

PEQUENAS EMPRESAS DE PEQUENAS CIDADES: CAPACIDADES E ATIVIDADES POLÍTICAS CORPORATIVAS

CARLA WINTER AFONSO
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PETRÓPOLIS

UELITON DA COSTA LEONÍDIO

JIMMY DE OLIVEIRA CORRÊA

Introdução

Os negócios não ocorrem em vácuos culturais e sociais, mas são um produto do contexto em que estão inseridos. Há um reconhecimento crescente da importância das instituições e dos ambientes de negócios (por exemplo, Peng, 2002; Scott, 1995; White, Fainshmidt, & Rajwani, 2018), uma vez que o “comportamento econômico pode ser melhor compreendido dentro do seu contexto histórico, temporal, institucional, espacial”. e contextos sociais, uma vez que estes contextos proporcionam oportunidades aos indivíduos e estabelecem limites para as suas ações” (Welter, 2011:165).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Assim, o objetivo deste artigo é compreender como as pequenas e médias empresas (PMEs) de pequenas cidades prosperam quando enfrentam crises, em especial a crise enfrentada no pós tragédia das chuvas de fevereiro de 2022, na cidade de Petrópolis. Para o fazer, recorremos tanto às capacidades dinâmicas como às abordagens das capacidades políticas corporativas (CPA).

Fundamentação Teórica

Uma crise é muitas vezes definida como uma situação extraordinária e de alto risco que ameaça os valores fundamentais ou a sobrevivência de um grupo de pessoas, seja uma organização, uma cidade ou uma nação (Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001; Shaluf, Ahmadun, & Mat Said, 2003). Assim, uma crise organizacional é vista como “um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizado pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença de que as decisões devem ser tomadas”. feito rapidamente” (Pearson & Clair, 1998: 60).

Metodologia

Este estudo tem como objetivo compreender como as pequenas e médias empresas (PMEs) de pequenas cidades prosperam quando enfrentam crises, em especial a crise enfrentada no pós tragédia das chuvas de fevereiro de 2022, na cidade de Petrópolis. A pesquisa visa elaborar e ampliar a área, agregando uma análise aprofundada da relação entre os atores envolvidos no cenário político e estratégico das empresas no setor têxtil. Na história de Petrópolis não houve uma análise que pretendesse compreender as relações e indicar cenários em que elas possam trabalhar de forma mais coordenada.

Análise dos Resultados

Os sujeitos da pesquisa foram entrevistados por meio de protocolo apresentado, mas em alguns casos houve diversas perguntas incluídas no local, a critério dos autores, para melhor compreensão da situação. Embora tenhamos conseguido categorizar as respostas da mesma forma apresentada pela literatura. As pessoas entrevistadas estiveram envolvidas em proposições de estratégias, ações de recuperação e reparação de danos físicos ou imateriais aos negócios locais, causados por sucessivas crises e, em especial pelo pós tragédia vivido nas chuvas de fevereiro de 2022.

Conclusão

No pós tragédia vimos múltiplas organizações tentando ajudar comerciantes e empresários da cidade, seja na limpeza da cidade quanto também no retorno a normalidade do turismo local. No entanto, foi o conhecimento e habilidades políticas que permitiram, por exemplo, o acesso as linhas de crédito que foram disponibilizadas para recuperação dos negócios da cidade. Muitas vezes, a história da organização contou na obtenção desse auxílio que teoricamente era disponibilizado para qualquer empresário que sofreu com o desastre.

Referências Bibliográficas

Baron, D. P. 1999 Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics. *Business and Politics*, 1(1): 7–34. Bouguerra, A., Mellahi, K., Glaister, K., Hughes, M., & Tatoglu, E. 2021 Revisiting the Concept of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Market Sensing and Responsiveness. *British Journal of Management*, 32(2): 342–362. Davidsson, P., & Gordon, S. R. 2016 Much Ado about Nothing? The Surprising Persistence of Nascent Entrepreneurs through Macroeconomic Crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4): 915–941.

Palavras Chave

PME, Estratégia não mercantil, Capacidades Internas

PEQUENAS EMPRESAS DE PEQUENAS CIDADES: CAPACIDADES E ATIVIDADES POLÍTICAS CORPORATIVAS

INTRODUÇÃO

Os negócios não ocorrem em vácuos culturais e sociais, mas são um produto do contexto em que estão inseridos. Há um reconhecimento crescente da importância das instituições e dos ambientes de negócios (por exemplo, Peng, 2002; Scott, 1995; White, Fainshmidt, & Rajwani, 2018), uma vez que o “comportamento econômico pode ser melhor compreendido dentro do seu contexto histórico, temporal, institucional, espacial”. e contextos sociais, uma vez que estes contextos proporcionam oportunidades aos indivíduos e estabelecem limites para as suas ações” (Welter, 2011:165). A maioria dos determinantes do sucesso (ou fracasso) são encontrados em contextos geográficos, como o acesso a investidores, consumidores, mão-de-obra, recursos naturais e outros (Dunning, 1998; Steyaert & Katz, 2004). Assim, a literatura de gestão concorda com a importância do ambiente para o crescimento (ou deterioração) da empresa. Porém, a maior parte dos estudos concentra-se nas grandes cidades, deixando de lado as menores (Roundy, 2019). Este último possui particularidades de tamanho, alcance, escopo e acesso a recursos limitados, o que representa um aspecto interessante que falta na literatura atual. Portanto, é fundamental abordar como as empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) em ambientes altamente restritos, como as pequenas cidades. Isto é especialmente verdadeiro no mundo atualmente interligado, que apresenta não apenas oportunidades, mas também mais riscos e incertezas. Mesmo as empresas que operam em contextos de pequenas cidades enfrentarão inevitavelmente desafios contraditórios em resposta a problemas inesperados, oportunidades, desequilíbrio global e tendências crescentes (Nyamrunda & Freeman, 2021).

