



## **A CAPACIDADE ADAPTATIVA DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DO RIO GRANDE DO SUL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19**

Caroline da Rosa. Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Unijuí.  
Ronie Elton Gabbi. Doutorando em Desenvolvimento Regional. Unijuí.  
Jorge Oneide Sausen. Doutor em Engenharia da Produção. Unijuí.  
Daniel Knebel Baggio. Doutor em Contabilidade e Finanças. Unijuí.

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi verificar se as concessionárias de automóveis do Rio Grande do Sul apresentaram capacidade adaptativa no contexto da pandemia de covid-19 e quais foram as estratégias implementadas em resposta às contingências ambientais. Trata-se de um estudo multi-casos, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. A coleta de dados realizou-se mediante entrevista semiestruturada com gestores e diretores de sete concessionárias gaúchas. Utilizou-se como lente teórica o modelo de Wang e Ahmed (2007). Os dados foram analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo. A pandemia de covid-19 exigiu das concessionárias a reorganização de recursos, principalmente no atendimento ao cliente. Entre as estratégias empreendidas, destacam-se o uso das ferramentas digitais, o acolhimento das emoções dos liderados, o controle de negociações, a redução de custos, a criação de campanhas promocionais e a negociação com fornecedores. As respostas rápidas às exigências do ambiente externo ocasionaram a quebra de paradigmas e o aprimoramento do processo de venda. O estudo contribuiu na discussão do modelo de capacidades dinâmicas para a gestão das organizações. A lente teórica permitiu identificar os fatores ambientais, os fatores organizacionais e as estratégias empreendidas pelas concessionárias em resposta ao ambiente de complexidade e incerteza.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas. Veículos. Estratégia.

## **THE ADAPTIVE CAPACITY OF CAR DEALERS IN RIO GRANDE DO SUL IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC**

### **Abstract**

The goal of this study was to verify whether car dealers in Rio Grande do Sul showed adaptive capacity in the context of the pandemic of covid-19 and what were the strategies implemented by companies in response to environmental contingencies. This is a multi-case study, of a descriptive nature and qualitative approach. The strategy adopted for the collection of data was a semi-structured interview with managers and directors of seven car dealers in Rio Grande do Sul. The theoretical lens was the model by Wang and Ahmed (2007). The Content Analysis Technique was used to analyze the data. The covid-19 pandemic required vehicle dealers to reorganize resources, mainly in customer service. Among the strategies undertaken, we highlight the use of digital tools, the reception of the employee emotions, the control of negotiations, the reduction of costs, the creation of promotional campaigns and the negotiation with suppliers. The quick responses to the demands of the external environment caused the breaking of paradigms and the improvement of the sales process. The study contributed to the discussion of the dynamic capabilities model for the management of companies. The theoretical lens allowed identifying the environmental factors, the organizational factors and the strategies undertaken by the vehicle dealers in response to the environment of complexity and uncertainty.

**Keywords:** Dynamic capabilities. Vehicles. Strategy.



## 1 Introdução

O novo coronavírus (Covid-19) foi relatado pela primeira vez em Wuhan em dezembro de 2019 e espalhou-se pelo mundo no primeiro trimestre de 2020 (SHAW; KIM; HUA, 2020). Medidas de isolamento social têm sido as principais estratégias adotadas por governos para evitar a disseminação da doença e o desabastecimento do sistema de saúde (SANTOS; RIBEIRO; CERQUEIRA, 2020). A crise ocasionada pelo Covid-19 ocasionou uma interrupção significativa na indústria automotiva global e no consumo mundial, tendo apresentado como principais desafios aos mercados o impulsionamento das vendas, o gerenciamento dos custos e a avaliação das necessidades estratégicas, como o aprimoramento das equipes, o melhor gerenciamento dos negócios e os investimentos em comunicação e vendas *online* (FENABRAVE, 2020a).

O modelo de capacidades dinâmicas é um conceito de gerenciamento que pode auxiliar empresas a sobreviver ou a apresentar melhor desempenho em ambientes de incerteza e de complexidade (SEMKE; TIBERIUS, 2020). Pesquisadores referem-se às capacidades dinâmicas como uma ampla gama de recursos, processos e capacidades de organizações (WANG; AHMED, 2007). Na concepção inicial de Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo “dinâmica” refere-se à capacidade de renovar competências em congruência com o ambiente de negócios, enquanto o termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades e competências organizacionais para corresponder aos requisitos de um ambiente de mudança.

As capacidades dinâmicas podem ser compreendidas a partir de três componentes: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade de inovação (WANG; AHMED, 2007). A capacidade adaptativa, em especial, consiste na habilidade da organização em identificar e capitalizar oportunidades emergentes de mercado, tendo sua ênfase no alinhamento de fatores organizacionais com fatores ambientais (WANG; AHMED, 2007).

Como a pandemia causada pelo novo coronavírus trata-se de um fenômeno recente, poucos estudos foram publicados até o momento sobre o impacto do covid-19 no setor automotivo. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo verificar se as concessionárias de automóveis do Rio Grande do Sul apresentaram capacidade adaptativa no contexto da pandemia de covid-19 e quais foram as estratégias implementadas em resposta às contingências ambientais. Para tanto, após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa. Em seguida, apresentam-se os apontamentos metodológicos, os resultados alcançados e as considerações finais do estudo.



## 2 Referencial teórico

A pandemia do novo coronavírus impactou severamente a economia global, incluindo, a indústria automotiva (FENABRAVE, 2020a). De acordo com o *Relatório Semestral* da Fenabreve (2020b), as vendas do setor automotivo estavam de acordo com as estimativas de crescimento de quase 10% para o ano de 2020, quando, no mês de março, o Brasil foi impactado pelo novo coronavírus. Nesse momento, houve uma parada súbita nos setores da economia não essenciais. O impacto no setor automotivo foi significativo, fazendo com que as vendas caíssem 75% no mês de abril em relação ao mesmo período em 2019 (FENABRAVE, 2020b).

