

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA JULIA CIZESKI**

**AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS REALIZADAS EM UMA EMPRESA COMO  
REFLEXO DA PANDEMIA DO COVID-19**

**CRICIÚMA**

**2021**

**MARIA JULIA CIZESKI**

**AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS REALIZADAS EM UMA EMPRESA COMO  
REFLEXO DA PANDEMIA DO COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Luciano da Rocha Ducioni

**CRICIÚMA**

**2021**

**MARIA JULIA CIZESKI**

**AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS REALIZADAS EM UMA EMPRESA COMO  
REFLEXO DA PANDEMIA DO COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 24 de junho de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. ESP. Luciano da Rocha Ducioni - Universidade do Extremo Sul Catarinense  
UNESC - Orientador

Prof. Me. Leonel Luiz Pereira - Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC -  
Orientador

Prof. Ma. Ana Paula Silva Santos - Universidade do Extremo Sul Catarinense  
UNESC - Orientador

**Dedico este trabalho ao meu pai, que nunca mediu esforços para a realização desse caminho que escolhi seguir.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre me deu forças e discernimento para continuar nessa trajetória por todos esses anos.

Ao meu pai Sergio Cizeski que sempre foi a pessoa que mais me incentivou desde o início, que nunca mediu esforços para me ver cursando a faculdade, sempre me dando força e coragem nos dias mais cansativos. Tudo que sou hoje devo a ele por sempre me apoiar nos meus sonhos e caminhar do meu lado para realizá-los, sempre será minha base.

Faço um agradecimento a minha vó Maria de Loudes Cizeski que já não está mais aqui, pois tenho a certeza de que onde estiver está feliz e vibrando pelas minhas conquistas.

Aos amigos que o curso me proporcionou conhecer e que me trouxeram muitos momentos de alegria, em especial minhas amigas Juliane Geremias, Lauren Moreira, Talia Joaquina e Vitoria Joaquim que foram essenciais nesses quatro anos e meio, além de colegas viramos grandes amigas, sempre apoiando uma a outra tanto na vida pessoal como no crescimento profissional, sentirei saudades e com certeza levarei sempre em meu coração.

Agradeço também os professores do curso de Ciências Contábeis em específico meu orientador Luciano da Rocha Ducioni, que ao longo deste trabalho sempre me auxiliou da melhor forma, mostrando o meu melhor e o quanto eu era capaz, obrigada por toda atenção e ensino nesse período.

Por fim agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para a conclusão desta etapa.

**“Sempre há muitos desafios, surpresas, tristezas e alegrias... A vida é feita assim... (Rom 12.12).”**



## AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS CAUSADAS EM UMA EMPRESA POR CONTA DA PANDEMIA DO COVID-19

Maria Julia Cizeski<sup>1</sup>

Luciano da Rocha Ducioni<sup>2</sup>

**RESUMO:** As mudanças estratégicas referem-se à ação de desenvolver um planejamento de uma empresa, inovar maneiras e meios de conseguir atingir o objetivo dentro ou fora da empresa ou até mesmo um objetivo pessoal. Desta forma, esse estudo tem como objetivo geral evidenciar as mudanças estruturais ocorridas em uma empresa do ramo de confecções de Criciúma - SC, decorrente do cenário da pandemia do Covid-19. Diante disto, procurou-se realizar uma pesquisa para analisar as mudanças estratégicas que aconteceram na empresa. O método utilizado foi uma entrevista com a proprietária da empresa, o objetivo foi caracterizar a empresa estudada, evidenciar as mudanças estruturais ocorridas e levantar as práticas de gestão desenvolvidas, estudo feito junto à administração, para a coleta de dados. Com todas as informações conseguiu-se verificar os pontos positivos e negativos e o que se pode dar continuidade no longo prazo. A administração da entidade acredita que as mudanças foram bem-vindas e tiveram pontos positivos assim que implantadas, não apenas ajudando na fase em que se encontra por conta da pandemia mais sim, visando um futuro promissor utilizando as mudanças, acreditando que esse novo modelo de vendas vem sendo valorizado cada vez mais.

**PALAVRAS – CHAVE:** Confecções, Estratégias, Planejamento.

**AREA TEMÁTICA:** Contabilidade Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado, pelo início de uma pandemia mundial, chamada Covid-19, que promoveu profundas mudanças comportamentais, de hábitos e muitas restrições, no Brasil e no mundo. O isolamento por conta do vírus trouxe mudanças na rotina diária das pessoas, como desempregos, redução salarial e carga horária reduzida, sem citar as inúmeras mortes. Em Criciúma, foram três meses de comércio e empresas fechadas, sendo liberadas apenas atividades classificadas como “essenciais”, como mercado, farmácias, hospitais, entre outros (SANTA CATARINA, 2020).

O atual cenário desencadeou a necessidade de evitar aglomerações, sempre havendo o uso de máscara e álcool em gel. Em 06/02/2020 foi sancionada, pelo Governo Federal, a Lei nº 13.979 que dispõe sobre as medidas para o enfrentamento da pandemia do COVID-19, podendo ser adotadas as seguintes medidas: isolamento, quarentena (caso a pessoa já estiver com os sintomas), determinação de realização de exames médicos ou testes laboratoriais e entre outros (SANTA CATARINA, 2020).

---

<sup>1</sup> Estudante do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Professor, Esp. UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



O Governo Estadual declarou situação de emergência em todo o território catarinense, para fins de prevenção foi decretado no dia 23/03/2020 a suspensão de circulação de veículos de transporte coletivo, atividades e serviços não essenciais, como academias, *shoppings*, restaurantes e comércio em geral, serviços públicos, municipal, estadual e federal, a entrada de novos hóspedes no setor hoteleiro. E pelo período de trinta dias, eventos, reuniões, excursões, cursos presenciais, missas e cultos religiosos. Além dos registros, nas regiões em que a Secretaria de Estado da Saúde declarar contágio comunitário do vírus, as indústrias operaram somente com sua capacidade mínima necessária (SANTA CATARINA, 2020).