No cenário globalizado, as crises se espalham mais rapidamente, o que representa ameaças até para as pequenas cidades. Embora a investigação sobre crises não seja nova (Davidsson & Gordon, 2016; Doern, 2016; Grube & Storr, 2018), a maioria dos estudos girava em torno de crises extremas, como crises econômicas globais e desastres naturais (Grube & Storr, 2018; Smallbone, Deakins, Battisti, & Kitching, 2012; Williams & Vorley, 2015; Williams & Shepherd, 2016), deixando de lado crises menores ou aquelas que são mais sentidas por empresas com recursos limitados, como pequenas empresas e/ou aquelas encontradas em empresas menores. cidades. Assim, a maior parte da literatura definiu crise como um evento extremo ou inesperado que cria desafios que exigem respostas urgentes (Doern, Williams, & Vorley, 2019; Pearson & Clair, 1998). No entanto, adotamos a visão de que a crise é mais como um processo, onde evolui ao longo do tempo e culmina num evento que perturba o funcionamento regular das empresas, que deve ser superado pela empresa (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). Neste sentido, o conceito de resiliência é imperativo para compreender a sobrevivência das empresas. Isto porque a resiliência diz respeito à capacidade da empresa manter o seu funcionamento num contexto de crise (e pós-crise) (Williams et al., 2017).

Assim, o objetivo deste artigo é compreender como as pequenas e médias empresas (PMEs) de pequenas cidades prosperam quando enfrentam crises, em especial a crise enfrentada no pós tragédia das chuvas de fevereiro de 2022, na cidade de Petrópolis. Para o fazer, recorreremos tanto às capacidades dinâmicas como às abordagens das capacidades políticas corporativas (CPA). A abordagem das capacidades dinâmicas pode ajudar-nos a compreender

como as empresas analisam os seus recursos disponíveis e os transformam em capacidades para criar e capturar riqueza no actual ambiente acelerado. As capacidades dinâmicas são “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em rápida mudança” (Teece et al., 1997: 516). Assim, quando analisamos as capacidades dinâmicas, há uma tendência para identificar as bases sobre as quais podem ser construídas vantagens distintas e difíceis de replicar. Ao mesmo tempo, argumentamos que o aspecto “todo mundo conhece todo mundo” nas cidades pequenas (Kilkenny, Nalbarte, & Besser, 1999: 231) contribui para o papel proeminente que as estratégias de CPA desempenham nesses locais. CPA é definido como as tentativas corporativas de moldar políticas públicas de maneira favorável à empresa (Hillman & Hitt, 1999). A importância dessa capacidade depende do fato de que os governos, especialmente em cidades pequenas, controlam a maioria dos recursos e oportunidades que moldam a indústria, as regulamentações e o ambiente de negócios (Hillman & Hitt, 1999; Jacobson, Lenway, & Ring, 1993). Assim, a integração entre capacidades dinâmicas e CPA é imperativa para a resiliência da empresa num cenário de crise, enquanto estiver localizada num ambiente com recursos limitados. Para abordar essa complexidade, empregamos um caso longitudinal referente ao setor têxtil na cidade de Petrópolis, no Rio de Janeiro, Brasil. Petrópolis é considerada uma cidade pequena (para os padrões brasileiros, cerca de 300.000 habitantes em 2021) e tem uma história particular no que diz respeito à indústria têxtil. Apresentou um rápido desenvolvimento durante as décadas de 40 e 60 dada a proximidade com os formuladores de políticas que durou até a década de 90, quando este setor começou a sofrer as consequências do período de desindustrialização no Brasil. Além disso, a emergência da China na indústria têxtil também representou ameaças no início da década de 2000. Assim, uma abordagem de caso longitudinal pode ajudar-nos a compreender porque é que algumas empresas prosperam onde outras falharam com base nas capacidades dinâmicas e na lente CPA. Nossas descobertas apontam que as empresas que dependiam fortemente do CPA como vantagem competitiva tinham uma percepção errada de posicionamento no mercado, o que levou à falência por não apresentarem vantagens competitivas reais. Além disso, descobrimos que as empresas que equilibravam e integravam a CPA e as capacidades dinâmicas eram mais resilientes e prosperavam face à crise, uma vez que podiam contar mais facilmente com o apoio governamental para se reinventarem.

As contribuições deste estudo são duplas. Primeiro, no que diz respeito à abordagem das capacidades dinâmicas, acrescentamos o seu papel num ambiente com recursos limitados de uma cidade pequena. Sugere-se que essas capacidades melhorem significativamente o desempenho organizacional (Girod & Whittington, 2017; Ko & Liu, 2017; Teece, 2018a; Wang, Senaratne, & Rafiq, 2015). No entanto, ao discutir o papel das capacidades dinâmicas em cenários de recursos limitados, a maior parte da literatura centra-se nas PME localizadas nas grandes cidades (Fabrizio, Kaczam, de Moura, da Silva, da Silva, & da Veiga, 2022; Heider, Gerken, van Dinther, & Hülsbeck, 2021; Inan & Bititci, 2015; Quansah, Hartz, & Salipante, 2022). Neste sentido, contribuímos ao mostrar que as PME em localidades mais pequenas sofrem fortemente com o acesso limitado aos recursos, o que foi negligenciado pela literatura atual. Assim, mostramos como as empresas em cidades menores utilizam capacidades dinâmicas para sobreviver em um cenário de crise. Além disso, exploramos a integração entre capacidades dinâmicas e CPA. Esta integração pode ajudar-nos a melhorar a nossa compreensão entre as perspectivas de mercado e não-mercado dentro da estratégia da empresa. Embora vários artigos conceituais tenham sido publicados (Mahon & McGowan, 1998; Salorio, Boddewyn, & Dahan, 2005; White, Hemphill, Joplin, & Marsh, 2014), ainda há pouca pesquisa empírica sobre o tema (Rudy & Johnson, 2016 ; Wei, Hu, Li e Peng, 2015). Portanto, pretendemos lançar luz sobre o tema, fornecendo uma perspectiva histórica da relação entrelaçada entre CPA e capacidades dinâmicas.

