formadas por microfundamentos, ou seja, pelos conceitos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* que motivam os traços comportamentais das empresas, através da *Sensing*: Capacidades de detectar oportunidades e ameaças; *Seizing*: Capacidade de apreensão de oportunidades; *Reconfiguring*: Capacidade de gerenciar ameaças e transformações como atitudes para ambientes turbulentos (FELIN *et al.*, 2012). Capacidades dinâmicas em

ambientes fortalecidos, são a base de economias que respondem às rápidas mudanças tecnológicas (TEECE; LEIH, 2016).

Desta forma, o trabalho tem como finalidade contribuir com a literatura de forma a compartilhar as informações coletadas e analisadas e difundir conhecimento no que tange às estratégias de adaptação e adequação das empresas.

Como contribuição empírica, é pretendida a demonstração de como se decorreu a gestão de comércios presenciais, com o intuito de auxiliar no compartilhamento de informações, técnicas e sugestões de estratégias bem-sucedidas a outros empreendedores, para que possam encontrar e implementar novas táticas para seu negócio.

Entretanto, a análise dos dados, neste trabalho, concentrou-se apenas em demonstrar os resultados de forma a verificar o conteúdo veiculado virtualmente, sem haver uma relação direta do conteúdo com o conceito de Capacidade Dinâmica.

Percebe-se que o estudo está estruturado a partir das respostas às questões norteadoras: de que forma as empresas se comportaram durante a pandemia? Como se reconfiguraram e quais estratégias implementaram para superar esse momento? São 4 seções, além desta introdução e referências bibliográficas. Na seção de revisão bibliográfica são apresentadas, inicialmente, definições e classificações de capacidades dinâmicas.

Em seguida, são apresentados os métodos de pesquisa e coleta de dados para elaboração, conseqüentemente, dos resultados e discussões dos mecanismos pelo qual se identificaram e correlacionaram se os conceitos e comportamentos das empresas pesquisadas com influência das capacidades. Por fim, o trabalho apresenta o compilado de informações para construção da conclusão do mesmo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Capacidades Dinâmicas

De acordo com levantamentos bibliográficos, como os trabalhos de Barreto (2010); Stefano, Peteraf, & Verona (2010); e Vogel & Gutel (2013), houve um rápido crescimento da literatura de capacidades dinâmicas nos últimos anos, em vários ramos do conhecimento, desde gerenciamento estratégico, *marketing*, recursos humanos e, até mesmo, sistemas de informação. A importância desse conceito infunde o fato de que ele trata da capacidade de adaptação frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem traçar e instalar vantagens competitivas em um ambiente altamente mutável conforme menciona Dosi, Failo e Marengo (2008); Teece, Pisano & Shuen (1997), em seus respectivos trabalhos.

As Capacidades Dinâmicas têm conceito fundamentado na análise das fontes e dos métodos de criação e captura (REPENNING & STERMAN, 2002) de riqueza por parte de empresas que trabalham em ambientes de rápida transformação tecnológica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Helfat (2007) definem a capacidade dinâmica como capacidade de uma organização criar, modificar ou transformar toda a sua base de recursos. Ainda, presume-se, segundo os autores, que capacidade dinâmica conceitualmente fundamenta-se em três funções:

- 1) Identificação de necessidades ou oportunidades de mudança - Sensing
- 2) Formulação de respostas adequadas para as oportunidades - Seizing
- 3) Desenvolvimento de cursos de ação - Reconfiguring

De acordo com Teece; Pisano; Shuen (1997), a abordagem sobre capacidades dinâmicas vai além das especificidades das capacidades como fonte de vantagem competitiva. O foco está no processo pelo qual desenvolve-se e renova-se competências, processo este que está condicionado tanto pelas escolhas da própria organização, quanto pelo dinamismo do ambiente. Sob esse viés, as capacidades dinâmicas são baseadas em três fundamentos: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e histórico (decisões tomadas em relação a oportunidades tecnológicas e de

mercado). Esses três aspectos definem a “essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência” conforme o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997, pág. 518).

Na visão de Dosi, Failo e Marengo (2008), o dilema entre fazer novas descobertas de oportunidades ou de aproveitar as oportunidades e aumentar a eficiência daquilo que a empresa já faz, é um aspecto fundamental relacionado à definição da capacidade dinâmica. Toda a perspectiva pode ser melhor compreendida por meio dos variados processos listados por Teece (2007) na descrição dos componentes das capacidades dinâmicas, que são: estudar o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; administrar ameaças e transformações.

Ainda, de acordo com Teece (2007), a capacidade de estudar o contexto do ambiente no qual a organização trabalha, *sensing*, está ligada com a existência de quatro processos:

- a) Gerir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento;
- b) Realizar processos para complementar as inovações da organização;
- c) Realizar processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos externos;
- d) Realizar processos para identificar seções de mercado, para alterar os costumes dos clientes e gerar inovações que sejam de interesse deles.

Quando se trata da capacidade de aproveitar oportunidades, segundo Teece (2007), *seizing*, baseia-se em quatro itens:

- a) Soluções voltadas ao cliente;
- b) Seleção dos limites organizacionais;
- c) Seleção de protocolos de tomada de decisões;
- d) Rotinas para construir o comprometimento.

O primeiro componente, *sensing*, referente a capacidade de aproveitamento de oportunidades envolve aspectos relacionados ao modelo de negócio, como: entrega de valor para o cliente, tecnologias e características que devem ser inerentes na entrega do produto ou serviço; receitas de custo de um empreendimento devem ser projetadas para estarem em conformidade às requisições dos clientes; identificação das porções de mercado a serem focados; e mecanismo e maneira pela qual o valor deve ser coletado, respectivamente (TEECE, 2007).

O segundo componente é a seleção dos limites organizacionais e tem como objetivo elaborar o desenho de capacidade para gerir plataformas, definindo o escopo de abrangência das atividades e as fronteiras da organização (TEECE, 2007). Relacionado a essa capacidade está o terceiro componente, que são as rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.

O terceiro componente refere-se a capacidade que se baseia nas capacidades dinâmicas é, também segundo Teece (2007), a capacidade de administrar ameaças e transformações. Esta é descrita por meio de três componentes: (a) descentralização e decomposição; (b) coespecialização; (c) gerenciamento do conhecimento; por fim, de acordo com o trabalho elaborado por Camargo (2014), o quarto (d) componente da capacidade de aproveitar oportunidades refere-se às rotinas para construir lealdade e comprometimento no ambiente de trabalho. O comprometimento dos colaboradores pode, segundo levantado por Teece (2007), aumentar com grande relevância os índices de desempenho da empresa.

De maneira complementar, conforme trabalho elaborado por Wang e Ahmed (2007), as capacidades dinâmicas podem ser diferentes e específicas quando comparadas entre organizações e as características comuns podem ser apontadas. Portanto, discernem-se três tipos de capacidades dinâmicas, a saber: capacidade adaptativa, capacidade inovadora e capacidade de absorção, o *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, respectivamente.

### 2.1.1 Capacidade Adaptativa

Em consequência das constantes mudanças, tornou-se necessário que uma empresa tenha flexibilidade entre suas características para se manter competitiva (KAEHLER *et al.*, 2014). Sendo assim, a capacidade de adaptação significa adquirir vantagem competitiva por meio da modificação, reconfiguração e interligação dos seus recursos, capacidades e competências (KAEHLER *et al.*, 2014). Ainda, de acordo com os autores, as empresas buscam aumentar suas atitudes e opções estratégicas para se adaptar com agilidade e dinamismo às modificações ambientais.

Ainda, nessa perspectiva, os autores Wang e Ahmed (2007) colocam que a capacidade adaptativa é conceituada como a capacidade de uma organização identificar e captar as oportunidades tangíveis ao mercado. Estrategicamente, a capacidade adaptativa pode ser demonstrada por meio da flexibilidade que está contida tanto nos recursos disponíveis quanto em sua aplicação. Além disso, os autores concordam que é preciso a capacidade de adaptar-se às mudanças ambientais para a evolução e sobrevivência da organização no mercado e assim, empresas com alto grau de capacidade adaptativa, possuem capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

Como abordou em seu trabalho, Álvaro Antônio Bueno Camargo (2014), dissertou que observar o contexto do ambiente auxilia na construção das ações da empresa ao conhecer as melhores práticas do mercado, buscar informações sobre o mercado e monitorar os competidores. Por fim, a empresa exerce a transformação por meio do estímulo para as mudanças, de forma equilibrada com os desafios e rotinas do dia a dia.

Configurada como um sistema organizacional, a capacidade de adaptação é operacional pois trata-se do estabelecimento de uma estrutura adequada para que exista a gestão da mudança (REEVES & DEIMLER, 2011). Como reforço à afirmação, à compreensão de estrutura como parte dos sistemas de gestão, Tejeiro Koller (2016) destaca a importância de estruturas organizacionais flexíveis com capacidade de respostas rápidas para dar às organizações a capacidade de reagir de maneira rápida ou implementar rapidamente as mudanças necessárias. Em

resumo, a operacionalização da capacidade de adaptação é caracterizada por sistemas organizacionais que permitem subsídio às pessoas da empresa para executar a mudança devido às pressões do mercado e do ramo de negócios (GIBSON & BINKINSHAW, 2004).

### **2.1.2 Capacidade Absortiva**

De acordo com o trabalho realizado por Helma de Souza Pinto (2015), o conceito de Capacidade Absortiva foi levantado pela primeira vez por Cohen e Levinthal (1989). Inicialmente, os autores, Cohen e Levinthal (1989), identificaram o conceito como sendo habilidade para a identificação, assimilação e exploração do conhecimento do ambiente.

Posteriormente, a definição foi expandida para a capacidade da empresa de reconhecer o valor de inserção de uma nova informação, provenientes de fontes externas, de entendê-la e aplicá-la com fins comerciais, de forma estratégica e com base na inovação (COHEN e LEVINTHAL, 1990). E, uma informação interessante apontada no estudo é que, como afirmam Zahra e George (2002), os mecanismos de integração social facilitam o compartilhamento do conhecimento na organização, além de afetar positivamente a capacidade absorptiva.

A Capacidade absorptiva teve seu significado fundamentado na macroeconomia e foi relacionada à capacidade de identificar, absorver e incorporar o conhecimento do ambiente e reconhecer o valor de uma informação de meio externo, assimilando-a e aplicando-a na organização (GAEBLER, 2015). Zahra e George (2002) relatam que esta forma de capacidade dinâmica é comumente utilizada por pesquisadores, para analisar os diversos fenômenos organizacionais significativos. Com o objetivo de definir a construção da definição de Capacidade Absortiva, os autores ampliam o conceito de capacidade de absorção, destacando que além de ser reconhecida, a informação externa deve ser incorporada e transformada antes de ser explorada. Essa transformação é condizente ao melhoramento dos moldes empresariais que auxiliam na combinação entre o conhecimento interno e externo.

Nesse sentido, as rápidas transformações observadas no contexto em que atuam as organizações fazem do processo de inovação uma aptidão essencial na geração de vantagem competitiva e a capacidade absorptiva apresenta uma forte relação com a habilidade de inovar da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002; SAPIENZA *et al.*, 2006).