Os números do setor começaram a melhorar a partir do mês de maio, quando foi autorizado pela maioria dos municípios a reabertura das lojas. Destaca-se, no entanto, que alguns segmentos conseguiram apresentar resultados menos negativos, a exemplo de caminhões e implementos rodoviários, que apresentaram quedas nas vendas de 20% e 13%, respectivamente, no primeiro semestre de 2020, enquanto que os automóveis e comerciais leves apresentaram queda de 39%. (FENABRAVE, 2020b). Os meses pré-pandemia (janeiro e fevereiro) foram os de melhor desempenho, com participação de 24,27% e 25,92%, respectivamente (FENABRAVE, 2020b).

Na recuperação do setor automotivo, a venda de carros usados tem se sobressaído (GALANTE, 2020). Nos meses de setembro a novembro de 2020 a venda de carros usados e seminovos apresentou um crescimento médio de 10% sobre o mesmo período do ano de 2019 (GALANTE, 2020). O *Resumo Mensal Dezembro de 2020*, da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabreve), estabelece que no mês de dezembro houve o emplacamento de 232.814 veículos no segmento de autos e comerciais leves e um acumulado de 1.950.889 unidades em 2020. No ano anterior, o total acumulado neste segmento foi de 2.658.692 veículos (FENABRAVE, 2020c).

A pandemia de covid-19 trouxe novos desafios para as organizações na conquista e manutenção de vantagens competitivas (COSTA; CAMARGO; LARENTIS, 2020). Vários conceitos de gerenciamento fornecem lentes, ferramentas e técnicas específicas que podem auxiliar empresas a sobreviver ou ter um melhor desempenho em ambientes de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, sendo o modelo de capacidades dinâmicas um dos predominantes (SEMKE; TIBERIUS, 2020).

A abordagem das capacidades dinâmicas compreende a adaptação dos recursos da organização em condições ambientais turbulentas (SEMKE; TIBERIUS, 2020). Pesquisadores referem-se às capacidades dinâmicas como uma ampla gama de recursos,



processos e capacidades (WANG; AHMED, 2007). Na concepção inicial de Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo “dinâmica” refere-se à capacidade de renovar competências em congruência com o ambiente de negócios em mudança, enquanto o termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas e competências funcionais para corresponder aos requisitos de um ambiente de mudança.

Em trabalho posterior, Teece (2007) buscou especificar a natureza e os microfundamentos das capacidades dinâmicas em três etapas: 1) *sensing* (percepção das oportunidades e ameaças do ambiente); 2) *seizing* (resposta estratégica às oportunidades identificadas); e 3) *managing/threats/transforming* (manutenção da competitividade e crescimento sustentável por meio do aumento, combinação, proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa).

Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como uma orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar recursos e capacidades de forma constante, e, mais do que isso, atualizar e reconstruir suas capacidades básicas em resposta às mudanças ambientais para obter vantagens competitivas.

Os recursos de uma organização encontram-se em um “nível zero” de uma hierarquia para o alcance de vantagens competitivas, pois não persistem sobre o tempo em ambientes dinâmicos. As capacidades estão em uma “primeira ordem” e, provavelmente, resultarão em um melhor desempenho das empresas quando estas demonstrarem a capacidade de implantar recursos para um objetivo desejado. As capacidades básicas são “secundárias” e constituem um conjunto de recursos de uma organização, que é estrategicamente importante para a sua vantagem competitiva em determinado ponto (WANG; AHMED, 2007).

Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes comuns que refletem as características das capacidades dinâmicas entre as empresas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. Esses fatores explicam mecanismos das empresas para vincular as vantagens competitivas de recursos internos com as vantagens competitivas baseadas no mercado externo (WANG; AHMED, 2007).

A capacidade adaptativa consiste na habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado, tendo foco, portanto, no alinhamento de fatores organizacionais internos com fatores ambientais. Esta capacidade manifesta-se pela flexibilidade estratégica das organizações na disponibilidade e no uso dos recursos e é crítica para a evolução e perenidade das organizações em diversos setores (WANG; AHMED, 2007).

A capacidade absorptiva é a habilidade da empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais, ou seja, destaca a



entrada de conhecimento externo e combina-o com conhecimento prévio da organização para o seu uso. Por fim, a capacidade de inovação é a habilidade em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação, referindo-se, portanto, às relações entre os recursos e as capacidades de uma empresa com o seu mercado de produtos (WANG; AHMED, 2007).

Wang e Ahmed (2007) afirmam que as capacidades dinâmicas precisam ser analisadas em um quadro integrado que incorpora os seus antecedentes e consequências. O modelo incorpora o dinamismo do mercado como um antecedente das capacidades dinâmicas, o desenvolvimento de capacidades específicas ditado pela visão geral das estratégias organizacionais e o desempenho da organização conduzido pelas capacidades dinâmicas. O relacionamento é mediado pelo desenvolvimento de capacidades, que, por sua vez, é mediado pelas estratégias da empresa.

O distanciamento social, preconizado como medida oficial dos governos para conter a curva epidêmica do covid-19, trouxe profundos impactos sociais, culturais e econômicos (GRISOTTI, 2020). A maioria das empresas precisou deixar de lado seus planos estratégicos para o ano de 2020 e se adaptar à crise com estratégias emergentes (BACKES *et al.*, 2020). Nesse sentido, alguns estudos têm sido realizados buscando compreender como as empresas têm reorganizado seus recursos frente à pandemia, mas ainda são poucos aqueles que se utilizaram da lente teórica das capacidades dinâmicas, sendo exceções os trabalhos de Wecker, Froelich e Gonçalves (2021) e Okano *et al.* (2020).

Wecker, Froelich e Gonçalves (2021) buscaram identificar estratégias de organizações da região metropolitana de Porto Alegre/RS para enfrentar a crise ocasionada pela pandemia de covid-19, sob a lente das capacidades dinâmicas. A pesquisa relacionou as ações das empresas com os três microfundamentos que sustentam as capacidades dinâmicas, conforme Teece (2007): *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Os resultados apontaram que as capacidades dinâmicas tendiam a contribuir por meio da identificação de oportunidades e ameaças, aproveitamento de oportunidades e reconfiguração de rotinas das empresas. Porém, as empresas ainda poderiam desenvolver suas capacidades, principalmente no que se refere ao microfundamento *reconfiguring* (WECKER; FROELICH; GONÇALVES, 2021).