Em segundo lugar, melhorámos a compreensão da CPA acrescentando a visão de uma pequena cidade onde “todo mundo se conhece”. As empresas pretendem influenciar governos e políticas através de campanhas de financiamento, lobby, posições em conselhos de administração, acordos, comités de ação política e até suborno (Lawton, McGuire, & Rajwani, 2013). Assim, as empresas reúnem informações políticas, aplicam-nas nas suas estruturas internas para desenvolver respostas estratégicas e obter vantagens competitivas (Liedong, Rajwani, & Lawton, 2020). Nesse sentido, as empresas de cidades pequenas têm essa capacidade facilitada devido ao relacionamento mais próximo entre os membros da sociedade que, muitas vezes, proporciona um relacionamento pessoal que influencia os resultados do CPA. Nessa direção, acrescentamos que a CPA nas pequenas cidades pode ficar restrita ao contexto local, proporcionando uma falsa sensação de influência governamental e uma CPA superestimada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma crise é muitas vezes definida como uma situação extraordinária e de alto risco que ameaça os valores fundamentais ou a sobrevivência de um grupo de pessoas, seja uma organização, uma cidade ou uma nação (Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001; Shaluf, Ahmadun, & Mat Said, 2003). Assim, uma crise organizacional é vista como “um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizado pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença de que as decisões devem ser tomadas”. feito rapidamente” (Pearson & Clair, 1998: 60). Para resolver crises, a atenção deve ser direcionada para as interações entre os atores dentro de uma organização e seus stakeholders externos, pois essas interações afetam as percepções e experiências sociais (Fath, Elliot, & Styhre, 2021). Assim, as relações com outras pessoas proporcionam acesso a recursos essenciais, como informações ou recursos físicos, para superar a crise.

Nesse cenário, a resiliência é uma característica importante nas operações comerciais. Diz-se que a gestão de crises envolve moldar percepções/experiências através da interação com as partes interessadas para prevenir, resolver e aprender com as crises (Williams & Shepherd, 2016). A importância das interações sociais em relação à gestão de crises é ilustrada pela forma como as redes de PME explicam a capacidade de resistir a situações de desastres e ainda assim recuperar (Williams et al., 2017). A resiliência tem sido usada para descrever organizações, sistemas ou indivíduos que são capazes de se recuperar de crises com efeitos mínimos na estabilidade e no funcionamento (Linnenluecke, 2017). O termo pode ser entendido como capacidade de absorver um choque e restaurar a ordem anterior; portanto, é uma estratégia para lidar com a incerteza e o risco. Se pensarmos na resiliência como um resultado que está associado à ideia de crise como um evento num local específico no tempo, a resiliência estaria naturalmente situada após o evento. Neste caso, uma marca de resiliência é a capacidade de recuperação. No entanto, se pensarmos na resiliência como um processo, e associá-la à ideia de crise como um processo, a resiliência seria situada mais cedo (Linnenluecke, 2017). A este respeito, o autor coloca que a resiliência é vista como a capacidade de uma empresa dar sentido a um evento e gerar novos insights sobre como a organização pode lidar com as circunstâncias. Assim, as empresas utilizam as suas capacidades internas para se adaptarem, prepararem e responderem às adversidades.

As capacidades da empresa abrangem duas categorias principais: capacidades ordinárias (operacionais) e dinâmicas (Markovich, Efrat, & Raban, 2021). As capacidades operacionais concentram-se nas rotinas diárias, enquanto as capacidades dinâmicas visam alcançar mudanças estratégicas nos recursos e na estrutura da organização para criar vantagem competitiva (Schilke, Hu, & Helfat, 2018). As capacidades dinâmicas são essenciais para

compreender por que as empresas sobrevivem na adversidade. Estas capacidades podem ser aproveitadas para criar, ampliar, atualizar, proteger e manter relevante a base única de ativos das empresas (Teece & Pisano, 1994). De acordo com Teece (2007), os elementos tradicionais do sucesso empresarial – manter o alinhamento de incentivos, possuir activos tangíveis, controlar custos, manter a qualidade e otimizar inventários – são necessários, mas é pouco provável que sejam suficientes para sustentar um desempenho superior. Embora o desempenho possa ser alcançado através de capacidades comuns, a vantagem competitiva a longo prazo só é proporcionada pelas capacidades dinâmicas da empresa, que visam inovar e melhorar o desempenho da empresa.

As capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a capacidade de sentir e moldar oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e de manter a competitividade através do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa (Teece, 2007). A capacidade de sensoriamento é a capacidade de identificar e avaliar oportunidades internas e externas, explorando os recursos e conhecimentos existentes (Torres, Marshall, & Sydnor, 2019). A geração e disseminação de inteligência de mercado exigem o uso frequente de rotinas empresariais para escanear e explorar tecnologias e mercados, e interpretar sinais ambientais, que incluem monitoramento e aquisição de conhecimento para aprender e interpretar sinais ambientais (Karman & Savanevičienė, 2021). A detecção de oportunidades é a chave para as capacidades dinâmicas e a sua eficácia depende da análise e exploração frequente de tecnologias e mercados. Seguindo esse raciocínio, a capacidade de aproveitamento permite que oportunidades e ameaças sejam exploradas à medida que surgem (Fainshmidt, Pezeshkan, Lance Frazier, Nair, & Markowski, 2016). Uma vez detetado um desafio, a empresa deve aproveitá-lo em tempo útil, concebendo e refinando rotinas de negócios para criar consenso entre as partes interessadas da empresa sobre o curso de ação (Teece, 2018b). Implementar a apreensão requer decisões estratégicas sobre o desenvolvimento de recursos e competências necessários com base na avaliação de risco dos aspectos de utilidade, que visam produzir um caminho claro para a adaptação do modelo de negócio aos desafios reconhecidos (Torres et al., 2019). A captura de processos pode convergir em insights sobre oportunidades que levam a modelos de negócios novos ou renovados (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018). Por último, a capacidade de reconfiguração refere-se ao realinhamento da estrutura organizacional com o seu ambiente (Teece, 2018b). Manifesta-se através da capacidade de aplicar o aprendizado para renovação contínua, como transformar conhecimento em novos produtos, processos, sistemas e serviços para atualizar o portfólio da empresa (Schilke, 2014).

As capacidades dinâmicas podem ser vistas como um conjunto de capacidades de alta ordem que provocam mudanças nas capacidades inferiores e comuns e se concentram em seus efeitos puros, dependências de caminho e aprendizagem organizacional (Teece, 2018b). Outra abordagem aborda as capacidades dinâmicas como processos organizacionais e estratégicos específicos pelos quais os gestores alteram a sua base de recursos (Markovich et al., 2021). Estas capacidades permitem à empresa identificar e responder aos movimentos dos concorrentes (Nyamrunda & Freeman, 2021), o que tem o potencial de aumentar as receitas de uma empresa. Fortes capacidades permitem que as empresas produzam os melhores produtos, valor único para os compradores e retorno dos investimentos para as partes interessadas (Kevill, Trehan, Harrington, & Kars-Unluoglu, 2021). Isto pode afetar positivamente o desempenho da empresa, permitindo-lhe tirar partido de oportunidades de aumento de receitas e ser resiliente num cenário de crise.

No entanto, o desempenho da empresa não depende apenas das capacidades de mercado, mas também das capacidades não mercantis (Holburn & Vanden Bergh, 2014). É especialmente importante a integração entre capacidades dinâmicas e estratégias não mercantis, como CPA (Rudy & Johnson, 2016; White et al., 2014). Uma estratégia empresarial é composta

por estratégias de mercado e não mercantis: as estratégias de mercado maximizam o desempenho e identificam oportunidades através do desenvolvimento, exploração e sustentação da vantagem competitiva necessária para perseguir as oportunidades; e as estratégias não mercantis servem ao mesmo objetivo, mas participam efetivamente nos processos públicos que levam à resolução de questões não mercantis (Baron, 1999). Neste sentido, as empresas podem moldar os ambientes competitivos em que operam através de estratégias não mercantis (de Figueiredo, 2009). Por exemplo, as empresas podem usar a influência política para aceder a linhas de crédito governamentais, a fim de investir em maquinaria, ou os concorrentes podem implementar estratégias não mercantis para superar as barreiras à entrada (Holburn & Vanden Bergh, 2014).

A estratégia não mercantil diz respeito às tentativas das empresas de gerir o seu ambiente sociopolítico para melhorar o seu desempenho (Elsahn & Benson-Rea, 2018). Existem dois tipos relacionados de pesquisa de estratégia não mercantil: responsabilidade social política corporativa, que está associada à provisão de bem social; e CPA, que está relacionada à influência firme nos poderes políticos (Bouguerra, Mellahi, Glaister, Hughes, & Tatoglu, 2021; Hillman & Wan, 2005). O foco deste estudo está neste último, que compreende a influência das empresas nas políticas regulatórias para moldar os ambientes de acordo com seus interesses (Partyka, Lana, Gama, & Marcon, 2019).

Uma variedade de comportamentos políticos pode ser usada para cumprir o objetivo geral da empresa de lidar com questões políticas (Mbalyohere, Lawton, Boojihawon, & Viney, 2017). Estes incluem relações entre empresas e governos, corrupção, incentivos políticos e lobby (Partyka et al., 2019). Os benefícios resultantes para a empresa abrangem a redução da incerteza ambiental e dos custos de transação, e o aumento da sustentabilidade a longo prazo (Hillman & Wan, 2005). No entanto, competir no contexto político não é fácil, uma vez que as empresas devem reconhecer a necessidade de negociação: devem dar algo valorizado pelos funcionários públicos em troca da obtenção de políticas favoráveis (Kumar, Thakur, & Kumar Pani, 2015). Assim, a CPA consiste em apresentar opiniões, pontos de vista e sugestões para influenciar as instituições a nível nacional e internacional, ao mesmo tempo que é apresentada como parte essencial do processo democrático e de formulação de políticas (Mbalyohere et al., 2017).