Portanto, além de todos os cuidados restritos com a população de Criciúma, a Secretaria da Saúde do município disponibilizou atendimentos via telefone para orientar e informar sobre as dúvidas relacionadas ao vírus, local de atendimento realizado pelos profissionais da saúde. O objetivo foi manter a população ciente do que está acontecendo e principalmente, evitando a circulação de pessoas na cidade (PREFEITURA DE CRICIÚMA, 2020).

As mudanças estruturais ajudam a sociedade a se mover de forma mais rápida para a direção ao mundo *online*. Os novos hábitos, apressados por conta da pandemia, levaram as pessoas a trabalhar em *home office*, sendo assim, tendo que adquirir mais produtos *online* e desenvolver comunicações pessoais e *hobbies* remotamente. Acredita-se que esses efeitos serão mudanças estruturais sem volta (GISERMAN, 2020).

De acordo com Seetharaman (2020) a pandemia provocada pelo COVID-19 seguida das restrições, causaram impactos no setor privado, o qual enfrenta inúmeros desafios e a necessidade de buscar modelos de negócios inovadores e sustentáveis.

Desta forma, tem-se a seguinte questão-problema: Quais as mudanças estruturais ocorridas em uma empresa do ramo de confecções de Criciúma-SC, decorrente do cenário da pandemia do Covid-19?

O estudo tem como objetivo geral evidenciar as mudanças estruturais ocorridas em uma empresa do ramo de confecções de Criciúma-SC, decorrente do cenário da pandemia do Covid-19. Para o alcance do objetivo geral, foram propostos alguns objetivos específicos: (1) Caracterizar a empresa estudada; (2) Evidenciar as mudanças estruturais ocorridas na empresa como consequência da pandemia do Covid-19; (3) Levantar as práticas de gestão desenvolvidas frente as mudanças estruturais do empreendimento.

A pesquisa se justifica devido a importância de se estudar novas adaptações, pois ainda estão acontecendo essas mudanças e por isso o sentido de buscar e se reinventar na pandemia. Essa inovação vem sendo usada em vários aspectos da vida empreendedora, desde um hábito social, que é a necessidade de pensar no distanciamento dos clientes, para evitar a propagação do vírus e até mesmo no mercado corporativo, buscando um novo modelo de vendas que se adapta com a nova realidade.

A contribuição prática da pesquisa é mostrar ideias e análise que possam caber dentro da sua entidade, com a busca dessas novas mudanças podendo trazer bons faturamentos a longo prazo. A teoria da pesquisa expressa que essa nova adaptação dos empreendedores vem com uma grande velocidade de mudança, atualizando o antigo padrão de um empreendedor.

Quanto à estrutura, esta pesquisa será dividida em etapas, iniciando pela introdução, seguida da fundamentação teórica e procedimentos metodológicos. Por





fim, as considerações finais com as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como finalidade apresentar as mudanças estruturais e organizacionais das empresas e os reflexos da pandemia do Covid-19, ocorridas a partir do ano de 2020.

### 2.1 PANDEMIA – COVID-19

A Organização Mundial da Saúde relata a pandemia como uma disseminação mundial de uma nova doença. O termo é utilizado quando uma epidemia ou grande surto que afeta uma região se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa. Presentemente, há mais de 120 países com casos declarados da infecção (OMS, 2020).

Segundo o Ministério da Saúde, a pandemia do COVID-19 é causada pelo Corona Vírus, designado SARS-CoV-2, que apresenta uma visão clínica de variadas infecções assintomáticas a quadros super graves, com cerca de 80% dos pacientes assintomáticos ou oligo sintomáticos que significam com poucos sintomas, e os outros 20% são casos detectados que requerem um atendimento hospitalar por apresentar dificuldades respiratórias ou até mesmo precisar de um suporte ventilatório (MINISTERIO DA SAUDE, 2020).

Em diferentes regiões do mundo o assunto predominante é a pandemia da corona vírus e seus impactos nas populações. Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) divulgou a emergência de um surto causado por um vírus na China. Em março, após muitas buscas por evidências concretas, finalmente a OMS declarou emergência na saúde pública, com proliferação da doença chamada de COVID-19 e caracterizada por uma pandemia mundial (OMS,2020).

No Brasil, foi declarado emergência na saúde pública causada pela pandemia, em meados de março de 2020. Com a notificação de mais de 110 mil casos e 4 mil óbitos em todos os países. Em 12 de março foram confirmados os primeiros infectados pelo vírus no Brasil, a partir desses acontecimentos foi sancionada uma Lei nº 13.979 que disponibilizava as medidas para o enfrentamento da epidemia do COVID-1 e no estado de Santa Catarina o Decreto nº 515, de 17 de março de 2020, foi aprovado para estabelecer novas medidas mais rigorosas (SANTA CATARINA, 2020a).

Conforme o Decreto Nº 525, de 23 de março de 2020 - art. 7º ficaram suspensas em todo o território catarinense, sob regime de quarentena pelo período de 7 dias: as atividades e os serviços privados não essenciais, a exemplo de academias, *shopping centers*, bares, restaurantes e comércio em geral. A circulação no território catarinense de veículos de transporte interestadual e internacional de passageiros, também precisaram aderir ao regime de quarentena.

