

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

MARSELHA VIANNA ALTMANN

**A POTENCIALIZAÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E DA
COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE ESTÉTICA
E BELEZA NO CONTEXTO DA PANDEMIA PELO COVID-19**

Porto Alegre

2022

MARSELHA VIANNA ALTMANN

**A POTENCIALIZAÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E DA
COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE ESTÉTICA
E BELEZA NO CONTEXTO DA PANDEMIA PELO COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Porto Alegre

2022

A468p Altmann, Marselha Vianna.
A potencialização da resiliência organizacional e da competitividade de empresas do segmento de estética e beleza no contexto da pandemia pelo Covid-19 / por Marselha Vianna Altmann. – 2022.
76 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2022.
“Orientador: Dr. Gabriel Sperandio Milan”.

1. Resiliência organizacional. 2. Estratégia.
3. Recursos. 4. Capacidades. 5. Gestão de operações.
6. Competitividade. 7. Salões de beleza. 8. Covid-19.
I. Título.

CDU: 658.012.2:391.6

MARSELHA VIANNA ALTMANN

**A POTENCIALIZAÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E DA
COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS DO SEGMENTO DE ESTÉTICA
E BELEZA NO CONTEXTO DA PANDEMIA PELO COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovada em: 23 de setembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Profa. Dra. Luciene Eberle – UNISC

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – UNISC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a mim e a Deus, que me guia sempre.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, pela sua paciência e pela importância dos seus ensinamentos de ter um olhar crítico sobre tudo o que fazemos e as valiosas sugestões na elaboração desta Dissertação.

Aos meus familiares e aos meus amigos, por compreenderem o motivo da minha ausência e por terem sempre me incentivado, dando-me força e coragem por meio de palavras de grande valia.

Ao meu pai (*in memoriam*), por sempre promover a minha independência, sendo de muita sabedoria nos momentos mais difíceis que passei nos últimos meses.

Em especial, minha mãe, pelo incentivo durante todo este processo e apoio imprescindível em todos os momentos da minha vida.

Por fim, agradeço a Deus, fonte de vida e inspiração eterna durante as etapas da minha existência.

EPIGRAFE

“Se você criar um caso de amor com os seus clientes, eles próprios *farão* a sua publicidade”.

Philip Kotler

RESUMO

A resiliência organizacional pode estar associada a uma espécie de reengenharia voltada à inovação com rupturas tecnológicas, organizacionais e, até mesmo, o redesenho dos papéis sociais, de forma a romper com os modelos anteriores e inovar. Cabe salientar que as melhorias contínuas implicam na melhoria incremental e progressiva dos processos, produtos e/ou serviços existentes nas organizações. Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa foi o de propor direcionamentos para potencializar a resiliência organizacional e a competitividade de empresas no contexto em estudo (micros e pequenas empresas do segmento de estética e beleza, mais especificamente cabeleireiros, manicures e pedicures localizados nas cidades de Porto Alegre e Canoas, região metropolitana do Estado do RS). Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Os dados foram coletados por meio de dez entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada; enquanto que a sua análise de dados foi implementada a partir da análise de conteúdo. Esta pesquisa contribui, portanto, para verificar a atribuição adequada de recursos e capacidades disponíveis para potencializar a resiliência e a competitividade de empresas do segmento de estética e beleza. Como dos resultados, foram identificados dois tipos de perfis de empreendedores, conservadores e agressivos, os quais articularam, diferentemente, os recursos disponíveis, evidenciando que as capacidades organizacionais fomentaram diferenciais para sobreviverem e se destacar durante a pandemia (Covid-19).

Palavras-chave: Resiliência Organizacional, Estratégia, Recursos, Capacidades, Gestão de Operações, Competitividade.

ABSTRACT

Organizational resilience can also be associated with a kind of reengineering aimed at innovation with technological and organizational disruptions and even the redesign of social roles in order to break with previous models and innovate completely. It should be noted that, in this context, continuous improvements imply the incremental and progressive improvement of the organization's existing processes, products and/or services. Thus, the main objective of the research is to propose directions to enhance the organizational resilience and competitiveness of companies in the context under study (micro and small companies in the aesthetic and beauty segment, more specifically hairdressers, manicurist and pedicurist located in the cities of Porto Alegre and Canoas, located in metropolitan region of the State of RS). Therefore, a qualitative exploratory research was carried out. Data were collected by means ten individual in-depth interviews, with a semi-structured approach; while its data analysis was implemented from content analysis. This research contributes to verify the adequate allocation of available resources and capabilities to enhance the resilience and competitiveness of organizations in the aesthetics and beauty segment. As a result, two types of entrepreneur profiles were identified, conservative and aggressive, which differently articulated the available resources, evidencing that organizational capabilities fostered differentials to survive and stand out during the pandemic (Covid-19).

Keywords: Organizational Resilience, Strategy, Resources, Capabilities, Operations Management, Competitiveness.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMD	Instituto Internacional de Desenvolvimento Gerencial
PIB	Produto Interno Bruto
RBT	<i>Resource-based Theory</i> (ou TBR – Teoria Baseada em Recursos)
RBV	<i>Resource-based View</i> (ou VBR – Visão Baseada em Recursos)
RS	(Estado do) Rio Grande do Sul
TBR	Teoria Baseada em Recursos (ou RBT – <i>Resource-based Theory</i>)
VBR	Visão Baseada em Recursos (ou RBV – <i>Resource-based View</i>)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alavancas da resiliência organizacional	24
Figura 2 – Iniciativas ligadas à sustentabilidade em salões de beleza	27
Figura 3 – Classificação dos recursos tangíveis e intangíveis	29
Figura 4 – Abordagem baseada para a análise estratégica	31
Figura 5 – Aprendizagem individual <i>versus</i> aprendizagem organizacional	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa	47
Quadro 2 – Perfil das empresas (salões de beleza)	48
Quadro 3 – Principais dificuldades enfrentadas a partir da incidência da pandemia (Covid-19)	51
Quadro 4 – Mudanças relativas aos hábitos dos clientes	53
Quadro 5 – Recursos disponíveis	55
Quadro 6 – Capacidades disponíveis	57

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS INTRÍNSECOS	23
2.1.1 Definição de Resiliência Organizacional	23
2.1.2 Resiliência Organizacional e Elementos Intrínsecos	24
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	25
2.3 RECURSOS	28
2.4 CAPACIDADES	31
2.4.1 Aprendizagem Organizacional	34
2.4.2 Criatividade Organizacional	36
2.4.3 Orientação Empreendedora	37
2.5 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	38
3. MÉTODO DE PESQUISA	43
3.1 TIPO DE PESQUISA	43
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	43
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	45
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	46
4. RESULTADOS DA PESQUISA	47
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	47
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS	48
4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS EM ESTUDO A PARTIR DA INCIDÊNCIA DA PANDEMIA (COVID-19)	50
4.4 MUDANÇAS RELATIVAS AOS HÁBITOS DOS CLIENTES	51
4.5 ARTICULAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS	53
4.6 ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DISPONÍVEIS	56
4.7 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61

REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES	73
APÊNDICE B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	75

1. INTRODUÇÃO

A resiliência organizacional é definida como a capacidade de uma empresa de absorver e desenvolver uma resposta específica à determinada situação e criar novas maneiras de fazer negócios e prosperar, apesar das adversidades (LIU, YIN; 2020). Nesta direção, estudos anteriores sugerem que as organizações resilientes são frequentemente associadas a duas propriedades: (i) a confiabilidade, que compreende um conjunto de recursos que permitem que uma empresa retorne à sua operação, de forma relativa, ao normal rapidamente após eventos perturbadores; e a (ii) flexibilidade, que envolve um estoque de recursos diversos e ajustáveis permitindo que a empresa não apenas se recupere, mas também avance e prospere após momentos de dificuldade (WEICK, 1993; LIU, YIN; 2020).

Desta maneira, a confiabilidade em um negócio requer dos gestores percepções rápidas e precisas e comportamentos, muitas vezes, improvisados; enquanto que a flexibilidade requer a visão de novas incertezas e riscos potenciais, aprendizado exploratório e capacidade de transformação criativa (LI, 2020; VÄLIKANGAS; LEWIN, 2020). Além disso, Grandori (2020) afirma que o verdadeiro desafio de se sair bem durante a adversidade, ou em uma crise, é que as tendências futuras estão associadas a uma alta incerteza, que às vezes é inimaginável. Informações diversas e distintas sobre as necessidades das partes interessadas, ou envolvidas em um negócio, podem melhorar a compreensão destas tendências e oportunidades, mesmo na adversidade, o que estimula a criatividade das empresas, sendo útil para a adoção de soluções flexíveis em resposta às adversidades inerentes ao mercado (DEJARDINE; BANSAL; YANG, 2019).

A persistente crise pelo Covid-19, não apenas nos aspectos sanitários, mudou substancialmente a economia, o mercado e a sociedade global, de modo que pode ser provável que não se volte ao *status quo* anterior (VÄLIKANGAS; LEWIN, 2020; KUIPERS; WOLBERS, 2022). Por conseguinte, as organizações devem se dedicar para administrar a crise enquanto constroem o seu futuro, ou sairão do mercado por falta de confiabilidade e/ou de flexibilidade. Na verdade, confiabilidade e flexibilidade são mutuamente interdependentes e ambas são essenciais para a construção da resiliência organizacional. No entanto, manter a confiabilidade e a flexibilidade pode ser muito desafiador, o que vem a se configurar como um desafio para os gestores (LIU, YIN; 2020).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A resiliência organizacional é a habilidade dos gestores em lidar com a recuperação, uma adaptação rápida ou uma mudança eficaz quando suas organizações estão em um contexto no qual houve eventos disruptivos (como, por exemplo, mudanças abruptas na economia ou produzidas pela inovação) em um círculo virtuoso, ou não, atingindo rapidamente um estado produtivo favorável para o crescimento e o desenvolvimento em um nível organizacional mais complexo. A resiliência organizacional também pode estar associada a uma espécie de reengenharia radical com rupturas organizacionais e, até mesmo, o redesenho dos papéis sociais de forma a romper com os modelos anteriores. Cabe salientar que, neste contexto, as melhorias contínuas implicam na melhoria incremental e progressiva dos processos, produtos e/ou serviços existentes nas organizações (FIKSEL, 2003; WIIG; FAHLBRUCH, 2019; HILLMANN; GUENTHER, 2020).

Mudanças contínuas, quando efetuadas em um contexto de resiliência organizacional, trazem a necessidade de readaptação rápida ao mercado e recuperação de situações de ruptura tecnológica e/ou organizacional. As organizações necessitam, então, de gestores e de profissionais resilientes, desenvolvendo esta competência, a da resiliência, tanto em nível individual (dos gestores e demais profissionais da organização) quanto em nível sistêmico (BURNARD; BHAMRA, 2011), repercutindo na competitividade e na sustentabilidade dos negócios (PRAYAG et al., 2018; SCHÄFFER, 2020), principalmente ao se considerar o impacto da pandemia pelo Covid-19 na economia e nos negócios (LIM; GAERLAN, 2022).

Neste sentido, a RBV – *Resource-based View* (VBR – Visão Baseada em Recursos), atualmente denominada RBT – *Resource-based Theory* (TBR – Teoria Baseada em Recursos) (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014; BARNEY 2017; NAGANO, 2020) é uma teoria que se desenvolveu mediante as ideias de Penrose, Wernerfelt e Barney, seguidos por Peteraf, Collis e Montgomery, dentre outros (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010; NARAYANA, 2016).

Diante disso, ressalta-se que a RBT – *Resource-based Theory* (ou, mais recentemente, a TBR – Teoria Baseada em Recursos), foca prioritariamente nas condições internas às organizações (ou empresas ou firmas), em especial nos recursos disponíveis e nas suas capacidades, como responsáveis pela sua

competitividade e/ou pelo seu desempenho, em comparação aos principais concorrentes (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; 2021; BARNEY 2017; ALVAREZ et al., 2020; NAGANO, 2020).

Ou seja, pela abordagem da RBT (antes RBV), percebe-se que ela se fundamenta na gestão de recursos tangíveis e intangíveis (recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos) e de suas capacidades, desenvolvidas ao longo do tempo, na heterogeneidade das empresas e nas possíveis variáveis que impactam na dinâmica setorial e que podem criar alguma possível fonte de vantagem competitiva para certas organizações (BARNEY, 1991; PORTER, 1985; BARNEY, 2017; NAGANO, 2020; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Na perspectiva da RBT, geralmente, alguma possível vantagem competitiva pode ser construída, basicamente, de duas formas, pelo posicionamento de mercado diferenciado (WERNERFELT, 1984; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014; BARNEY, 2017; NAGANO, 2020) e/ou pela forma com que a organização consolida a sua sustentabilidade ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; BARNEY, 2017; ALVAREZ et al., 2020; NAGANO, 2020).

Consoante a isso, para analisar a assertividade da estratégia de uma organização, em termos de efetividade, é oportuno que os gestores utilizem o Modelo VRIO, por meio do qual podem avaliar a estratégia adotada e verificar alguns aspectos relevantes, os quais são respectivamente: (i) *Value* (Valor): o valor gerado para o cliente e/ou consumidor, para os funcionários e para os proprietários, acionistas ou controladores do negócio; (ii) *Rarity* (Raridade): algum possível traço de raridade inerente à estratégia, que possa conferir diferencial(is) competitivo(s) à organização; (iii) *Imitability* (Imitabilidade): grau de dificuldade ou elementos que possa dificultar ou impedir que a imitabilidade da estratégia, e de seus resultados, por parte da concorrência ou demais players de mercado (por exemplo, novos entrantes ou entrantes potenciais); e (iv) *Organization* (Organização): a organização, em termos de estrutura (processos de trabalho, fluxos, recursos alocados,...) da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY 2017, NAGANO, 2020).

Por outro lado, tendo em vista a natureza complexa e competitiva dos mercados, que estão em constante mudança e transformação, ainda mais pela incidência da pandemia pelo Covid-19, em 2020, alterando os padrões de compra e/ou de consumo (SHETH, 2020; ZWANKA; BUFF, 2020; BAUSCH et al., 2021), o

fato de conhecer e gerenciar, de forma eficiente, eficaz e efetiva, os recursos e as capacidades existentes, poderá estimular, construir e, até mesmo, consolidar um maior nível de competitividade e de sustentabilidade às organizações (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; 2021; BARNEY, 2017; NAGANO, 2020).

Entretanto, o mero acúmulo ou a disponibilidade de recursos não é suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis ou uma maior competitividade para as organizações. Além disso, é necessário que os gestores coordenem as capacidades internas e externas da organização de maneira a se adaptar a mercados em constante transformação e até mesmo criarem novos modelos ou padrões de ofertas competitivos (PENROSE, 2008; PELAEZ; AQUINO; HOFMANN, 2009; NAGANO, 2020).

Neste contexto, é essencial entender a natureza dinâmica que as capacidades organizacionais devem possuir a fim de garantir a perenidade das empresas. Por conseguinte, capacidades seriam as capacidades de reconfigurar, redirecionar, transformar, moldar adequadamente e integrar competências essenciais (*core competences*) existentes com recursos internos e externos e ativos estratégicos para enfrentar os desafios de mercado, criando a competência de mudar rapidamente, em uma perspectiva Schumpeteriana (SCHUMPETER, 1934), isto é, um ambiente complexo e turbulento de competição e de imitação por parte dos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2009; TEECE, 2018). Por isso, a existência de rotinas de reconfiguração efetiva de recursos e de capacidades organizacionais é tão importante para a continuidade dos negócios, mas de forma competitiva (CHEN; PAN; OUYANG, 2014; FERREIRA; AUGUSTO, 2020).

De acordo com a perspectiva Schumpeteriana, a obtenção de possíveis vantagens competitivas seria determinada essencialmente pela capacidade de ser continuamente desafiada pelo dinamismo tecnológico dos mercados e da atuação de seus concorrentes. Tal capacidade dependeria tanto do conhecimento científico-tecnológico que a empresa possui, quanto da sua capacidade em coordenar seus recursos por meio de sua estrutura organizacional (PELAEZ; AQUINO; HOFMANN, 2009; ROBERT; YOUNG, 2016).

A competição entre empresas, originalmente focada na análise dos mercados e dos produtos e/ou serviços, passaria, então, a ser analisada em função dos recursos únicos e/ou raros, quando possível, que resultam dos processos organizacionais específicos de cada empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000;

NAGANO, 2020). E isto deveria estar relacionado à criação de valor (ALVAREZ et al., 2017; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Neste horizonte, a Teoria das Capacidades Dinâmicas trabalha com a suposição de que nem todas as competências são igualmente importantes para a construção e para a manutenção de uma vantagem competitiva, bem como certa vantagem competitiva, para determinada empresa, somente poderia ser um conjunto de elementos estruturais para destacá-la no ambiente competitivo caso uma quantidade relativamente restrita de competências essenciais (*core competencies*) for sendo desenvolvida ao longo do tempo em uma proporção superior se comparadas aos seus principais competidores (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2004; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; TEECE, 2018).