Portanto, argumentamos que a integração entre capacidades dinâmicas e CPA desempenha um papel importante na resiliência das empresas num cenário de crise. Isto porque a utilização de estratégias de mercado e não mercantis não é apenas importante para construir a vantagem competitiva da empresa, mas também para fornecer uma base sólida para a empresa superar um processo de crise.

METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo compreender como as pequenas e médias empresas (PMEs) de pequenas cidades prosperam quando enfrentam crises, em especial a crise enfrentada no pós tragédia das chuvas de fevereiro de 2022, na cidade de Petrópolis. A pesquisa visa elaborar e ampliar a área, agregando uma análise aprofundada da relação entre os atores envolvidos no cenário político e estratégico das empresas no setor têxtil. Na história de Petrópolis não houve uma análise que pretendesse compreender as relações e indicar cenários em que elas possam trabalhar de forma mais coordenada para desenvolvimento de estratégias no setor empresarial. Nessa perspectiva, descrevemos a metodologia aplicada para compreender o cenário de desastre e suas implicações na recuperação do setor têxtil da cidade.

Selecionando a População e Amostra

A seleção da amostra foi feita por acessibilidade. A população selecionada foi aquela envolvida direta ou indiretamente no desenvolvimento de estratégias no pós tragédia. A amostra da pesquisa foi composta por 6 entrevistas realizadas durante os dias 1º e 10 de julho de 2023. Entre os entrevistados: estavam presidentes, gerentes de empresas e membros da prefeitura,

representante de comunidades impactadas, especialistas em recuperação de cidades, membros da comunidade diretamente atingida, e participantes na reconstrução. A composição da amostra, embora feita por acessibilidade, buscou escolher pessoas de diferentes instituições e organizações, que pudessem fornecer insights sobre a tragédia, e também indicar como as relações entre setores governamentais e áreas estratégicas da empresa impactam o desenvolvimento econômico de cada empresa.

Instrumentos e Ferramentas

Para o desenvolvimento do protocolo de entrevista, analisamos a literatura para acrescentar questões que possam nos ajudar a entender como empresas podem se recuperar de crises de forma geral. O protocolo de entrevista continha muitas perguntas abertas sobre o desastre e permitia ao entrevistador falar livremente sobre que tipo de ações ajudaram a recuperar a empresa, de forma estratégica e coordenada com agentes muitos vezes políticos, como prefeitura, mas também entes do estado e união, que possibilitaram por exemplo, aportes financeiros, por meio de empréstimos a baixos juros.. Foram 10 questões referentes à: capacidades internas para enfrentamento de crises; interações com instituições governamentais; ações junto a comunidade para melhoria de imagem, criando diferencial competitivo.

Tabela 1 – Protocolo de Entrevistas

Questões	Categoria
Nome Organização Experiência no enfrentamento de crises	Perfil da Amostra
Qual é a sua função na organização no contexto do enfrentamento de crises	Capacidades Internas
Quais foram as suas principais ações que contribuíram para desenvolvimento de estratégias para superar crise gerada pelo pós tragédia das chuvas de Petrópolis em fevereiro de 2022?	Capacidades Internas
Quais foram as ações estratégicas realizadas pela sua organização que contribuíram diretamente para o enfrentamento da crise?	Capacidades Internas
Como são as interações com outros atores políticos, por exemplo, prefeitura, governo do estado durante crises?	Interações
Como foram as interações com outros atores políticos no caso específico da crise gerada pela tragédia das chuvas?	Interações
Quais foram as ações específicas da prefeitura, governo do estado e União que contribuíram diretamente para recuperação das empresas do setor têxtil?	Interações
Como são feitas as ações para combate e prevenção de crises?	Ações
Como tais ações geram ganhos de diferencial competitivo?	Ações
Quais foram as ações específicas tomadas pelas organizações no pós tragédia?	Ações
Fale abertamente sobre as principais questões estratégicas para recuperação de crises de forma geral.	Aberta

Fonte: elaborado pelos autores

Coleta de dados

Os dados científicos foram obtidos a partir de pesquisas bibliográficas aprofundadas. As informações obtidas na pesquisa teórica foram combinadas para compreensão do problema. O respondente pôde ser identificado conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Amostra da pesquisa

Identificação	Função	Experiência em crises
Presidente de Empresa 1	Formulação de estratégias, desenvolvimento de ações de marketing, pedidos de empréstimos e recursos em caráter emergencial	20 anos na presidência da empresa, participando de vários ciclos de planejamento estratégico..
Gerente Geral de Empresa 2	Formulação de ações de marketing e venda para estímulo do mercado, ações conjunta com prefeitura para retomada do comércio local pós tragédia	Experiências em crises econômicas cíclicas dos anos 90 e anos 2000.
Membro da Prefeitura	Esclarecimento de dúvidas e desenvolvimento de linhas de créditos especiais para estímulo do setor têxtil em diversas crises	Participação em diversos governos que passaram por crises similares.
Presidente de Empresa 3	Desenvolvimento de métodos e técnicas para redução de custos, em funções de crises sucessivas	Experiência de mais de 20 anos na mesma empresa
Secretario Planejamento Prefeitura	Desenvolvimento de estratégias para retorno do turismo na cidade no pós tragédia	Experiência em governos anteriores em questões de chuvas e alagamentos, na reconstrução da cidade.
Presidente de Empresa 4	Desenvolvimento de estratégias para estímulo das vendas para outras empresas locais, com prazos mais alongados em função das crises sucessivas e da tragédia	Experiência longa no ramo têxtil e no fornecimento das mais diversas lojas de varejo local.

Fonte: elaborado pelos autores.