Okano *et al.* (2020) buscaram compreender e analisar as principais dificuldades na adequação da infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação (TIC) de empresas de grande porte ao contexto do novo coronavírus, sob as lentes teóricas da teoria das capacidades dinâmicas e da teoria da estruturação adaptativa. Os autores concluíram que os dois modelos comprovaram que as empresas tiveram condições de suportar as novas



demandas, adaptando as suas infraestruturas de TICs para o novo cenário causado pela pandemia do covid-19 e exigindo dos colaboradores a adoção da nova forma de trabalho.

Alguns estudos têm sido abordados verificando o impacto do covid-19 no setor automotivo, por exemplo, Kufelová e Raková (2020), que buscaram destacar os efeitos atuais da pandemia e medidas na indústria automotiva na República Eslovaca e em países selecionados; Kanapathipillai (2020), que buscou descobrir como a pandemia de covid-19 impactou os esforços de marketing empreendidos pela indústria automotiva na Malásia; e Pató e Herczeg (2020), que buscaram apresentar os desafios atuais e soluções viáveis a fim de verificar as possibilidades de manter o funcionamento das cadeias de abastecimento no contexto da pandemia, utilizando-se de estudo de caso do setor automotivo.

Após esta breve descrição do modelo de capacidades dinâmicas e como este pode ser utilizado como lente teórica para a análise da resposta das organizações à pandemia de covid-19, o próximo tópico apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa trata-se de um estudo multi-casos de natureza descritiva. No estudo de caso busca-se investigar um fenômeno no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Quanto à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo. Segundo Minayo *et al.* (2002) a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser quantificado, isto é, trabalha com significados, crenças, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos.

A coleta de dados realizou-se mediante entrevista semiestruturada com gerentes comerciais e diretores de sete concessionárias da região central do Rio Grande do Sul. A entrevista semiestruturada tem por objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (GODOY, 2006).

O roteiro de entrevista continha 18 questões abertas e considerou aspectos como: o papel da liderança, as mudanças na estrutura organizacional, nas vendas e na gestão comercial, no atendimento ao cliente, na gestão orçamentária e de custos, no relacionamento com fornecedores, a gestão de pessoas, a gestão de marketing e as percepções dos gestores sobre o mercado de veículos. Utilizou-se, ainda, de consulta a relatórios publicados pela Fenabreve, entidade que representa o setor de distribuição de veículos no Brasil.



A lente teórica de análise foi o modelo de capacidades dinâmicas de Wang e Ahmed (2007), que considera que as capacidades dinâmicas das organizações podem ser compreendidas a partir de três componentes: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade de inovação. O modelo incorpora o dinamismo do mercado como um antecedente das capacidades dinâmicas, o desenvolvimento de capacidades específicas pelas estratégias organizacionais e o desempenho da organização conduzido pelas capacidades dinâmicas.

Os dados foram analisados por meio da técnica Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). Na etapa de Pré-Análise (BARDIN, 1977), realizou-se a transcrição das principais partes das entrevistas, que compuseram um documento em *Word* de 7 páginas, com fonte *Times New Roman*, tamanho 12, e espaçamento de 1,5 entrelinhas. Para a organização do material e posterior leitura e análise, as respostas de cada entrevistado foram alocadas abaixo das perguntas estabelecidas no roteiro de entrevista.

Na *Codificação* (BARDIN, 1977) realizou-se recorte em nível semântico. As unidades de registro foram os seguintes temas-eixo: a liderança nos primeiros meses de pandemia, as mudanças no atendimento ao cliente, a gestão de marketing, a gestão de pessoas, o relacionamento com fornecedores, as mudanças percebidas e perspectivas para o mercado automotivo e as ações e estratégias empreendidas pelas concessionárias. A unidade de contexto foi o documento da transcrição das entrevistas. Na Etapa de *Tratamento dos Resultados e Interpretações* (BARDIN, 1977) realizaram-se as inferências a partir dos eixos temáticos. O próximo tópico apresenta os resultados obtidos com a pesquisa.

#### **4 Resultados**

Inicialmente apresentam-se as percepções dos gestores e diretores das concessionárias de veículos gaúchas a respeito das mudanças realizadas nos setores organizacionais nos primeiros meses de pandemia. Em seguida, apresentam-se as percepções acerca das mudanças no setor automotivo e no comportamento dos clientes. Por fim, apresenta-se uma figura-síntese, que engloba a definição de capacidade adaptativa, os fatores ambientais, os fatores organizacionais e as ações e estratégias empreendidas em resposta ao ambiente externo.



#### **4.1 Adaptações e estratégias das concessionárias de veículos nos primeiros meses da pandemia de covid-19**

A covid-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 que apresenta quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). A transmissão da doença acontece por contato próximo de uma pessoa para outra ou por meio do contato com objetos e superfícies contaminadas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Os governos procuraram dar respostas à população, às organizações e aos seus próprios problemas econômicos por meio de estratégias variadas (BACKES *et al.*, 2020). De acordo com os respondentes da pesquisa, as mudanças nas concessionárias começaram a ser realizadas a partir da medida governamental de *lockdown*, como pode ser observado nas seguintes afirmações: “mudanças foram feitas a partir do *lockdown*” (respondente 1); “após o anúncio, foi fechado [o estabelecimento comercial] por 15 dias” (respondente 2); “[nós] tivemos que nos reunir para definir como organizar quando fosse voltar, mas posso dizer que foi bem difícil ter que fechar uma empresa” (respondente 3).

Quando da possibilidade de reabertura das lojas, adotaram-se os protocolos recomendados pelo Ministério da Saúde, respeitaram-se as orientações governamentais e o distanciamento social. Conforme os entrevistados: “foi adotado todos os protocolos indicados, respeitando horários, distanciamento, redução das equipes” (respondente 2); “tomamos todas as providências recomendadas pelas autoridades de saúde e governamentais quanto à observância dos protocolos a serem seguidos” (respondente 5); “fizemos o espaçamento das mesas no pós-vendas, adaptação de placas acrílicas no atendimento, retirada do ponto biométrico, realizando lançamento manual por quatro meses. Após, foi colocado *dispenser* de álcool em gel em todos os pontos” (respondente 7).