Consequentemente ao isolamento social, as questões econômicas foram fortemente discutidas pelo governo e entidades empresariais, pensando no pequeno empresário, dando um incentivo, com aumento de empréstimos do programa juro zero, operação para microempreendedor individual, entre outros. Com essa linha de apoio ao microempreendedor, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul disponibilizou alguns recursos próprios para ajudar as empresas com necessidade de



auxílio para o pagamento das suas despesas, como contas a pagar, salários de funcionários e entre outros (SANTA CATARINA, 2020b)

A partir do decreto revogado pelo Governador de Santa Catarina, no dia 01 de abril de 2020, foram liberadas as atividades e serviços não essenciais, exemplos de academias, *shopping*, bares, restaurantes e comércios em geral. A lei disponibilizava abrir conforme as normas decretadas, as atividades permitidas deveriam seguir o regramento de obrigatoriedade de uso de máscaras de tecidos e álcool em gel 70% (SANTA CATARINA, 2020a).

A pandemia afetou significativamente a vida das pessoas, assim como também a área profissional, os setores de comércio e serviços foram fortemente impactados com as suspensões totais ou parciais das atividades. As empresas de pequenos negócios, médias e grandes empresas, cerca de 530 mil pessoas perderam seus empregos desde o início da crise (SEBRAE, 2020).

## 2.2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS

As mudanças estruturais que ocorrem nas organizações apresentam um novo modelo de administração participativa e mais flexível, com redução de níveis hierárquicos e menor impacto de regras, onde o papel da gerência intermediária sofre transformações, que exige de seus ocupantes um grande dispêndio de tempo e energia para apropriar-se de novas competências, bem como, tendo que rapidamente se ajustar ao momento, visando as competências até então não requeridas (SILVA, 2003).

Nadler e Tushman (1990) distinguem mudanças estratégicas como um componente incremental e específico, sua característica é de se atualizar nos assuntos atuais e de entendimento estratégico, do tipo de organizações e valores predominantes. Por exemplos se formula como uma mudança estruturada, de uma nova tecnologia e ajustando-se em novas práticas administrativas. Portanto, as modificações estratégicas definem-se como o quadro de referência básica, incluindo a sua própria estrutura, pessoas, processos, valores e situações da organização.

A busca pela mudança estrutural pode ser vinda da própria organização, por exemplo, o objetivo estratégico de modificar, normalmente requer uma mudança estrutural como a consolidação de algumas funções administrativas para que tenha êxito. Por outro lado, pode-se julgar apropriada devido a uma estratégia ou tecnologia não mudada a fim de aumentar a eficiência administrativa. A classificação deve permitir ao administrador apontar exatamente qual o tipo de mudança deve se realizar (SCIELO, 2009).

Já conhecida pela administração, a mudança estrutural é focaliza inicialmente em mudar os processos de comunicação e decisão da organização, por meio de consulta conjunta e objetivos de superiores e subordinados. Efeitos comportamentais desejáveis e secundários incluem aumento da motivação e melhores relações entre superiores e subordinados (SCIELO, 2009).

Neste sentido, as mudanças estruturais impactam diretamente na linha de gerência, os indivíduos que ocupavam e ocupam na atualidade este papel necessitaram atuar em duas frentes distintas: saber conduzir suas equipes no processo de mudança, sendo inclusive o porta-voz da mudança e garantindo o sucesso, bem como tendo que rapidamente se ajustar ao momento, lançando mão de



competências até então não requeridas. Estas mudanças demandam de atitude e novos comportamentos organizacionais (SCIELO, 2009).

As mudanças estruturais podem ser dadas por determinadas etapas, para melhor se ajustar dentro da organização, sendo assim, North (2005) atribuiu alguns conceitos como fases de crescimento econômico. No Quadro 01 encontra-se mais detalhados.

Quadro 01 – Tipos e classificações de Mudanças Organizacional

### **Crescimentos Econômicos**

(a) um processo de reconstruções;

(b) a mudança de um novo hábito no processo de crescimento são elementos decisivos para a análise;

(c) as mudanças estruturais tecnológica e institucional, são fundamentais para esse processo;

(d) desenvolvimento para desenvolvimento, às vezes são comparáveis;

(e) e apesar de apresentar quantitativamente como um incremento pode se revestir de características distintas.

Fonte: Adaptado de NORTH (2005).

E é exatamente desses aspectos que se ocupa a tradição institucionalista: a história importa, assim como as formas de crescimento, o processo contínuo e as raízes profundas, pois com esses referências apresentados que a quantidade de um novo incremento, um processo novo, uma habilidade são o diferencial para a análise que surgira no crescimento da organização (NORTH, 2005).

Conforme Acuña e Fernandez (1995) as mudanças se resultam em uma análise de cenários futuros, onde a organização precisa enfrentar. A participação da direção da organização é fundamental para esse processo de elaborações, uma visão mais antecipatória de necessidades dessas variantes.

Na Figura 01 pode se mostrar duas visões de mudanças radicais, o incremental e estratégico e a reativa e antecipatória.

Figura 01 – Tipologias de mudanças estruturais

	<b>Incrementais</b>	<b>Estratégicos</b>
<b>Antecipatórios</b>	Sintonia	Reorientação
<b>Reativos</b>	Adaptação	Recriação

Fonte: Adaptado de ACUÑA e FERNANDEZ (1995)

Para Borges e Marques (2011) quando uma mudança é uma sugestão de trabalho, quase sempre são vistas como uma ameaça por não saber como tratar essas mudanças em individual, deve se encontrar para ser fundamental, organizado e



seguro para a organização. Esse momento pode acontecer um desequilíbrio interno, que se despertaria uma reação imediata, de modo a se manter no estado anterior de equilíbrio.