Sendo assim, é relevante aprimorar a compreensão sobre resiliência organizacional, pois se trata de uma capacidade que se beneficia do inesperado. No mundo dos negócios pode ser entendida como uma organização que quanto mais se expõe a condições adversas ou de stress, mais se fortalece. Este conceito é importante, uma vez que ajuda aos gestores a lidarem com os riscos e com as incertezas presentes nos mais diversos âmbitos de mercado. Na busca pela competitividade, as organizações são constantemente testadas e as organizações mais frágeis ou incapazes de lidar com riscos geralmente não resistem à ocorrência de eventos inesperados ou às adversidades. Destacam-se, portanto, as organizações que absorvem este novo conceito, o de resiliência organizacional, em suas práticas de gestão (DEJARDINE; BANSAL; YANG, 2019; TALEB, 2020).

Em acréscimo, considerando a resiliência organizacional, emerge a importância do empreendedorismo ou intraempreendedorismo e da inovação, utilizada como um elemento estratégico na busca pela criação, melhoria, e fortalecimento dos negócios para aumento de sua sustentabilidade e competitividade (SAEIDI, 2019; DISTANONT; KHONGMALAI, 2020). Por conseguinte, torna-se importante a combinação adequada entre os processos internos, a utilização dos recursos e das capacidades organizacionais disponíveis e a transformação estrutural do negócio, a qual deve ser moldada estrategicamente, tendo em vista as condições de mercado que afetam a organização (KARADAG, 2019).

Dessa forma, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa a ser respondida: Como empresas do segmento de estética e beleza podem potencializar a sua resiliência organizacional e a sua competitividade no contexto da pandemia pelo Covid-19?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A pandemia pelo Coronavírus (Covid-19) trouxe algumas mudanças importantes nos hábitos das pessoas, principalmente em seus comportamentos de compra e/ou consumo (SHETH, 2020; ZWANKA; BUFF, 2020), questões sanitárias e desafios para os gestores, exigindo resiliência das organizações em diversos setores ou segmentos da economia (ALBUQUERQUE et al., 2020; KUIPERS; WOLBERS, 2022; LIM; GAERLAN, 2022).

A Beauty Fair, empresa que atua no desenvolvimento do varejo, indústria e salões de beleza do Brasil, realizou uma pesquisa online com sua base de cabeleireiros da região metropolitana de São Paulo, maior mercado consumidor do setor, para identificar quais foram as consequências do fechamento dos salões em suas carreiras. Foram analisados itens como: o perfil dos profissionais, a forma de trabalho antes, durante e após a quarentena, os impactos da pandemia no atendimento e na renda dos trabalhadores, a interação com marcas profissionais no ambiente digital, como estão os parâmetros atuais de serviços e aquisição de produtos e a situação do novo normal nos salões com as medidas de segurança obrigatórias. O levantamento apontou que 84% dos cabeleireiros solicitaram o auxílio emergencial, mas que apenas 39% tiveram acesso ao benefício de R\$ 600,00. Ainda, 11% dos participantes da pesquisa responderam que os salões onde trabalhavam fecharam em definitivo e 47% afirmaram que se sentem seguros para realizar os atendimentos seguindo os protocolos exigidos para o segmento (BEAUTY FAIR, 2020; ABIHPEC, 2021).

Este levantamento traz resultados importantes sobre os impactos da pandemia para os cabeleireiros. O setor de serviços representa cerca de 60% do PIB – Produto Interno Bruto do Brasil e foi um dos que mais sofreu com as medidas de isolamento social. Os salões de beleza são motores desse setor, por isso é tão significativo entender como estes profissionais reagiram perante o confinamento e como estão retomando suas atividades. O desempenho da economia também será

afetado pela resiliência e criatividade por parte destes profissionais (BEAUTY FAIR, 2020; ABIHPEC, 2021).

É possível inferir que o setor de beleza está sofrendo mudanças radicais durante a pandemia. Enquanto é preciso entender as novas prioridades das pessoas, também é oportuno observar os estímulos de consumo desta indústria (setor) para que os gestores ou empreendedores consigam se adaptar, empreender e obter sucesso diante de um cenário tão cheio de desafios (SALTER; MCKELVEY, 2018), sendo necessária a resiliência organizacional e a busca por competitividade e melhor *performance* econômico-financeira (PRAYAG et al., 2018; SCHÄFFER, 2020).

Diante o dinamismo do mercado, mesmo as micros e pequenas empresas são desafiadas diariamente na busca por resiliência organizacional com a finalidade de obter sucesso em seus respectivos negócios e se manterem competitivas em seu segmento de atuação (SCHÄFFER, 2020). O foco é ter uma estratégia que esteja sempre se transformando, sempre se conformando (ou se reconfigurando) às oportunidades emergentes e às tendências de mercado. O desafio é uma organização que se coloque constantemente reconstruindo o seu futuro, ao invés de defender o seu passado. Neste sentido, é importante ter gestores que assumam, caso necessário, mudanças mais efetivas, mas que aconteçam em etapas evolutivas, sem surpresas calamitosas, sem reorganizações convulsivas, sem uma queda acentuada nos resultados e sem demissões indiscriminadas. Em uma organização verdadeiramente resiliente, há que se ter, ainda, muito entusiasmo, mas sem traumas irreversíveis (HAMEL; VALIKANGAS, 2004; TALEB, 2020).

Como resultado de uma pesquisa realizada pelo BSI Group, com 800 líderes seniores, foi identificado que a capacidade adaptativa das organizações inerentes à sua resiliência organizacional e ao seu ambiente competitivo é o elemento de maior impacto nos resultados e, conseqüentemente, na competitividade e na sustentabilidade dos negócios (BSI GROUP, 2019). É importante ressaltar que os recursos e as capacidades de uma organização, juntamente com as suas respectivas estratégias, justificam, em boa medida, a sua competitividade perante os concorrentes, mas a sua relevância e importância variam para cada tipo de empresa (LORENZO; RUBIO; GARCÉS, 2018).

Segundo informações da ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos, o setor de HPPC – Higiene Pessoal, Perfumaria e

Cosméticos fechou o ano de 2020 com crescimento em vendas *ex-factory* de 5,8% período em que, mesmo diante de tanta complexidade, o setor aumentou em 2,1% a geração de empregos na indústria. Apesar do resultado positivo no período, outros elos da cadeia de valor do setor enfrentaram dificuldades, como franquias, vendas diretas e, principalmente, os salões de beleza e barbearias. As normas de isolamento social resultaram em redução de 1,6 milhão de oportunidades de trabalho no setor como um todo (ABIHPEC, 2021).

a atividade econômica relacionada a cabeleiros, manicures e pedicures, nas cidades de Porto Alegre e Canoas, na região metropolitana do Estado do Rio Grande do Sul (RS), há respectivamente, 15.950 e 2.265 empresas ativas, sendo que a média do processo de abertura das empresas é de um empreendimento por dia nos municípios citados (EMPRESAS & NEGÓCIOS, 2022).

Por conseguinte, este projeto de pesquisa se propõe a investigar micros e pequenas empresas atuantes no segmento de estética e beleza, em empresas que desempenham a atividade econômica de cabeleiros, manicure e pedicure, localizadas na região metropolitana do Estado (RS), mais especificamente, nas cidades de Porto Alegre e Canoas, e que reconheçam a importância da resiliência organizacional para se manterem ativas e financeiramente saudáveis no longo prazo em um mercado cada vez mais dinâmico, com mudanças de hábitos constantes e consumidores exigentes, além da incidência de um fato adverso, a pandemia pelo Covid-19.

É oportuno destacar que há muito espaço a percorrer nos estudos acadêmicos sobre resiliência organizacional, ainda mais no contexto da pandemia pelo Covid-19, especialmente em países emergentes, como é o caso do Brasil (BLOOMBERG, 2020). A maioria dos estudos sobre resiliência organizacional estão focados em economias e organizações maduras (PRASHANTHAM; YIP, 2018), o que justifica a escolha pelo tema e pelo contexto desta pesquisa.

Este estudo pode contribuir para o avanço de pesquisas que relacionam capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas em ambientes de incerteza, com evidências empíricas, pois tende a mostrar às organizações, possibilidades de estratégias para enfrentamento de uma pandemia e crise nos negócios. Portanto, esta pesquisa pretendeu avançar na discussão sobre a resiliência organizacional em micros e pequenas empresas do segmento de estética e beleza nas cidades de

Porto Alegre e Canoas, cidades estas localizadas na região metropolitana do Estado do RS, repercutindo, principalmente, suas implicações gerenciais.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto de pesquisa é o de propor direcionamentos para potencializar a resiliência organizacional e a competitividade de empresas no contexto em estudo (micros e pequenas empresas do segmento de estética e beleza, mais especificamente cabelereiros, manicure e pedicure localizados nas cidades de Porto Alegre e Canoas, localizadas na região metropolitana do Estado do RS).

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para a pesquisa, foram definidos:

- a) Verificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas em estudo a partir da incidência da pandemia (Covid-19);
- b) Analisar como as empresas em estudo articularam os recursos disponíveis a partir da pandemia (Covid-19);
- c) Analisar como as empresas em estudo articularam as suas capacidades a partir da pandemia (Covid-19);
- d) Apresentar os direcionamentos propostos para potencializar a resiliência organizacional e a competitividade das empresas do segmento em estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS INTRÍNSECOS

Para uma melhor compreensão, a seguir, são abordados a definição de resiliência organizacional e os principais elementos intrínsecos.

2.1.1 Definição de Resiliência Organizacional

Em uma visão macro, a resiliência organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização desenvolver respostas situacionais para rupturas que representam ameaças potenciais à sobrevivência ou à sustentabilidade econômica da organização. Estudos anteriores sugerem que as organizações resilientes são frequentemente associadas a duas propriedades aparentemente opostas: a confiabilidade e a flexibilidade, permitindo a exploração de oportunidades e a construção de competências para lidar com adversidades futuras (GOLDSCHMIDT; DE PAIVA; IRIGARAY, 2019). A confiabilidade em manter seus produtos e/ou serviços atuais em oferta constante e consistente requer percepções rápidas e precisas e comportamentos improvisados. Por sua vez, a flexibilidade requer a visão dos gestores acerca de novas incertezas, havendo aprendizado exploratório e transformação criativa do negócio a partir das alterações ou mudanças nas condições competitivas (LI, 2020; VÄLIKANGAS; LEWIN, 2020).

Da mesma forma, Duchek (2020) reforça esses aspectos, uma vez que a resiliência organizacional é uma capacidade fundamental em processos de adaptações, tensões e inovações constantes no contexto do ambiente competitivo (mercado), além de contribuir para a competitividade e a possível construção e manutenção de alguma vantagem competitiva sustentável. Com base nisso, as organizações devem ter em seu quadro de gestores, preferencialmente, pessoas resilientes ou que compreendam a resiliência organizacional, e que adotem medidas proativas e gerem mudanças em seus negócios para lidar com as adversidades impostas pelo ambiente competitivo (BEUREN; SANTOS; BERND, 2020).

A empresa organizacionalmente resiliente combina seus recursos e capacidades de forma eficiente, eficaz e efetiva. Além disso, muitas vezes é necessário alterar e reconfigurar como os recursos são usados. Empresas com

resiliência organizacional podem fazer tais adaptações rapidamente. Sendo assim, organizações muito resilientes são fortes em várias áreas, combinando com sucesso no que se refere à produção econômica com alta confiabilidade nos serviços e/ou produtos e alta capacidade de transformação em um ambiente de negócios em constante mudança (SCHÄFFER, 2020; TENGBLAD; OUDHUIS, 2020).

2.1.2 Resiliência Organizacional e Elementos Intrínsecos

Uma vez que a definição de resiliência organizacional está compreendida, é necessário estabelecer uma estrutura, abrangendo quatro alavancas que as empresas podem mobilizar para aumentá-la: (i) gestão adaptativa; (ii) gestão estratégica de riscos; (iii) disponibilidade de recursos; e (iv) operações robustas e flexíveis, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 – Alavancas da resiliência organizacional

<p>Gestão Adaptativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores e propósito que são a direção da empresa; • Fortaleza mental e mentalidade otimista e autoconfiante dos empreendedores ou gestores; • Cultura: transparência e troca aberta de informações; melhores argumentos; orientação para metas e cultura de responsabilidade. 	<p>Gestão Estratégica de Riscos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão Estratégica de Riscos do Negócio: <ul style="list-style-type: none"> • Discussões interativas para reduzir a probabilidade e o impacto de conhecimento desconhecido apoiado por mapas de riscos e indicadores chaves de riscos; • Alocação de recursos para mitigar eventos de riscos críticos. 2. Gestão de Riscos Externos Incontroláveis: <ul style="list-style-type: none"> • Aprender a antecipar mudanças; • Programas de seguro e <i>hedge</i>; • Implantação de procedimentos de gestão de crises.
<p>Disponibilidade de Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folga financeira: nível de caixa suficiente e baixo nível de endividamento da empresa; • Folga operacional: quantidade e qualidade de estoques disponíveis; • Folga humana: sem falta de pessoal, sem sobrecarga e com força de trabalho qualificada; • Folga conceitual: diversidade em perspectivas analíticas; • Folga social: lealdade e acesso a recursos adicionais (alinhamento de metas, acesso potencial a recursos adicionais de fornecedores). 	<p>Operações Robustas e Flexíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomia: <ul style="list-style-type: none"> • Externa: integração vertical e desglobalização; 2. Visão Interna: modularidade e células autônomas podem se adaptar mais facilmente e ajudar a empresa a se manter em tempos de crise; Diversificação e redundância: <ul style="list-style-type: none"> • Entre negócios e regiões; • Ao longo da cadeia de abastecimento (suprimentos); • Através dos canais de comunicação e sistemas vitais (assim como ter dois rins, fornecedores intercambiáveis e fábricas, rotas alternativas de transporte e sistemas de TI eficientes podem fazer toda a diferença em momentos de dificuldade).

Fonte: Adaptada de Doern (2014), Marana et al. (2019) e Schäffer (2020).

Portanto, a resiliência organizacional é uma perspectiva útil sobre a sobrevivência e a sustentabilidade dos negócios, salientando a importância dos recursos, processos e estruturas necessárias (DOERN, 2014; MARANA et al., 2019; DUCHEK, 2020; SCHÄFFER, 2020; LIM; GAERLAN, 2022).

Sendo assim, Marana et al. (2019) defendem que o enfrentamento de “grandes desafios” exige o aumento da resiliência organizacional. Segundo os autores, é quase impossível uma empresa não desejar ser resiliente frente às pressões ambientais complexas que exigem atenção a questões climáticas, econômicas, tecnológicas, demográficas e políticas, dentre outras, no atual ambiente competitivo. E isto deve levar em consideração o conceito de subsistemas, abordado pela Teoria dos Sistemas, principalmente pelo fato de que as pressões macroambientais estão demandando cada vez mais das empresas, e seus respectivos gestores, o conhecimento quanto à interligação de seus sistemas e subsistemas em um processo de tomada de decisões mais complexo (DOERN, 2014; MARANA et al., 2019).

Complementarmente a isso, Marana et al. (2019) mencionam que o otimismo da organização frente aos seus problemas, juntamente com a devida compreensão do dinamismo evidenciado no ambiente competitivo (mercado), somados às necessidades e oportunidades de mudança, compõem o significado efetivo de “resiliência organizacional”.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

No contexto de uma economia complexa e dinâmica, influenciada por profundas alterações sociais, o empreendedorismo assume especial importância no crescimento econômico, na satisfação dos clientes e/ou consumidores e na criação de possíveis vantagens competitivas (ALAWAMLEH et al., 2018; SCHÄFFER, 2020). Neste horizonte, os gestores de empresas lucrativas e rentáveis, em ambientes competitivos, entendem cada vez mais que o processo de aprendizagem contínua, em estreita união com a investigação que conduz ao surgimento de novas ideias, que induzem novidades ou melhorias nos produtos e/ou serviços, estratégias, processos e métodos organizacionais, cujo objetivo é a melhoria do desempenho global do negócio é de extrema importância para a sustentabilidade do negócio (HOVERSTADT; LOH, 2017; ALAWAMLEH et al., 2018; SCHÄFFER, 2020).