### **2.1.3 Capacidade de Inovação**

Conforme o trabalho de Breznik e Hisrich (2014), a capacidade de inovação é o fomento para o desenvolvimento de novos projetos e implementação de inovações, aprimorando os recursos e capacidades que a empresa possui. Ainda, segundo os autores, a capacidade de inovação se relaciona à capacidade de transformar conhecimentos e ideias em produtos novos que beneficiam a empresa, e para que a inovação seja crescente, é necessário adicionar mais conhecimento aos pré-existentes.

Wang e Ahmed (2007) afirmam que a capacidade inovadora é a capacidade de uma empresa gerar novos produtos ou criar mercados, gerenciando a orientação estratégica conforme os processos de inovação. Quanto mais inovadora é uma empresa, mais capacidade dinâmica ela possuirá, conforme afirmam os mesmos autores, Wang e Ahmed (2007). Contudo, as empresas comumente buscam diferenciais nos seus produtos e serviços para se manterem com características competitivas no mercado e uma forma disto acontecer é inovando nos processos produtivos (LALL, 1992; AFUAH, 2002; REICHERT *et al.*, 2011). A inovação como fonte de vantagem competitiva para as empresas é uma questão consolidada na literatura. Isso é tipicamente alcançado quando as empresas possuem ou desenvolvem suas capacidades tecnológicas (LALL, 1992; AFUAH, 2002; REICHERT *et al.*, 2011).

Então, se por um lado não há dúvidas sobre a importância da inovação para as empresas e nações, por outro, o conceito de inovação, ainda, é nebuloso e difícil de ser trabalhado. As dúvidas e dificuldades de seu tratamento são consequência de sua própria natureza, pois a inovação é um conceito que envolve um grau razoável de complexidade e multidisciplinaridade (LALL, 1992; AFUAH, 2002; REICHERT *et al.*, 2011).

Por isso mesmo, se explica por que não é tão simples definir a inovação. Por exemplo, nem toda invenção é verdadeiramente uma inovação, mas toda inovação é uma invenção pelo menos no sentido de que é a aplicação de uma ideia original. Esses conceitos são relacionados por Lacerda (2009, pág. 46) ao afirmar que: “a invenção se refere à descoberta, à elucidação de um problema, ao avanço na compreensão de um fenômeno científico ou tecnológico. A inovação, por sua vez, é o produto da [sua] aplicação, com sucesso [comercial], para gerar produtos e serviços. A inovação, portanto, pressupõe a invenção de algo novo, original, mas que para ser inovação requer uma aplicação comercial e que se traduza em resultados econômicos”.

Portanto, a capacidade tecnológica refere-se à habilidade, conhecimento, experiência e rotinas relativas às necessidades das empresas em desenvolver novos produtos (tanto de bens e / ou de serviços). Preocupações de capacidade tecnológica estão ligadas diretamente às atividades de P & D (Pesquisa e Desenvolvimento), que facilitam a criação de novos produtos e afetam o desenvolvimento de rede comércio (ZAWISLAK *et al.*, 2012).

## **2.2 Comércio**

O comércio como uma função urbana, em que ocorre troca de mercadorias, tem origem ligada à história da humanidade, surgiu e desenvolveu-se ao mesmo tempo que existe um excedente da produção, advindo do desenvolvimento das forças produtivas, e levando ao sistema de trocas (CLEPS, 2004). Pintaudi *et al.* (2015) complementa que o comércio foi um elemento fundamental para o nascimento e crescimento das cidades, permitindo um maior desenvolvimento dentre elas.

Pintaudi *et al.* (2015), também, afirma que esta relação de dependência e complementaridade do comércio com a cidade foi fundamental para que se alcançasse o patamar atual do século XXI, e que refletem os movimentos das transformações da sociedade. Esse desenvolvimento somente transformou-se graças ao progresso mundial da sociedade, visto que novos hábitos foram criados de acordo com as necessidades enquanto novas imposições socioeconômicas e culturais surgiam.

De acordo com Pereira e Lamoso (2005), o comércio caracterizou-se como uma das principais fontes de arrecadação de impostos para as contas públicas, participando na geração da renda, de postos de trabalho onde é possível definir os eixos de circulação, de valorização e desvalorização. Para que uma empresa atraia e mantenha seus clientes, é necessário que ela ofereça valor continuamente a partir do seu produto ou serviço e de forma mais eficaz que a concorrência (SCHIFFMAN, 2012). Pereira e Lamoso (2005), também, determinam que a atividade comercial pode ser dividida entre dois ramos: atacadista e varejista.

Finamore (2012) ratificou em seu artigo que as vendas de varejo têm maiores contribuições e são mais visíveis a qualquer tipo de economia, já que comercializa bens aos consumidores finais, atendendo a todos os possíveis grupos de consumidores a fim de conquistar ou expandir seus mercados de acordo com a estratégia. E, Pereira e Lamoso (2005) cita que dentro do comércio varejista, existe subdivisão em cinco ramos:

- a) As lojas de departamentos tradicionais: onde-se encontra uma maior variedade e volume de produtos, expostas de acordo com departamento;
- b) Lojas de departamentos de descontos: são especializadas no comércio de produtos com preços mais reduzidos que as tradicionais, com ênfase em produtos sazonais;
- c) Lojas de eletrodomésticos: voltadas para bens de consumo duráveis e semiduráveis;
- d) Loja de vestuários: especializadas na comercialização do comércio de roupas, tecidos, artigos de cama, mesa e banho, calçados e acessórios;
- e) Varejo de alimentos.

O contexto da pandemia do COVID-19 instaurou uma crise não só sanitária como também econômica, comprometendo diretamente os negócios e suas subdivisões, conforme mencionado no trabalho elaborado por Pereira e Lamoso



(2005), a curto, médio ou até longo prazo. Portanto, o comércio depende da sustentação financeira, capacidade de adaptação e reinvenção dos seus serviços e produtos, de forma a diminuir a vulnerabilidade de seus negócios vulneráveis (MEHTA; SAXENA; PUROHIT, 2020).

### **2.3 COVID-19**

No dia 9 de dezembro de 2019 foi registrado o primeiro caso do vírus SARS-CoV-2 em Wuhan localizado na China (TIAGO e VEIGA, 2021), até que em março de 2020 foi considerado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) uma pandemia, sendo considerado, até então, o maior desafio global no século, por alcançar proporções alarmantes e acometer todos os continentes (BRITO, 2020), causando bloqueios em diversos segmentos: saúde, economia, educação, pesquisa, cultura e esporte (BRATIANU e BEJINARU, 2021).

De acordo com Brito (2020), o SARS-CoV-2 trata-se de uma infecção respiratória aguda e dissemina-se por gotículas, secreções respiratórias e contato direto com a pessoa infectada e, por isto, Griffith (2020) citou-se em seu trabalho que o ponto crucial na luta contra a COVID-19 é a cooperação das pessoas, pois somente com eles será necessário limitar a disseminação do vírus.

Para frear a transmissão e reduzir a evolução da pandemia, muitos países implementaram ações como o isolamento de pessoas com casos, incentivo à higienização das mãos, uso de máscaras faciais caseiras e medidas para distanciamento social, como fechamento de escolas e universidades físicas, proibição de eventos com aglomerações, restrição de entrada e saída de pessoas das cidades conforme descreve Griffith (2020).

Preiss *et al.* (2020) cita a proibição de funcionamento de mercados de venda direta como uma das primeiras ações para combater a propagação do vírus no Brasil. Além disso, houveram significativas restrições ao comércio, onde vários estabelecimentos físicos foram fechados para evitar aglomerações e contatos das pessoas (VALADARES *et al.*, 2020.).

Os efeitos da pandemia foram a níveis globais, o que afetou diretamente as cadeias de suprimento impactando a oferta de demanda de bens, visto que as

economias estão interligadas e são interdependentes (MASCARENHAS; LAZZAROTTI FILHO; VIANA, 2022). Em decorrência disso, houve um impacto avassalador na economia geral, atingindo o trabalhador brasileiro e seu negócio, sendo necessário que buscassem novas alternativas para continuarem gerando renda a partir de suas vendas (MASCARENHAS; LAZZAROTTI FILHO; VIANA, 2022).

#### **2.4 O Comércio e o contexto da pandemia COVID-19**

Uma das palavras mais utilizadas durante o auge da pandemia de COVID-19 foi o termo com origem em inglês, *Lockdown*, que de acordo com Silva et al. (2021) significa um bloqueio, confinamento, isolamento ou restrição em áreas específicas, fechamentos de fronteiras impostos pelo governo por meio de ações judiciais a fim de evitar a disseminação do vírus. Esta ação denomina-se como medida preventiva tomada pela maioria dos países durante este período (SILVA et al., 2021).

O comércio teve um forte impacto pelos protocolos de *lockdown* visto que segmentos inteiros foram fechados (OLIVEIRA et al., 2022). De acordo com o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, o comércio teve como critério uma divisão entre serviços essenciais, como o comércio de alimentos, medicamentos, materiais de construção, serviços de funerárias, floricultura, ótica e o restante considerado não essencial. Por esta longa permanência do fechamento desses estabelecimentos em períodos prolongados, foi permitido apenas compra por serviço de *delivery* ou recolha no local para que não implicasse em um congelamento da economia (SILVA et al., 2021).

Kabadayi, O'Connor e Tuzovic (2020) consideraram em seu estudo que existem novas mudanças de consumo da sociedade ocasionadas pela pandemia da COVID-19, e que as organizações devem modificar os processos e estratégias a fim de atender esse novo panorama de consumo, e então sobreviver ao mercado. A utilização da tecnologia, informática e de eletrônicos (internet, redes sociais) para criar ou manter contato com consumidores foi uma das técnicas utilizadas pelo comerciante e setor de serviço para que se mantivessem em operação, assim

preservando a competitividade no mercado e evitando uma possível falência durante aquele período (SILVA et al., 2021).

Jacomossi *et al.* (2021), também, mencionou que foi necessário um investimento em tecnologia e inovações digitais, pois as mesmas podem colaborar com o distanciamento social, como exemplo a utilização dos canais *online*, que pode ser uma boa oportunidade da manutenção e do relacionamento com seus clientes. Ou seja, essa seria uma forma de utilizar este canal para atrair e vender aos clientes (HAO; XIAO; CHON, 2021).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para elaboração deste trabalho, utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio do método descritivo. De acordo com o trabalho de Mazucato *et al.* (2018), a pesquisa qualitativa inicia-se com a atenção em interesses que vão de encontro com o desenvolvimento da pesquisa, sem ter como viés principal o foco na mensuração de dados. Portanto, a pesquisa qualitativa procura a compreensão de fenômenos conforme o ponto de vista dos indivíduos que são parte do estudo (MAZUCATO *et al.* 2018).

Em relação aos objetivos, classificou-se o presente trabalho como uma pesquisa descritiva pois segundo Bruchêz *et al.* (2018), compreendendo os aspectos transformadores e as capacidades dinâmicas que organizações em seus variados segmentos comerciais sofreram em decorrência da infecção mundial de COVID 19.