Análise de dados

Foi realizada uma revisão aprofundada da literatura sobre crises, resiliência e competências estratégicas, que permitem as organizações formarem alianças estratégicas políticas com parceiros locais e instituições públicas para desenvolvimento e recuperação de crises. Os dados foram analisados a fim de identificar categorias no discurso, embora as categorias tenham sido previamente encontradas na literatura como significativas e importantes. A literatura sobre competência indica que existem pelo menos três níveis de análise: Capacidades Internas, Interações e Ações.

RESULTADOS

Os sujeitos da pesquisa foram entrevistados por meio de protocolo apresentado, mas em alguns casos houve diversas perguntas incluídas no local, a critério dos autores, para melhor compreensão da situação. Embora tenhamos conseguido categorizar as respostas da mesma forma apresentada pela literatura.

Capacidades Internas

As pessoas entrevistadas estiveram envolvidas em proposições de estratégias, ações de recuperação e reparação de danos físicos ou imateriais aos negócios locais, causados por sucessivas crises e, em especial pelo pós tragédia vivido nas chuvas de fevereiro de 2022. Foi um período em que a cidade ficou praticamente inativa por 2 meses, sem livre circulação de pessoas, turistas ou moradores. A tabela abaixo mostra trechos da fala do participante, separados por Estratégias formuladas no âmbito empresa, Estratégias formuladas por prefeitura, governo estadual e união.

Tabela 3 – Fala dos entrevistados sobre Capacidades Internas

Entrevistados	Estratégias Empresas	Estratégias Públicas
---------------	----------------------	----------------------

1	Na nossa empresa como fornecemos tecidos para muitas confecções procuramos criar um sistema de prazos mais alongados, assim como formas de pagamentos alternativas. Em termos de impacto interno, procuramos uma linha de crédito do governo do estado, que abrangeu todo município.	No âmbito público, percebi iniciativas da prefeitura para facilitar a entrada de ônibus de turismo e incentivar com propagandas nas tvs nacionais sobre o funcionamento normal da cidade. Também auxiliaram no processo de informação e cadastro de empresas nas linhas de créditos fornecidas pelo governo do estado e a união, via Banco do Brasil Caixa, BNDES.
2	Aqui na empresa, procuramos trabalhar muito as vendas online, já que os clientes nosso são de fora e ficaram com medo de vir até aqui. Nas nossas lojas o movimento caiu muito, então estimulamos novamente, como na pandemia, a venda online. Tivemos de criar um esquema de entrega em parceria com os correios. Funcionou bem.	Em termos públicos, também percebemos a movimentação da prefeitura e do governo do estado para dispor de linhas de crédito de fomento e reconstrução dos negócios que perderam muito patrimônio e também mercadorias, no entanto, não conseguimos acessar as linhas. Era muito difícil quem conseguia, muitas vezes era necessário um contato na prefeitura para isso.
3	A prefeitura procurou estimular o retorno dos turistas na cidade, foi a estratégia central para movimentar novamente os negócios.	As linhas de crédito foram amplamente utilizadas, mas muitas vezes pelas empresas maiores e mais renomadas da cidade.
4	Na nossa empresa trabalhamos muito a questão do desperdício e da minimização dos custos, especialmente de fretes. Fazemos muitas entregas de tecidos para fora do estado, então o fechamento da estradas em função das chuvas foi extremamente prejudicial para nós, mas conseguimos contornar por rotas alternativas. Mas também trabalhando redução de custos.	A ajuda do governo foi realmente com várias linhas emergenciais específicas para recuperação da cidade. A crise gerada pelas chuvas foi muito profunda e precisou de muita linha de crédito para atingir mais empresas.
5	A nossa estratégia principal com os negócios foi justamente tentar fazer com que o turismo voltasse na cidade, para que o comercio e os serviços voltassem a funcionar normalmente. Assim, toda cadeia produtiva é impactada.	A estratégia de linhas de crédito foram muito uteis para revitalização dos negócios diretamente atingidos.
6	A empresa sofreu bastante, tivemos que reduzir custo, quadro de funcionários e enxugar muita coisa para poder sobreviver. Mas no período fizemos muita venda online, mas como atendemos muito a rua Teresa, diretamente afetada pelas chuvas, foi bem difícil.	As linhas de crédito do governo do estado, da união e da prefeitura foi algo só para os grandes, não atingiu a gente. Tivemos que sobreviver na boa vontade de todos e na tradição de nossa marca e a fidelidade de nossos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebemos as dificuldades que são enfrentadas em tempos e crise, e como cada organização usa suas capacidades internas no desenvolvimento, seja a tradição, sua ligação com entes públicos. Tudo para viabilizar o funcionamento do negócio.

Interações

Recuperar uma cidade que sofreu tantas perdas materiais e imateriais é difícil e leva mais de um ano. Mas alguns esforços foram feitos alguns dias depois e ainda persistiram depois de um ano inteiro. Esses esforços foram apontados pelas pessoas entrevistadas, ações essas que envolveram empresas, reconstrução de negócios.