Inclusive, Porter (2008) reflete sobre a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem ocorrer ações ofensivas ou defensivas mercadologicamente, com a finalidade de criar uma posição que permita à empresa atacar ou se defender em um setor, segmento ou nicho de mercado, para conseguir lidar com as cinco forças inerentes ao contexto competitivo: (i) o poder de negociação dos compradores (clientes e/ou consumidores); (ii) o poder de negociação dos fornecedores; (iii) a rivalidade existente entre os concorrentes; (iv) a ameaça de produtos e/ou serviços substitutos; e (v) a ameaça de entrada de novos concorrentes (novos entrantes ou entrantes potenciais) e, com isso, obter retorno sobre os investimentos, maximizando a lucratividade e a rentabilidade do negócio.

Desta forma, o início do processo de construção da estratégia possui quatro dimensões: (i) foco no estabelecimento de uma possível vantagem competitiva: é um dos principais aspectos na adoção de novas estratégias, devendo levar em consideração as virtudes da organização na concepção de um caminho que possa vir a atingir os objetivos do negócio; (ii) definição da visão, da missão e dos valores e princípios norteadores do negócio: não se deve infringir as regras determinadas pelos criadores da empresa ou pela alta administração do negócio, gerando políticas e comportamentos que levem a organização a atingir os seus objetivos a qualquer custo; (iii) o relacionamento adequado de inter-estratégias também é um aspecto importante, projetando um foco de atuação claro em todas as áreas da organização, gerando sinergias e minimizando possíveis conflitos entre as áreas ou funções de negócio; e (iv) factibilidade: este aspecto diz respeito à verificação se a estratégia é, ou não, factível às condições competitivas da empresa ou à estrutura do mercado em que atua (RAINATTO; ANDRADE, 2021). Dessa forma, a definição da estratégia competitiva deve ser concisa, clara e assertiva (PORTER, 2008; HOVERSTADT; LOH, 2017; LOPES; CARVALHO, 2018; RAINATTO; ANDRADE, 2021).

O ideal, portanto, é as empresas utilizarem conhecimentos tanto externos quanto internos para melhoria em seus processos, produtos e/ou serviços, potencializando a sua competitividade nos mercados em que atuam. Vale salientar que o compartilhamento de conhecimentos entre parceiros de negócio pode levar à cooperação na busca de novas e melhores soluções, aumentando os benefícios mútuos (empresa e clientes e/ou consumidores), diluindo os riscos inerentes ao ambiente competitivo (LOPES; CARVALHO, 2018; RAINATTO; ANDRADE, 2021).

O desafio das empresas, então, passa por encontrar o equilíbrio entre coordenar e integrar os conhecimentos, que vão se desenvolvendo ao longo do tempo, os recursos, que em tese são escassos, e as capacidades existentes interna e externamente à empresa, e que lhe propiciam melhores condições de competir (LOPES; CARVALHO, 2018; RAINATTO; ANDRADE, 2021) e de criar e entregar valor (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Especificamente relacionado ao contexto de salões de beleza, foi realizado um estudo que evidenciou o impacto positivo de certas iniciativas ligadas à sustentabilidade e que podem gerar resultados econômico-financeiros neste tipo de empreendimento no mercado (SEBRAE, 2022), aliás, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Iniciativas ligadas à sustentabilidade em salões de beleza

Iniciativas Implementadas	Detalhamento das Iniciativas
Instalação de células de aquecimento solar para os lavatórios	A energia do sol pode ser aproveitada para esquentar a água usada na lavagem dos cabelos. O sistema é o mesmo utilizado em chuveiros de residências, e tem o investimento gradativamente compensado pela diminuição da conta da luz.
Adoção de produtos ambientalmente corretos	Linhas de xampus biodegradáveis, cremes e loções certificados e que são fabricados com matérias-primas orgânicas e/ou artesanais. Estes produtos não fazem mal à pele nem aos fios de cabelo dos clientes, pois não usam derivados petroquímicos, ingredientes irradiados (produtos cosméticos que deixam bolores ou leveduras) ou corantes artificiais. Atentar também para as marcas que não testam produtos em animais.
Não utilização de <i>sprays</i> com certos componentes químicos	Os clorofluorcarbonetos presentes nos <i>sprays</i> de cabelos e de unhas são tóxicos para a respiração e ainda danificam a camada de ozônio. Adoção de métodos alternativos para cada tipo de aplicação como géis fixadores e óleos secantes para esmaltação.
Troca das mangueiras dos lavatórios por modelos mais econômicos	Grande parte da água usada no enxague dos cabelos desce pelo ralo sem mesmo tocar nos fios. Há tipos de mangueiras que só funcionam quando pressionadas, evitando o desperdício da torneira continuamente ligada.
Adoção de um sistema de tratamento de água	A água que escorre dos cabelos tratados para a pia de lavagem contém dejetos perigosos como amônia, hidróxido e metais pesados. Um sistema de filtragem evita que esses materiais cheguem à rede de esgoto.

Diminuição do uso de papel alumínio e gastos desnecessários	Pesquisar sobre métodos de tintura que dispensam a utilização de papel alumínio ao fazer mechas e/ou reflexos. Além disso, atenção à redução dos custos com o material, a medida diminui a quantidade de resíduos produzidos.
Cuidado nos procedimentos radicais nos cabelos	Produtos que mudam radicalmente a textura e a cor natural dos cabelos são carregados de química. Eles devem ser cuidadosamente escolhidos para não causar problemas de saúde aos clientes, colaboradores e ao meio ambiente.
Priorização da segurança de funcionários e clientes com um padrão rigoroso de higienização	Realização de cursos de biossegurança, pois os profissionais necessitam se proteger com máscaras e luvas durante o manuseio de produtos químicos. Necessidade de esterilização dos instrumentos de cutelaria, sendo necessário o aparelho de autoclave para a sua adequada desinfecção e maior segurança à saúde dos clientes.
Diminuição da contaminação do solo (e da natureza como um todo)	Realizar o descarte das embalagens de forma adequada e correta.

Fonte: SEBRAE (2022).

Em razão da ausência de negócios da beleza sustentáveis, decorrente do mau uso de produtos ou de materiais diversos, principalmente no que diz respeito à quantidade de insumos utilizados durante os atendimentos aos clientes, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas sugere algumas medidas para que micro e pequenas empresas possam tornam o seu negócio mais sustentável e lucrativo (SEBRAE, 2022). E este foi o principal objetivo da sugestão de iniciativas a serem implementadas e operacionalizadas por este tipo de empresas, conforme exposto na Figura 2.

2.3 RECURSOS

A RBV – *Resource Based View* (ou VBR – Visão Baseada em Recursos), é entendida como uma das mais proeminentes e poderosas teorias relacionadas às discussões acerca de estratégia competitiva, capaz de explicar, descrever e principalmente prescrever, em boa parte, as interações e desempenho organizacionais (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; 2021; BARNEY, 2017). Atualmente, tal teoria é conhecida como RBT – *Resource Based Theory* (ou TBR – Teoria Baseada em Recursos) (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014) e, de forma pragmática, configura-se por meio de duas grandes dimensões estruturantes:

recursos e capacidades organizacionais (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; 2021; BARNEY, 2017; 2021; ALVAREZ et al., 2020).

A primeira dimensão estruturante da TBR está focada na gestão e combinação dos recursos organizacionais disponíveis, tangíveis ou intangíveis. Por meio desta perspectiva, os recursos tangíveis são classificados em quatro grandes categorias: recursos financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos ou intangíveis sendo classificados em: humanos, aprendizagem e reputação, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Classificação dos recursos tangíveis e intangíveis

Recursos Tangíveis	
Recursos financeiros	É a capacidade de empréstimo da empresa e a capacidade da empresa em gerar recursos internamente.
Recursos organizacionais	É a estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.
Recursos físicos	É a sofisticação, localização da fábrica e equipamentos da empresa e acesso a matéria-prima.
Recursos tecnológicos	As ações de tecnologia que são: as patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.
Recursos Intangíveis	
Recursos humanos	O conhecimento, confiança, capacitações gerenciais e rotinas organizacionais.
Recursos de aprendizagem	As ideias, capacitações científicas e a capacidade de aprendizagem contínua.
Recursos relacionados à reputação	A reputação para o cliente, a marca, percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto. Reputação para os fornecedores e interações e relações eficientes, eficazes e de suporte mutuamente benéficas.

Fonte: Adaptada de Barney, Ketchen e Wright (2011; 2021), Barney (2017; 2021) e Nikmah, Rahmawati e Sukma (2021).

Segundo Barney (2017), após compreender os possíveis tipos de recursos e as capacidades que a organização possui, é possível que os gestores verifiquem se a estratégia e a estrutura competitiva de determinada organização é efetiva. E este tipo de análise pode ser realizada por meio do Modelo VRIO, o qual, por essência, busca compreender os seguintes elementos:

- a) Valor: se os recursos e capacidades existentes possibilitam explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça a partir de uma estratégia competitiva assertiva, gerando valor aos acionistas, colaboradores e compradores (clientes e/ou consumidores);
- b) Raridade: quais recursos e capacidades repercutem na estratégia competitiva, conferindo à organização algum tipo de diferencial competitivo perante os concorrentes;
- c) Imitabilidade: se a estratégia competitiva adotada, e alicerçada pelos recursos e capacidades inerentes à organização, conferem relativa dificuldade ou mesmo impossibilidade dos concorrentes a imitarem, preservando, desse modo, algum possível diferencial competitivo por determinado tempo;
- d) Organização: e, por fim, se a organização possui uma estrutura organizacional adequada, com processos e fluxos bem definidos, ou seja, se há um arranjo organizacional que suporte, de forma efetiva, a sua estratégia competitiva.

Além disso, Barney (1991) sugere que uma possível fonte de vantagem competitiva é fruto de um conjunto de recursos internos que a organização coloca em posição favorável em relação aos seus concorrentes (BARNEY, 2021). De acordo com a Figura 4, existem dois fatores (ou elemento) que são interdependentes, ou seja, os recursos e as capacidades, os quais devem ser integrados simultaneamente, e que podem alavancar os resultados provenientes da estratégia competitiva adotada, repercutindo em alguma possível vantagem competitiva sustentável para a empresa (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 2021).

Os recursos, portanto, são os insumos sem os quais o processo produtivo ou de atendimento aos clientes e/ou consumidores chega a um limite (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; 2021; BARNEY, 2017; ALVAREZ et al., 2020); enquanto que as capacidades são consideradas como o conhecimento e a habilidade com que a empresa desenvolve suas atividades, em consonância aos recursos disponíveis e empregados na operação (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011; 2021; BARNEY, 2017; ALVAREZ et al., 2020).

Figura 4 – Abordagem baseada em recursos e capacidades



Fonte: Adaptada de Barney (1991).

2.4 CAPACIDADES

Crises globais, desastres naturais, concorrência acirrada são contextos que exigem rápidas adaptações e mudanças na estratégia competitiva das empresas. São situações como estas que provocam a necessidade de reação organizacional para a manutenção dos negócios. Surge, neste momento, a abordagem sobre capacidades organizacionais, mais especificamente as capacidades dinâmicas, que são provenientes de uma das teorias que explicam estes processos de rápidas adaptações e mudanças organizacionais a partir da reconfiguração organizacional e do desenvolvimento de competências, observando o ambiente e os recursos organizacionais disponíveis (TEECE; PISANO; SHUEN; 1997; TEECE, 2009; TEECE, 2018; ARNDT; PIERCE; TEECE, 2017; GIROD; WHITTINGTON, 2017).

O gerenciamento de crises globais, em que se lida com o imprevisível e se tem graves ou sérias consequências, pode gerar dificuldades para as empresas (MAKKONEN et al., 2014; CORTEZ; JOHNSTON, 2020). Neste contexto, de ambientes turbulentos, as capacidades dinâmicas são valiosas, pois possibilitam maior capacidade de resposta para lidar com as mudanças, além de permitirem melhorias no desempenho de uma empresa (HAARHAUS; LIENING, 2020; KUIPERS, S.; WOLBERS, 2022).

Sendo assim, a capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência competitiva de uma organização, e depende das capacidades dinâmicas existentes (ARNDT; PIERCE; TEECE, 2017). Uma lógica semelhante à da seleção natural, encontrada na natureza, faz com que perseverem no mercado apenas as organizações que se mostram mais aptas a se adaptar às pressões impostas pelo ambiente – com uma diferença fundamental: não é o acaso que determina as mudanças, e sim decisões e ações deliberadas tomadas pelos seus gestores (MILLAR; GROTH; MAHON, 2018).

Diante disso, as capacidades dinâmicas contribuem para a aprendizagem contínua, tendo em vista que permitem a apropriação de um conjunto de conhecimentos que sustentam o desenvolvimento de outras e diferentes capacidades a serem utilizadas, de acordo com a trajetória ou necessidade estratégica da organização (ARNDT; PIERCE; TEECE, 2017; AGUIAR et al., 2020). Aliás, Aguiar et al. (2020) citam como exemplos de ações efetivas: o incentivo ao desenvolvimento de melhorias de processos e novas ideias contribuindo para melhorias em processos, produtos e/ou serviços. Neste contexto, as capacidades dinâmicas podem ser compreendidas nas seguintes dimensões: (i) capacidade de detecção de oportunidades e ameaças (*sensing*); (ii) capacidade de apreensão e aproveitamento das oportunidades identificadas (*seizing*); e (iii) e capacidade de reconfiguração de ativos (*reconfiguring*) (TEECE, 2009; ROSENBUSCH; BRINCKMAN; BAUSCH, 2011).

A capacidade de detecção (*sensing*) é a capacidade de perceber e dar forma a oportunidades e/ou a ameaças, e é caracterizada principalmente por atividades de varredura, criação, aprendizado e interpretação de informações, e não envolve somente investimentos em atividades de pesquisa e de sondagem das necessidades, desejos, expectativas ou demandas dos clientes e possibilidades tecnológicas, envolve também entender a demanda latente, a evolução estrutural do setor ou segmento de atuação da empresa e do mercado como um todo (TEECE, 2009; 2018; ROSENBUSCH; BRINCKMAN; BAUSCH, 2011).

Para isto, é essencial pensar no futuro com robustez e delegar autoridade, antecipar cenários, ser criativo, ter agilidade na tomada de decisões, ser resiliente e aproveitar os ativos disponíveis, minimizando eventuais riscos ou danos ao negócio (EVANS; BAHRAMI, 2020).

Por conseguinte, a capacidade de apreensão (*seizing*) é a capacidade de apreender oportunidades. Uma vez que a oportunidade foi percebida, ela deve ser endereçada por meio de novos processos, produtos e/ou serviços, o que quase sempre requer atividades de desenvolvimento e comercialização, e envolve manter e melhorar as competências e os ativos complementares existentes (TEECE, 2009; 2018). É oportuno ressaltar que a governança das categorias ou tipos de clientes atendidos, a oferta de produtos e/ou serviços, preços praticados, canais de distribuição, vendas e comunicação utilizados, bem como o gerenciamento da(s) marca(s) e da reputação e credibilidade de uma empresa são microfundamentos relevantes (ROSENBUSCH; BRINCKMAN; BAUSCH, 2011; HAAPANEN et al., 2019).

Em relação à capacidade de reconfiguração, Teece (2009) salienta que esta capacidade é a chave para o estímulo a um crescimento lucrativo sustentável, sendo que tal capacidade é direcionada à manutenção da competitividade por meio de melhorias, combinação, proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Neste sentido, o estabelecimento de um clima de confiança e de cooperação incentiva o comportamento voltado para as mudanças no ambiente organizacional (ROSENBUSCH; BRINCKMAN; BAUSCH, 2011; FAINSHMIDT; FRAZIER, 2017).

Consoante a isso, as empresas podem alavancar suas capacidades para detectar riscos, aproveitar oportunidades, mitigar o efeito de ameaças e gerir seus recursos de maneira adequada para lidar com as crises ou momentos de dificuldade que venham a enfrentar (GUO et al., 2020), podendo estabelecer parcerias ou alianças estratégicas, as quais podem ser determinantes para criar valor no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas (FERNANDES; FLEURY; DA SILVA, 2019), além de aprofundar o aprendizado necessário para desenvolver capacidades dinâmicas ao longo do tempo (HERMAWATI, 2020).

Vale destacar que estudos têm evidenciado que, em ambientes altamente incertos, com necessidade de aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade estratégica da empresa, é oportuno se envolver em atividades de previsão e implementação estratégica, melhorando a qualidade das discussões, dos processos de tomada de decisões e as formas de acompanhamento de resultados (HAARHAUS; LIENING, 2020; SCHÄFFER, 2020).

2.4.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é um conceito vital para a adaptabilidade e para a sobrevivência de uma organização, e é provável que sirva como uma forma eficaz de aumentar o impacto positivo para o gerenciamento de possíveis conflitos (GARVIN, 1993; FRIEDMAN, 2003; YILDIZ, 2021).