Para a resposta do problema apresentado, realizou-se a coleta de dados a partir do questionário (Apêndice A) aplicado aos funcionários, donos ou gerentes das empresas visitadas durante o período de julho, agosto e setembro de 2022. As empresas foram divididas em 2 grupos, sendo 5 (cinco) empresas classificadas como essenciais: farmácia, construção, floricultura, ótica, supermercado e 5 (cinco) empresas classificadas como não essenciais: lojas de roupas e calçados, papelaria, eletrodomésticos, material elétrico, presentes e utensílios.

A escolha desses segmentos justifica-se por estarem localizadas no centro comercial em uma cidade do interior de Minas Gerais e por serem empresas com características, relativamente, distintas entre si. As 20 entrevistas, duas de cada segmento, foram realizadas presencialmente com média de 40 minutos e via aplicativo *WhatsApp*, com respostas por áudio, transcritas e logo após inseridas no *Google Forms* para elaboração de quadro de respostas, elaboração de gráfico e consequentemente início das análises.

Para a análise de resultados, escolheu-se a estratégia por meio da análise de conteúdo, que é o arranjo de técnicas para analisar as comunicações pretendendo encontrar, por procedimentos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a dedução de conhecimentos relativos aos aspectos produtivos. Na primeira etapa foi realizado o processo de pré análise baseado nas transcrições das entrevistas pelo questionário *Google Forms*, além de identificação de informações, tais como os decretos de medidas restritivas, lista de materiais adquiridos para adaptações, entre outros.

Junto às entrevistas, posteriormente, foi realizada a observação direta para reconhecimento do funcionamento das organizações em estudo, bem como suas transformações, sustentando a coleta de dados (MARCONI e LAKATOS, 1990). Na segunda etapa foi realizada a codificação dos dados, onde o material coletado foi sistematizado e transformado a partir de categorias, possibilitando a junção de informações, ainda segundo Bardin (2011).

A terceira etapa compreendeu-se de acordo com definição de Bardin (2011), o qual seguimos a aplicação da técnica de inferência para tratar os resultados, comprovando quais meios de pesquisa possibilitaram a identificação de novos temas. Por fim, foi realizada a interpretação e análise de dados de forma crítica baseada na reflexão da Teoria da Capacidade Dinâmica junto à reflexão dos resultados apresentados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados adiante propõem identificar e justificar as principais estratégias adotadas pelo comércio em estudo que foram decorrentes de uma reação da pandemia do COVID-19 e das medidas governamentais como forma de desacelerar a disseminação do vírus.

Nessa seção, serão apresentados, de acordo com os objetivos específicos: a caracterização das empresas em estudo; as principais legislações que influenciaram diretamente no funcionamento das empresas no período da pandemia; as principais estratégias implementadas pelas organizações em resposta às medidas governamentais como meio de sobrevivência no mercado e ao final propor uma análise das estratégias de acordo com o conceito de Capacidade Dinâmica.

### 4.1 Caracterização dos segmentos

Conforme mencionado na metodologia, foram elencados 10 (dez) segmentos do comércio, divididos entre 5 (cinco) segmentos do tipo de comércio essencial e 5 (cinco) segmentos do tipo não essenciais, localizados no interior de Minas Gerais. Para contextualização do trabalho, os autores, aleatoriamente, escolherem os ramos de atuação, conforme Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1.** Relação dos segmentos essencial e não essencial

<b>Segmentos Essenciais</b>	<b>Segmentos Não Essenciais</b>
Farmácia (E1 e E2)	Roupas e Calçados (F1 e F2)
Construção (E3 e E4)	Papelaria (F3 e F4)
Floricultura (E5 e E6)	Eletrodomésticos (F5 e F6)
Ótica (E7 e E8)	Material Elétrico (F7 e F8)
Supermercado (E9 e E10)	Presentes e Utensílios (F9 e F10)

Fonte: Elaborado pelos autores.

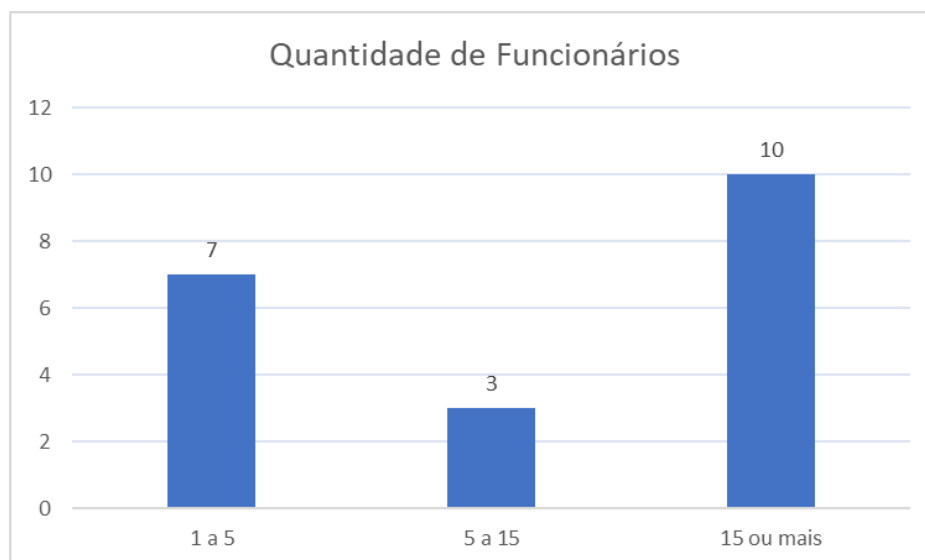
Ano (2022)

Ambas as classificações citadas acima, como essencial ou do tipo não essencial, possuem essa classificação de acordo com alteração do Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, que regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro

de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais pelo governo federal e as atividades classificadas em caráter não essenciais pelo governo federal.

No Quadro 1, foram listados os entrevistados identificados entre E1 a E10 conforme os ramos de atuação dos segmentos de atividades essenciais e entrevistados identificados entre F1 a F10 para os segmentos de atividades não essenciais.

Em cada segmento comercial, tanto para classificação essencial quanto para não essencial, pôde-se identificar que 35% das empresas possuem entre 1 a 5 funcionários. Outra característica observada é que apenas 15% das empresas entrevistadas possuem em média de 5 a 15 funcionários em seu quadro. Em contrapartida, a maior porcentagem empresas possuem um número significativo de 15 ou mais funcionários em seu quadro, correspondendo a um total de 50% das empresas conforme apresentado no Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Quantidade de funcionários nas empresas entrevistadas.

**Fonte:** os autores 2022.

Com isso, por meio das informações coletadas, pôde-se identificar que a maior parte das empresas, ou seja, as que possuem 15 ou mais funcionários, têm uma estrutura maior e conseqüentemente têm a possibilidade de adotar monitoramentos e análises para futuramente elaborar um planejamento estratégico. Essa possibilidade surge a partir de respostas à seguinte questão: “Você

elaboraram um plano quando houve medidas e decretos publicados? Se sim, houve alguma mudança neste planejamento? Qual?”. Assim, grande parte dessas respostas, sendo 14 respostas do total de 20 entrevistados, retornaram negativo e elaboraram um plano quando publicado os decretos. Portanto, foi possível deduzir que a ausência de um planejamento estratégico nas empresas pode impossibilitar o crescimento e sobrevivência dessas organizações conforme o trabalho elaborado por Oliveira *et al.* (2021).

Grande parte das empresas, 19 (dezenove) do total de 20 (vinte) empresas entrevistadas, se sentem incapazes de implementar o planejamento estratégico em sua organização por pensar que não há tempo ou espaço para acrescentar mais alguma atividade em meio a rotina que consome grande parte do tempo dos processos, conforme pôde-se observar por meio do trecho da coleta de dados realizada com o entrevistado F10 do ramo de comércio de Presentes e Utensílios de classificação não essencial:

Não, não uso. Só tenho uma agenda pelo celular com os números de telefone de clientes e aí chega em contato quando chega alguma novidade que sabe que aquele cliente gosta (F10).

No entanto, os tomadores de decisões, usualmente, não têm pensamento estratégico, e vivem assoberbados pelas questões operacionais, o que lhes dá a sensação contínua de urgência nas decisões. O resultado é uma percepção de que não há tempo para planejar, conforme podemos identificar através da fala do entrevistado E4 do segmento de Construção:

Não tivemos tempo hábil para realizar um planejamento, o que ocorreu foram reuniões que semanalmente entre a diretoria e gerência para ir levantando as ocorrências dos decretos e posteriormente realizar as adequações exigidas.

De fato, o volume e a urgência, das atividades operacionais consomem bastante a atenção e tempo útil para adequação conforme publicação dos decretos pelas autoridades.

## **4.2 Principais decretos publicados**

O primeiro decreto referente a pandemia (nº 031/2020) foi publicado pela prefeitura da cidade no dia 20 de março de 2020, onde suspendia os alvarás de

todos os estabelecimentos considerados não essenciais. A partir desse dia, outros vários decretos foram lançados com intuito de diminuir a circulação de pessoas. No Quadro 2, pode-se observar o resumo com os decretos e os artigos que influenciaram diretamente no comércio da cidade.

**Quadro 2:** Principais decretos

<b>Data</b>	<b>Nº Decreto</b>	<b>Principais artigos relacionados</b>
20/03/2020	<b>031/2020</b>	<p>Art. 1º A partir de 21 de março, por tempo indeterminado, ficam suspensos os alvarás de Localização e Funcionamento emitidos para realização de atividades com potencial de aglomeração de pessoas, em razão da Situação de Emergência em Saúde Pública decretada no Município de João Monlevade, por meio do Decreto nº. 29, de 17 de março de 2020, em razão da disseminação de doença infecciosa viral respiratória – COVID -19, causada pelo agente novo Coronavírus – sars-cov-2-1.5.1.1.0, especialmente para:</p> <p>XI – lojas de eletrodomésticos, roupas, calçados, materiais de construção e comércio em geral.</p> <p>§3º Os supermercados e farmácias deverão estabelecer limites para aquisição de bens essenciais à saúde, higiene e alimentação.</p> <p>§4º As farmácias e drogarias deverão estabelecer horário exclusivo de atendimento aos idosos.</p>
17/04/2020	<b>49/2020</b>	<p>Art. 1º Ficam os funcionários, servidores e colaboradores que prestem atendimento ao público nos órgãos e nas entidades da administração pública, nos estabelecimentos industriais, comerciais, bancários, rodoviários, nas instituições de longa permanência para idosos, nas unidades lotéricas, nos postos de combustíveis, nas oficinas e em outras atividades essenciais autorizadas ao funcionamento nos termos do Decreto Municipal nº. 31, de 20 de março de 2020, obrigados a utilizar em seus ambientes de trabalho, máscara de proteção e outros recursos necessários à prevenção da disseminação do Coronavírus causador da COVID-19, enquanto perdurar o estado de calamidade pública decorrente da pandemia dessa doença.</p>