Os contextos de crise podem ser propulsores para novos negócios, processos, produtos ou serviços (PINTO *et al.*, 2020). Para tanto, as empresas precisam de direcionamento estratégico, no qual a governança e os gestores possuem papel central (PINTO *et al.*, 2020). Considerando a percepção dos respondentes no que se refere ao papel da liderança em resposta à pandemia, os gestores mencionaram o acolhimento da equipe: “[tivemos o] cuidado em não frustrar e/ou amedrontar a equipe” (respondente 3); “[buscamos] conscientizar e acalmar os colaboradores frente às incertezas do período” (respondente 5); “[buscamos ajudar] principalmente conversando muito com a equipe, orientando da melhor forma possível e tranquilizando de alguma forma” (respondente 7). No ano de 2020 a





resiliência emergiu como uma habilidade essencial para indivíduos e organizações (BACKES *et al.*, 2020).

Nesse sentido, pode-se observar a aproximação dos gestores para alinhamento dos objetivos da empresa com os dos colaboradores, o que foi determinante no período de gestão de crise ocasionada pelo novo coronavírus. Outro aspecto mencionado pelos líderes foi a necessidade de maior controle das negociações entre colaboradores e clientes, uma vez que o contato passou a acontecer, predominantemente, de forma virtual. De acordo com o respondente 7: “como o contato com o cliente passou a ser mais digital do que presencial, foi preciso mais controle sobre as negociações entre cliente e colaboradores para sabermos a real situação das negociações”.

Os líderes mencionaram, ainda, acerca do aprendizado proporcionado pelo momento de crise e da necessidade de adaptação à realidade apresentada com novas estratégias. Entre as mudanças, destacam-se os novos canais de venda e as novas formas de comunicação com os clientes: “[a principal mudança foi] o aprendizado com tudo isso que está acontecendo e que não sabíamos e não imaginávamos que iríamos passar” (respondente 6); “[a principal mudança foi a] adaptação a uma nova realidade, gestão diferente, novos canais para venda e também para comunicação com os clientes” (respondente 1); “aumento do trabalho *online*, quebra de paradigmas quanto ao trabalho à distância e comercialização sem contato [presencial] com o cliente” (respondente 5).

Assim, as principais mudanças percebidas no atendimento ao cliente foram o atendimento de forma virtual, os cuidados com os protocolos de higienização e a criação de uma relação de maior confiança com o cliente. Para Bacellar (2020), a pandemia foi percebida como um fator de aceleração das transformações no mercado automobilístico, como, por exemplo, do crescimento das vendas *online*. As medidas de distanciamento social fizeram com que o consumidor considerasse mais essa possibilidade (BACELLAR, 2020). Em estudo semelhante, Kanapathipillai (2020), ao analisar como a pandemia de covid-19 impactou os esforços de marketing da indústria automotiva na Malásia, identificou que as concessionárias obtiveram bons resultados ao redefinir as suas estratégias de marketing e de atendimento aos clientes.

Os gestores relataram que foi preciso reinventar o processo comercial, pois o fluxo de clientes nas lojas estava muito baixo: “os clientes [estavam] muito receosos em comparecer ao estabelecimento” (respondente 1); “foi necessário iniciar um processo que vinha se inserindo aos poucos, o da prospecção de clientes, pois o fluxo de loja estava muito baixo” (respondente 4); “foi preciso reinventar a forma como tratamos o processo de venda.



Começamos a fazer negociações sem ao menos sabermos quem eram os clientes e isso foi uma quebra de paradigma no processo de venda” (respondente 7).

Além da adaptação do processo de venda a partir do uso das ferramentas digitais, os gestores realizaram campanhas promocionais para divulgação de produtos e de serviços de manutenção, como troca de óleo com higienização gratuita, assistência técnica e manutenção dos veículos no domicílio do cliente: “[realizamos] venda através dos meios digitais, aumento de envio de informações dos veículos através de fotos, filmagens, avaliação de usados através de fotos, mudança da relação com o cliente, criou-se uma relação de confiança mútua” (respondente 2); “tivemos que fazer algumas promoções como troca de óleo com higienização gratuita, buscar veículos nas casas dos clientes” (respondente 5); “[realizamos uma] maior interatividade nas mídias sociais para poder alcançar o cliente” (respondente 7).

A maioria dos respondentes compreende que os sistemas de gestão das concessionárias são suficientemente flexíveis para permitir que a organização dê uma resposta rápida ao mercado. Considerando as ferramentas utilizadas para o monitoramento de informações do mercado, destacam-se: *Customer Relationship Management (CRM)*, principalmente para a gestão de indicadores do processo de vendas (número de *leads*, taxa de conversão, *ticket médio*, número de oportunidades, fluxo de clientes); informações de entidades representativas de classes; informações de associações de concessionários; pesquisa e prospecção de clientes; plataforma *Auto Avaliar*, e a realização de reuniões.

Algumas mudanças também ocorreram nas concessionárias no que se refere ao relacionamento com fornecedores. Um dos aspectos mencionados pelos gestores foi o uso das ferramentas digitais: “muito parecido com o que ocorreu com os clientes, nossas reuniões com Fábrica e Banco deixaram de ser presenciais e passaram a ser virtuais, lançamentos de carros, inclusive” (respondente 2); “evitamos atendimento pessoal, tratando os orçamentos, pedidos somente via *whats* e *e-mail*”. Mencionou-se também a necessidade de negociação dos prazos de pagamento, a cautela nas compras e a falta de matérias-primas: “tivemos que comprar somente o necessário” (respondente 6); “tentou-se negociar os prazos de pagamento” (respondente 4); “[observamos] muitos fornecedores com dificuldades para atender aos pedidos devido à falta de matéria-prima” (respondente 3). O respondente 7 mencionou que não houveram mudanças: “não alterou em vendas de veículos pois temos um único fornecedor, o relacionamento continuou inalterado”.