A aprendizagem organizacional é desencadeada pelas mudanças no ambiente, os fatores internos de organizações e fatores individuais relacionados aos membros da organização por meio de interações. Assim, as organizações devem estar bem familiarizadas com os antecedentes e resultados da aprendizagem organizacional, a fim de criar um ambiente de aprendizagem e se tornar uma organização de aprendizado (GARVIN, 1993; FRIEDMAN, 2003; YILDIZ, 2021), conforme destacado na Figura 5.

Figura 5 – Aprendizagem individual *versus* aprendizagem organizacional

Aprendizagem Individual	Aprendizagem Organizacional
Escopo individual	Escopo coletivo (organizacional)
Ocorre a partir das experiências e observações individuais.	Ocorre quando experiências e observações são compartilhadas entre os membros de uma organização.

Fonte: Adaptada de Senge (2013).

Conforme Senge (2013), as cinco “disciplinas” ou fatores chave para o processo de aprendizagem organizacional são:

- a) Domínio Pessoal: permite que os indivíduos continuamente aprendam a clarear e aprofundar seus conhecimentos e discernimento acerca dos objetivos organizacionais. É saber separar o que realmente é importante para o profissional, onde ele deve concentrar sua energia e esforços, como desenvolver a paciência e como perceber a realidade de maneira mais clara e objetiva;
- b) Modelos Mentais: dizem respeito aos valores, preconceitos, pressupostos e expectativas que estabelecem como as pessoas pensam e se comportam. São ideias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que têm influência na forma como as pessoas percebem o

mundo. Sendo assim, é preciso rever modelos mentais e ajustá-los à realidade;

- c) Visão Compartilhada: está relacionada aos objetivos, valores e compromissos que são comuns a todos os membros da organização, compartilhados em conjunto por eles. Se houver um objetivo comum, um propósito, concreto e legítimo, os profissionais provavelmente darão tudo de si e aprenderão espontaneamente para dar conta aos desafios que emergirem;
- d) Aprendizagem em Grupo: está associada às habilidades coletivas, organizacionais, que são sempre maiores que as habilidades individuais. Por meio do diálogo, os profissionais ou uma equipe de trabalho poderá desenvolver várias ideias úteis somando talentos individuais na solução de problemas coletivos. Quando a equipe aprende, além dos resultados serem potencialmente melhores, seus integrantes tendem a se desenvolver, em termos de conhecimento e experiências acumuladas, com maior rapidez;
- e) Pensamento Sistêmico: integra todas as outras “disciplinas” ou fatores chave para o processo de aprendizagem organizacional. Aliás, Senge (2013) entende como a mais importante das “disciplinas”, por demandar que os profissionais envolvidos sejam capazes de analisar e compreender a organização como um sistema integrado.

Além da aprendizagem organizacional estar associada à melhoria dos resultados de mercado e econômico-financeiros e da competitividade das organizações, é um elemento-chave, ou melhor, uma capacidade relacionada à melhoria dos processos, produtos e/ou serviços e à inovação nas organizações e ao desenvolvimento econômico em geral (ALI et al., 2015; HAILE; TÜZÜNER, 2022).

Uma organização com capacidade de acumular aprendizados tende a adquirir, processar e acumular conhecimentos necessários à inovatividade (grau de novidade inerente a uma possível inovação) e à inovação de sua oferta, o que tende a aumentar o seu nível desempenho econômico-financeiro e de competitividade no mercado em que atua (DARROCK, 2005; GANZER et al., 2021). É relevante salientar que a aprendizagem organizacional influencia positivamente na criatividade organizacional (PANIZZON et al., 2020), o que reforça a importância destas duas capacidades no que se refere à consolidação das empresas no mercado.

2.4.2 Criatividade Organizacional

A organização possui forte impacto sobre a criatividade do indivíduo (AMABILE, 1997; 1998; MISCHIATTI et al., 2021). A criatividade organizacional pode ser considerada a partir da perspectiva individual, de uma equipe e também sobre o contexto de trabalho (AMABILE, 1997; MISCHIATTI et al., 2021). Os principais elementos associados ao fomento da criatividade organizacional são: alocação adequada de recursos, práticas empresariais assertivas e mecanismos de motivação organizacional. O desenvolvimento da criatividade organizacional está ligado ao papel das lideranças, principalmente no início e na condução do processo. Após isto, a criatividade parte da pessoa para os processos organizacionais, o que deveria resultar em melhores ou em novos produtos e/ou serviços (AMABILE, 1998).

Dessa forma, as habilidades individuais, a experiência acumulada, a personalidade dos indivíduos, o seu nível de conhecimento e as suas motivações são fatores importantes para o processo de criatividade organizacional (MOULTRIE; YOUNG, 2009; MISCHIATTI et al., 2021). Tal processo se refere aos estágios de pensamento e de interação no qual as pessoas estão engajadas enquanto trabalham sozinhas ou em equipes (EKVALL, 1997). O ambiente organizacional também é um fator importante, enquadrando-se como um ambiente psicológico ou fisiológico, no qual a pessoa trabalha; sendo responsabilidade das organizações propiciarem condições adequadas à criatividade. O ambiente de trabalho criativo está relacionado às características do ambiente que devem promover uma abertura para que haja uma interação social, cultural e de comunicação com o objetivo de facilitar o pensamento criativo e a ação (AMABILE, 1998; MISCHIATTI et al., 2021).

Nesta direção, Puccio e Cabra (2010) apresentam cinco aspectos necessários para a organização promover criatividade: (i) a estratégia de inovação deve se concentrar explicitamente no desenvolvimento e na introdução de novos produtos e/ou serviços, o que é resultante da visão da organização; (ii) a estrutura organizacional deve incluir flexibilidade, liberdade e estímulo à composição de equipes cooperativas; (iii) deveriam existir mecanismos organizacionais de apoio, tais como programas de recompensa e de reconhecimento dos profissionais, além da disponibilidade de recursos de forma adequada; (iv) a organização deve fomentar comportamentos que estimulem a inovação, consistindo em respostas para o fracasso ou para o sucesso, para a geração de ideias, para o espírito de

aprendizado contínuo, individual e coletivo (organizacional), para a gestão de riscos e apoio às mudanças, como algo natural; e, por fim, (v) um processo de comunicação aberta, transparente em todos os níveis organizacionais.

Vale destacar que a estrutura organizacional é elencada como um aspecto que influencia a criatividade organizacional (AMABILE, 1997; PUCCIO; CABRA, 2010; MISCHIATTI et al., 2021). Este aspecto diz respeito à hierarquia da organização, dos relacionamentos existentes entre os indivíduos, dos processos de trabalho intrínsecos e como a comunicação interna ocorre entre as áreas, setores ou departamentos. A estrutura organizacional, a partir do comportamento dos seus gestores, deve ser aberta à comunicação, ao diálogo, estimulando um clima organizacional favorável à criatividade (EKVALL, 1997; GIRDAUSKIENE, 2013).

2.4.3 Orientação Empreendedora

As origens da orientação empreendedora estão na pesquisa de processos estratégicos, quando Mintzberg (1973) identificou um modo de formulação de estratégia empreendedora em que os gestores procuram ativamente por novas oportunidades no contexto de ambientes incertos e competitivos.

A orientação empreendedora em nível organizacional se tornou um assunto de amplo interesse na área de gestão, o que impactou em iniciativas de fomento ao empreendedorismo (RAUCH et al., 2009). Embora os pesquisadores ainda não tenham chegado a um consenso sobre uma definição amplamente aceita (COVIN; WALES, 2019), a orientação empreendedora pode ser compreendida, inicialmente, como um conjunto de práticas relacionadas à tomada de decisões, filosofias gerenciais e comportamentos estratégicos, de natureza empresarial (ANDERSON et al., 2015).

A orientação empreendedora presume certa aceitação ao risco, ou em casos limítrofes, até mesmo a aversão ao risco, além de proatividade e de inovatividade como traços da personalidade do empreendedor ou do gestor (ZHOU, 2008; PANIZZON et al., 2020), o que lhes confere um comportamento característico e voltado à ação.

Portanto, é possível compreender a orientação empreendedora como um atributo organizacional que existe em um grau no qual uma organização apoia e demonstra um padrão consistente de comportamento empreendedor que reflete em iniciativas concretas, tais como a adoção recorrente de melhorias em seus

processos, estrutura e ofertas, no lançamento de novos produtos e/ou serviços na ampliação da ocupação dos espaços de mercado ou mesmo o ingresso em mercados, segmentos ou nichos de mercado que a empresa ainda não atua (LUMPKIN; DESS, 1996; GUPTA; GUPTA; 2015; BALASUBRAMANIAN et al., 2020). Geralmente, organizações com níveis elevados de orientação empreendedora tendem a ser mais agressivas mercadologicamente e a obterem resultados mais consistentes ao longo do tempo (LUMPKIN; DESS, 1996; GUPTA; GUPTA; 2015).

Por outro lado, muitas organizações, com ou sem fins lucrativos, incluindo aquelas fundadas para ajudar a amenizar problemas sociais, estão mudando para uma concepção mais ampla de criação de valor (PORTER; KRAMER, 2011). Pesquisas recentes começaram a examinar o impacto da orientação empreendedora nas escolhas das empresas em relação à sua forma de atuar no mercado e também quanto à responsabilidade social das organizações (ZHANG et al., 2021), ou mesmo sobre o empreendedorismo social, que busca criar valor fornecendo soluções para problemas sociais (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011).

2.5 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

A competitividade organizacional é a capacidade de uma empresa produzir bens tangíveis (produtos, mercadorias) e/ou bens intangíveis (serviços), com uma relação equilibrada entre os níveis de custos e de qualidade-preço que seja atrativa no mercado e que garanta à empresa uma boa lucratividade e rentabilidade, tornando-a, dessa forma, competitiva em relação aos seus principais concorrentes (DE SORDI; 2017; LEE; KARPOVA, 2018; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018).

Competitividade é a habilidade de uma organização enfrentar a concorrência e prosperar ou sustentar uma *performance* superior (POWELL, 2001), gerando resultados mercadológicos e econômico-financeiros satisfatórios, de forma consistente ao longo do tempo, permitindo-lhe reinvestir na (re)qualificação das pessoas, suas estruturas e seus processos e do rearranjo de seus recursos e suas capacidades (PORTER, 1985; BARNEY, 1991; 2017; LEE; KARPOVA, 2018; ALVAREZ et al., 2020; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Apesar de suas limitações, as micro e pequenas empresas representam grande parte da economia do país. No Brasil, os pequenos negócios representam 98,50% do total de empresas privadas e foram responsáveis por cerca 29,50% (ou

R\$ 1.1 trilhão) da produção de riqueza (PIB) do país e pela geração de 54% dos empregos no ano de 2021 (SEBRAE, 2022).

Conforme o Anuário de Competitividade Mundial de 2022, o Brasil ocupa o 59º lugar dentre 63 países (IMD, 2022). Isso significa que mesmo antes da pandemia, o país já tinha dificuldades neste quesito, o que só foi agravado pela crise causada pela pandemia pelo Covid-19. Isso fica evidente ao visualizar uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (GOLD COOPER, 2020). A pesquisa aponta que 31% das empresas nacionais tiveram que mudar sua forma de funcionamento e se reinventar para manter a saúde financeira durante a pandemia. Esta situação impacta diretamente na competitividade das organizações. Isso porque mais de 10 milhões de negócios tiveram que fechar temporariamente, o que favorece outras empresas do mesmo setor ou segmento de mercado e que conseguiram se adaptar ao contexto e sobreviver (GOLD COOPER, 2020).

Na perspectiva de Heikkila, Bouwman e Heikkila (2018), as micro e pequenas empresas, principalmente as que se encontram em um estágio inicial, são cruciais para o crescimento e o desenvolvimento econômico de um país, à medida que oferecem emprego (novos postos de trabalho), mesmo a pessoas com dificuldades de formação ou em formação, pois, via de regra, não necessitam de mão-de-obra tão qualificada em larga escala. Os autores também apontam que, apesar de seus recursos e suas capacidades serem limitados, as micro e pequenas empresas podem ser consideradas, em boa parte, empresas ágeis.

Nesta direção, Maiti et al. (2019) justificam esta agilidade quanto à rapidez na redefinição da estratégia nas micro e pequenas empresas em contraste às empresas de maior porte diante das mudanças ambientais. Os micros e pequenos negócios conseguem, muitas vezes, alcançar a aprendizagem contínua por meio da estratégia fundamentada nos princípios da TBR, ou seja, utilizando seus recursos e suas capacidades, suas competências distintivas para competir no mercado, pela sua flexibilidade e adaptabilidade às condições impostas pelo mercado em determinados momentos ou situações (HEIKKILA; BOUWMAN; HEIKKILA, 2018). E isto fica bem contextualizado ao analisar o impacto da pandemia pelo Covid-2019 (SHETH, 2020; KUIPERS; WOLBERS, 2022), exigindo dos gestores mais criatividade e alguma forma de inovação (COHEN; CROMWELL, 2021).

Neste horizonte, Heikkila, Bouwman e Heikkila (2018) defendem que a gestão do conhecimento nos micros e pequenos negócios se dá justamente a partir da

capacidade de flexibilidade e agilidade na alteração das estratégias e de adaptação ao contexto competitivo em que estão inseridos e pela proximidade e entendimento mais efetivo das demandas ou exigências dos clientes e/ou consumidores. Portanto, a gestão do conhecimento se configura como elemento competitivo fundamental para a sobrevivência organizacional e a possível criação, manutenção e desenvolvimento de algum tipo de fonte de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1985; 2005; DE SORDI, 2017).

Aliás, Liu, Lee e Lee (2020) também veem na gestão do conhecimento uma forma de superar momentos desafiadores que remetem à busca pela sobrevivência dos empreendimentos, compreendendo que a resiliência organizacional gera a esperança de prosperidade diante de uma pandemia provocada por um vírus agressivo (Covid-19) e seus consequentes impactos na vida das pessoas, na sociedade e na economia (LIU; LEE; LEE, 2020). Em acréscimo, os autores argumentam que a crise gerada pela pandemia do Covid-19 se espalhou em escala global devido à população ser majoritariamente urbanizada.

Vanderstraeten et al. (2020), por sua vez, preocupam-se com possíveis falhas que a implantação de uma estratégia competitiva possa causar em uma micro ou pequena empresa. Para os autores, estas empresas usualmente com acesso limitado a recursos e poucas conexões de rede deveriam priorizar um modelo de negócio baseado na otimização dos seus recursos e de suas capacidades. Os autores argumentam que um planejamento cuidadoso é uma força vital para que a empresa consiga gerar conhecimento. Em outras palavras, uma compreensão mais detalhista sobre os recursos e as capacidades disponíveis pode gerar *insights* sobre quais lacunas de mercado o negócio poderá preencher no mercado.

De outra forma, Cohen e Cromwell (2021) contestam sobre a importância da criatividade em um contexto pandêmico, que, em um futuro posterior, poderá beneficiar a empresa a explorar novos mercados, reestruturar seus bens e/ou serviços e até mesmo expandir seu *market share* (participação de mercado). Segundo os autores, o processo de criação é sinônimo de “busca por solução de problemas” e, sendo assim, um cenário real que se caracteriza por incertezas, riscos e ameaças favorece o processo de criação frente a um escopo de baixo recurso financeiro e tempo exíguo, além de mobilizar toda a organização e impulsionar a interação entre todos os envolvidos (COHEN; CROMWELL, 2021).

Por isso, Lecossier e Pallot (2020) destacam a importância de mudanças incrementais para a sustentação da empresa diante da concorrência e consequente aumento das margens de lucro e de rentabilidade. Os autores, inclusive, indicam como caminho para o estímulo de mudança incremental a redução de custos de produtos e/ou serviço existentes, paralelamente à melhoria do desempenho operacional, ainda mais com base em atividades relacionadas direta e indiretamente relacionadas ao atendimento aos clientes. Pode-se tomar como exemplo o investimento na construção e manutenção de relacionamentos, na retenção ou na fidelização de clientes e/ou consumidores, por meio de um atendimento *online*, customizado, que transmita a impressão de proatividade, disponibilidade e atenção ao cliente, atitudes estas que não demandam dispêndio de recursos financeiros expressivos para as empresas, mas que, de certa forma, agregam valor ao relacionamento com os clientes.

Quanto à aos processos das organizações, mais especificamente, Lecossier e Pallot (2020) incluem a criatividade na distribuição, na logística, e nos processos de gerenciamento de pedidos e de atendimento aos clientes. Os autores comentam, ainda, sobre a forma de comunicação com o mercado, promoção e exposição do produto e/ou serviço e de ações pós-vendas. Por fim, em relação à gestão dos negócios, são recomendados investimentos em sistemas de informação, priorizando a agilidade no processamento dos dados e informações, repercutindo positivamente em respostas mais ágeis diante de um contexto repleto de mudanças nos padrões de demanda de mercado (HAAK-SAHEEM, 2020).