### 2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional consiste na transição de uma situação para outra diferente, o que implica na busca por novos caminhos, novas soluções e novos valores (CHIAVENATO, 2000).

Para Lima e Bressan (2003) analisando as consequências positivas ou negativa nos ambientes de trabalho quando se encontra uma alteração para ser feita, seja ela planejada ou não, isso pode se chamar de um conjunto de componentes que auxiliam nesse momento, que são: pessoas, trabalhos, estruturas, culturas e entre outras relações.

O objetivo de não representar todas as classificações que tentem a ser encontradas na teoria sobre a mudança organizacional, é de que as diferentes descrições devam ser eficazes para as demonstrações de enfoques adotados na abordagem dos temas sobre a teoria da administração (SILVA, 2001).

Para Gitman (2010), nenhuma empresa se encontra em uma situação saudável nos dias de hoje. As organizações tradicionais estáveis têm uma boa parte que se predomina no mercado de trabalho por sua área, e procuram por modificações e em alguns casos uma mudança mais significativa.

Segundo Hayes (2002), a gestão da mudança está associada em transformar ou reformular a empresa, analisando modular ou qualificar sua eficiência por meio do gerenciamento, no que visa as etapas de mudança. Usasse três elementos essenciais para uma gestão de transformação que se refere a conteúdo, pessoas e processo. O conteúdo dá ênfase no que precisa se moldar na organização, ou seja, as estratégias, estruturas, sistemas, processos, tecnologias, práticas de trabalhos e entre outros.

O processo e as pessoas estão ligados a comportamentos, emoções, mentes e espíritos, agrupados a um impacto direto ou indireto por alguma mudança, analisa que de alguma forma as pessoas são projetadas, alinhadas e implementadas para se ajustar a essas modificações. Os comportamentos são as junções que englobam as atitudes que lançam as mudanças no conteúdo e nas pessoas (SELLMANN; MARCONDES, 2010).

Para cada etapa se procura uma característica para identificá-la como um elemento principal. No plano internacional, esses elementos devem mostrar como um acontecimento, ou seja, fatores fundados por dados que não podem ser alterados, uns deles são formação de blocos econômicos, protecionismo etc., nas demais dimensões esses fatores devem ser considerados variáveis, em relação as quais se podem ter alguma possibilidade de reação, o crescimento da renda, aumento da competição, desenvolvimentos tecnológicos e entre outros (PAIVA, 2016).

Conforme Pinto e Lyra (2009), há diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional que dão origem a uma grande classificação de variedades. Em razão deste contexto, mostra-se a importância de se identificar os tipos de mudança organizacional, analisa que os itens de mudança aumentam seu potencial de inovações, operando conforme a sua fase encontrada.

Na Tabela 01, mostra-se detalhado os tipos e classificações de mudanças organizacional.



Tabela 01 – Tipos e classificações de Mudanças Organizacional

<b>Tipos de Critérios</b>	<b>Classificações da mudança organizacional</b>
Quanto à intencionalidade	Intencional (ou deliberada) - Aquele cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização
	Não Intencional (ou emergente) - Aquele cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (também chamada de planejada - É importante ressaltar a existência de ambiguidade planejada no emprego do termo, que é utilizado algumas vezes, como sinônimo de mudança intencional) - Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	Dirigida - Aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Espontânea - Aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.
	Macro - Aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.
	Micro - Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (conhecida também como incremental) - Aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mais que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	Episódica (também chamada de intermitente) - Aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (conhecida também como marginal ou contínua) - Aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global, com relação ao estado inicial.
	Radical (conhecida também como severa ou descontínua) - Aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica/econômica - Aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas, com base na relação humanas da organização
	De natureza predominantemente humanas/social - Aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Fonte: Adaptado de SILVA (2001).





A fonte da estratégia é a criatividade, acontecendo a qualquer época bastando que algum evento, externo ou interno motive, já o planejamento deve ser feito com método, seguindo um roteiro, o qual pode ser comum em várias empresas e é executado com determinada frequência, em períodos específicos. O planejamento, se bem executado ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Na Tabela 02 apresenta-se de forma mais detalhada os processos para implementação da mudança.

Tabela 02 – Passos para implementação da mudança

1	Estabelecer um senso de urgência
2	Criar uma coalizão para liderança
3	Desenvolver visão da mudança
4	Comunicar a visão da mudança
5	Dar <i>empowerment</i> aos funcionários para realização de ações abrangentes
6	Gerar vitórias de curto prazo
7	Consolidar os ganhos e produzir mais mudança
8	Incorporar as mudanças à cultura organizacional

Fonte: Adaptado de KOTTER (2000)

No entanto, vale ressaltar que as estratégias de gerenciamento das mudanças devem necessariamente priorizar os aspectos pessoais. Muitas estratégias do processo com a mudança falham pela falta do desmembramento da mudança organizacional, assim como as suas técnicas, as mudanças humanas e culturais, ou seja, todas elas se ligam apenas na técnica das pessoas (HAYES, 2002).

As análises ambientais internas são o primeiro passo prático do processo de elaboração de planejamento estratégico, atribuindo aos funcionários a participação nesta fase da organização, de formas diferentes entre níveis operacional e até gerencial (PAIVA, 2016).

A análise ambiental externa se processa em duas etapas. A primeira no contexto geral ou macro ambiente, que abala todas as organizações, estudada em três funções: internacional, nacional e regional. A segunda etapa identifica um contexto específico ou operacional, que se abrangem mais nas organizações de perto, o estar próximo de mais espaços, organizacional ou geográfico nas atuações. Essa etapa considera um relacionamento com seus clientes, competidores, fornecedores, empregados, acionistas e governo, ou podendo se dizer alguma instituição pública, com cidadãos, governo, empresários, servidores públicos, entre outros (PAIVA, 2016).