A respeito da falta de matérias-primas, Luiz Carlos Moraes, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), destacou, em evento virtual de divulgação do balanço mensal da indústria automotiva, que a parada abrupta na produção em março de 2020 e a retomada acelerada a partir do terceiro trimestre provocaram um



descompasso entre a oferta e a demanda de veículos (TOUME, 2020). Observou-se falta de aço, borracha, termoplásticos, pneus e papelão para embalagens, sendo o maior caso de falta de matérias-primas dos últimos 19 anos (TOUME, 2020).

Como mudanças na gestão de pessoas, os respondentes relataram a orientação e busca pela tranquilidade da equipe, como já mencionado anteriormente; a necessidade de redução do quadro de colaboradores, bem como ajustes na remuneração: “manutenção e até redução do quadro de colaboradores devido à diminuição do fluxo de loja” (respondente 4); “alguns cortes foram feitos e alguns ajustes nas remunerações” (respondente 5); “[foram necessárias] adaptações físicas para obedecer ao distanciamento social, adaptações aos horários, fazer entender que estávamos passando por um processo nunca visto antes” (respondente 7).

Considerando a gestão orçamentária e de custos durante os primeiros meses de pandemia, a maioria dos respondentes afirmou que houveram alterações, tais como gastos apenas com atividades consideradas imprescindíveis (respondente 2, respondente 4) e necessidade de redução do quadro de funcionários (respondente 5). O uso das ferramentas digitais permitiu a redução de custos: “ajudou a reduzir custos em função das reuniões e treinamentos serem *online*. Propaganda passou a ser totalmente digital” (respondente 7).

No que tange às práticas organizacionais que surgiram nos primeiros meses de pandemia e que permanecerão na rotina das empresas destacam-se o atendimento e a negociação de forma online, o planejamento das compras, a necessidade de maior preparo para as mudanças e a maior proximidade das equipes. A afirmação do respondente 7 sintetiza as ideias apresentadas pelos gestores:

Todas as [práticas] que nos fizeram repensar nosso negócio, como reduzir custos ao extremo, aumentar a produtividade, adaptação ao digital. Maneira de atender as expectativas dos clientes sem estar com eles, como mostrar o produto, como fazer a parte administrativa da venda sem a presença do cliente.

Este tópico apresentou as adaptações que foram realizadas nas concessionárias em resposta ao contexto de crise sanitária/econômica ocasionada pela pandemia do novo coronavírus. Abordou-se o papel da liderança e as mudanças ocorridas no atendimento aos clientes, no relacionamento com os fornecedores e nos diversos setores das concessionárias. O próximo tópico apresenta as percepções dos entrevistados a respeito das mudanças no mercado de veículos em virtude da pandemia.



#### **4.2 Percepções dos gestores e diretores sobre as mudanças no setor automotivo**

O setor automotivo foi, por muito tempo, protegido contra novos entrantes, com os fabricantes controlando o mercado, graças a vantagens de escalas e de fabricação, marcas confiáveis, entre outros fatores (ALVES, 2020). Quando se fala em adoção de inovações tecnológicas, a indústria automotiva é uma das que está à frente no mercado (ALVES, 2020). O futuro da indústria automotiva está sendo modelado sobre o “carro conectado”, “Internet das coisas” e informações geradas por diversos dados coletados (ALVES, 2020). Os veículos conectados estão em um processo de se tornar parte de um ecossistema que inclui infraestrutura e cidades (ALVES, 2020).

A Pesquisa Global com Executivos do Setor Automotivo 2020, da KPMG, em sua 21ª edição, apresentou expectativas e tendências da indústria automobilística em escala mundial e analisou os impactos do covid-19 sobre o setor. A sustentabilidade emergiu como um diferencial competitivo importante. Em uma perspectiva de curto prazo, gestores e consumidores consideraram que a experiência trazida pela pandemia deve acentuar ainda mais a preocupação com esse aspecto. Já em uma perspectiva de médio e de longo prazo, os regulamentos ESG (*Environmental, Social and Governance*) podem levar a uma aceleração dessa tendência. O antigo predomínio dos combustíveis fósseis como matriz energética dos veículos tende a se dissipar, ainda que em longo prazo, dando espaço, principalmente, para a eletricidade (BACELLAR, 2020).

Na concepção dos entrevistados, a pandemia influenciou o futuro da venda de veículos. Para o respondente 7: “o cliente sentiu a necessidade de ter seu carro, [a pandemia] alertou também que o mercado pode andar mais devagar do que a oferta”. De forma semelhante, o respondente 5 acredita que as pessoas vão preferir ter o seu próprio veículo do que compartilhar o transporte público. Um dos aspectos mencionados foi o atendimento de forma virtual, que “veio para ficar” (respondente 2). Corrobora o respondente 6, ao afirmar que “a venda digital, através de mídias sociais, site, *leads*, etc. será a forma de busca do cliente no futuro próximo”. O respondente 1 acredita que haverá uma aceleração do aluguel de carros. O respondente 4 menciona que houveram mudanças na forma de comercialização, na contratação de prazos de entrega e na relação vendedor/cliente.

As concessionárias brasileiras apresentaram boa recuperação em 2020, apesar de não atingirem todo o potencial que havia sido previsto para o setor (FENABRAVE, 2020b). Na recuperação do setor automotivo, a venda de carros usados tem se sobressaído (GALANTE, 2020). Esse fato foi mencionado pelo respondente 7: “em um primeiro momento pensou-se



que o estoque de usados e o mercado iria se retrair fortemente, mas o que aconteceu em pouco tempo foi o contrário”.