Ainda sobre a implementação de práticas no gerenciamento de crises, Crovini, Santoro e Ossola (2020) abordam a temática sob a perspectiva da necessidade de construção de possíveis vantagens competitivas. Apesar de a implementação de novas práticas serem arriscadas em um momento crítico (VANDERSTRAETEN et al., 2020), é fundamental que as empresas capturem informações externas ao negócio e as considerem em seus processos de tomada de decisões como uma forma de superar a crise e se destacar diante da concorrência, tendo relevância e conquistando a preferência por parte de seus clientes e/ou consumidores (HAAK-SAHEEM, 2020).

Os gestores devem atentar que a adesão às tecnologias também pode favorecer os negócios que conseguem prosseguir com os atendimentos de forma virtual ou digital ou como alternativa complementar de comunicação e atendimento

ao mercado (HAAK-SAHEEM, 2020; TALEB, 2020). Dessa maneira, uma das saídas que assegura a manutenção das micros e pequenas empresas diante da pandemia é o uso de tecnologia em determinadas situações, em maior ou menor escala, juntamente da escolha de boas práticas de gestão, que incluem o conhecimento das necessidades e dos desejos dos clientes em um cenário que alterou o comportamento de compra e de consumo e da adoção de estratégias adequadas (LIU; LEE; LEE, 2020; TALEB, 2020).

Por conseguinte, a melhor forma de se estruturar o modelo de gestão de uma organização é com base na sua flexibilidade e adaptabilidade às condições imperativas de seu ambiente competitivo, mais especificamente, de seu mercado de atuação (HAAK-SAHEEM, 2020).

Se antes da atual crise, provocada pela pandemia, as micro e pequenas empresas tinham por características serem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças do ambiente externo (mercado), agora, fica mais evidente a necessidade de possuírem esta capacidade de adaptação ao ambiente (KRAUS et al., 2020) e fortalecerem sua competitividade, seja para sobreviverem, seja para criarem um novo ciclo de crescimento (PORTER, 1985; BARNEY; HESTERLY, 2011).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório (REMLER; VAN RYZIN, 2011; MALHOTRA, 2019). A pesquisa qualitativo-exploratória é um tipo de abordagem que compreende um conjunto de técnicas interpretativas com o objetivo de expressar e traduzir o significado dos acontecimentos do mundo social, a partir da verificação das relações humanas em um contexto específico (AMEZCUA; ZAMBRANO, 2012; MCNIFF, 2016).

Conforme Remler e Van Ryzin (2011), a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, visa uma melhor compreensão acerca do fenômeno investigado. Para Malhotra (2019), a pesquisa qualitativo-exploratória deve ser utilizada em casos nos quais é necessário definir ou aprofundar o entendimento acerca do problema de pesquisa, buscando maior precisão ou para ampliar o entendimento a respeito de algum fenômeno com relativa complexidade. O seu objetivo é o de prover subsídios e compreensão. Este tipo de pesquisa possui as seguintes características: dados e informações definidas sob uma perspectiva mais aberta e o processo de pesquisa sendo flexível. As constatações são geralmente mais subjetivas, experienciais, e os resultados, geralmente, podem ser seguidos por outras pesquisas complementares (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; DENZIN; LINCOLN, 2011; MALHOTRA, 2019).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os dados foram coletados por meio da operacionalização de entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; DENZIN; LINCOLN, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011; MALHOTRA, 2019), mediante a utilização de um Roteiro Básico de Questões (Apêndice A), que compreendeu questões abertas (RIBEIRO; MILAN, 2004; MALHOTRA, 2019), divididas em cinco blocos de informações: (i) perfil do entrevistado; (ii) perfil da empresa ou negócio em que o participante atua; (iii) questões relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa; (iv) comentários adicionais; e (v) agradecimento pela participação do entrevistado.

Salienta-se, também, que as informações inerentes aos Blocos de Questões 1 e 2 foram previamente coletados junto aos participantes (entrevistados), quando do seu aceite em participar da pesquisa, complementando ou atualizando tais informações no momento da realização das entrevistas individuais.

O critério de inclusão de participantes para esta pesquisa foi o de que os entrevistados fossem empreendedores e/ou proprietários (donos) de salões de beleza ativos, pessoas maiores de idade (com mais de 18 anos), com pelo menos dois anos de experiência no segmento em estudo, e que tivessem os seus empreendimentos localizados nas cidades de Porto Alegre (RS) ou Canoas (RS).

A técnica de coleta de dados, no caso as entrevistas individuais, possibilita que se compreenda informações de naturezas diferentes, envolvendo conceitos e percepções, opiniões e ideias, valores, sentimentos e ações dos participantes a respeito de determinados assuntos, tema ou fenômeno (GATTI, 2005; MALHOTRA, 2019). A possibilidade de trazer à tona o pensamento e as percepções dos empreendedores a partir de um diálogo aberto, fez com que a técnica da entrevista individual fosse pertinente e adequada à presente pesquisa.

É importante comentar que as entrevistas individuais foram conduzidas por meio do ambiente virtual do Teams Microsoft, tendo em vista os cuidados sanitários e a limitação de agenda ou de tempo dos entrevistados. Previamente, cada participante foi contatado, momento quando foi agendada a data e o horário da atividade (entrevista), enviando o convite de tal atividade, ressaltando-se que todo o conteúdo produzido foi gravado em áudio e vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados / resultados da pesquisa (RIBEIRO; MILAN, 2004; DENZIN; LINCOLN, 2011; MALHOTRA, 2019).

Para a análise dos dados provenientes das entrevistas individuais foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2016; SCHREIER, 2012; KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013), com categorias de análise definidas *a priori* (BARDIN, 2016), relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa (principais dificuldades enfrentadas pelas empresas em estudo a partir da incidência da pandemia pelo Covid-19, como as empresas em estudo articularam os recursos disponíveis a partir da pandemia, como as empresas em estudo articularam as suas capacidades a partir da pandemia e direcionamentos propostos para potencializar a resiliência organizacional e a competitividade das empresas do segmento).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados seguiu as etapas propostas por Bardin (2016), ou seja, basicamente foram empregados as seguintes etapas: pré-análise dos dados, exploração do material e tratamento dos dados e análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Na pré-análise dos dados, ocorre o primeiro contato com os documentos, dados ou informações, neste caso, a transcrição das entrevistas individuais em profundidade realizadas. Em seguida, foi feita a exploração e a organização do material coletado (BARDIN, 2016; SCHREIER, 2012). Todas as respostas foram categorizadas, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, como comentado anteriormente, servindo para a estruturação da análise dos dados.

Referente às etapas de exploração do material e tratamento dos dados e de análise e interpretação de resultados, deve-se procurar tornar os dados adequados à produção de evidências que auxiliem nas respostas aos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa (SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016). Nestas etapas, portanto, deve-se buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais (CÂMARA, 2013; BARDIN, 2016; MALHOTRA, 2019).

A pesquisa qualitativa não se baseia em métodos estatísticos para garantir fidedignidade e validade de dados e resultados, mas é possível a utilização de estratégias metodológicas que asseguram transparência, metodicidade e fidelidade às evidências, garantindo o refinamento dos dados produzidos, bem como credibilidade e confiabilidade durante o planejamento e a realização desta metodologia investigativa (NOBLE; SMITH, 2015; MALHOTRA, 2019). Para isto, esta pesquisa manteve registros em áudio, assim como os documentos textuais gerados ao longo das entrevistas. Sendo assim, esta pesquisa levou a uma organização de categorias e subcategorias específicas de dados que emergiram durante o processo de produção de sentido para os dados coletados.

Após a análise dos dados e a interpretação dos resultados, foi realizada a triangulação dos dados (MYERS, 2019), que é uma estratégia de aprimoramento dos estudos qualitativos, envolvendo diferentes perspectivas, utilizada não só para aumentar a sua credibilidade, ao implicar a utilização de dois ou mais métodos,

teorias, fontes de dados e pesquisadores, mas também possibilitar a apreensão do fenômeno sob diferentes níveis, considerando, desta forma, a complexidade dos objetos de estudo (problemas ou fenômenos complexos) (FLICK; OELERICH; OTTO, 2011; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; KRIPPENDORFF, 2013).

A triangulação dos dados foi implementada por meio do acesso a um grupo de participantes composto por parte dos entrevistados na parte inicial da coleta de dados, da mesma forma (via Microsoft Teams). Neste momento, a pesquisadora apresentou a três participantes, individualmente, os achados de pesquisa, procurando por convergências ou divergências em seu processo de análise e interpretação dos resultados, procedendo a pequenos ajustes e/ou melhorias, principalmente no que se refere aos direcionamentos propostos. Tal procedimento pretendeu aumentar a robustez dos resultados de pesquisa a serem apresentados, aliás, conforme sugerido na literatura (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; GUBRIUM et al., 2012; KRIPPENDORFF, 2013; MYERS, 2019).

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Foi solicitado aos participantes desta pesquisa o seu respectivo aceite através da assinatura do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que possui como finalidade possibilitar aos entrevistados, o mais amplo entendimento sobre a investigação a ser realizada, para que a sua manifestação fosse efetivamente livre e consciente, conforme apresentado no Apêndice B.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

No caso desta pesquisa, a análise do perfil dos participantes consistiu em compreender as características dos entrevistados quanto ao sexo, idade, grau de escolaridade, cargo e/ou função que desempenha e tempo de atividade no salão de beleza. Ao todo, foram dez entrevistados, os quais foram suficientes até pela saturação nas respostas, evidenciada no processo de coleta de dados.

Dos entrevistados, cinco deles (50%) são do sexo feminino (mulheres) e outros cinco (50%) são do sexo masculino (homens). A idade dos entrevistados varia de 29 a 56 anos, resultando em uma idade média de 43 anos. A maioria deles (nove ou 90% dos entrevistados) possui ensino médio completo e são proprietários (donos) do salão de beleza. Em relação ao tempo em que atuam na área, varia de dois a trinta e cinco anos, com um tempo médio de 15 anos, o que denota um bom nível de experiência dos entrevistados com o segmento de cuidados pessoais e beleza. Para facilitar a compreensão, segue o Quadro 1:

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Entrevistados	Sexo	Idade (anos)	Grau de Escolaridade	Cargo ou Função	Tempo de Atividade (anos)
A	M	35	Ensino médio completo	Proprietário	5
B	F	54	Ensino médio completo	Proprietário	30
C	M	52	Ensino médio completo	Proprietário	35
D	F	48	Ensino médio completo	Proprietário	20
E	M	56	Ensino médio completo	Proprietário	11
F	F	48	Ensino médio completo	Proprietário	8
G	M	38	Ensino médio completo	Administrador	4
H	F	29	Superior completo	Proprietário	2
I	M	38	Ensino médio completo	Proprietário	20
J	F	34	Ensino médio completo	Proprietário	16

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS

O perfil das empresas, ou melhor, dos salões de beleza nos quais os entrevistados atuam é apresentado no Quadro 2. Como é possível perceber, dos dez salões de beleza, oito estão localizados na cidade de Porto Alegre (RS) e dois na cidade de Canoas (RS).

Conforme classificação do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE, 2020), utilizou-se o critério de número de funcionários para a definição do porte da empresa. Os dados mostram que oito dos empreendimentos (salões de beleza) podem ser enquadradas como microempresas (C, D, E, F, G, H, I e J), uma como empresa de pequeno porte (A) e uma empresa de médio porte (B).

Vale destacar que são empresas com um portfólio de serviços similar, que contam com um a cinquenta e oito funcionários, portanto, com portes diversos, e que estão no mercado entre cinco meses a trinta e cinco anos, todas elas passando pela influência da pandemia pelo Covid-19, onde as empresas A, B, D, E, F, G e I se mantiveram durante a pandemia, a empresa C faliu durante a pandemia e as empresas H e J foram fundadas durante a pandemia.

Quadro 2 – Perfil das empresas (salões de beleza)

Empresas (Salões de Beleza)	Portfólio de Serviços	Cidade	Funcionários	Porte da Empresa	Tempo de Empresa (anos)
A	Corte, escova, coloração ou tonalização e mechas (especialista em loiras), <i>megahair</i> e procedimentos de restauração capilar, manicure e pedicure, maquiagem, <i>design</i> de sobrancelha e extensão de cílios, depilação, cortes masculinos (cabelo e barba) e <i>kids</i> (crianças).	Porto Alegre	10	Pequena	5
B	Corte, escova, coloração ou tonalização e mechas, <i>megahair</i> e procedimentos de restauração capilar, manicure e pedicure, maquiagem, <i>design</i> de sobrancelha e extensão de cílios, depilação,	Porto Alegre	58	Média	23

	cortes masculinos (cabelo e barba) e <i>kids</i> (crianças).				
C	Corte, escova, procedimentos de restauração capilar, cortes masculinos (cabelo e barba) e <i>kids</i> (crianças) e cabelos para produções culturais.	Porto Alegre	3	Micro	35
D	Corte, escova, coloração ou tonalização e mechas, <i>megahair</i> e procedimentos de restauração capilar, manicure e pedicure, maquiagem, <i>design</i> de sobrancelha e extensão de cílios, depilação, cortes masculinos (cabelo e barba) e <i>kids</i> (crianças).	Porto Alegre	4	Micro	20
E	- Corte, escova, coloração ou tonalização e mechas, <i>megahair</i> e procedimentos de restauração capilar, manicure e pedicure, maquiagem, <i>design</i> de sobrancelha e extensão de cílios, depilação, cortes masculinos (cabelo e barba) e <i>kids</i> (crianças). Além disso, vende produtos de marcas consagradas de manutenção e tratamento capilar.	Canoas	4	Micro	11
F	Corte, escova, coloração ou tonalização e mechas, procedimentos de restauração capilar, manicure e pedicure, maquiagem, <i>design</i> de sobrancelha, depilação, cortes masculinos (cabelo e barba) e <i>kids</i> (crianças).	Porto Alegre	4	Micro	8
G	Cabelo (corte, escova, penteado, coloração, mechas e relaxamento), maquiagem (<i>make</i> social, executiva, cílios e noivas), manicure e pedicure, calista e depilação.	Porto Alegre	2	Micro	4
H	Corte, coloração e procedimentos de	Porto Alegre	1	Micro	Menos de um ano

	restauração capilar e maquiagem.				
I	Corte, coloração e procedimentos de restauração capilar, manicure e pedicure, maquiagem, depilação, e cortes masculinos (cabelo e barba com o barbeiro).	Porto Alegre	5	Micro	6
J	Serviços de depilação corporal com cera egípcia e <i>designer</i> de sobrancelhas.	Canoas	1	Micro	Menos de um ano

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS EM ESTUDO A PARTIR DA INCIDÊNCIA DA PANDEMIA (COVID-19)

De acordo com os Entrevistados A, B, D, E, G, I e J, os clientes permaneceram, por um longo período, afastados das práticas de cuidados estéticos em salões de beleza, principalmente no período entre março de 2020 a junho de 2021. O medo e a incerteza das formas de transmissão da Covid-19 afastaram os usuários de serviços prestados pelos salões de beleza, mesmo após o início da flexibilização das restrições da pandemia, relatando situações de desespero, medo e receio pela contaminação pelo Covid-19, conforme o relato a seguir:

Tinha uma cliente que contou que o filho entrou em surto porque ela ia ao salão [de beleza], sendo um lugar [potencial] para adquirir Covid-19. Muitas pessoas criaram um trauma de ir ao salão de beleza, visto que o atendimento é mais próximo (ENTREVISTADO D).

As evidências da pesquisa demonstram que a redução no fluxo dos clientes possui relação direta com a insegurança de não saber o tempo de duração da pandemia e o que impactaria na gestão dos seus negócios a curto, a médio e a longo prazo, destacando a dúvida pela sobrevivência do negócio no mercado, de acordo com o relato dos Entrevistados B, C, D, E, G, H, I e J. O comentário de um dos entrevistados é ilustrado no excerto que segue:

Me desfazer de tudo que não foi fácil adquirir, (...) sendo que o meu salão de beleza possuía muitas obras de artes, durante a pandemia, acabou comigo. Aos poucos eu fui me desapegando até o momento em que eu parei de sentir [isto] (ENTREVISTADO C).