		<p>Art. 5º Os órgãos, entidades e estabelecimentos, sempre que possível, disponibilizarão para os consumidores e usuários dos seus serviços recursos necessários à higienização pessoal para prevenir a transmissão do Coronavírus causador da COVID-19.</p>
25/04/2020	<b>51/2020</b>	<p>Art. 1º Fica permitido, a partir do dia 28 de abril de 2020, o retorno das atividades dos estabelecimentos, que atenderem as determinações previstas neste Decreto para prevenção ao contágio e contenção da propagação de infecção viral relativa ao Coronavírus – COVID-19;</p> <p>Art. 20º As indústrias devem iniciar o seu funcionamento até as 8h e os estabelecimentos comerciais a partir das 9h, exceto padarias, farmácias, drogarias e postos de combustíveis que continuam autorizados a manter os respectivos horários diferenciados.</p>
10/08/2020	<b>087/2020</b>	<p>Art. 1º Fica determinado que o Município de João Monlevade seguirá as diretrizes estaduais do Plano Minas Consciente, criado pela Deliberação do Comitê Extraordinário nº 39, de 29 de abril de 2020, para a retomada das atividades econômicas.</p> <p>Art. 3º São deveres do Empresário Individual, da Sociedade Empresária ou Simples, incluindo seus trabalhadores, respeitar as seguintes condições para retomar a atividade comercial, sob risco de multa e perda de alvará: I – estar ciente das condições e diretrizes do Plano Minas Consciente; II – implementar e manter todos os procedimentos e protocolos gerais e específicos aplicáveis ao estabelecimento; III – garantir as regras de postura pelos clientes e pelos empregados ou similares dentro de seu estabelecimento; IV – manter fixado na entrada do estabelecimento, de forma visível e legível, a relação de procedimentos previstos no protocolo respectivo ao seu segmento ou atividade.</p>
20/08/2020	<b>91/2020</b>	<p>I - A empresa deverá fornecer Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) adequados para a atividade exercida e em quantidade suficiente, incluindo obrigatoriamente máscara, para trabalhadores (sempre) e clientes (quando necessário); II - Não deverá ocorrer o compartilhamento de itens de uso pessoal entre as</p>

		<p>           pessoas, como EPIs, fones, aparelhos de telefone, e outros, fornecendo esses materiais para cada pessoa; III - Promover o uso de canais de venda à distância e priorizar métodos eletrônicos de pagamento, providenciar barreira de proteção física quando em contato com o cliente (placa de acrílico ou face shield), principalmente nos momentos de atendimento e pagamento; IV - Só permitir a entrada de pessoas que estiverem utilizando máscaras; V - Poderá ser disponibilizado na porta dos estabelecimentos sistema de medição de temperatura, com restrição de entrada em caso da temperatura aferida ser superior a 37,5°; VI - Providenciar, obrigatoriamente, cartazes com orientações de higiene e proteção por todo o espaço utilizado pelas pessoas, incluindo entrada, elevadores, caixas, etc e, caso exista equipamento de som, utilizar avisos sonoros com o mesmo fim; X - Não promover atividades promocionais que possam causar aglomerações e manter suspensos eventos e espaços que possam gerar aglomerado de pessoas (eventos de inauguração, “Espaço Kids”, sinucas, música ao vivo, etc); XI - Reduzir a exposição dos produtos (roupa, calçados, material esportivo) em vitrines, prateleiras abertas e araras, evitando o contato direto com o cliente, realizando higienização de forma frequente dos que permanecerem expostos; XIII Treinar todos colaboradores quanto à origem, sintomas, prevenção e transmissão da COVID-19.         </p>
17/12/2020	<b>143/2020</b>	<p>           Art. 1º Fica determinado o horário de funcionamento das atividades comerciais abaixo relacionadas, a partir de 18 de dezembro de 2020:            IV Supermercados: Segunda a sexta 9h às 21h; Sábado e domingo: 9h às 18h; Farmácia: 7h às 21h Segunda à Domingo; VIII - demais atividades do comércio em geral Segunda a sexta: 9h às 18h, Sábado 9h às 13h, Domingo fechado.         </p>
17/03/2021	<b>035/2021</b>	<p>           Art. 2º Considerando as determinações adotadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais, especificamente na inserção obrigatória de todos os Municípios Mineiros na “Onda Roxa” do Plano Minas Consciente,         </p>

01/10/2021	120/2021	Art. 5º Fica permitido o funcionamento do comércio lojista em geral. Devendo ainda, seguir os protocolos.
------------	----------	---

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em <https://pmjm.mg.gov.br/site/>

Ano (2022)

Como visto no Quadro 2, o último decreto encontrado no site da prefeitura em relação ao comércio da cidade foi em outubro de 2021, quando as vacinas já estavam sendo aplicadas e as medidas estavam mais flexíveis, com o comércio completamente liberado para o lojista em geral.

### 4.3 Estratégias adotadas pelas empresas durante a pandemia

Nas pequenas e médias empresas, as estratégias são desenvolvidas de maneira informal e flexível quando comparadas às empresas de grande porte, seguindo muitas vezes, a intuição e percepção do ambiente por parte dos gestores frente às necessidades de mudanças constantes surgidas ao longo do tempo. (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2020).

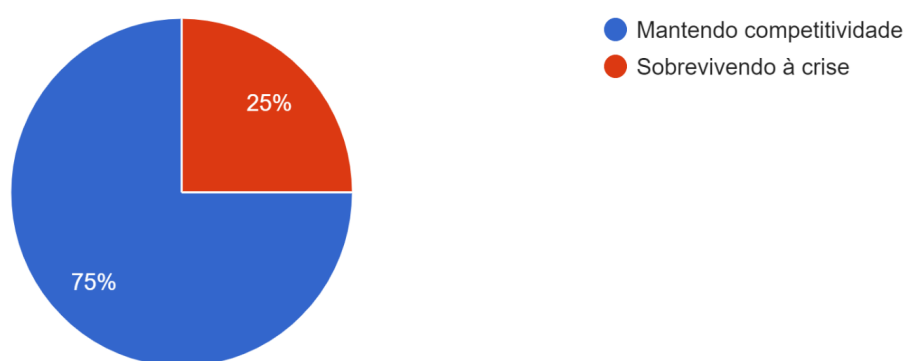
O fato de serem mais informais na formulação das suas estratégias pode ser explicado por elas terem esse processo representado, na maioria das vezes, pelo proprietário ou alta gestão da empresa (DALLA; GONÇALVES; MUNIZ, 2009). Existem estatísticas nas quais os espaços de tempo para definição das estratégias em pequenas e médias empresas é menor, do que as de grande porte, havendo maior necessidade de flexibilidade nestas definições (KRAUS; HARMS; SCHWARZ, 2008).

Na pandemia, as micro e pequenas empresas foram as mais afetadas devido à falta de planejamento financeiro e falta de recursos para contratar um especialista na área ou até mesmo conseguir terceirizar algum tipo de serviço. Muitas empresas foram surpreendidas com a crise gerada pelo vírus da COVID-19, pois muitos gestores e proprietários tinham nenhum ou pouco planejamento e exceto em alguns poucos casos, como pôde ser evidenciado pelos depoimentos do entrevistado E4 gestor do ramo de construção:

Não tivemos tempo hábil para realizar um planejamento, o que ocorreu foram reuniões que semanalmente entre a diretoria e gerência para ir levantando as ocorrências dos decretos e posteriormente realizar as adequações exigidas (E4).

De acordo com as entrevistas realizadas, notou-se que as medidas governamentais decretadas perante a pandemia exigiram das organizações a necessidade de se adaptar com agilidade às repentinas mudanças para se manter no mercado e atender às suas exigências. De um lado, foi exigido que a organização implementasse estratégias que seguissem as medidas impostas nos decretos apresentados no tópico 4.2 anteriormente, buscando o controle da disseminação da COVID-19 promovendo a saúde e o bem-estar da população.

Em meio às implementações, por outro lado, surgiram crescentes preocupações com o impacto que tais medidas estariam causando no futuro das empresas, impossibilitando o seu funcionamento e afetando diretamente o seu desenvolvimento econômico, colocando em risco a sobrevivência da organização no mercado e adaptação do seu planejamento logístico. Foi identificado por meio do Gráfico 2, em que os entrevistados indicaram que a maioria das empresas consideram-se estar mantendo sua competitividade durante a pandemia, cerca de 75% do total de entrevistados, enquanto 25% apenas são sobreviventes ao mercado devido à crise gerada pela pandemia.



**Gráfico 2:** Relação de competitividade no mercado

**Fonte:** os autores 2022.

Durante a entrevista, ao ser questionado sobre o maior desafio logístico enfrentado no decorrer da pandemia, o gestor do ramo de supermercado cita alguns pontos:

O desafio logístico é que pelo ramo, por ser produtos de compra de necessidade básica, as pessoas querem o mais rápido possível, além dos produtos perecíveis que exigem cuidados para o manuseio. E outro desafio foi realizar entregas nas cidades vizinhas, e com a pandemia o sistema de entregas teve um aumento exponencial (E9).

Segundo destaca o entrevistado E9, no setor de logística, houve significativas mudanças, principalmente, com relação ao aumento das entregas devido ao crescimento do *e-commerce* e atividades de *delivery* no período da pandemia da COVID-19. O desafio de grande parte das empresas foi elevar as atividades logísticas junto às decisões estratégicas, principalmente, com relação ao transporte de produtos perecíveis.

Identificou-se que o aumento da eficiência das operações de entrega de produtos torna-se cada vez mais uma necessidade para a sobrevivência empresarial (SILVA *et al.*, 2021). Nesse caso, conforme também menciona Silva *et al.* (2021), o transporte é um elemento fundamental e faz parte dos fenômenos de transformações características da capacidade dinâmica.

De acordo com Cepellos (2020), as mudanças atingiram as empresas em diferentes níveis, sendo pressionadas para que se reinventassem ao trabalharem em horários alternativos, como visto em 80% das entrevistas do comércio essencial (E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10) e em 100% dos não essenciais (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 e F10). A pesquisa identificou as principais mudanças que ocorreram em meio a incerteza da condição completa de trabalho durante a pandemia, que em muitas vezes foi ditada pela prefeitura por meio de decretos.

Percebeu-se a grande diferenciação do segmento essencial e não essencial, no que tange às mudanças de dias e horários de trabalho citadas pelos entrevistados, isso porque como visto no tópico 4.2, os segmentos tiveram diferentes regras sobre seu funcionamento, conforme o Quadro 3 que apresenta falas dos entrevistados:

**Quadro 3:** Funcionamento dos segmentos essenciais e não essenciais:

Essencial	Não Essencial
Na ótica aqui acho que só final de semana que às vezes não abria de resto trabalhamos normal. (E7)	Não podíamos abrir a loja no horário comercial e todos os funcionários estavam afastados, depois com o decreto foram surgindo novos horários... E a prefeitura não dava assistência, só mandava o decreto. (F9)
Não tiveram. (E2)	Não abrimos durante alguns meses, e

	tinha época que não abrimos nos sábados. (F2)
Houve revezamento entre os dias de trabalho (dia sim, dia não). (E5)	O horário de funcionamento já foi reduzido, e não trabalhamos uma época, mas tudo era de acordo com a prefeitura. (F7)
Houve alterações no horário devido aos decretos com horários para abertura e fechamento e nos fins de semana. (E9)	Sim, tivemos que nos adaptar aos decretos da cidade, onde havia diversas mudanças nos horários e dias de funcionamento. (F4)
Trabalhamos com os horários de acordo com as obrigações da prefeitura. (E4)	Cumprimos o decreto cada loja abria em horário diferente, algumas abrindo às 10:00 e fechando às 14:00. Lojas abrindo às 12:00 e fechando às 18:00 e a maioria somente em serviço de <i>delivery</i> . (F8)

Fonte: os autores

Ano (2022)

Apesar da nova forma de funcionamento que as empresas alegaram passar por conta dos novos horários e dias trabalhados, as funções continuaram em sua maioria as mesmas, só realocando as atividades quando necessário em razão de afastamentos, como pôde-se observar através dos trechos abaixo com os entrevistados do segmento de construção E4 e de supermercado E10, respectivamente: “Não ocorreu mudanças, apenas criamos mais pontos de correspondência via WhatsApp e mais mão de obra para realizar entregas”, “Houve alteração nas escalas de trabalho. Não ocorreu alteração nas atividades”.