## 2.4 CAPACIDADE DINÂMICA

De acordo com Giacomini (2017), a construção da capacidade dinâmica surgiu inicialmente para suprimir decisões teóricas sobre a aplicabilidade de recursos em condições de emergência e turbulência do ambiente organizacional. Essa dinâmica é compreendida como uma situação em que há mudanças rápidas nas tecnologias forçam o mercado a exercerem os efeitos planejados. A capacidade ajuda a gerenciar as ameaças e transformações dentro da organização. Pode ser definida



por três itens: descentralização e decomposição, especialização e governança e gerenciamento do conhecimento.

A capacidade pode ser conhecida como um gerenciamento para os empreendedores e gestores, pelas quais integram e reconectam recursos e competências organizacionais, estando alicerçadas em fatores humanos, social e cognitivos (ADNER; HELFAT, 2003).

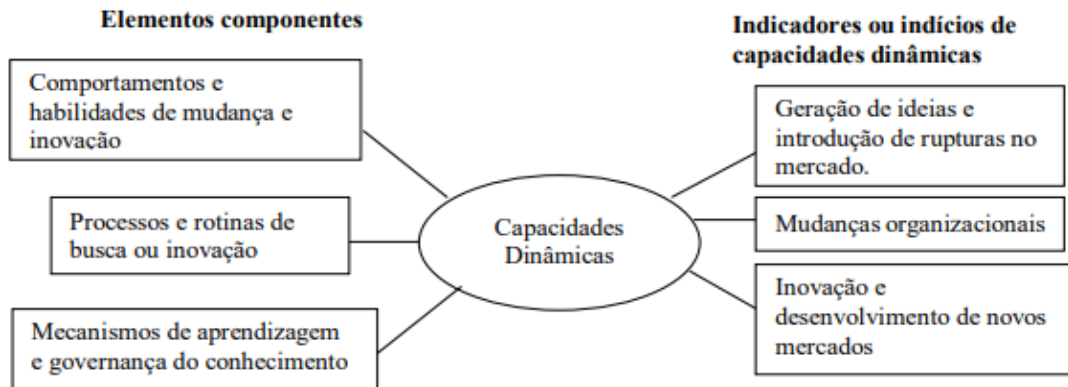
Para as organizações, essa dinâmica trata-se de criar, estender ou modificar sua base de recurso intencionalmente. No conceito, inclui-se três funções: identificação de necessidades ou oportunidades de mudanças, formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades e desenvolvimento de cursos em ação (HELFAT, 2007).

Winter (2003) classifica as capacidades organizacionais, também conhecida como operacionais em uma capacidade de nível zero. Uma empresa baseada neste método é a que não cria mudanças. Compreende que esse tipo de empresa sobrevive com o mesmo produto ou serviço ao longo da sua jornada, produzindo sempre para os mesmos núcleos de cliente, sem pretensão de mudar sua rotina de trabalho. Esse tipo de organização não tem muita visão de crescimento, não se apresenta uma vantagem competitiva de formas diferenciais. A mudança traz uma nova medida de diferencial para a organização, trazendo junto, novos produtos, novos processos, novos serviços e aumentando sua escala de trabalho ou aumento de clientes, iniciando sua capacidade dinâmica. A presença desse conjunto é quem permite que as empresas mantenham suas atividades ao longo prazo.

Segundo Meirelles e Camargo (2014), a capacidade dinâmica esta associada nos comportamentos e habilidades da inovação, ligadas ao processo e rotinas cotidianas, das quais são mecanismos para o aprendizado e conhecimento de um grupo de governança. Podendo se identificar a partir de alguns fatores desses conjuntos como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado, mudanças organizacionais, mudanças estruturais, inovação e desenvolvimento de um novo mercado.

Na Figura 02 apresenta-se de forma mais detalhada o modelo integrado de capacidades dinâmicas: comportamentos, habilidades, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Figura 02 – Elementos, componentes, indicadores ou indícios de capacidade dinâmica



Fonte: Adaptado de MEIRELLES e CAMARGO (2014).

Portanto, o ponto de vista das autoras são que as habilidades para a capacidade devem se coligar com o autoaprendizado, as comunicações, negociação, resolução de conflitos, liderança de análises econômicas, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamentos de projetos e pessoas (ANDREEVA e CHAIKA, 2006).

Este mecanismo de aprendizagem tem diversas formas de organizar as capacidades dinâmicas e como suas rotinas operacionais se transformam com o passar do tempo. Conforme Teece (2007), demonstra-se uma sistematização do desenvolvimento de cada capacidade dinâmica, a partir deste modelo que o conhecimento é baseado em um padrão evolutivo. O ciclo é composto por cinco fases:

1. Um estímulo externo (ou feedback) gera a possibilidade de variação generativa para solução de um dado problema;
2. Essa variação de soluções passa então por um processo de seleção interna, no qual a solução será avaliada e legitimada;
3. Uma vez legitimada, ocorre uma fase de replicação do conhecimento, na qual existe transferência de conhecimento por meio de mecanismos de gestão do conhecimento, e, na qual, podem ocorrer adaptações para a resolução de problemas;
4. Uma vez replicada, a solução é rotinização e, finalmente;
5. As rotinas sofrem variações ao longo do tempo e realimentam o processo de conhecimento.