Nesse sentido, as mudanças percebidas pelos entrevistados no setor automotivo foram a queda inicial das vendas, o aumento da procura por carros seminovos e a falta de veículos *Zero Km*, como pode ser observado nas seguintes falas: “no início houve uma queda muito brusca, mas no passar do tempo, adotando a prospecção de clientes e o atendimento virtual, aos poucos foi retomando as vendas (respondente 1); “o pessoal está [mais] com a ideia de arrumar o seu veículo do que trocar por um novo, até porque a falta de mercadoria está afetando, e muito” (respondente 2); “no primeiro momento houve uma redução, hoje como era de se esperar a demanda é maior do que a oferta” (respondente 4); “com a diminuição do fluxo de loja a empresa teve que dar maior ênfase para o digital” (respondente 5); “aconteceu o contrário do que pensava. O zero caiu e o usado se fortaleceu em níveis não imaginados” (respondente 6); “achávamos que o mercado iria se retrair em função da pandemia, as montadoras diminuíram produção mas o mercado não caiu” (respondente 3).

A maioria dos entrevistados acredita que o consumo de veículos apresentará crescimento nos próximos meses: “está melhorando mês a mês...as perspectivas são positivas” (respondente 1), “acredito que vai melhorar até em questão da população ter o seu próprio veículo para não ter que andar em ônibus ou outros meios” (respondente 3), “procura alta e baixa oferta de produtos” (respondente 4), “em ascensão” (respondente 5), “em crescimento” (respondente 7), “o consumidor de classe média alta está comprando ou trocando veículo, talvez venha a esbarrar na falta de produto” (respondente 6).

O mercado está retomando. No início da pandemia, os carros mais vendidos foram carros *Premium*, segmento que não perdeu força. No decorrer aumentou a venda de segmentos como *hach* e *sedam*. Expectativa que se não fechar, tende a melhorar mais ainda, as pessoas não viajaram e com isso juntaram dinheiro (respondente 2).

Assim, apesar do contexto de crise vivenciado por governos, organizações e sociedade com a pandemia de covid-19, o cenário para o mercado automotivo é positivo na visão dos entrevistados. O próximo tópico apresenta uma figura-síntese da pesquisa, englobando os fatores ambientais, os fatores organizacionais e as ações e estratégias empreendidas pelas concessionárias de veículos para se adaptar ao contexto de crise.

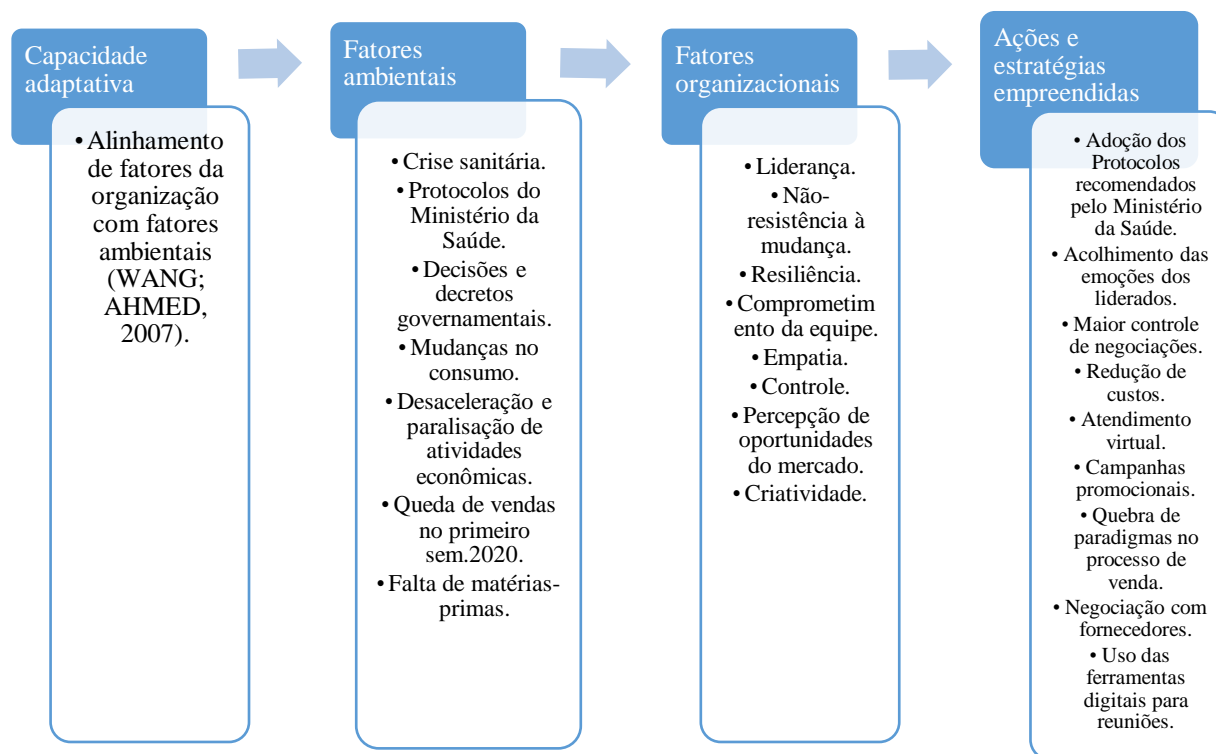
### 4.3 A capacidade adaptativa das concessionárias de veículos gaúchas no contexto da pandemia de covid-19

Wang e Ahmed (2007) afirmam que as capacidades dinâmicas precisam ser analisadas em um quadro integrado que incorpora os seus antecedentes e consequências. Nesse sentido, o ambiente externo, que já era dinâmico devido à globalização e à tecnologia, tornou-se ainda mais desafiador a todas as organizações, governos e indivíduos quando do surgimento da pandemia de covid-19.

As concessionárias de veículos demonstraram ter capacidade de reorganizar os seus recursos internos e capacidades, bem como aproveitar as oportunidades que surgiram, mesmo no contexto de crise que foi apresentado. Tal fato só foi possível pela existência da flexibilidade estratégica e alinhamento das equipes em prol dos novos objetivos.

A Figura 1 apresenta uma síntese dos resultados encontrados pela pesquisa, abordando a definição de capacidade adaptativa de Wang e Ahmed (2007); os fatores ambientais, relativos ao mercado de veículos leves; os fatores organizacionais; e as ações e estratégias empreendidas pelas concessionárias.

Figura 1 - Sistematização das estratégias de adaptação identificadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).