Como a maioria das atividades é operacional, não houve grandes mudanças, a não ser aquelas devidas às alterações dados aos afastamentos. (E9)

Uma das principais preocupações perante a pandemia da COVID-19 foi a possível perda de empregos gerada pelo encerramento das atividades e a diminuição de pessoas a fim de reduzir os custos e manter o funcionamento. Entretanto, foi possível notar uma relação entre a ausência de demissões e a contribuição estratégica pelo funcionário com a empresa, como citou o entrevistado E1 e E9 respectivamente: “Os funcionários são fundamentais para a empresa então isso tudo contribui para a estratégia da empresa”, “Os colaboradores são de extrema importância pois além de fazerem o negócio ir para frente, antes de tudo

nos preocupamos com o bem-estar deles”. Essa relação levou a entender que uma gestão com participação ativa do funcionário pode gerar benefícios para ambas as partes de acordo com o entendimento dos autores deste trabalho.

#### 4.3.1 Características do consumidor no período da pandemia

Entender os consumidores é muito importante na maioria das áreas de negócio: publicidades, promoções, desenvolvimento de novos produtos, serviços, varejo, consultoria, serviços profissionais e as mais diversificadas áreas. E, porque diante desse entendimento, podemos destacar melhor os esforços onde de fato precisam, obtendo assim melhores resultados (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

No caso de pandemia, as variáveis primordiais que determinam o consumo ainda perduram, o que muda é o perfil de bens demandados. As pessoas passam a buscar bens que lhes proporcionem uma situação de segurança frente ao problema, como a comodidade de realizar compras no conforto de casa, de forma virtual. (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

A construção da plataforma on-line já é uma estratégia. O que mais está alavancando as lojas principalmente dos segmentos essenciais (Farmácia, construção, Floricultura, Supermercado e Óticas) atualmente é a rede social *Instagram*, pois a plataforma faz uma bela propaganda de produtos e/ou de serviços, com publicações de fotos e vídeos, e ainda possibilita ter o auxílio de outra rede social, como o *WhatsApp*, que é um meio fácil para a comunicação e finalização de serviços e compras. Isso, entretanto, não exclui a possibilidade de se ter, também, a plataforma de sites.

Os depoimentos dos entrevistados E6 e E3 dos segmentos de floricultura e construção, respectivamente, relatam o seguinte quando questionados se perceberam mudanças no comportamento do consumidor:

Sim, trabalhamos muito com decoração de festas, então tivemos que nos reinventar investindo em outros tipos de serviços como cestas de café da manhã. Além de disponibilizar álcool em gel, distanciamentos dos clientes, horários de funcionamento etc...(E6)

Sim, os consumidores ficaram mais receosos dado a crise econômica provocada pela pandemia (E3).

As pessoas, normalmente, mudam seus comportamentos quando afetadas por novos acontecimentos, e esse é um aspecto essencial do fenômeno da pandemia. Observou-se o aumento da compra não planejada, que é um campo de pesquisa bastante vasto e comumente combinado com compra impulsiva pelos consumidores durante a pandemia. Pode-se então relacionar essa característica com o exposto apresentado por Sérgio Luiz *et al.* (2021) em seu trabalho elaborado.

Diante disso, considerando a não circulação de pessoas no ambiente, também percebeu-se que os cuidados com a saúde estão relacionados à consciência da sua importância para os indivíduos. Portanto, a intenção de se prevenir contra a COVID-19 desempenhou o papel de variável dependente da crença na autoeficácia levando o consumidor a permanecer em casa e utilizar com maior frequência os meios de compra *online*. Conforme pôde-se identificar através do depoimento do entrevistado E9 do ramo de Supermercados e entrevistado F3 do ramo de Papelaria, respectivamente, quando questionados se perceberam alterações no comportamento do consumidor, conforme depoimentos a seguir:

Antes o foco era no produto, e agora o consumidor virou o principal foco , atendimento um pouco mais personalizado para que o consumidor se sinta em casa e valorizado. O consumidor ficou mais exigente, quer tudo mais rápido, mais exigente com a qualidade do serviço e também do produto. (E9)

Sim, o consumidor ficou mais exigente e mais receoso quanto a vir à loja num primeiro momento. Porém com o passar do tempo voltou-se a normalidade.(F3)

Por terem um perfil adaptativo, a criação de estratégias para contornar a crise focou-se em um processo incremental de análise do ambiente e a ação foi tomada considerando o conceito de que tomada de decisão centralizada é uma característica forte das empresas, tanto para as empresas classificadas como segmentos essenciais (Farmácia, Construção, Floricultura, Supermercado e Óticas) quanto para as empresas classificadas como não essenciais (Roupas e Calçados, Papelaria, Eletrodomésticos, Material Elétrico e Presentes e Utensílios). Nessas empresas os donos são os únicos decisores que possuem a visão das estratégias e adaptações necessárias para garantir a segurança do cliente no ambiente.



### 4.3.2 Adaptações necessárias no ambiente

De acordo com Santos, Silva e Belmonte (2021), para o enfrentamento da COVID-19 os estabelecimentos tiveram que estruturar estratégias e se adaptarem com as mesmas rapidamente, pois o ambiente de trabalho passou a ser percebido como o espaço de risco para a saúde tanto dos funcionários quanto dos consumidores.

Neste contexto, foi necessário que as empresas seguissem os protocolos de saúde, que apresentavam elementos básicos comuns, sendo essenciais ou não, como: uso de máscaras pelos trabalhadores, higienização das mãos com álcool em gel a 70%, distanciamento mínimo de um metro, limpeza contínua em superfícies, ventilação do ambiente e afastamento do trabalhador com alguma suspeita ou caso de COVID-19.

A proteção do trabalhador e do cliente passou a ser um elemento básico e necessário para a própria sobrevivência das lojas no geral e esse conjunto de medidas é provado a todos os tipos de empresa, visto que em todas as respostas relacionadas a pergunta 7 (sete) do questionário (Apêndice A) durante as entrevistas, foram citados: disponibilidade de álcool, uso de máscara e distanciamento.

Em alguns casos especiais, foram necessários alteração do *layout*, rearranjo no ambiente de trabalho, melhor adequação dos postos de trabalho, como respondido pelo funcionário da empresa do segmento de material elétrico classificado por F7: “Nos balcões tinha um painel de acrílico para não ter contato, e tínhamos uma corrente que não deixava o cliente chegar perto do resto do balcão” e no trecho abaixo:

Tiveram em relação ao design da loja que era aberta e no período da pandemia teve que haver redução onde as pessoas poderiam circular, o que acabou transformando a loja no tipo de atendimento de balcão com a área de circulação de cliente reduzida. (E8)

Corroborando os autores Wang e Ahmed (2007), verificou-se a partir da pergunta 14 do questionário que a maioria das empresas (70%) acompanhou a concorrência para observar as transformações feitas por eles, de forma a identificar e captar as oportunidades tangíveis como citado pelo entrevistado E4:

“Constantemente realizamos esse tipo estratégia, não só pela pandemia, mas procuramos ficar atentos às oscilações e tendências do mercado” e assim poder até mesmo reutilizar alguma melhoria, conforme o trecho abaixo dos entrevistados F2 e E6 respectivamente:

Acompanhamos as vezes porque algumas lojas apesar de concorrência são de colegas, algumas percebemos que fechou e outras surgiram. Quando uma fechou, podemos pegar a marca que ela vendia e trazer mais clientes para loja, porque antes eles tinham exclusividade de marca (F2).

Foram momentos difíceis, pois assim que proibiram a realização de eventos e celebrações festivas, o setor de flores foi bastante impactado, com redução de aproximadamente 40% na comercialização de plantas de corte – segmento do setor que atende aos eventos. Trabalhamos muito com decoração de festas, então tivemos que nos reinventar investindo em outros tipos de serviços como cestas de café da manhã (F6).

Em conformidade com os autores os autores Wang e Ahmed (2007) , por meio das respostas dos entrevistados em relação a mudança do perfil do consumidor, que antes ia nas lojas e hoje consegue receber o produto a partir de redes sociais e entregas no estilo *delivery*, compreendido no Quadro 4 onde percebeu-se que em ambos segmentos, essenciais e não essenciais, utilizam formas de entrega para realizar as vendas e assim se adaptar a mudança em busca de sua evolução e sobrevivência:

**Quadro 4:** Novos sistemas de entrega

<b>Essencial</b>	<b>Não Essencial</b>
Precisamos aumentar nosso time para entrega. (E1)	Eu deixava as peças na casa das clientes depois do expediente ou se fosse no centro alguma funcionária levava lá na casa, durante o dia. (F2)
Investimos mais em aperfeiçoar e inovar nas embalagem... Desafio de entregar com todas as medidas exigidas pela lei e muito receio de contaminação, além de sempre entregar os pedidos com carinho e	O sistema de entrega é da loja mesmo, quando comprava na internet podia receber em casa ou retirar na loja, e quando compra na loja podia receber em casa ou já levar o produto de uma vez. (F5)

cuidado. (E5)	
Utilizamos entregas com motoboys. Entregar com maior rapidez possível. (E6)	Próprio, utilizando o carro do dono, com cobrança de taxa para custo da gasolina. (F10)

Fonte: os autores.

Ano (2022)

Dessa forma, observou-se que a capacidade adaptativa pode ser demonstrada por meio da flexibilidade que está contida tanto nos recursos disponíveis, quanto em sua aplicação e que é preciso que a empresa tenha a capacidade de adaptar-se às mudanças ambientais para a evolução e sobrevivência da organização no mercado

#### **4.4 Análise das estratégias em relação à Capacidade Dinâmica**

Contando a partir da análise das entrevistas coletadas com gestores e proprietários, do questionário enviado e da análise dos dados, pôde-se então identificar estratégias desenvolvidas e implantadas ao longo do período de pandemia. Como aspecto relevante, as empresas estão divididas aleatoriamente em relação à sua classificação de porte, ou seja, pequenas e médias empresas de acordo com classificação do SEBRAE (2022), que estão localizadas na cidade sede em que realizou-se o estudo, no interior de Minas Gerais. Muitas das empresas selecionadas, com aspecto tradicional. Dada a essa característica, as estratégias comumente são desenvolvidas pelos donos dos empreendimentos ou gerentes e baseadas muitas das vezes pela intuição e percepção.