### 3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Aplica-se o método qualitativo para a busca de algo comum, que especifica sobre o assunto trabalhado no estudo e na abordagem dos problemas, utiliza-se também o método qualitativo ao que se refere uso das técnicas para fundamentar a viabilidade do negócio. A pesquisa qualitativa, possuiu a principal característica, descrevendo todos os dados através de pessoas, situações, acontecimentos ou transcrições de relatos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A pesquisa foi realizada pelo caráter descritivo, pois seu conhecimento é maior sobre as análises, que contribuirão para responder as dúvidas da pesquisa estudada. Afirma-se que a pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis naturezas, não tendo um compromisso de explicar os fenômenos a quais descreve (VERGARA, 1998).

O levantamento é adotado como estratégia para auxiliar na obtenção sobre os dados estudado na pesquisa abordada, juntando informações sobre o assunto, para que se possa compreender as fases, de modo que traz um amplo conhecimento (BEUREN, 2008).

#### 3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Através da busca das análises na empresa estudada, foram evidenciados os principais pontos para a realização da proposta de uma mudança organizacional nas empresas. Esses resultados devem servir como base para a produção da proposta para a organização. Realizada a parte teórica da pesquisa, ficou definida algumas técnicas que possam ser aplicadas nas empresas que passam por um conflito na sua estruturação.

A entrevista foi aplicada junto à sócia proprietária da empresa objeto de estudo, para analisar as mudanças estratégicas que ocorreram no período da pandemia do Covid-19. Com todas as informações, foi possível analisar os pontos positivos e negativos que o estudo trouxe e quais das mudanças devem dar continuidade, visando sempre na ampliação das mudanças junto com o quadro administrativo, trazendo sempre mais qualificação para a empresa e ajudando como um todo.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de resultados teve como finalidade apresentar as mudanças estruturais que ocorreram durante a pandemia do Covid-19 durante o ano de 2020, exibindo os estudos realizados e os reflexos nele contido, positivos ou negativos.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Realizou-se o presente estudo na “Indústria Têxtil Beta Ltda”, localizada em Criciúma, município da região sul do Estado de Santa Catarina, fundada no ano de 2017, sendo classificada com uma empresa de médio porte.



Sua natureza jurídica é sociedade empresarial limitada, composta por apenas uma sócia, que já atuava no ramo como representante comercial no seguimento. Por viajar por alguns Estados conhecendo a fundo o trabalho, visou empreender seu próprio negócio.

O quadro de funcionários da empresa é composto por 43 colaboradores, os quais se dividem nos setores de produção, comercialização, administração, setor financeiro e compras. A empresa também conta aproximadamente com mais de 900 clientes em todo o território nacional.

A “Industria Têxtil Beta Ltda” segue no ramo da industrialização e comercialização de peças infantis, entre os tamanhos 1 ao 18, com foco em peças femininas.

Como principiante nesse mercado empresarial, a proprietária tem grande perspectiva de crescimento, e está ganhando destaque e reconhecimento pelo seu trabalho em vários estados do Brasil, por exemplo, o estado de Pernambuco, Paraíba e Ceará.

Apesar de a fundação ter ocorrido no final do ano de 2017, a implantação de todos os projetos, como a produção de diversas coleções, teve seu início somente em de 2018, sem muita perspectiva de faturamento ou lucros altos.

No ano 2019, a indústria deu início às suas vendas, obtendo um grande crescimento por meio do seu desempenho e ótimo trabalho. Assim, além dos Estados que já conheciam e se identificavam com as suas produções, as vendas foram expandidas entre as regiões de Norte e Nordeste através das distribuições de catálogos, visando o alcance de mais clientes e com o intuito de apresentar a empresa e levar a marca como um todo.

## 4.2 ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

Com o crescimento alcançado no ano de 2019, a expectativa para o ano de 2020 seria o mesmo, com grandes resultados financeiros e aumento no faturamento. Porém, houve logo no primeiro trimestre a inesperada pandemia do COVID-19, privando as vendas durante este período.

Neste momento de incertezas e sem saber quais os reflexos gerados nas vendas, a empresa teve a necessidade de criar estratégias para continuar sua produção nesse período de pandemia. Como suas principais iniciativas tiveram: Vendas *online*, prazos de pagamento mais elevados, cobranças de clientes inadimplentes, industrialização de jalecos e exportação das coleções antigas.

De acordo com a sócia, os métodos administrativos passaram por um planejamento de curto prazo, por se tratar de um assunto complexo no momento que estavam passando, mas foi uma ferramenta eficaz, pois ajudou de alguma forma a obter um resultado significativo, a continuidade do negócio e manutenção de empregos.

### 4.2.1 VENDAS ONLINE

Com o início da pandemia no ano de 2020, o setor comercial da indústria sofreu com as vendas físicas dos produtos com uma queda jamais prevista. Decretos, ordens e leis criadas dificultaram ainda mais este cenário, onde a empresa teve de utilizar meios digital para manter seu funcionamento.



Com a migração do físico para o meio digital, a criação de *site* e redes sociais foram a saída encontrada para que as vendas pudessem ser mantidas. Essa alternativa coube no orçamento da empresa, pois, foi versátil e segura para os lojistas que já compravam os produtos.

Uma das visões que a empresa teve foi não vender apenas para lojistas, mas também utilizar esse meio para os clientes/pessoa físicas, terem acesso para fazer suas compras em modo *online*.

Ao longo da pandemia o percentual de vendas passou a ser 90% *online* e com a rotina voltando ao seu normal com o tempo não deixou de ser uma opção para os clientes, sendo assim ainda muito usada, gerando hoje cerca de 80% do faturamento.

#### 4.2.2 PRAZOS DE PAGAMENTO

Retomar contato com os clientes, fornecedores e comércio em geral, por meio da forma digital, ainda não foi o suficiente. Apesar de conseguir se adaptar à nova forma de trabalho, as vendas foram insuficientes e o ritmo de trabalho inferior ao ritmo de antes da pandemia.