De acordo com a Figura 1, os principais fatores que influenciaram o mercado de veículos leves no contexto da pandemia de covid-19 foram os Protocolos do Ministério da Saúde, as decisões governamentais, as mudanças no comportamento dos consumidores, a desaceleração e/ou paralisação das atividades econômicas, a queda das vendas de veículos no primeiro semestre de 2020 e a falta de matérias-primas no setor.

Os fatores que contribuíram para que as concessionárias pudessem adaptar-se a esse ambiente foram a capacidade de liderança, de não-resistência às mudanças, a empatia, a resiliência, o comprometimento, o controle, a criatividade e a percepção de oportunidades do mercado. As principais ações e estratégias das empresas estiveram ancoradas, principalmente, no redesenho do processo de vendas a partir do atendimento de forma virtual.

## **5 Considerações finais**

A pandemia de covid-19 impactou governos, sociedade e organizações. Num curto espaço de tempo foi necessário a todas as pessoas adaptarem-se ao contexto de necessidade de distanciamento social. Organizações viram-se obrigadas a fechar as portas momentaneamente. Processos produtivos foram interrompidos abruptamente. Cadeias produtivas foram afetadas. Muitas pessoas perderam entes queridos e foi necessário a todos reinventar a forma de ver e viver a vida. Se antes havia a perspectiva de planejar as ações, a pandemia trouxe o aprendizado de que é preciso planejar, replanejar, reinventar e incorporar novos métodos, comportamentos e estratégias.

Diante deste cenário de crise, algumas organizações fecharam suas portas e outras conseguiram manter seus resultados. Outras, ainda, conseguiram resultados ainda melhores do que antes da pandemia. Uma lente teórica que pode explicar esses fenômenos é o modelo de Capacidades Dinâmicas, que considera que os recursos internos da organização são importantes, mas além destes, é necessário a capacidade de adaptar-se ao ambiente turbulento, absorver o conhecimento externo e combiná-lo com o conhecimento interno e, por fim, transformar esses recursos em inovações, lançando-as ao mercado. Um primeiro estágio, portanto, é a capacidade adaptativa das organizações, que foi o objeto de análise deste artigo.

Nesse sentido, este estudo teve como objetivo verificar se as concessionárias de automóveis do Rio Grande do Sul apresentaram capacidade adaptativa no contexto da pandemia de covid-19 e quais foram as estratégias implementadas em resposta às contingências ambientais. A pesquisa verificou o papel da liderança, as mudanças no atendimento ao cliente, na gestão e nos processos organizacionais, as mudanças percebidas



pelos gestores no mercado automotivo e as práticas que surgiram e permanecerão na operação das empresas.

Considerando o papel dos líderes no contexto da pandemia, os diretores mencionaram a preocupação em não frustrar e/ou amedrontar a equipe, a importância do aprendizado com o período vivenciado, a necessidade de maior controle sobre as negociações entre colaboradores e clientes e o papel frente à adaptação a uma nova realidade e aos novos canais de venda.

Verificaram-se mudanças no atendimento ao cliente das concessionárias, principalmente no que se refere ao uso das mídias digitais. Os gestores mencionaram a necessidade de uma abordagem mais “pontual” para a atração de clientes, realizações de promoções e maior interatividade nas redes sociais. A maioria dos respondentes compreende que os sistemas de gestão das concessionárias são suficientemente flexíveis para permitir que a organização dê uma resposta rápida ao mercado. Algumas das ferramentas utilizadas pelas concessionárias para assegurar o monitoramento de informações do mercado são: *CRM*, informações de entidades representativas de classes e de associações de concessionários, pesquisas e prospecção de clientes, *Auto Avaliar* e reuniões.

No relacionamento com os fornecedores, identificou-se que os orçamentos e pedidos passaram a ser realizados de forma *online* e houve a necessidade de negociação de prazos de pagamento e de limitação de compras somente do essencial para as concessionárias. Relatou-se, ainda, que muitos fornecedores tiveram dificuldades de atender aos pedidos devido à falta de matéria-prima, devido às limitações de serviços de logística global e paralisação temporária da produção em várias fábricas.

Considerando as adaptações realizadas na gestão de pessoas nas concessionárias, os respondentes relataram a orientação e tranquilização da equipe, o cuidado com os protocolos do Ministério da Saúde, a necessidade de redução do quadro de colaboradores e ajustes na remuneração devido à diminuição do fluxo de clientes.

As mudanças percebidas no mercado automotivo pelos gerentes foram a queda inicial das vendas, que, com o passar do tempo e, por meio da adoção de novas estratégias, principalmente no que se refere ao marketing digital, foi apresentando recuperação; o aumento da procura por carros seminovos; e a falta de veículos *Zero Km*. A percepção dos gestores a respeito do consumo de veículos para os próximos meses é otimista, apesar da baixa oferta de veículos.

De um modo geral, observou-se nas concessionárias o comprometimento das equipes, o uso das ferramentas digitais, a percepção da necessidade de maior preparo para lidar com as mudanças, o trabalho com estoque reduzido e a importância do planejamento das





compras. As concessionárias de veículos demonstraram ter capacidade de reorganizar os seus recursos internos e aproveitar as oportunidades que surgiram, mesmo no contexto de crise que foi apresentado. Tal fato só foi possível pela existência da flexibilidade estratégica e alinhamento das equipes em prol dos novos objetivos. Compreende-se, portanto, que as concessionárias de veículos analisadas exerceram a capacidade adaptativa no contexto de enfrentamento da pandemia.

O estudo contribuiu na discussão da importância do uso do modelo de capacidades dinâmicas para a gestão das organizações, principalmente em momentos em que o ambiente externo apresenta complexidade e incerteza de forma extrema, como no contexto da pandemia de covid-19. Foi perceptível aos gestores a necessidade de estar preparado para as mudanças, inventar e reinventar suas estratégias, conhecer as suas capacidades e desenvolver novas capacidades para estar alinhado ao ambiente externo. Saber fazer o diagnóstico da situação atual, verificando oportunidades existentes mesmo nos contextos de crises. Do ponto de vista da literatura, o estudo contribuiu ao apresentar as respostas das concessionárias de veículos ao contexto do novo coronavírus a partir da lente teórica de capacidades dinâmicas.