Tabela 4 – Fala dos entrevistados sobre Interações com prefeituras, governo

Entrevistados	Interações Imediatas	Interações duradouras
---------------	----------------------	-----------------------

1	A empresa conseguiu de cara uma parceria com bancos da cidade para antecipação de duplicatas para pagamentos de limpeza das imediações da empresa. A antecipação já era feita anteriormente, mas os juros foram retirados da operação para facilitar custos. Esse tipo de ação permitiu que a empresa respirasse um pouco melhor.	Houve também parcerias com a prefeitura que visavam o incentivo do retorno do turismo, em que a empresa acabou por patrocinar campanhas de marketing sobre a cidade em tvs locais.
2	A nossa empresa tinha uma relação muito boa com os vereadores locais e fez algumas doações de alimento e suprimentos que foram distribuídos para os moradores mais atingidos pelas enchentes.	Em termos de interações mais duradouras, tivemos uma experiência de adoção de famílias para entrega de cesta básica e até tivemos um empregado que acabou vindo dessas comunidades atingidas pelas chuvas. Criamos assim uma ligação com os líderes daquela comunidade que perduram até hoje.
3	A prefeitura interagiu diretamente com as empresas que sofreram esta última crise provocada pelas chuvas. Fizemos isenção de uma série de impostos naquele período.	Retomamos todos os eventos da cidade que podem beneficiar o comércio e criamos outros eventos, que estimulam a circulação de pessoas na cidade.
4	A nossa empresa criou parcerias com empresas locais, para trocar produtos, reduzir custos e se ajudar.	No longo prazo, descobrimos novos parceiros que ficaram até hoje.
5	A prefeitura apoiou diretamente as empresas locais em tudo que foi possível, mas especialmente com as linhas créditos emergenciais.	Em termos duradouros foram criadas parcerias para estímulo do turismo na cidade.
6	As empresas se solidarizaram bastante com outras e criaram parcerias, até mesmo empresas concorrentes para se ajudar.	Em termos duradouros, fizemos também uma parceria com a prefeitura.

Fonte: elaborado pelos autores.

Vemos uma série de interações que só são possíveis em empresas menores, que tem esse contato mais íntimo. A ligação também com a prefeitura é notória, muitas vezes facilitado pelo fato da cidade ser menor.

Ações Estratégicas

Ações estratégicas criadas pelas empresas foram as mais diversas possíveis que mostravam a capacidade de resiliência de cada empresa, refletida também nos cidadãos de forma geral.

Tabela 5 – Fala dos entrevistados com relação a ações estratégicas tomadas

Entrevistados	Ações Estratégicas
1	As ações tomadas pela empresa com relação a parceria e custos foram suficientes para que pudéssemos sair da crise, no entanto, são ações mais duradouras que permitem que permaneçamos no mercado.
2	A ligação com a prefeitura e entes oficiais facilita muito o funcionamento da empresa no dia a dia, permitindo desenvolvimento de estratégias mais duradouras para a empresa.
3	A prefeitura tem a intenção de intensificar a questão do turismo, já que temos essa vocação. E trabalhar muito essa questão que somos uma cidade segura que você pode também vir aqui quando estiver chovendo.
4	Trabalhar métodos e técnicas voltadas para redução de custo sempre auxiliam qualquer tipo de crise, seja ela sofrida por uma tragédia, ou seja, ela uma crise econômica e, em especial ter versatilidade naquilo que fazemos.
5	Planejar é essencial quando queremos superar qualquer crise, ações voltadas para estimular os mais diversos setores da empresa é sempre a solução.
6	Pensar sempre a empresa no longo prazo, trabalhando questões de custo e economia, além de parcerias estratégicas com nossos fornecedores e clientes.

Fonte: elaborado pelos autores

Os discursos dos entrevistados nessa categoria foram tomados por um sentimento de desenvolvimento de parcerias que prezem pela força do que é nosso, local. E todas ações estratégicas foram feitas neste sentido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa discute como a interação entre atores envolvidos numa situação de desastres podem propor soluções e respostas as vulnerabilidades da comunidade como um todo, em especial o segmento de varejo e indústria têxtil da região de Petrópolis no pós tragédia. Os resultados da pesquisa desenvolvida no contexto da tragédia de Petrópolis mostram como é importante ter envolvimento com instituições públicas e especialmente o relacionamento pessoal que é criado no contexto de cidades pequenas.

No pós tragédia vimos múltiplas organizações tentando ajudar comerciantes e empresários da cidade, seja na limpeza da cidade quanto também no retorno a normalidade do turismo local. No entanto, foi o conhecimento e habilidades políticas que permitiram, por exemplo, o acesso as linhas de crédito que foram disponibilizadas para recuperação dos negócios da cidade. Muitas vezes, a história da organização contou na obtenção desse auxílio que teoricamente era disponibilizado para qualquer empresário que sofreu com o desastre.

A falta de uma sistemática política de proteção a vida e também aos negócios da região, evidenciam as fraquezas da cidade. Muitas são as tragédias que vemos no dia a dia mundial, em que existe a falta do poder político local para apoiar e fazer com que medidas preventivas sejam geradas.

No entanto, a experiência do trabalho em equipe gerado traz um senso de comunidade. Novas interações, novas ideias e um misto de técnica, conhecimento e emoções são gerados. Nosso trabalho traz novos insights de pesquisas futuras na área de risco, desastre e resposta política gerada.

REFERÊNCIAS

- Baron, D. P.1999 Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics. *Business and Politics*, 1(1): 7–34.
- Bouguerra, A., Mellahi, K., Glaister, K., Hughes, M., & Tatoglu, E.2021 Revisiting the Concept of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Market Sensing and Responsiveness. *British Journal of Management*, 32(2): 342–362.
- Davidsson, P., & Gordon, S. R.2016 Much Ado about Nothing? The Surprising Persistence of Nascent Entrepreneurs through Macroeconomic Crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4): 915–941.
- de Figueiredo, J. M.2009 Integrated political strategy. In J. A. Nickerson & B. S. Silverman (Eds.), *Economic Institutions of Strategy (Advances in Strategic Management, Vol. 26)*: 459–486. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Doern, R.2016 Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3): 276–302.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T.2019 Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6): 400–412.
- Dunning, J. H.1998 Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1): 45–66.