##### **4.4.1 Capacidade de identificação de oportunidades - *Sensing***

Segundo Teece (2007), o conceito de *sensing* reside na atividade da empresa em observar e identificar as tendências de mercado e de tecnologia, ou seja, refere-se à enumeração de novos caminhos e oportunidades no meio tecnológico e no mercado para o desenvolvimento de novas estratégias que atendam às novas tendências.

Portanto na presente pesquisa, foi possível verificar por meio das entrevistas com os gestores e proprietários das empresas selecionadas, que as oportunidades são identificadas por meio da observação informal do mercado e seus concorrentes

e da sua experiência de *benchmarking* no mercado, além da realização de pesquisas de satisfação com os clientes, participação em grupos no ramo correlacionados às atividades inerentes a cada um, uma proximidade entre vendedores e clientes, relações com fornecedores e marketing e acompanhamento de notícias em veículos de comunicação.

Assim que a pandemia foi decretada em março de 2020, grande parte dos gestores das empresas conseguiram identificar o período fechado como uma oportunidade de implantar melhorias em alguns espaços e lacunas do plano organizacional que não podiam ser feitas no período de funcionamento.

Uma outra oportunidade identificada nos primeiros meses da pandemia, foi continuar utilizando as mídias sociais como meio para manter os clientes ativos e em contato com as atividades de cada empresa e seus funcionários. Mesmo com o fechamento das empresas classificadas como não essenciais, e o isolamento das pessoas dentro de suas casas em um primeiro momento, enxergou-se a chance de utilizar de maneira ainda mais evidente o uso das redes sociais, além de ter a oportunidade de divulgar o seu serviços para um maior número de pessoas por esse meio de comunicação.

Essa estratégia pôde ser identificada perante a resposta do gestor de supermercado entrevistado E9:

Antes eram as redes sociais, telefone e o canal físico dentro da loja. Durante a pandemia basicamente continuou-se adotando os mesmos canais, pois como o serviço essencial, não deixou-se de receber os clientes como alguns outros estabelecimentos (E9).

Identificou-se que se o comportamento do consumidor muda, as estratégias precisam acompanhá-lo para garantir sua satisfação e dar retorno à empresa, caso contrário, a organização corre o risco de perdê-lo para a concorrência.

Diante da observação e coleta dos dados, percebeu-se que empresas que possuíam anteriormente um *marketing* digital estruturado saíram na frente das outras que não possuíam. Isso porque, mesmo que por qualquer motivo o local físico não possa funcionar, haverá sempre o on-line como uma alternativa para o consumidor, o qual não parece que perderá espaço nas próximas décadas.

Notou-se que a construção da plataforma *on-line* já é uma estratégia evidente entre os lojistas de todo o país. O que mais está alavancando as vendas das lojas estudadas atualmente é a rede social *Instagram*, pois ela faz uma propaganda expansiva de produtos e/ou de serviços, com publicações de fotos e vídeos, e ainda podendo ter o auxílio de outra rede social, como o *WhatsApp*, que é um meio fácil para a comunicação e finalização de serviços e compras. Pôde-se inferir através do depoimento do entrevistado F9 referente a loja de presentes e utensílios “Utilização do *WhatsApp* da loja, para falar mais rápido, antes demorava um pouco e agora é todo o tempo com celular respondendo.”

Relacionou-se, portanto, as mídias sociais com maior adesão pelos gestores e proprietários das empresas entrevistadas como uma das estratégias de marketing e venda, no período de coleta de dados. Sendo elas *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook*, respectivamente. Também constatou-se que a estratégia de desenvolvimento de um modelo de *e-commerce* surgiu como uma oportunidade evidenciada como o relato de um dos gestores, entrevista E9 do ramo de supermercado, conforme a seguir.

Houve muito investimento no digital. Houve a venda pelo *Whatsapp* e a criação de um *e-commerce* próprio para venda por conta da pandemia. Alguns dados para o cadastro no *e-commerce* e nas lojas físicas. Tem objetivo aumentar o banco de dados para que alimentem os indicadores e monitoramentos(E9).

Assim, foi perceptível, com a chegada do *e-commerce*, que o *marketing* digital tem tido destaque em alavancar o lucro das empresas. Isso, pois, além de ser um auxílio no aumento de vendas, de forma geral, também diminui os custos ao não necessitar de um atendimento na loja física, tal fato é destacado pelo proprietário de loja de roupas e calçados, entrevistado F1 a seguir:

Maioria de *Instagram* e “zap” mesmo, venda também, uma coisa era deixar a cliente que já tinha comprado na loja e é freguesa poder levar roupa para experimentar em casa, porque não tava podendo experimentar na loja por causa da contaminação, aí ela levava e depois nós buscávamos se fosse aqui pertinho (F1).

Percebeu-se, ainda, que esse não é um contexto que mudará tão cedo. Mesmo com o fim da pandemia, as pessoas parecem ter a tendência de continuar guardando uma grande parte do seu consumo para compras *on-line*, principalmente pela versatilidade e pela praticidade dessa prática. Essa característica relaciona - se

também à capacidade de aproveitamento das adversidades encontradas pelas empresas para se reinventarem durante a pandemia.

#### 4.4.2 Capacidade de aproveitamento - *Seizing*

Assim que uma oportunidade é detectada, ela deve ser aproveitada através de novos produtos, processos ou serviços e por isto o microfundamento *seizing* é definido em saber aproveitar as oportunidades, ao mesmo tempo que investe em estratégias (TEECE, 2007). Para que isso ocorra, é necessário que as estratégias sejam aplicadas no tempo certo, e pôde-se observar com as entrevistas que muitas organizações conseguiram realizar dessa forma.

A teoria de Teece (2007) se confirma a partir da compreensão das principais estratégias utilizadas pelas empresas durante a crise sanitária para continuarem em serviço. Visto no Quadro 3 que o funcionamento de segmentos essenciais e não essenciais foram modificados, o comércio teve que buscar uma forma de continuar se comunicar com seu consumidor, que não estava mais nas ruas devido aos decretos de isolamento.

Para isso, a mídia em rede social foi utilizada em 100% das lojas como ferramenta de comunicação, seguindo do telefone (45%), rádio (25%), mídia física (*outdoors, folders*) (25%), site próprio (10%), TV (5%). Além da comunicação, as mídias sociais foram citadas por todas as lojas em relação a realização de vendas, que de acordo com o F10 já acontecia, mas foi ainda mais evidenciada durante o período: “Já utilizava *WhatsApp* para venda e isso intensificou durante a pandemia... O atendimento por lá ficou mais intensificado porque até mesmo o próprio consumidor começou a usar mais esse estilo de compra”.

No contexto de mídias sociais, foram citados *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*, onde as motivações e formas de uso foram diversas, como se observa no Quadro 5:

##### Quadro 5: Motivações e formas de uso das mídias sociais.

“Mandávamos” mensagem pelo <i>WhatsApp</i> avisando de novos sapatos na loja, ou se a cliente especificava o que queria “enviávamos” para ela quando chegava, ou “enviávamos” na casa dela também para experimentar. (F2)
---

O canal de venda no início da pandemia foi divulgar o <i>WhatsApp</i> de cada vendedor para realizar venda por ele. (F7)
--

A loja criou um <i>WhatsApp</i> que redireciona da loja central para a que o cliente quer comprar quando manda mensagem, aí vem direto para nosso celular. (E7)
---

Adicionamos o <i>WhatsApp Web</i> nos computadores para maior agilidade. (F8)
---

Aumentamos os pontos de <i>WhatsApp</i> para atendimento. (E4)
--

Fonte: os autores.

Ano (2022)

Visto que os decretos tinham diferentes imposições para cada grupo de empresas, cada uma buscou uma forma para atender seus clientes, principalmente no que tange a logística da entrega, já que algumas delas só poderiam acontecer em retiradas ou sistema de *delivery*. De acordo com as respostas recolhidas, as compras começaram a ser realizadas via tele entregas por motoboy, carro, camionete e à pé para retiradas.

Jacomossi *et al.* (2021) menciona em seu trabalho o investimento em tecnologia e inovações digitais como uma boa oportunidade de relacionamento com seus clientes. De acordo com as entrevistas, notou-se que grande parte das empresas entrevistadas buscaram novas formas de cultivar esse relacionamento, entretanto a maioria fez o básico considerando o menor custo, que são as mídias sociais, visto que apenas 3 (três) dos 20 (vinte) estabelecimentos estudados tiveram investimento de capital para montar um *e-commerce* visando uma oportunidade de reconfiguração do ambiente em que está inserido.

#### 4.4.3 Capacidade de reconfiguração - *Reconfiguring*

O conceito do microfundamento de reconfiguração ou do inglês, *reconfiguring* é de que a empresa deve sempre estar preparada para mudanças, transformações, para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades da melhor maneira, sendo capaz de recombina e reconfigurar os seus recursos criando um ambiente favorável para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

A reconfiguração é necessária para manter contínua a evolução da empresa e tentar escapar das dependências desfavoráveis (TEECE, 2007). Assim, o sucesso

cria um nível de rotinas que é necessário para a eficiência operacional de cada organização. 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.

A partir das definições sobre reconfiguração, pôde-se identificar que as empresas sobreviventes ao período da pandemia evoluíram, pois foi preciso se reconfigurar inúmeras vezes, para sobreviver frente às constantes mudanças causadas pelo avanço da pandemia e publicações dos decreto como podemos comprovar através do depoimento do entrevistado E1 do ramo farmacêutico, quando perguntado sobre quais principais impactos enxerga como causados pela pandemia a resposta obtida é: “Aumento na venda pelo setor farmacêutico, houve até déficit de insumos , como negócio houve muita oportunidade.”

Para realizar a abertura ao público foi necessário realizar uma série de adaptações visando a segurança de todos e o cumprimento das normas aplicadas pela Organização Mundial de Saúde (2020) e as suas alterações de acordo com o avanço ou recuo no número de contaminados e da cobertura vacinal alcançada conforme descrito pelo entrevistado F9 do segmento de loja de Presente e Utensílios a seguir:

No início sim não podíamos abrir a loja no horário comercial e todos os funcionários estavam afastados, depois com o decreto foram surgindo novos horários, no início todos respeitavam mas depois os lojistas foram cansando e abrindo de toda forma, pois não podíamos mais ficar no prejuízo e a prefeitura não dava assistência só “mandava” o decreto...O de Minas do governo também “mandava” às vezes a gente fechar, aí fechava porque às vezes tinha o vigia na rua. Lembro que no natal deixaram abrir de novo, lá pelo fim do ano para ajudar nas vendas, aí trabalhávamos um maior período (F9).

Nos estabelecimentos foram implementadas medidas com rigor de fiscalização. Tais medidas como: avisos de entrada permitida somente com uso de máscaras, limite de quantidade de clientes no interior do estabelecimento, em alguns tipos de serviços foi colocado um tapete sanitizante na entrada, averiguação de temperatura corporal.