A empresa optou por ofertar condições especiais de pagamento, como antes os prazos eram de 15/30 dias, começaram a ser de 30/60 dias, com intuito de manter e fidelizar os clientes. Para os clientes que já haviam feito as compras mais estavam com dificuldade de efetuar pagamento, a análise foi gerar prorrogações nos prazos, para os novos clientes a disponibilidade de prazos já se tornava automaticamente mais prolongada.

#### 4.2.3 INDUSTRIALIZAÇÃO DE JALECO

Com o aumento de casos do vírus, e com a grande demanda dos hospitais, uma alternativa foi a confecção e ofertar de jalecos, uma vestimenta necessária para o auxílio de trabalhadores na área de saúde.

A fabricação dos jalecos foi uma oportunidade identificada pela empresa, pois mesmo não pertencendo ao perfil da empresa, foi um ponto positivo que auxiliou no período que estavam passando, com isso, não precisando parar a linha de produção da empresa e nem mesmo fechar a fábrica.

#### 4.2.4 EXPORTAÇÃO DAS COLEÇÕES ANTIGAS

Pensando e analisando sobre a coleção que ficou disponível no estoque, a empresa identificou uma oportunidade na área de exportação, seu primeiro ponto foi a parceria com outras empresas conhecidas.

Outro ponto foi a capacitação em orientar a adaptação do seu produto no mercado, sempre obtendo informações de dados estratégicos de como se encontra o mercado internacional e estimulando o desenvolvimento da marca por meio das mídias.

A proprietária, mesmo antes de criar sua empresa, já possuía experiência e conhecimento no ramo têxtil, bem como contatos com pessoas e empresas no exterior, resultado de viagens realizadas.



Ao longo do ano com as mudanças em relação ao vírus e com as precauções adotadas deu-se início ao projeto de exportação para os Estados Unidos e Paraguai. Hoje este mercado equivale a 10% do faturamento da empresa.

#### 4.3 A PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA SOBRE AS MUDANÇAS IMPLANTADAS.

Com os objetivos propostos, realizou-se uma entrevista com a proprietária da empresa onde questionou-se sobre as mudanças implantadas.

Os dados exibidos sobre a entrevista, foram que, devido as necessidades econômicas geradas pela pandemia, os planejamentos da empresa se tornaram a ser de curto prazo, pois eram as formas mais viáveis para aquele momento. Um exemplo foi o site para vendas *online* devido urgência do setor.

As mudanças implantadas foram de grande dificuldade, visto que quaisquer alterações demandam tempo para tal, onde até mesmo uma tarefa simples sem planejamento se torna custosa. Mesmo assim em poucas semanas o ritmo de trabalho foi alinhado, o que começou a trazer um retorno positivo.

Visando reduzir ao máximo o impacto na rotina dos colaboradores, a empresa decidiu por não demitir funcionários, mais sim em organizar as escalas dos trabalhadores, conforme os decretos estabelecidos, as máquinas reposicionadas para ter distanciamento entre os equipamentos e pessoas, assim seguir a jornada de trabalho em segurança, e os horários foram mantidos sem alterações para todos os setores.

É impossível não mencionar o início da pandemia, já que o setor de vendas foi um dos mais prejudicados pela doença, já que o não acesso as lojas presencialmente dificultaram muito para quem trabalha neste ramo, sem considerar o alto custo dos produtos no mercado em um modo geral.

As mudanças vieram em um ótimo momento, mesmo não sendo analisadas e planejadas, até mesmo a construção do *site* que antes era um objetivo de longo prazo necessitou de mudança e uma realidade a ser implantada em curtíssimo prazo para ser adaptado ao trabalho.

A execução das vendas de exportação e as produções de jaleco obteve um retorno gradativo e positivo para empresa, mesmo sendo algo que ainda está se encaixando nas etapas administrativas.

A questão de novos projetos. segundo a proprietária, não é algo que está nos seus planos para este ano, pois a empresa em seus três anos de existência criou um padrão de logística que a levaram a concretizar seus objetivos e sua prioridade e manter-se assim.

As mudanças que aconteceram apesar de terem sido repentinas se mostraram positivas, a empresa ainda pensa em firmá-las por completo e padronizar cada vez mais os pontos fortes e tirar o melhor proveito das novidades.

A fabricação dos jalecos foi uma oportunidade que empresa visou, já que demandava de uma grande quantidade dos elementos durante o ápice da pandemia, mesmo não pertencendo ao perfil da empresa. Com tudo ao final da grade procura desta vestimenta a empresa não manteve a sua confecção.

E sobre a respeito do assunto do pós pandemia, a proprietária espera que as oportunidades econômicas melhorem, pois isso é a base para qualquer empresário



nos tempos atuais, auxiliando cada vez mais os processos de vendas, viabilizando o mercado de exportação, atualizando sempre os produtos *online* que não deixaram de fazer parte do quadro logístico da empresa e com tudo isso ajudando na redução da inadimplência, trazendo a rotina da empresa ao “novo normal”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo passou, desde o início do ano de 2020, por um processo de mudanças, restrições e transformações, devido a pandemia provocada pelo coronavírus – COVID-19. Esses fatos também tiveram seus reflexos no ambiente local, onde as empresas necessitaram se adaptar uma nova realidade. Nesta pesquisa, analisou-se algumas mudanças estratégicas em uma empresa do ramo têxtil, localizada no sul de Santa Catarina.

Por ser um momento diferente e recente, a pesquisa procura responder aos objetivos de evidenciar as mudanças estruturais ocorridas na empresa como consequência da pandemia pelo coronavírus e levantar as práticas de gestão desenvolvidas frente as mudanças estruturais do empreendimento.