- Elsahn, Z. F., & Benson-Rea, M. 2018 Political Schemas and Corporate Political Activities During Foreign Market Entry: A Micro-process Perspective. *Management International Review*, 58(5): 771–811.
- Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. 2022 Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16(3): 617–648.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. 2016 Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8): 1348–1380.
- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. 2021 Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1–10.
- Girod, S. J. G., & Whittington, R. 2017 Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5): 1121–1133.
- Grube, L. E., & Storr, V. H. 2018 Embedded entrepreneurs and post-disaster community recovery. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(7–8): 800–821.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. 2021 Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130: 635–645.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. 1999 Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *Academy of Management Review*, 24(4): 825–842.
- Hillman, A. J., & Wan, W. P. 2005 The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 322–340.
- Holburn, G. L. F., & Vanden Bergh, R. G. 2014 Integrated market and nonmarket strategies: Political campaign contributions around merger and acquisition events in the energy sector. *Strategic Management Journal*, 35(3): 450–460.
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. 2015 Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210: 310–319.
- Jacobson, C. K., Lenway, S. A., & Ring, P. S. 1993 The Political Embeddedness of Private Economic Transactions. *Journal of Management Studies*, 30(3): 453–478.
- Karman, A., & Savanevičienė, A. 2021 Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2): 318–341.
- Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S., & Kars-Unluoglu, S. 2021 Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: Stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(6): 507–531.

- Kilkenny, M., Nalbarte, L., & Besser, T. 1999 Reciprocated community support and small town - small business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(3): 231–246.
- Ko, W. W., & Liu, G. 2017 Environmental Strategy and Competitive Advantage: The Role of Small- and Medium-Sized enterprises' Dynamic Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 26(5): 584–596.
- Kumar, V., Thakur, M., & Kumar Pani, S. 2015 Corporate Political Activity: An Integrated Model. *Asian Social Science*, 11(16): 128–136.
- Lawton, T., McGuire, S., & Rajwani, T. 2013 Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1): 86–105.
- Liedong, T. A., Rajwani, T., & Lawton, T. C. 2020 Information and nonmarket strategy: Conceptualizing the interrelationship between big data and corporate political activity. *Technological Forecasting and Social Change*, 157(March): 120039.
- Linnenluecke, M. K. 2017 Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1): 4–30.
- Mahon, J. F., & McGowan, R. A. 1998 Modeling Industry Political Dynamics. *Business & Society*, 37(4): 390–413.
- Markovich, A., Efrat, K., & Raban, D. R. 2021 Dynamic capabilities: interrelations and distinct effects on performance in low and high competitive intensity environments. *Baltic Journal of Management*, 16(4): 539–563.
- Mbalyohere, C., Lawton, T., Boojihawon, R., & Viney, H. 2017 Corporate political activity and location-based advantage: MNE responses to institutional transformation in Uganda's electricity industry. *Journal of World Business*, 52(6): 743–759.
- Nyamrunda, F. C., & Freeman, S. 2021 Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 56(3): 101175.
- Partyka, R., Lana, J., Gama, M., & Marcon, R. 2019 Research and theory of Corporate Political Activity (CPA): a bibliometric analysis. *Revista de Negócios*, 24(1): 7.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. 1998 Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Peng, M. W. 2002 Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3): 251–267.
- Quansah, E., Hartz, D. E., & Salipante, P. 2022 Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ahead-of-p.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. 2001 *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher.
- Roundy, P. T. 2019 “It takes a village” to support entrepreneurship: intersecting economic and community dynamics in small town entrepreneurial ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4): 1443–1475.
- Rudy, B. C., & Johnson, A. F. 2016 Performance, Aspirations, and Market Versus Nonmarket Investment. *Journal of Management*, 42(4): 936–959.

- Salorio, E. M., Boddewyn, J. J., & Dahan, N. 2005 Integrating Business Political Behavior with Economic and Organizational Strategies. *International Studies of Management & Organization*, 35(2): 28–55.
- Schilke, O. 2014 Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives* Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 368–380.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. 2018 Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1): 390–439.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. 2018 Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1): 15–42.
- Scott, W. R. 1995 *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Mat Said, A. 2003 A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1): 24–32.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. 2012 Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7): 754–777.
- Steyaert, C., & Katz, J. 2004 Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3): 179–196.
- Teece, D. J. 2007 Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Teece, D. J. 2018a Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1): 40–49.
- Teece, D. J. 2018b Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3): 359–368.
- Teece, D. J., & Pisano, G. 1994 The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997 Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Torres, A. P., Marshall, M. I., & Sydnor, S. 2019 Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2): 168–181.
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. 2015 Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. *British Journal of Management*, 26(1): 26–44.
- Wei, W., Hu, X., Li, Y., & Peng, P. 2015 Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics. *Management Decision*, 53(3): 512–532.
- Welter, F. 2011 Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 165–184.

- White, G. O., Fainshmidt, S., & Rajwani, T. 2018 Antecedents and Outcomes of Political Tie Intensity: Institutional and Strategic Fit Perspectives. *Journal of International Management*, 24(1): 1–15.
- White, G. O., Hemphill, T. A., Joplin, J. R. W., & Marsh, L. A. 2014 Wholly owned foreign subsidiary relation-based strategies in volatile environments. *International Business Review*, 23(1): 303–312.
- Williams, N., & Vorley, T. 2015 The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: the case of Greece. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1–2): 28–49.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. 2017 Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2): 733–769.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. 2016 Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6): 2069–2102.