Mais do que o medo de fechamento dos negócios e as incertezas relativas ao fluxo de clientes, a maioria dos entrevistados relataram o fator econômico com uma das maiores dificuldades enfrentadas (Entrevistados B, D, E, F, G e I). Além da perda imediata de renda (receitas, faturamento) e da possibilidade de se manterem, pagando suas despesas, o Entrevistado G destacou que:

Não poder trabalhar e ficar [com o salão de beleza] fechado por quase 60 dias em 2020 e 21 dias em março de 2021 significou uma renda zerada. Imagina este impacto em um negócio pequeno como o meu?

De uma forma mais ampla, segundo os entrevistados, as principais dificuldades enfrentadas a partir da incidência da pandemia pelo Covid-19 são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais dificuldades enfrentadas a partir da incidência da pandemia (Covid-19)

Principais Dificuldades Enfrentadas	Entrevistados
Insegurança dos clientes para voltar a utilizar os serviços prestados pelos salões de beleza e profissionais envolvidos	A, B, D, E, G, I e J
Redução no fluxo dos clientes e, conseqüentemente, nas receitas do salão de beleza	B, C, D, E, G, H, I e J
Insegurança em relação à economia, tendo em vista a perda de emprego e/ou na perda ou redução de renda das famílias e, principalmente, dos clientes (atuais e potenciais) dos salões de beleza	B, D, E, F, G e I
Mudanças relativas ao hábito dos clientes no que se refere à utilização dos serviços prestados pelos salões de beleza	A, B, C, D, E, F, G, H e I

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.4 MUDANÇAS RELATIVAS AOS HÁBITOS DOS CLIENTES

A partir da realização da pesquisa, emergiu uma nova categoria de análise dos dados, muito aderente ao contexto investigado, ou seja, mudanças relativas aos hábitos dos clientes. Nesta direção, foram identificadas três grandes mudanças:

- a) A adoção do **autocuidado**, fazendo com que os clientes não utilizassem ou utilizassem com menor frequência os serviços prestados pelos salões de beleza;
- b) A intensificação de **atendimentos home office**, fazendo com que os clientes optassem por não ir a algum salão de beleza, para evitar o contato com mais pessoas, reduzindo a probabilidade de contaminação

pelo Covid-19, demandando que profissionais de beleza os atendessem em suas residências ou ambientes privativos;

- c) Mudanças relativas ao **setor de eventos**, tendo em vista que, com a pandemia, os eventos foram cancelados, em um primeiro momento, e permitidos em escalas menores, o que reduziu acentuadamente a demanda por serviços de estética, beleza e cuidados pessoais, o que impactou muito negativamente no faturamento e, conseqüentemente, na lucratividade dos salões de beleza, principalmente em serviços que anteriormente representavam melhores margens de lucro, como, por exemplo, serviços relativos à coloração de cabelos e ao *megahair* (Entrevistados A, B, C, D, E, G e H).

Também foi possível observar, por meio da percepção dos entrevistados que, durante a pandemia, muitos clientes perderam, total ou parcialmente, a vaidade, nem voltando plenamente a utilizar os serviços prestados pelos salões de beleza, nem aderindo à prática do autocuidado. Os excertos a seguir são exemplos disso:

O serviço de coloração [de cabelos] é o meu carro-chefe e as pessoas retornavam ao salão [de beleza] como se fossem da época das cavernas (ENTREVISTADO G).

Teve pessoas que ficaram mais de ano sem cortar o cabelo, principalmente os homens (ENTREVISTADO D).

Quanto a intensificação de atendimentos *home office*, os Entrevistados B, E, F, H e I enfatizaram que, com a necessidade de isolamento, total ou parcial, dependendo do entendimento e do perfil de saúde das pessoas, com maior tempo de permanência em suas residências, ou mesmo com a flexibilização, não houve a mesma demanda pelos cuidados pessoais ou com a sua aparência, principalmente porque muitas pessoas desenvolviam suas atividades profissionais ou de estudo em novos modelos, remoto ou híbrido, e não mais totalmente presencial. Neste contexto, o Entrevistado E comentou que:

Muitas pessoas, que são clientes e trabalhavam aqui no centro, agora estão *home office* 100% [trabalhando totalmente por vias remotas, em suas casas]. Este público não volta mais para o centro. Muitas pessoas aproveitavam a hora do almoço [para utilizar serviços de cuidados pessoais, estéticos ou de beleza] e agora sumiram.

No que se refere aos eventos, a pandemia restringiu eventos até o primeiro semestre de 2021, aliás, para todos os tipos de eventos (casamentos, formaturas, festas, encontros, congressos,...), os quais estão diretamente conectados com a demanda por serviços prestados pelo segmento em estudo. Inclusive, o Entrevistado C salientou que:

Meus clientes eram artistas visuais, músicos, atores, jornalistas e muitos vinham até o salão [de beleza] para conversar, usar o espaço para gravar clipes ou fazer ensaios fotográficos. Esta crise foi sistêmica.

Por outro lado, o Entrevistado B ponderou que:

Houve um aumento de solicitações [por serviços de cuidados pessoais, estética e beleza] entre o final de 2020 e início de 2021, quando fiz a maquiagem e os cabelos para mulheres que realizarem eventos em frente às câmeras.

No Quadro 4, portanto, são apresentadas as mudanças identificadas relacionadas aos hábitos dos clientes de salões de beleza:

Quadro 4 – Mudanças relativas aos hábitos dos clientes

Mudanças Relativas aos Hábitos dos Clientes	Entrevistados
Adoção do autocuidado	A, B, C, D, E, G e H
Intensificação de atendimentos <i>home office</i>	B, E, F, H e I
Mudanças relativas ao setor de eventos	A, B e C

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.5 ARTICULAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS

O objetivo da gestão dos recursos financeiros é melhorar os resultados apresentados pela empresa (faturamento, equilíbrio financeiro) e aumentar o valor do patrimônio da organização do por meio da geração de lucro e rentabilidade provenientes das suas atividades operacionais, voltadas ao atendimento aos clientes. Uma correta administração financeira permite que se visualize a atual situação da empresa, conforme destacado pelos Entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I e J. Neste sentido, o Entrevistado B ressaltou que:

No meu salão [de beleza], todos estavam na mesma situação de incertezas e não se escondia nada da equipe. Apesar do salão em que atuo ser próprio, não tendo custo de aluguel, todo o time possuía conhecimento dos custos de operação e batalhou para se ajudar mutuamente neste período [de maior intensidade das restrições pela pandemia pelo Covid-19].

De acordo com os Entrevistados A, B, D, E, F, G, H, I e J, a limpeza e a higienização do estabelecimento deve ser uma tarefa considerada essencial para o negócio. Afinal, a falta de preocupação com este aspecto pode afastar alguns clientes e, conseqüentemente, prejudicar o faturamento e o lucro da empresa, e com a pandemia (Covid-19) estes cuidados tiveram de ser redobrados. Portanto, é indispensável que o ambiente do salão de beleza esteja sempre limpo e higienizado e que isto seja perceptível por parte dos clientes. O Entrevistado A, inclusive, comentou que:

Foram adotados tapetes higiênicos, álcool em gel no balcão da recepção, álcool 70% nos balcões de atendimento para cada profissional e nos lavatórios, além de orientação para os profissionais realizarem higienização nos balcões e nas cadeiras a cada cliente que encerrava o atendimento.

Com a hipótese de que o coronavírus poderia se espalhar com o ar-condicionado ligado, os salões de beleza, preferiam trabalhar com portas e janelas abertas, favorecendo o fluxo e a renovação do ar e a diminuição do custo com energia elétrica, bem como a adoção do distanciamento entre as cadeiras de atendimento aos clientes, exigindo uma distância mínima (Entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I e J). Conforme o Entrevistado B:

O salão [de beleza por ser] de alto padrão, com cerca de 150 m², a *empresa* tem amplo espaço, o que possibilitou a reabertura conforme protocolos exigidos pelos órgãos competentes 15 dias após o primeiro fechamento [pelas restrições impostas pelos órgãos reguladores, tendo em vista a pandemia pelo Covid-19].

Em acréscimo, os Entrevistados H e J ressaltaram que foram realizados atendimentos, em pequenos volumes, durante a pandemia, delimitando espaços pequenos (entre cerca de 10 m² a 30 m²) destinados a atender uma pessoa por vez, mediante agendamentos prévios.

Referente aos aspectos tecnológicos, atualmente, existem no mercado inúmeras opções tais como lavatório com terapia capilar, lavatório com acionamento de massagem corporal, lavatório com cromoterapia, novos produtos para queda de cabelo em decorrência de sintomas pós-Covid-19. Porém, nenhum dos entrevistados informou sobre algum possível investimento relacionado aos itens citados, somente destacaram um maior uso das redes sociais e melhor adequação do sistema de agendamento ao atendimento aos clientes (Entrevistados A, F, G e J).

Nesta direção, o Entrevistado J colocou que:

Desde o agendamento [do atendimento ao cliente] até [a negativa de agendamento] para o cliente, em caso de agenda lotada, ou atrasos cobrados, é preciso profissionalismo para manter a confiança dos clientes. O atendimento humanizado está faz parte do sucesso [do salão de beleza] mesmo durante a pandemia.

O mesmo entrevistado ainda comentou sobre o caso de uma cliente, de uma senhora idosa que continuou a atender, em um horário semanal. Mais do que cuidados pessoais, ela queria conversar, desabafar sobre a vida (Entrevistado J).

De uma forma geral, o Quadro 5 traz um resumo dos principais aspectos identificados em relação aos recursos disponíveis e articulados pelos gestores dos salões de beleza:

Quadro 5 – Recursos disponíveis

Recursos Disponíveis	Aspectos Identificados	Entrevistados
Financeiros	<p>Aumento nos custos relativos aos procedimentos exigidos para limpeza e higienização do salão de beleza e dos profissionais (luvas, máscaras, álcool gel,...)</p> <p>Aumento nos custos dos insumos, ocasionando repasse aos preços praticados pelos serviços prestados aos clientes</p> <p>Falta de reserva financeira, recorrendo a financiamento em instituições financeiras (empréstimos) para custear as despesas (principalmente com fornecedores e/ou funcionários), reforçando o capital de giro</p>	A, B, C, D, E, F, G, H, I e J
Humanos	<p>Orientações aos funcionários para adoção de protocolos relativos à limpeza e à higienização do salão de beleza e dos utensílios utilizados para maior segurança dos clientes e dos profissionais envolvidos nos serviços prestados</p> <p>Perda de capital humano (afastamentos por doenças, principalmente pela Covid-19, e por demissões realizadas, no sentido de reduzir as despesas, tendo em vista a diminuição no atendimento aos clientes e a queda de faturamento do salão de beleza)</p>	A, B, D, E, F, G, H, I e J
Físicos	<p>Adaptação do ambiente físico (<i>layout</i> do salão de beleza) para medidas de distanciamento social nos atendimentos aos clientes</p> <p>Utilização de materiais para segurança dos profissionais e clientes (luvas, máscaras, álcool gel,...) nos atendimentos em domicílio ou em <i>home office</i></p>	A, B, C, D, E, F, G, H, I e J
Tecnológicos	<p>Aumento do uso nas redes sociais (predominantemente o Instagram) e de sistemas de agendamento dos serviços</p>	A, F, G e J

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.6 ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DISPONÍVEIS

A aprendizagem organizacional considera que todos os conhecimentos, informais ou formais, podem ser aplicados no cotidiano dos colaboradores para obter mais resultados para a empresa. Sendo assim, os Entrevistados A, B, D, E, F, G, H, I e J comentaram que realizam frequentemente cursos profissionalizantes para se manterem atualizados, aumentando a qualidade dos serviços prestados, do atendimento aos clientes ou para fins de aumento no portfólio dos serviços. Ilustrativamente, o Entrevistado E salientou que:

A área de beleza necessita constante aprendizado, realizando-se cursos e atualizações. As empresas de produtos [fornecedores de insumos ou materiais para os salões de beleza] disponibilizam os cursos. Antes da pandemia, não abríamos o salão nas segundas-feiras, pois sempre tínhamos eventos de apresentação de produtos e novas técnicas de marcas como Salvatore, L’Oreal e Wella. Agora pretendo retomar e seguir com as atualizações, uma vez que as empresas estão disponibilizando cursos, apresentações e novidades aos salões [de beleza] parceiros.

Além disso, o Entrevistado D comentou que:

O meu público-alvo, (...) os clientes mais idosos não tinham segurança para sair de casa. Tentei manter contato com os meus clientes pelas redes sociais, mas eles, em sua maioria, são artistas e enfrentavam muitas dificuldades financeiras para priorizar o visual.

Na percepção dos Entrevistados H e J, a criatividade organizacional pode ser compreendida como a criação, por indivíduos, de um novo produto e/ou serviço, novas ideias, procedimentos ou processos. Neste sentido, o Entrevistado H destacou que:

Percebi que as clientes aproveitaram os momentos de isolamento para realizarem uma transição capilar para assumir os grisalhos. Sendo assim, aproveitei o momento para disponibilizar serviços como, por exemplo, banho de creme e tratamentos com produtos específicos para tons grisalhos. Com os sintomas pós-Covid-19, houve procura por terapia capilar pela queda de cabelo.

A orientação empreendedora, por sua vez, pode se dar a um nível de aceitação de risco, proatividade e inovatividade. Neste contexto, mesmo com os medos e dúvidas ocasionados pela pandemia pelo Covid-19, foram encontradas oportunidades para empreender, adotar novas formas de atender aos clientes e novos serviços, demonstrando nossa capacidade de aprender com as dificuldades e gerir o negócio em meio a um contexto diferente (Entrevistados H e J).

No Quadro 6, são apresentados os principais aspectos identificados em relação às capacidades disponíveis e articuladas pelos gestores dos salões de beleza:

Quadro 6 – Capacidades disponíveis

Capacidades Disponíveis	Aspectos Identificados	Entrevistados
Aprendizagem organizacional	Realização de cursos para manicure, pedicure e cabelereiros Utilização de produtos para não causar danos aos fios e tratamentos específicos (inclusive para sintomas da Covid-19) Absorção de várias funções por parte dos gestores e/ou de alguns funcionários Melhor gestão do tempo (planejamento das atividades, agendamento do atendimento aos clientes e gestão das receitas e despesas)	A, B, D, E, F, G, H, I e J
Criatividade organizacional	Utilização de novos produtos para tons grisalhos Adoção de novas formas de atendimento aos clientes e de novos serviços no portfólio do salão de beleza Planejamento para prospecção e retenção (e, se possível, fidelização) de clientes Uso frequente das redes sociais	H e J
Orientação empreendedora	Aceitação aos riscos do negócio e do contexto (economia, mercado), além de proatividade e de inovatividade como traços da personalidade do empreendedor	H e J

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.7 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

As novas tendências de mercado e as mudanças no comportamento e nos hábitos dos clientes fazem com que surjam oportunidade para os empreendimentos (salões de beleza) e para os profissionais ligados ao segmento de cuidados pessoais, estética e beleza. E isto é relevante ainda mais nesta possível retomada da economia e do segmento investigado com a diminuição das restrições impostas pela pandemia pelo Covid-19.