Com o avanço da doença, e as medidas restritivas impostas, as mudanças estruturais foram necessárias para auxiliar no novo modelo, na empresa sua área de gestão e administrativa, com mais flexibilidade, com menor impacto nas regras, mais sim, exigindo dos seus colaboradores um grande desempenho para aprimorar suas novas competências, se ajustando rapidamente ao momento.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com a proprietária da empresa, sobre quais foram os reflexos positivos e negativos que empresa teve nesse período, visto que houve uma redução na produção, e quais foram suas mudanças utilizadas para se manter de portas abertas.

De acordo com a pesquisa, foram meses difíceis, mas assim que começou a implantação das mudanças os resultados começaram a melhorar. A primeira medida necessária foi o ingresso no comércio digital, sendo uma forma mais viável de se vender, segura e prática nos dias de hoje. Para continuar com os clientes e não aumentar a inadimplência necessitou aumentar os prazos de recebimentos, até porque a crise era para todos.

A produção dos jalecos foi uma estratégia, verificando o ápice que a pandemia estava passando, os hospitais precisando de equipamentos para uso diário, veio esta ideia, porém com o final da grade procura desta vestimenta a empresa não manteve a sua confecção. A exportação deu-se início após as alternativas, observando que praticamente a coleção do ano de 2020 ficou em estoque, essa passou a ser a uma alternativa de venda, exportando para o Estados Unidos e Paraguai.

Analisando as mudanças estruturais da empresa no período mencionado foi evidenciado alguns resultados positivos e negativos. Chegou-se à conclusão de que as estratégias foram significativas, pois ajudaram a empresa a se manter no mercado. O ponto negativo foi que as mudanças estruturais no início foram trabalhosas para serem executadas, porém se manteve, com os impactos do momento difícil que estava se passando, sem ajustes no quadro de funcionários e nem modificações de horário do funcionamento da produção.





O estudo e suas conclusões restringem-se à empresa estudada e ao período examinado. Estudos futuros podem se replicar esta pesquisa em empresas da área têxtil, bem como em empresas de outros seguimentos.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. **Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho 1995.

ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. **Corporate effects and dynamic managerial capabilities Strategic**, management journal, v. 24, n. 10, p. 1011-1025,2003.

ANDREEVA, T., & Chaika, V. (2006). **Dynamic capabilities: what they need to be dynamic**, Working Paper, 10 (E)] St. Petersburg State University, São Petersburgo.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. **Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**. Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011

CHIAVENATO, I **Administração – Teoria, processo e prática**. 3. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

GITMAN, LAWRENCE e JEFFREY, **Princípios da Administração Financeira**, 12. ed, São Paulo. Pearson 2010.

GIACOMINI, Mônica Maier Maier, et al **Capacidade dinâmica e Inovações em serviços: um estudo em IES privadas brasileiras**. Revista de administração FACES Journal, v. 16, n. 3, p. 126,-142, 2017.

COVID-19 - HOME OFFICE BATEU RECORDE NO BRASIL EM 2018. **Gov.br**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br>. Acesso em: 09/09/2020.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (Eds.). (2007). **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing.

HAYES, J. **The Theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão** (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.



MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NORTH, D. C. (2005). **Understanding the Process of Economic Change**. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change**. California Management Review, 1990.

PAIVA, Kamila Umbelino. **O Indivíduo no Contexto da Mudança Organizacional**. 2016. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

PINTO, M. C. S.; LYRA, Cristina C. **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In BEUREN, Ilse Maria (org. e colab.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MUDANÇA ESTRUTURAL, DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E CRESCIMENTO ECONÔMICO SUSTENTADO: UM COMENTÁRIO SOBRE A EXPERIÊNCIA IRLANDESA. **SciELO – Brasil**. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-31572009000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572009000100005). Acesso em: 09/09/2020.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração estratégica: conceito, roteiro prático e casos. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2004.

SANTA CATARINA -2020<sup>a</sup> – Notícias do Covid-19. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/coronavirus/coronavirus-em-sc-governo-torna-obrigatorio-o-uso-de-mascara-por-funcionarios-de-empresas-que-atendem-ao-publico#:~:text=Facebook%20Twitter%20LinkedIn,Coronav%C3%ADrus%20em%20SC%3A%20Governo%20torna%20obrigat%C3%B3rio%20o%20uso%20de%20m%C3%A1scara,empresas%20que%20atendem%20ao%20p%C3%BAblico&text=Os%20funcion%C3%A1rios%20de%20empresas%20que,obrigatoriamente%2C%20utilizar%20m%C3%A1scara%20de%20tecido>

SANTA CATARINA -2020<sup>a</sup> – Notícias do Covid-19. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/coronavirus/coronavirus-em-sc-empresas-se-reinventam-para-se-manter-competitivas-em-meio-a-pandemia>

**SEBRAE** – Notícia sobre o Covid-19 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/coronavirus-leva-148-mil-pessoas-ao-desemprego-em-santa-catarina,0d9419a21f041710VgnVCM1000004c00210aRCRD>



SILVA, R. C. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas.** RAP. V.37(4), p.797-816, Jul./Ago. 2003

SELLMANN, M. C. Z; MARCONDES, R. C. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações.** Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. VII, p. 753-781, 2010.

SILVA, J. R. G. da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades.** 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

SEETHARAMAN, P. (2020). **Business models shifts: Impact of Covid-19.** International Journal of Information Management, 54, 102173.

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

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WINTER, S. G. (2003). **Understanding dynamic capabilities.** Strategic Management Journal, 24(10), 991- 995. doi: 10.1002/smj.318.