Além disso, recipientes contendo álcool 70% ficavam disponíveis para uso em diversos pontos dos locais, principalmente bancadas de entrada e saída,



cartazes com orientações foram espalhados. Em estabelecimentos que tinham como característica um contato mais próximo com o cliente, principalmente nas atividades que envolvem maior proximidade com as pessoas como nos sistemas de *check-out*, ou comumente conhecida como “caixas”, foi necessária a instalação de placas de acrílico ou vidro para conter a proliferação viral, uso de luvas cirúrgicas e em alguns casos os gestores instruíram a utilização de máscaras do tipo *face shield*.

A partir dos dados, verificou-se que os entrevistados relataram preocupações, considerando as incertezas geradas pela crise da COVID-19. Algumas empresas, representadas pelos gestores ou proprietários, não perceberam o impacto negativo da crise significativamente em comparação com os outros, devido ao tipo de produto ou serviço vendido conforme classificação entre essenciais. Em contrapartida, os não essenciais sofreram mais com as medidas restritivas, conforme relata o entrevistado F7 e F10 quando confrontado pela pergunta: “Quais principais impactos enxerga causados pela pandemia? Tem algo que considere relevante ao contexto que não foi mencionado nas minhas perguntas?”, como resposta o entrevistado menciona: “os preços de todos os produtos subiram muito, em média 100%, necessitando de mais capital para poder comprar” (F7) e F10:

Aumento expressivo do contato direto com clientes, que se adaptaram bem a esse contexto. Acredito que hoje a clientela de maneira geral já sabem bem sobre compras pela internet, ainda mais o marketplace durante pandemia, e o mais relevante talvez seja isso, mídias sociais que reduzem barreiras e transformaram o comércio de maneira geral mais ágil. (F10)

Quanto ao conceito do microfundamento *reconfiguring*, o incentivo a novos projetos, novas ideias, gestão do conhecimento e decisões descentralizadas são práticas que poderiam ser utilizadas pelas empresas entrevistadas como sugestão diante ao contexto desafiador, visto que não foram citadas nas entrevistas.

Sendo assim, percebeu-se que todos os entrevistados identificaram as mudanças de mercado e sentem as incertezas do ambiente, precisando se adaptar e reinventar seus negócios. Estudos demonstram que em ambientes e períodos altamente incertos, com necessidade de aumentar a flexibilidade estratégica da empresa, é crucialmente necessário se envolver e tomar conhecimento das atividades relacionadas à previsão estratégica, melhorando a qualidade das

discussões e tomada de decisão, conseqüentemente (HAARHAUS; LIENING, 2020).

No Quadro 6 abaixo, é apresentado o resumo das principais estratégias utilizadas pelas empresas conforme cada microfundamento:

**Quadro 6.** Estratégias utilizadas pelas empresas sobre das Capacidades Dinâmicas

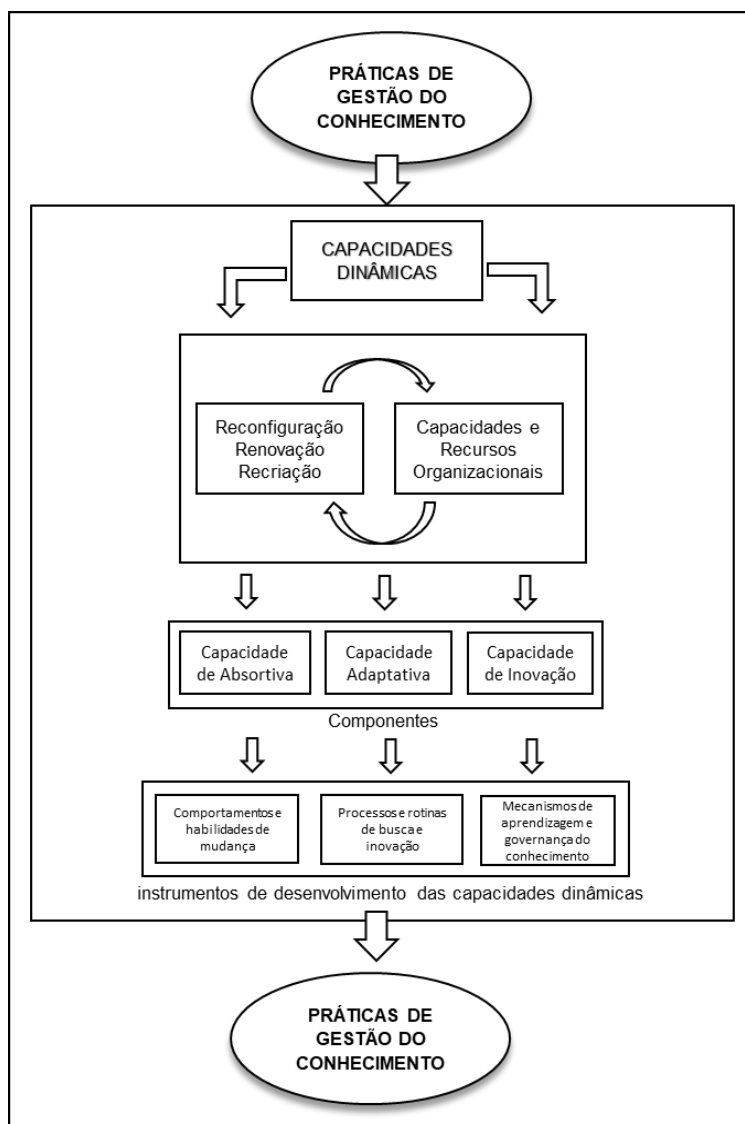
<b>Estratégias adotadas pelas empresas estudadas</b>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES (SENSING)</b>	Identificação de oportunidades de realizar melhorias nas instalações, atitude que é considerada difícil quando há movimento nas lojas durante atendimento.
	Percebeu-se a oportunidade para implantação de modelo comercial <i>online</i> , o <i>e-commerce</i> alavancar o lucro das empresas.
	Oportunidade de se reinventar e alterar os planos da empresa.
<b>APROVEITAMENTO DAS OPORTUNIDADES (SEIZING)</b>	O comércio teve que buscar uma forma de continuar se comunicar com seu consumidor, que não estava mais nas ruas devido aos decretos de isolamento - uso de mídia em redes sociais.
	Investimento em tecnologia e inovações digitais como uma boa oportunidade de relacionamento com seus clientes.
	Aumento dos pontos da plataforma de <i>WhatsApp</i> para os atendentes.
<b>CAPACIDADE DE RECONFIGURAÇÃO (RECONFIGURING)</b>	Implantação de normas de saúde e segurança impostas tais como: Fixação de avisos de entrada permitida somente com uso de máscaras, delimitação da quantidade de clientes no interior do estabelecimento, disponibilização de álcool em gel 70% para uso e em alguns locais foi inserido tapete sanitizante na entrada bem como averiguação de temperatura corporal.
	Houve adaptação dos métodos de trabalho dos funcionários para que os atendimentos fossem de cunho virtual.
	Realização de capacitação para funcionários.
	Utilização de mídias sociais como meio para manter os clientes ativos e em contato com as atividades de cada empresa e seus funcionários.

	Houve alteração na escala de trabalho em alguns estabelecimentos para que não ocorresse demissões.
	Alteração no horário de funcionamento do comércio.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ano (2022)

Através do levantamento bibliográfico, conceitos identificados e construção do próprio trabalho, pôde-se elaborar um esquema analítico, imagem 1, relacionando os conceitos sobre capacidade dinâmica e buscando compreender como as práticas de gestão do conhecimento participam do seu desenvolvimento.



**Imagem 1:** relações entre os conceitos da teoria das capacidades dinâmicas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ano (2022)

## 5 CONCLUSÃO

Diante deste cenário pandêmico e instável, a população enfrentou medidas restritivas de isolamento e voltadas à saúde e segurança, para evitar a propagação do vírus. Esta situação gerou consequências para os negócios, impactando diretamente o comércio, havendo assim, necessidade de adaptação tanto com relação aos funcionários, fornecedores e clientes.

A partir da coleta e análise de dados por meio de entrevistas com proprietários dos 10 segmentos que fazem parte da rede comercial em uma cidade do interior de Minas Gerais, pôde-se visualizar que é necessário que haja um arranjo constante para a concretização da eficiência operacional, sejam com o redesenho dos negócios, realinhamentos, reformulações. Para tal, as capacidades dinâmicas podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias frente a ambientes de incertezas e dificuldades, como foi o cenário causado pela pandemia.

Diante do contexto, a pandemia da COVID-19 é uma das adversidades que o mundo ainda enfrenta, e as empresas que possuem a capacidade de identificar as oportunidades, desenvolver estratégias diante dos contextos em que estão inseridas e reconfigurar os seus recursos e ativos, tendem a se sobressair dentro de um mercado que exige constante adaptação e transformação para manter a competitividade.

Sendo assim, o presente trabalho teve como objetivo encontrar as principais estratégias adotadas pelas organizações ao contexto da pandemia do COVID-19, a fim de analisar e identificar as principais dificuldades encontradas durante este período na visão dos seus colaboradores sob a ótica da teoria das capacidades dinâmicas.

Para esse propósito, a análise de dados por meio do questionário demonstrou que a maioria das empresas não tinha um planejamento para possíveis crises ou incertezas do mercado, e que não fizeram um planejamento no início da pandemia. Em relação à capacidade de detecção de oportunidades (*sensing*), identificado por meio das respostas obtidas no questionário aplicado, foi possível

identificar oportunidades e estratégias que não foram percebidas pelos seus gestores e proprietários e que poderiam ter sido utilizadas no período de crise.

Dentre as oportunidades, podemos identificar que quanto à capacidade de aproveitamento (*seizing*), todas as empresas estudadas relataram que realizaram ações para adaptação diante do COVID-19. Observou-se que houve utilização de algum tipo de mídia social para o atendimento e vendas aos clientes e buscaram novas formas de entrega. Além disso, foram citadas adaptações necessárias orientadas pela Organização Mundial da Saúde, sendo a maioria: utilização de máscara, distanciamento de *1m*, utilização de álcool em gel e cartazes no interior das lojas. Outras empresas também implantaram melhorias em processos relacionados à comercialização e marketing de produtos e serviços, proporcionando investimento em *e-commerce*, como no segmento de supermercado, por exemplo.

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

Como limitações deste trabalho, destaca-se o baixo número de amostras da região, o que prejudica a generalização em outros segmentos e a falta de contato direto com os gestores da empresa, o que pode ter prejudicado a sabedoria da estratégia. Identificou-se que algumas respostas foram realizadas de forma inconclusivas e sem consistência perante o entrevistado, gerando dúvida e não sendo utilizada para construção da análise de dados visto a pouca profundidade.

Para trabalhos futuros, sugere-se que mais autores realizem e deem continuidade a estudo ligados ao tema, se possível colocando em prática o conceito de Capacidade Dinâmica como plano estratégico de alguma empresa, visto que a capacidade de adaptação e transformação se torna fundamental para que as organizações possam se manter em competição no mercado, bem como continuar a avaliação das atribuições perante ao ambiente que tiveram efeito positivo nas

mesmas e as melhores práticas de rotina em relação a gestão estratégica que existem possibilidades de serem replicadas e adaptadas.