Como limitações do estudo destaca-se o pequeno número de gerentes que participaram da pesquisa e o fato de ter sido realizada contemplando apenas um município da região central do Rio Grande do Sul. Este, porém, tem influência significativa em sua região de inserção. Nesse sentido, os resultados encontrados não podem ser generalizados, pois dizem respeito a um recorte territorial específico.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise de períodos críticos da história das concessionárias, buscando perceber as capacidades dinâmicas que estavam presentes em cada período. Sugere-se também aprofundar o presente estudo, verificando a existência de capacidade absorptiva e inovativa nas concessionárias frente ao cenário de pandemia e perspectivas do pós-pandemia. Sugere-se, ainda, verificar se as estratégias adotadas pelas concessionárias durante a pandemia se mantiveram num período pós-pandemia.

## Referências

ALVES, N. de S. M. **A indústria 4.0 e o setor automotivo**: um estudo sobre os impactos da nova revolução industrial. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

BACELLAR, R. **O setor automotivo e suas tendências no ano mais complexo que já vivemos**. KPMG, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/08/gaes-setor-automotivo-e-suas-tendencias.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2021.



BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct./Dec. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

COSTA, R. C. da; CAMARGO, M. E.; LARENTIS, F. Análise exploratória dos efeitos da pandemia Covid-19 nos preços e anúncios em seis categorias de produtos eletroeletrônicos, no varejo da Região Sul do Brasil, sob a abordagem das capacidades dinâmicas. *In*: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 20, 2020, Caxias do Sul. **Anais...** 2020, UCS, Caxias do Sul.

FENABRAVE. **Informativo - Emplacamentos**. São Paulo: Fenabreve, dez. 2020. 2020c. Disponível em: [http://www.fenabreve.org.br/portal/files/2020\\_12\\_2.pdf](http://www.fenabreve.org.br/portal/files/2020_12_2.pdf). Acesso em: 26 jan. 2020.

FENABRAVE. **Relatório Semestral 2020 do Setor de Distribuição de Veículos Automotores no Brasil**. Fenabreve, 2020. 2020b. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/portal/files/semestral%202020.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2020.

FENABRAVE. **Uma estratégia de retomada para os concessionários brasileiros após o isolamento e a crise decorrente do COVID-19**. ICDP, Fenabreve, 2020. 2020a. Disponível em: [http://www.fenabreve.org.br/portal/uploads/listas/plusfiles/Complemento\\_Relatorio\\_ICDP.pdf](http://www.fenabreve.org.br/portal/uploads/listas/plusfiles/Complemento_Relatorio_ICDP.pdf). Acesso em: 23 dez. 2020.

GALANTE, R. InfoMoney. **Por que os carros seminovos estão vendendo tanto em plena pandemia?** 8 dez. 2020. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/o-mundo-sobre-muitas-rodas/por-que-os-carros-seminovos-estao-vendendo-tanto-em-plena-pandemia/>. Acesso em: 28 dez. 2020.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-de-MELLO; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRISOTTI, M. Pandemia de Covid-19: agenda de pesquisas em contextos de incertezas e contribuições das ciências sociais. **Physis**, v.30, n. 2, 2020.

KANAPATHIPILLAI, K. The impact of the silent enemy (covid-19 pandemic) on the marketing efforts undertaken by the automotive industries in Malaysia. **European Journal of Management and Marketing Studies**, [S.l.], v. 5, n. 4, 2020.

KUFELOVÁ, I.; RAKOVÁ, M. Impact of the Covid-19 pandemic on the automotive industry in Slovakia and selected countries. **SHS Web Conf.**, v. 83, 2020.

MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a doença**. 2020. Disponível em: [https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#:~:text=Os%20sintomas%20da%20COVID%2D19,coriza\)%20at%C3%A9%20uma%20pneumonia%20severa](https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#:~:text=Os%20sintomas%20da%20COVID%2D19,coriza)%20at%C3%A9%20uma%20pneumonia%20severa). Acesso em: 01 fev. 2021.



- OKANO, M. T.; SANTOS, H. de C. L. dos; HONORATO, W. J.; VIANA, A. M.; URSINI, E. L. Impacts of the Covid-19 pandemic on large companies: evaluation of changes in technology infrastructure for telework under the optics of theories of dynamic capacity and adaptive structure. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 2020.
- PATÓ, B. S.; HERCZEG, M. The Effect of the Covid-19 on the Automotive Supply Chains. **Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica**, v. 65, n.2, 2020.
- PINTO, R. F.; RIBEIRO, I.; CIRANI, C. B.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Cortar ou investir? Ações estratégicas para enfrentar a crise provocada pela Covid-19. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 3, p. 1-5, 2020. Editorial.
- SANTOS, G. F. dos; RIBEIRO, L. C. de S.; CERQUEIRA, R. B. de. The informal sector and Covid-19 economic impacts: The case of Bahia, Brazil. **Reg Sci Policy Pract.**, p.1–13, 2020.
- SEMKE, L-M.; TIBERIUS, V. Corporate Foresight and Dynamic Capabilities: An Exploratory Study. **Forecasting**, v.2, n.2, p. 180-193, 2020.
- SHAW, R.; KIM, Y-K.; HUA, J. Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia. **Progress in Disaster Science**, vol. 6, abr. 2020.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TOUME, W. Automotive Business. **Produção de veículos cresce sob ameaça de falta de insumos e casos de Covid-19**. 07 dez. 2020. Disponível em: <https://www.automotivebusiness.com.br/noticia/32207/producao-cresce-sob-ameaca-de-falta-de-insumos-e-covid-19>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- 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 - RAE**, 40(4), 20-37, 2000.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WECKER, A.C.; FROELICH; C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades Dinâmicas e Estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da Covid-19. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 10-32, jan./abr. 2021.
- WELTER, C. V. N.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Capacidade Inovativa como estratégia de mudança de posicionamento estratégico: um estudo de caso de uma empresa do ramo da refrigeração médica científica. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 23, n. 49, p. 407-435, 2017.
- Yin, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.