Dessa forma, com base na pesquisa realizada, na sequência, são apresentados os direcionamentos propostos no sentido de potencializar a resiliência organizacional e a competitividade das empresas do segmento em estudo:

- a) Planejamento estratégico: os empreendedores devem possuir uma visão sistêmica acerca do negócio e do mercado em que atuam, realizando e adequando um planejamento estratégico, formalizado, de curto, de médio e de longo prazos, identificando possíveis cenários e agindo para obter melhores resultados, priorizando a estrutura do salão de beleza, a qualificação dos profissionais envolvidos, a qualidade dos serviços prestados e o fortalecimento do relacionamento com os clientes;
- b) Reserva financeira: é necessária uma reserva mínima, para capital de giro e cobertura de despesas básicas, tais como aluguel, energia elétrica, água, funcionários, materiais (produtos) utilizados, impostos e pró-labore. Sendo assim é importante que os salões de beleza, dentro de sua capacidade, componham uma reserva financeira, para fins contingenciais;
- c) Segurança, limpeza e higienização: os gestores dos salões de beleza devem transparecer aos clientes uma maior segurança no âmbito sanitário, tangibilizando ações concretas em relação à limpeza e à higienização dos ambientes físicos e dos utensílios e dos materiais utilizados na prestação dos serviços aos clientes;
- d) Espaços físicos: adequar os salões de beleza (*layout*) em espaços (salas) menores e mais privativos, passando uma sensação de acolhimento e de privacidade e segurança sanitária. Ou, quando for o caso, utilizar o compartilhamento de espaços, analisando os dias de menor ou de maior demanda (sazonalidade), podendo ser utilizando para outras alocações de serviços;
- e) Equipamentos modernos: harmonização dos equipamentos e mobiliário com a identidade visual do salão de beleza é algo relevante, investindo em equipamentos como um lavatório com massagem, cromoterapia ou ajustes dos equipamentos de acordo com a altura dos clientes
- f) Experiência: os profissionais do segmento devem ir além da prestação de serviços de qualidade, pois, devido a pandemia (Covid-19), os clientes procuram um local seguro para se cuidar e relaxar, ou seja, ao invés de meramente prestar serviços, proporcionar uma experiência agradável e segura aos clientes;
- g) Aspectos sensoriais: em decorrência dos altos níveis de estresse causados pela pandemia (Covid-19), os salões de beleza poderiam

proporcionar uma maior sensação de relaxamento aos clientes e, respectivamente, aumentando a sua satisfação e sua retenção junto ao salão de beleza. Por exemplo, transformar uma simples sessão de pedicure em um *spa* para os pés do cliente. Isto abre espaço para investimentos em elementos decorativos ou alfativos (aromas) dos ambientes, bem como na customização ou personalização dos serviços de acordo com o perfil dos clientes;

- h) Praticidade ao cliente: maior durabilidade de alguns serviços prestados, tais como: menor manutenção na coloração dos cabelos a partir da utilização de produtos de maior qualidade ou por meio da substituição da esmaltação comum pela esmaltação em gel;
- i) Identidade visual: o salão de beleza deve possuir uma identidade visual, tanto no seu ambiente físico quanto para fins de ações de comunicação, o que pode ajudar a reforçar sua identidade de marca;
- j) Captação e manutenção de clientes: intensificar campanhas promocionais ou de divulgação dos serviços e produtos comercializados pelo salão de beleza, para captar e manter clientes de forma mais ativa, aproveitando datas especiais ou comemorativas (como, por exemplo, Dia da Noiva ou do Noivo, Dia dos Namorados, *Black Friday*,...). Tais campanhas poderiam ser veiculadas prioritariamente pelas redes sociais, tendo em vista seu potencial de repercussão e necessidade de baixos investimentos;
- k) Comunicação no mundo digital: as *lives* ou *posts* se tornaram muito comuns durante a pandemia (Covid-19), oferecendo conteúdos que os clientes procuram para decidir a qual salão de beleza ou profissional irá recorrer, sendo essencialmente visual, apresentando boa qualidade nas imagens ou vídeos, e utilizando-se de comunicação assertiva nas redes sociais, preferencialmente no YouTube;
- l) Novos serviços: muitas pessoas assumiram durante a pandemia (Covid-19) os seus tons grisalhos, sendo assim investir em bons produtos ou em tratamentos para manutenção e hidratação dos fios brancos é algo oportuno. Isto também se encaixa à terapia capilar, pois muitas mulheres tiveram quedas de cabelos significativas como sintomas pós-Covid-19; e à *green beauty*, tratamentos procurados por pessoas que desejam, cada vez menos, a utilização de componentes químicos agressivos. Portanto,

mapear e, caso seja viável, seria importante rever e atualizar o portfólio de serviços e/ou de produtos comercializados pelos salões de beleza;

- m) Parcerias com outros profissionais: o cabelo ideal pode ser complementado por serviços de profissionais como, por exemplo, manicure ou podólogo. Parcerias deste tipo podem aumentar a clientela do salão de beleza ou de cada um dos profissionais envolvidos ou, ainda, estabelecer parcerias com clínicas estéticas para manter a pele saudável em atividades presenciais ou perante as câmeras durante o trabalho *home office* para obter um *cloud skin*;
- n) Diversidade e inclusão: especializar-se, por exemplo, em cabelos crespos, ou em penteados étnicos ou para pessoas com mais idade (acima de 60 anos).

Enfim, tais direcionamentos propostos são resultantes da presente pesquisa, e pretendem servir com norteadores para os gestores do segmento em estudo potencializarem a resiliência de seus salões de beleza, além de aumentarem a competitividade de suas empresas, voltando-se para a qualificação de sua estrutura, dos serviços ofertados ao mercado e de sua conexão com os seus clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O medo ou o receio de fechamento dos negócios (encerramento de atividades) devido à redução de fluxo de clientes e de faturamento (receitas) foi inevitável para os gestores dos salões de beleza, o que foi relatado por todos os entrevistados (Entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I e J). Pelas restrições impostas pela incidência da pandemia pelo Covid-19, inclusive com momentos em que não foi possível atender os clientes, houve uma queda acentuada na demanda por serviços ligados aos cuidados pessoais, estética e beleza.

No entanto, apesar da insegurança e das incertezas frente aos negócios relacionadas aos aspectos sanitários e à economia como um todo, para os Entrevistados H e J, tais dificuldades foram o impulso para empreenderem seus próprios negócios, os quais demonstraram orientação empreendedora, assumindo riscos, mesmo em um contexto de dificuldades.

Dentre as práticas adotadas pelos entrevistados, foi possível perceber uma capacidade de adaptação rápida ao mercado. Exemplo disso foram as ofertas de outros serviços, tais como, em alguns casos, a possibilidade de atendimento aos clientes em *home office* ou o banho de creme e tratamentos com produtos específicos para tons grisalhos, ao perceberem que as mulheres assumiram os cabelos brancos. No caso do Entrevistado J, a gestão e a organização da agenda de atendimento aos clientes e os protocolos de limpeza e higienização prévios foram fundamentais para levar a segurança física e psicológica que os clientes demandavam, inclusive, ignorando o medo de ficarem fechados em uma sala com os profissionais que lhes atendiam, mesmo nos períodos mais críticos, com a possibilidade de serem contaminados pelo Covid-19.

Nos salões de beleza nos quais foram entrevistados, os proprietários assumiram, de forma mais concreta, a gestão do negócio, restringindo-se, em alguns casos, somente a questões administrativas e financeiras, pela sua necessidade, conforme relatado pelos Entrevistados E G, ou a gestão ser mais uma de suas atribuições, além do próprio atendimento aos clientes. Ou seja, além de gerir o negócio a maioria dos entrevistados (Entrevistados C, D, F, H, I e J) organiza a agenda, assume a comunicação com o mercado e o relacionamento com os clientes e uma “cadeira” no salão de beleza, que, no jargão do negócio, significa

prestar os serviços de beleza, como, por exemplo, o corte, a coloração e o tratamento de cabelo, hidratação de pele, maquiagem e depilação.

Ficou evidente a necessidade de assumirem mais efetivamente atividades ligadas ao planejamento, às questões financeiras e à adequação dos serviços a uma nova realidade, que incluiu, também, a mudança de comportamento e de hábitos dos clientes. Neste sentido, foi essencial haver uma melhor articulação entre os recursos (financeiros, humanos, físicos e tecnológicos) disponíveis e as capacidades organizacionais (aprendizagem organizacional, criatividade organizacional e orientação empreendedora), evidenciando-se que a gestão destes aspectos, de forma assertiva, ajudaram, em um primeiro momento, as empresas sobreviverem no mercado, demonstrando resiliência organizacional, seja para criar um novo ciclo de recuperação e, posteriormente, de crescimento, consolidando e aumentando a sua competitividade. Neste contexto, foi possível perceber um resultado relevante relativo às capacidades organizacionais de criatividade organizacional e de orientação empreendedora, as quais, inclusive, foram destacadas por alguns dos entrevistados (Entrevistados H e J).

E isto, inclusive, corrobora os autores que defendem a necessidade das organizações utilizarem seus recursos e capacidades para serem resilientes e se manterem competitivas nos mercados em que atuam (BARNEY; HESTERLY, 2011; BURNARD; BHAMRA, 2011; BARNEY, 2017; LEE; KARPOVA, 2018; ALVARES et al., 2020; DUCHEK, 2020; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Logicamente que, diante da pandemia, a falta de reserva financeira foi algo desafiador, conforme destacado pelos entrevistados (Entrevistados A, B, C, D, E, F, G e I), bem como a adaptação às restrições ou protocolos impostos a partir da pandemia. Todavia, a resiliência das empresas deste segmento foi evidenciada, dentre outras coisas, pelas capacidades de aprendizagem e de criatividade organizacional e pela orientação empreendedora dos seus gestores.

Com o resultado das entrevistas realizadas, foi possível identificar dois tipos de perfis de empreendedores ou gestores, os quais se caracterizaram por implementar um certo padrão de iniciativas em suas empresas: (i) conservadores: mesmo portfólio de clientes (antes da pandemia), falta de engajamento nas redes sociais, falta de reserva financeira, falta de conhecimento em administração e/ou finanças, comprometimento com os protocolos para maior segurança e tranquilidade dos clientes, cursos de aprimoramento, geralmente direcionados para cabelos, mãos

e pés; e (ii) agressivos: alto engajamento com as redes sociais e a própria imagem, busca por novos produtos e/ou serviços, novas formas de atendimento aos clientes, prospecção e fidelização de clientes, aceitação de riscos e perfil empreendedor.

Por outro lado, para a triangulação dos dados, os Entrevistados C, E e J foram selecionados, visto que o Entrevistado C comentou que foi decretada a falência de sua empresa; que o Entrevistado E se mantém no mercado e o Entrevistado J realizou a abertura do seu negócio durante a pandemia pelo Covid-19. Entre convergências ou divergências, é possível citar: (i) público-alvo: o Entrevistado C, apesar de atender o público *kids*, a maior percentual de sua carteira era formada por artistas e/ou pessoas idosas, enquanto que os Entrevistados E e J atendem, em sua maioria, pessoas ativas e com capacidade produtiva; (ii) utilização das redes sociais: o Entrevistado C não possuía nenhuma relação com as redes sociais, enquanto os Entrevistados E e J possuem uma alta utilização das redes sociais. Inclusive, o Entrevistado J produz imagens profissionais para utilizar em suas postagens ou divulgações nas redes sociais (iii) idade: os Entrevistados C e E estão dentro da mesma faixa etária, sendo pessoas mais maduras, enquanto o entrevistado J possui 20 anos a menos. Porém, durante a entrevista de triangulação de dados, verificou-se que a responsável pelas redes sociais da empresa do Entrevistado E é a sua filha de 21 anos, levando a um maior engajamento do negócio; (iv) serviços prestados: os Entrevistados E e J acreditam na importância da humanização de processos e tratamento de cada pessoa, sendo único. Diante deste fato, foram relatadas mudanças em um simples processo de esmaltação de unha e pedicure, trazendo sensação de bem-estar, utilização de bons produtos e de melhor durabilidade.

Com base em evidências provenientes da pesquisa, também foi possível a proposição de alguns direcionamentos aos gestores e profissionais do segmento investigado. Tais direcionamentos propostos, a partir da realidade vivenciada pelas empresas, objetivou sugerir alguns caminhos alternativos que permitam a potencialização da resiliência das empresas, além de estruturá-las de forma adequada às novas demandas de mercado, qualificando os serviços ofertados, para aumentar a sua competitividade no sentido de recuperar as perdas causadas pela pandemia e criar um novo ciclo de crescimento.

Destacam-se, portanto, as organizações que absorvem este novo conceito, o de resiliência organizacional, em suas práticas de gestão (DEJARDINE; BANSAL;

YANG, 2019; TALEB, 2020), desenvolvendo uma maior capacidade de lidar com crises ou momentos de maiores dificuldades no mercado em que atuam.

É importante comentar que o estudo apresentou algumas limitações quanto ao tamanho do grupo de participantes (entrevistados), sendo oportuno, futuramente, pesquisas mais robustas, com amostras maiores, mediante a realização de pesquisas com abordagem quantitativa, operacionalizadas por meio de pesquisas do tipo *survey*. Além disso, os resultados da pesquisa estão sujeitos ao viés da percepção dos participantes (entrevistados), com a peculiaridade de suas experiências, em suas empresas, no período da pandemia pelo Covid-19.

Para estudos futuros, sugere-se, ainda, uma pesquisa com maior heterogeneidade entre os salões de beleza, e seus respectivos gestores ou profissionais, a fim de investigar sobre a satisfação e a retenção de seus clientes, o que não foi foco da presente pesquisa, bem como outras alternativas que possam potencializar a resiliência e a competitividade organizacional deste tipo de empresas, em um outro momento ou contexto da economia e do mercado e de novos comportamentos, hábitos e demandas que os clientes (atuais e/ou potenciais) possam vir a manifestar.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Vendas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos permanecem estáveis no 1º trimestre de 2021**. 2021. Disponível em: <https://abihpec.org.br/release/vendas-do-setor-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-permanecem-estaveis-no-1o-trimestre-de-2021>. Acessado em: 10 jun. 2021.
- AGUIAR, S. S.; FROELICH, C.; ZANANDREA, G.; NODARI, C. H.; SCHMIDT, S. Contribuição das capacidades dinâmicas para a inovação sob a lente dos microfundamentos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 53-70, 2020.
- ALAWAMLEH, M.; BANI ISMAILI, L.; ALADWAN, K.; SALEH, A. The influence of open/closed innovation on employees' performance. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n. 1, p. 75-90, 2018.
- ALBUQUERQUE, R.; KOSKINEN, Y.; YANG, S.; ZHANG, C. Resiliency of environmental and social stocks an analysis of the exogenous Covid-19 market crash. **The Review of Corporate Finance Studies**, v. 9, n. 3, p. 593-621, 2020.
- ALI, M. D.; SHAH, S. I.; JAN, S.; ILYAS, M. The effect of organizational innovation and organizational learning on organizational performance. **Journal of Business and Tourism**, v. 1, n. 2, p. 27-37, 2015.
- ALVAREZ, S.; SACHS, S.; BARNEY, J. B.; HARRISON, J. S.; LANGE, D. A.; MAHONEY, J. T.; MITCHELL, R.; PARMAR, B.; PHILLIPS, R. A. Stakeholders, uncertainty, and value creation. In: Academy of Management Annual Meeting. **Proceedings...** v. 1, 2017.
- ALVAREZ, S.; ZANDER, U.; BARNEY, J. B.; AFUAH, A. Developing a theory of the firm for the 21st century. **The Academy of Management Review**, v. 45, n. 4, p. 711-716, 2020.
- AMABILE, T. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- AMABILE, T. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v. 5 n. 76, p. 76-87, 1998.
- AMEZCUA, M.; ZAMBRANO, S. M. H. Investigación sobre el cotidiano del sujeto: oportunidades para uma ciência aplicada. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 21, n. 3, p. 675-683, 2012.
- ANDERSON, B. S.; KREISER, P. M.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; ESHIMA, Y. Reconceptualizingpreneurial Orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p. 1579-1596, 2015.
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 127-150, 2010.
- ARNDT, F.; PIERCE, L.; TEECE, D. J. The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 2, p. 413-424, 2017.

- BALASUBRAMANIAN, S.; WALES, W.; WHITE, J. V.; VISHAL, G. Entrepreneurial orientation. In: **Oxford bibliographies**. Oxford: Oxford University Press, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. The evolutionary roots of resource-based theory. In: HELFAT, C. E. (ed.). **The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities**. Oxford: Blackwell Publishing, 2017.
- BARNEY, J. B. The emergence of resource-based theory: a personal journey. **Journal of Management**, v. 9, p. 71-78, 2021.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1.299-1.315, 2011.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. Resource-based theory and the value creation framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1.936-1.955, 2021.
- BAUSCH, C.; MILAN, G. S.; GRACIOLA, A. P.; EBERLE, L.; BEBBER, S. The COVID-19 pandemic and the changes in consumer habits and behavior. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 3, p. 3-25, 2021.
- BEAUTY FAIR – Feira Internacional de Beleza Internacional. **Pesquisa revela impacto da pandemia para profissionais da beleza**. 2020. Disponível em: <https://www.beautyfair.com.br/pesquisa-revela-impacto-da-pandemia-para-profissionais-de-beleza/>. Acessado em: 10 jun. 2021.
- BENZ, M., CHATTERJEE, D. Calculated risks? A cybersecurity evaluation. **Business Horizons**, v. 63, n. 4, p. 531-540, 2020.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V.; BERND, D. C. Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 211-232, 2020.
- BLOOMBERG, 2020. **China lags as Thailand, Russia rank top emerging market picks**. 2020. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-emerging-markets-recovery-ranking>. Acessado em: 31 dez. 2020.
- BSI GROUP. **Organizational resilience index**. 2019. Disponível em: https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/OR-Index-2019-web-final.pdf?utm_campaign=OR-IndexReport-2019. Acessado em: 09 dez. 2020.
- BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 18, p. 5.581-5.599, 2011.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

- CHEN, E. J.; PAN, L. S.; OUYANG, H. T. Routine reconfiguration in traditional companies' e-commerce strategy implementation: a trajectory perspective. **Information and Management**, v. 51, p. 270-282, 2014.
- COHEN, A. K.; CROMWELL, J. R. How to respond to the covid-19 pandemic with more creativity and innovation. **Population Health Management**, v. 24, n. 2, p. 153-155, 2021.
- CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. The Coronavirus crisis in B2B settings: crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 125-135, 2020.
- CROVINI, C., SANTORO, G., OSSOLA, G. Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. **Management Decision**, v. 59, n. 5, p. 1.085-1.113, 2020.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact business direction research: some suggested guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3-18, 2019.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: a critique and future direction. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.
- DARROCK, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.
- DEJARDINE, M.; BANSAL, P.; YANG, Y. Bouncing back: building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 Global financial crisis. **Journal of Management**, v. 45, n. 4, p. 1434-1460, 2019.
- DENZIN, N., K.; LINCOLN, Y., S. **The Sage handbook of qualitative research**. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1.504-1.511, 1989.
- DISTANONT, A.; KHONGMALAI, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, v. 41, n. 1, p. 15-21, 2020.
- DOERN, R. Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 34, n. 3, p. 276-302, 2014.
- DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 215-246, 2020.
- EVANS, S.; BAHRAMI, H. Super-flexibility in practice: insights from a crisis. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 21, n. 3, p. 207-214, 2020.
- EKVALL, G. Organisational Climate for Creativity and Innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1997.
- FAINSHMIDT, S.; FRAZIER, M. L. What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 550-566, 2017.

- FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. L.; DA SILVA, L. F. A Transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: um mapeamento da literatura. In: XLIII ENANPAD – Encontro da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2019.
- FERREIRA, B; AUGUSTO, C. Um olhar para a integração vertical a partir de recursos e capacidades organizacionais: um estudo em fábricas do setor de confecção de roupas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 53, p. 307-329, 2020.
- FIKSEL, J. Designing resilient, sustainable systems. **Environmental Science and Technology**, v. 37, n. 23, p. 5.330-5.339, 2003.
- FLICK, U.; OELERICH, G; OTTO, H. U. **Triangulation: empirische forschung und soziale arbeit**. Wiesbaden. 1. auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, p. 323-328, 2011.
- FRIEDMAN, V. The individual as agente of organizational learning. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. 1nd edition. Oxford University Press, p. 398-414, 2003.
- GANZER, P. P.; MATTE, J.; DE TONI, D.; MILAN, G. S.; OLEA, P. M. Knowledge acquisition, innovativeness and product innovation in the textile sector. **Exacta**, Ahead-of-Print, 2021.
- GARVIN, A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n.4, p. 78-91, 1993.
- GATTI, B. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.
- GIRDAUSKIENE, L. The key factors for creativity implementation and knowledge creation in an organization: the structural approach. **Economics and Management**, v. 18, n. 1, p. 176-182, 2013.
- GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1.121-1.133, 2017.
- GOLDSCHMIDT, C. C.; DE PAIVA, K. C. M.; IRIGARAY, H. A. R. Organizational resilience: proposition for an integrated model and research agenda. **Tourism & Management Studies**, v. 15, n. 3, p. 37-46, 2019.
- GOLD COOPER. **A influência da pandemia na competitividade das empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.goldcooper.com.br/noticia-completa.php?cod=711>. Acessado em: 24 fev. 2021.
- EMPRESAS & NEGÓCIOS. **Painel mapa de empresas**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acessado em: 05 out. 2022.
- GRANDORI, A. Black swans and generative resilience. **Management and Organization Review**, v. 16, n. 3, p. 495-501, 2020.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- GUPTA, V.; GUPTA, A. The concept of entrepreneurial orientation. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 55-137, 2015.

- GUO, H.; YANG, Z.; HUANG, R.; GUO, A. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: implications from a COVID-19 survey. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, p. 1-25, 2020.
- HAAK-SAHEEM, W. Talent management in COVID-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool. **Asian Business & Management**, v. 19, p. 298-301, 2020.
- HAAPANEN, L.; HURMELINNA, P.; NIKILLA, S.; PAAKKOLANVAARA, P. The function-specific microfoundations of dynamic capabilities in cross-border mergers and acquisitions. **International Business Review**, v. 28, n. 4, p. 766-784, 2019.
- HAARHAUS, T.; LIENING, A. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: the role of strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 155, Article 120033, 2020.
- HAILE, E. A.; TÜZÜNER, V. L. Organizational learning capability and its impact on organizational innovation. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Ahead-of-Print, 2022.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 52-63, 2004.
- HEIKKILA, M., BOUWMAN, H., HEIKKILA, J. From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 1, p. 107-128, 2018.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- HERMAWATI, A. The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 3, p. 199-216, 2020.
- HILLMANN, J.; GUENTHER E. Organizational resilience: a valuable construct for management research? **International Journal of Management Reviews**, v. 23, n. 1, p. 1-38, 2020.
- HOVERSTADT, P.; LOH, L. **Patterns of strategy**. 1st edition. London: Routledge, 2017.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE, 2020**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=destaques>. Acessado em: 30 ago. 2022.
- IMD – Instituto Internacional De Desenvolvimento Gerencial. **IMD, 2022**. Disponível em: https://www-imd-org.translate.google.com/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=op,sc. Acessado em: 30 ago. 2022.
- JANSSEN, M.; CASTALDI, C.; ALEXIEV, A. Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. **R&D Management**, v. 46, n. 4, p. 797-811, 2016.
- KARADAG, H. Dynamic capabilities and entrepreneurial management: a review of selected works of David J. Teece. **Journal of Social and Administrative Sciences**, v. 6, n. 1, p. 10-15, 2019.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

- KRAUS, S.; CLAUSS, T.; BREIER, M.; GAST, J.; ZARDINI, A.; TIBERIUS, V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with corona crisis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 5, p. 1.067-1.092, 2020.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- KUIPERS, S.; WOLBERS, J. Risk, hazards and crisis: Covid-19 and beyond. **Risk, Hazards & Crisis in Public Policy**, v. 13, p. 6-8, 2022.
- LEE, J.; KARPOVA, E. E. Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition. **International Journal of Competitiveness**, v. 1, n. 3, p. 189-205, 2018.
- LI, P. Resiliência organizacional para um novo normal: equilibrando o paradoxo da interdependência global. **Análise de Gerenciamento e Organização**, v. 16, n. 3, p. 503-509, 2020.
- LIM, E. C.; GAERLAN, A. A. The role of culture, leadership, and organizational resilience levels on organizational resilience: a conceptual framework. **International Journal of Modern Education**, v. 4, n. 12, p. 34-41, 2022.
- LIU, Y.; YIN, J. Stakeholder relationships and organizational resilience. **Management and Organization Review**, v. 16, n. 5, p. 986-990, 2020.
- LIU, Y.; LEE, J. M.; LEE, C. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. **Asian Business and Management**, v. 19, v. 3, p. 277-297, 2020.
- LOPES, A. P.; CARVALHO, M. Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 13, n. 2, p. 284- 298, 2018.
- LORENZO, J. R. F.; RUBIO, M. T. M.; GARCÉS, S. A. The competitive advantage in business, capabilities and strategy: what general performance factors are found in the Spanish wine industry? **Wine Economics and Policy**, v. 7, n. 2, p. 94-108, 2018.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MAITI, M.; KRAKOVICK V.; RIAD SHAMS, S. M.; VUKOVIC, D. B. Resource-based model for small innovative enterprises. **Management Decision**, v. 58, n. 8, p. 1.525-1.541, 2020.
- MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MARANA, P.; EDEN, C.; ERIKSSON, H.; GRIMES, C.; HERNANTES, J.; HOWICK, S.; LABAKA, L.; LATINOS, V.; LINDNER, R.; MAICHRZAK, T.; PYRKO, I.; RADIANTI, J.; RANKIN, A.; SAKURAI, M.; SARRIEGI, J. M.; SERRANO, N. Towards a resilience management guideline: cities as a starting point for societal resilience. **Sustainable Cities and Society**, v. 48, n. 1, p. 5-30, 2019.

- MCNIFF, K. **O que é pesquisa qualitativa?** 2016. Disponível em: <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/resources/blog/what-is-qualitative-research>. Acessado em: 12 mar. 2021.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- MILLAR, C. C. J. M.; GROTH, O.; MAHON, J. F. Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 5-14, 2018.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MISCHIATTI, J. A. W.; TACCONI, L. H.; MIRANDA, C. M.; SILVA, H. F. N. Knowledge creation in brazilian organizations: a systemic review of the literature. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 11.107-11.125, 2021.
- MOULTRIE, J.; YOUNG, A. Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. **Creativity and Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 299-314, 2009.
- NAGANO, H. **The growth of knowledge through the resource-based view**. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2016-0798/full/html>. Acessado em: 26 dez. 2020.
- NIKMAH, F.; RAHMAWATI, R.; SUKMA E. A. Resource based view: implementation in Indonesia SMEs to achieve e competitive advantage. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, v. 9, n.1, p. 1-6, 2021.
- NOBLE, H.; SMITH, J. Issues of validity and reliability in qualitative research. **Evidence-Based Nursing**, v. 18, n. 2, p. 34-35, 2015.
- PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; DORION, E. C. H.; COALLIER, F. The main determinants of new product development ability for international markets: an empirical study on manufacturing export companies. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 57, paper 101569, 2020.
- PELAEZ, V.; AQUINO, D.; HOFMANN, R. Análise da capacidade dinâmica na indústria de máquinas para madeira: estudos de caso. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 2, p. 341-370, 2009.
- PENROSE, E. Strategy/organization and the metamorphosis of the large firm. **Organizational Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1.117-1.124, 2008.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 62-77, 2011.
- POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 875-888, 2001.
- PRAYAG, G.; CHOWDHURY, M.; SPECTOR, S.; ORCHISTON, C. Organizational resilience and financial performance. **Annals of Tourism Research**, v. 73, n. 1, p. 193-196, 2018.

- PRASHANTHAM, S.; YIP, G. Engaging with startups in emerging markets. **Sloan Management Review**, v. 58, n. 2, p. 51-56, 2018.
- PUCCIO, G.; CABRA, J. Organizational creativity. In: KAUFMAN, J.; STERNBERG, R. (Eds.). **The Cambridge handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 2010. p. 145-173.
- RAINATTO, G. C.; ANDRADE, N. A. **Gestão da inovação baseada em estratégia: inteligência competitiva, métodos e cases para extração de valor**. 1. ed. São Paulo: Dialética, 2021.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J. L. D., Milan, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- ROBERT, V.; YOUNG, G. Complexity paths in neo-Schumpeterian evolutionary economics, structural change and development policies. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 38, p. 3-14, 2016.
- ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2011.
- SAEIDI, P. The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. **Computer Standards & Interfaces**, v. 63, p. 67-82, 2019.
- SALTER, A. J.; MCKELVEY, M. Knowledge-intensive innovative entrepreneurship integrating Schumpeter, evolutionary economics, and innovation systems. **Small Business Economics**, v. 54, p. 503-522, 2018.
- SCHÄFFER, U. Levers of organizational resilience. **Controlling & Management Review**, v. 64, p. 8-19, 2020.
- SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Data SEBRAE, 2022**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br>. Acessado em: 30 ago. 2022.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 29 edição. São Paulo, 2013.
- SHETH, J. N. Impact of COVID-19 on consumer behavior: will the old habits return or die? **Journal of Business Research**, v. 117, n. 4, p. 208-283, 2020.

- SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.
- TALEB, N. N. **Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos**. São Paulo: Objetiva, 2020.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D.J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TENGBLAD, S.; OUDHUIS, M. A theoretical framework for organizational resilience. In: EURAM Conference. **Proceedings...** Lisbon: EURAM, 2020.
- VÄLIKANGAS, L.; LEWIN, A. O novo normal persistente. **Gestão e Organização**, v. 16, n. 3, p. 465-466, 2020.
- VANDERSTRATEN, J.; HERMANS, J.; WITTELOOSTUIJIN, A. V.; DEJARDIN, M. SME innovativeness in a dynamic environment: is there any value in combining causation and effectuation? **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 32, n. 11, p. 1.277-1.293, 2020.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WIIG, S.; FAHLBRUCH, B. **Exploring resilience: a scientific journey from practice to theory**. 1st edition. Springer Briefs in Applied Sciences and Technology. Berlin: Springer, 2019.
- YILDIZ, I.; G. The role of organizational learning in conflict management. **Journal of Business Management and Strategy**, v. 12, n. 2, p. 50-65, 2021.
- ZHANG, Z.; WANG, X.; JIA, M. Echoes of CEO entrepreneurial orientation: how and when CEO entrepreneurial orientation influences dual CRS activities. **Journal of Business Ethics**, v. 169, n. 4, p. 609-629, 2021.
- ZHOU, J. New look at creativity in the entrepreneurial process. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 1, p. 1-5, 2008.
- ZWANKA, R.; BUFF, C. COVID-19 generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. **Journal of International Consumer Marketing**, Special Issue, p. 1-10, 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Bloco 1 – Perfil dos Participantes
Sexo:
Idade: ____ anos
Escolaridade:
Cargo ou Função Desempenhada na Empresa:
Tempo de Atividade: ____ anos
Bloco 2 – Perfil da Empresa
Portfólio (principais serviços prestados):
Quantidade de Funcionários:
Tempo de Empresa: ____ anos
A empresa realiza algum tipo de planejamento?
Vantagens e/ou diferenciais em relação aos concorrentes?
Bloco 3 – Questões Centrais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe o seu mercado de atuação no contexto da pandemia pelo Covid-19? Favor comentar: 2. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas suas empresas durante a pandemia? 3. Dentre elas, qual(is) tiveram maior impacto negativo na condução e na competitividade do negócio? 4. A falta ou a escassez de recursos (financeiros, humanos, físicos e tecnológicos) colocou em risco efetivo a sobrevivência do negócio? Poderias comentar a respeito? 5. Como você articulou recursos disponíveis (financeiros, humanos, físicos e tecnológicos) neste contexto? 6. Que tipos de recursos são os mais escassos na pandemia? Poderias ilustrar com algumas situações vivenciadas neste período? 7. Para que a sua empresa ultrapasse este período de dificuldade e seja competitiva, quais as suas preocupações em relação aos recursos necessários? 8. No enfrentamento das dificuldades impostas durante a pandemia, quais são as capacidades mais relevantes para as suas empresas? 9. Dentre estas capacidades, quais foram as mais importantes? Por quê? 10. Quais capacidades evoluíram a partir do aprendizado e das mudanças na economia e no mercado de atuação? Favor comentar: 11. Que outras capacidades precisam evoluir ou serem incorporadas para que as suas empresas ultrapassem este período e sejam competitivas no futuro? 12. Quais são as perspectivas futuras em relação ao mercado onde atuam? 13. As mudanças no mercado e no comportamento dos consumidores exigiram mudanças na forma como os serviços são prestados?

14. Se sim, o que deve ser alterado ou incorporado na prestação dos serviços e na condução dos seus negócios?

15. O que foi feito até o momento e o que deverá ser feito, em futuro breve, para que suas empresas ultrapassem este momento de crise, permanecendo competitivas no mercado?

16. Você se sente um profissional resiliente? Se sim, por quê?

17. Que outros direcionamentos serão importantes para sua empresa se consolidar e ser mais competitiva no futuro, apesar do contexto em que vivemos?

18. Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados em sua empresa para acompanhar os resultados e o nível de competitividade do negócio?

19. Dentre estes indicadores de desempenho, qual(is) é(são) o(s) mais importante(s)? Por quê?

Bloco 4 – Comentários Adicionais

20. Você gostaria de fazer mais algum comentário adicional?

Bloco 5 – Agradecimento

Obrigada pela sua participação em nossa pesquisa!

APÊNDICE B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Marselha Vianna Altmann e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “A Potencialização da Resiliência Organizacional e da Competitividade de Empresas do Segmento de Estética e Beleza no Contexto da Pandemia pelo Covid-19”.

O objetivo geral deste projeto de pesquisa é o de propor direcionamentos para potencializar a resiliência organizacional e a competitividade de empresas no contexto em estudo (micros e pequenas empresas do segmento de estética e beleza). Como objetivos específicos para a pesquisa, foram definidos: (i) verificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas em estudo a partir da incidência da pandemia (Covid-19); (ii) analisar como as empresas em estudo articularam os recursos disponíveis a partir da pandemia (Covid-19); (iii) analisar como as empresas em estudo articularam as suas capacidades a partir da pandemia (Covid-19); e (iv) apresentar os direcionamentos propostos para potencializar a resiliência organizacional e a competitividade das empresas do segmento em estudo.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado via Microsoft Teams. Cabe mencionar que a dinâmica será gravada em áudio e vídeo para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo celular (51) 99685.81.64, pelo e-mail: marsy2005@gmail.com ou pela Unisinos, no telefone 3591.11.22, Ramal: 3716.

Atenciosamente,

Marselha Vianna Altmann

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Local e data,

Nome e Assinatura do(a) Entrevistado(a)