## 6 REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. N. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 171-179, 2002.
- AUGIER, M. & TEECE, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economics system. **Organization Studies**, 29(8-9), 1187-1208
- BARDIN, L (2008). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36(1), 256-280. doi: 10.1177/0149206309350776
- BOGODISTOV, Y.; PRESSE, A.; KRUPSKYI, O. P.; SARDAK, S. Capacidades dinâmicas de gênero em micro empresas (2010). **RAE, São Paulo**, v. 57, n. 3, p. 273-282, maio/jun., 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170308>.
- BRASIL. Decreto n. 83.221, de 20 de março de 2020. **Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais**.
- BREZNIK, L; HISRICH, ROBERT D. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?. **Journal of small business and enterprise development**, 2014.
- BRUCHÊZ, A. et al. Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica. **Desafio on line, Caxias do Sul-RS**, v. 6, n. 1, 2018.
- BRATIANU, C. B., R.. COVID-19 induced emergent knowledge strategies. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 1, p. 11-17, 2021.
- BRITO, S B P et al. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 54-63, 2020.
- CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.
- CEPELLOS, M. V. COVID-19: O que esperar do futuro. Recursos humanos na linha de frente. **Revista GVExecutivo**, v.19, n.3, MAIO/JUN, 2020.
- CLEMENTE, G. T. Riscos de danos aos profissionais da saúde na pandemia. **Revista IBERC**, v. 3, n. 2, p. 125-142, 2020.
- CLEPS, G. D. G.. O comércio e a cidade: novas territorialidades urbanas. **Sociedade & Natureza**, v. 16, n. 30, 2004.
- CONSTANTINO, T P et al. **Adaptações no setor de eventos de uma rede hoteleira pernambucana frente a pandemia da covid-19**. 2021.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 1, v. 35, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Innovation and learning: the two faces of R&D**. **Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989.
- CORREA, Bruna Castro et al. Impactos na saúde mental por distanciamento e isolamento sociais pela COVID-19: uma perspectiva brasileira e mundial. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 13, n. 2, p. e6535-e6535, 2021.

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, p. 80-106, 2009.

DE OLIVEIRA, Bruna Mayra et al. Controladoria como principal ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do Brasil. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 6, p. 86-116, 2021.

DOSI, G., FAILLO, M. & MARENGO, L. **Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance**. *Organization*, 29(8/9), 1164-1185. doi: 10.1177/0170840608094775

EISENHARDT, K M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FELIN, T et al. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012.

FINAMORE, E. B.; GIACOMINI, J. C.; GOMES, A. L.. **Avaliação do impacto econômico da restrição de funcionamento das atividades de varejo e atacado nos dois últimos sábados à tarde de cada mês no município de Soledade-RS**. 2012

GAEBLER, D. M. **A capacidade de absorção no desenvolvimento de produtos de moda: proposição de melhorias ao desenvolvimento de produtos da bograntex**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015

GIBSON, C.B. & BIRKINSHAW, J. . The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 47(2), 209–226(2004).

GRIFFITH, R. Using public health law to contain the spread of COVID-19. **British Journal of Nursing**, v. 29, n. 5, p. 326-327, 2020.

HAARHAUS, T.; LIENING, A. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, United States, v. 155, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>.

HAO, F.; XIAO, Q.; CHON, K. COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, 2020.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G.. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing (2007).

JACOMOSSI, R. R. et al. A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE ABSORTIVA SOBRE A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO APLICADO ÀS INDÚSTRIAS DO GRANDE ABCD. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 50, p. 71-84, 2021.

KABADAYI, S.; O'CONNOR, G. E.; TUZOVIC, S. Viewpoint: The impact of coronavirus on service cosystems as service mega-disruptions. **Journal of Services Marketing**, 2020.

KAEHLER, C., BUSATO, F., BECKER, G. V H., P. B., & SANTOS, J. L. S. . Relationship between adaptive capability and strategic orientation: An empirical study in a Brazilian company. **iBusiness (Print)**, 2014.

KRAUS, S; HARMS, R; SCHWARZ, E. Strategic business planning and success in small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. (2008).



KOLLER, M.R. . **Exploring adaptability in organizations**. Journal of Organizational Change Management, 29(6), 837–854. (2016)

LACERDA, M. B. **Análise multivariada da inovação nos setores da indústria química nacional**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia em Processos Químicos e Bioquímicos) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Química, Rio de Janeiro, 2009.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. Técnicas de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 1990.

MASCARENHAS, F; LAZZAROTTI FILHO, A; VIANNA, L. C. A ciência e a RBCE em mais um ano de pandemia. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 44, 2022.

MATOS, S.; MIRANDA, L. **“Em Foco IBRE: Cenários para o crescimento para o PIB do Brasil em 2020**. IBRE. Boletim Macro, março, 2020

MAZUCATO, T. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

MEHTA, S., SAXENA, T. PUROHIT, N. . The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? **Journal of Health Management**, 22(2), 291–301. <https://doi.org/10.1177/0972063420940834> (2020).

MORETTI, S. L. A. et al. Comportamento dos consumidores durante a pandemia de COVID-19: análise de classes latentes sobre atitudes de enfrentamento e hábitos de compra. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 159, p. 303-317, 2021.

OLIVEIRA, G. **Estudo socioeconômico das vacinas durante a pandemia de covid-19**. 2022

PEREIRA, A. P. C.; LAMOSO, L. P.. O comércio varejista na cidade de Dourados-MS. **GEOGRAFIA (Londrina)**, v. 14, n. 1, p. 131-144, 2005.

PINTAUDI, S. M, da SILVA, C. H. C de GODOY, T. M. P de Lara M. F., M., e OLIVEIRA VIEIRA, A. A. (2015). SL13. Mutações das formas comerciais varejistas no espaço urbano. **Anais ENANPUR**, v. 16, n. 1, 2015.

PINTO, H. S.. **A influência das características organizacionais na capacidade absorptiva**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

PREISS, P. **Os sistemas agroalimentares e a crise Covid-19: é possível um cenário mais justo e equitativo. Brasil pós-pandemia: reflexões e propostas**. São Paulo: Alexa Cultura: São Paulo, 2020a. Disponível em:< <https://drive.google.com/file/d/1VdaLK7UJxZ2ICqtYyHhgbNDWj661nNHj/view>>. Acesso em, v. 8, 2020.

REEVES, M. & DEIMLER, M. Adaptability: The New Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, 89(7/8), 134–141(2011).

REICHERT, F. M.; BELTRAME, R. S.; CORSO, K. B.; TREVISAN, M.; ZAWISLAK, P. A. Technological Capability's Predictor Variables. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 1, p. 14-25, 2011.

REPENNING, N. P. & STERMAN, J. D. Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamic of process improvement. **Administrative Science Quarterly**, 47(2), 265-295. 2002

REZENDE, A. A. de .; MARCELINO, J. A. .; MIYAJI, M. **Reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19**. Boletim de Conjuntura

(BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3834095 . Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 24 abr. 2022.

SAPIENZA, H. J., AUTIO, E., GEORGE, G., & ZAHRA, S. A. . A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SANTOS, G. M. R. F. ; SILVA, M. E. da; BELMONTE, B. R. COVID-19: ensino remoto emergencial e saúde mental de docentes universitários. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, v. 21, p. 237-243, 2021.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L.. O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, p. 30-30, 2021.

SCHIFFMAN, H.. **Linguistic culture and language policy**. Routledge, 2012.

SEBRAE, **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios**, 2022. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim\\_de\\_impactos\\_da\\_covid\\_3a\\_edicao.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao.pdf)>. Acesso em: Maio/2022

SILVA, K. O. A. N, ALVES, R., PORTELLA, N. V., BARRA, G. M. J COSTA FERNANDES, Y. A Influência da pandemia da COVID-19 no sistema de distribuição de mercadorias do e-commerce: um estudo de casos múltiplos. 2021

STEFANO, G. D., PETERAF, M VERONA, G. . Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, 19(4), 1187-1204. doi: 10.1093/icc/dtq027(2010)

TEECE, D. J. . Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640 (2007).

TEECE, D.; LEIH, S.. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. **California management review**, v. 58, n. 4, p. 5-12, 2016.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. . Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533. doi: 0.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z (1997).

TIAGO, A.; VEIGA, P. M. Comércio tradicional: O novo paradigma de comportamento do consumidor resultante da COVID-19. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 7, n. 14, 2021.

VALADARES, Alexandre Arbex et al. **Agricultura familiar e abastecimento alimentar no contexto do Covid-19: uma abordagem das ações públicas emergenciais**. 2020.

VOGEL, R., & G., W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, 15(4), 426-446. doi: 10.1111/ijmr.12000

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

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, , p. 185-203 2002.

ZAWISLAK, P. A. ; PADULA, A. D. ; SUMBA, L. ; PRATES, C. Ch. . The firms operational capability and innovation: Comparative studies of innovative firms from the south of Brazil. In: **Production and Operations Management Society**, 2012.

ZAWISLAK, P. A.; CHERUBINI ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of technology management and innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO**

**1.** O tipo de serviço é essencial ou não essencial?

Essencial

Não Essencial

**2.** Nome da Empresa:

**3.** Qual o ramo de atividade?

Farmácia

Supermercado

Ótica

Construção

Floricultura

Roupas e Calçados

Eletrodomésticos

Papelaria

Material Elétrico

Presentes e Utensílios

**3.** Número de funcionários:

1-5

5-15

15 ou mais

**4. Cargo na empresa** Dono Gerente Funcionário**5. Houve mudança no quadro de funcionários?** Afastamento Demissões**6. Houveram alterações nos horários e dias de funcionamento da loja? Quais?**

**7** Quais foram as adaptações necessárias e os seus motivos? Houve a necessidade de promover investimentos (seja financeiro, construção ou de instrução, capacitação)? E seus colaboradores? Como eles contribuem para a estratégia da empresa?

**8.** A empresa possui algum sistema para que auxilie a gestão? Como funciona / é aplicado ao plano?

**9.** Vocês elaboraram um plano quando houve medidas e decretos publicados? Se sim, houve alguma mudança neste planejamento? Qual?

**10.** Quais eram as comunicações da empresa à seus clientes antes da pandemia? E durante ela? E quanto aos canais de venda?

**11.** Vocês utilizaram sistemas de entregas? Qual o principal desafio logístico?

**12.** Perceberam alguma mudança no comportamento do consumidor? Se sim, quais?

**13.** Vocês coletam dados de clientes? (Exemplo, idade, sexo, formas de pagamento?) Se sim, realizam alguma análise? Utilizam algum planejamento?

**14.** Durante a pandemia, vocês analisaram as mudanças e adaptações da concorrência? Isso interferiu nos planejamentos de seus negócios?

**15.** Ocorreram mudanças nas atividades diárias dos funcionários? Alguma atividade ficou mais obsoleta? Pessoas tiveram que ser realocadas das suas funções? Alguma se tornou por teletrabalho?

**16.** Vocês implementaram alguma inovação ou implementação tecnológica durante a pandemia? Como elas podem ter ajudado a empresa?

**17.** Vocês consideram que sua empresa manteve a competitividade no mercado com a crise ou apenas está sobrevivendo a ela?

Mantendo competitividade

Sobrevivendo à crise

**18.** Quais principais impactos você enxerga como causados pela pandemia? Tem algo que você considere relevante ao contexto que não foi mencionado nas minhas perguntas?