

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta à mudança.”

— Charles Darwin

A pandemia da COVID-19 foi um dos eventos mais disruptivos da história recente, com impacto direto sobre a estabilidade, as operações e a continuidade das organizações, particularmente das pequenas e médias empresas (PMEs). Devido à sua estrutura enxuta e menor resiliência financeira, muitas destas empresas enfrentaram desafios significativos, incluindo quebras na cadeia de suprimentos, perda de receita, demissões e mudanças drásticas no comportamento do consumidor. No entanto, apesar do cenário desafiador, um número significativo de PMEs conseguiu sobreviver e até prosperar. A variável comum entre estas empresas foi a capacidade de aplicar estratégias ágeis em um ambiente de profunda incerteza.

Estratégia ágil é, essencialmente, a capacidade de adaptação rápida a mudanças externas, por meio de estruturas organizacionais flexíveis, aprendizagem contínua e ciclos curtos de tomada de decisão. No contexto pós-pandemia, esta abordagem deixou de ser uma escolha estratégica e passou a ser um fator de sobrevivência. Como observam Cardoso et al. (2025), a agilidade organizacional tornou-se um diferencial competitivo vital em tempos de crise e recuperação, permitindo que as empresas não apenas resistam, mas evoluam em meio à volatilidade.

A agilidade, como conceito, não é nova. Já na década de 1980, autores como Peters e Waterman (1982) falavam da importância de organizações que fossem “simples, flexíveis e baseadas em ação”. No entanto, sua aplicação ganhou novas dimensões com os desafios impostos pela pandemia. No estudo de Hamieddine e Akioud (2025), realizado com PMEs industriais no norte de África, verificou-se que aquelas que adotaram frameworks ágeis — como Scrum, Lean ou OKRs (Objectives and Key Results) — apresentaram melhor desempenho durante e após a pandemia. Estas organizações conseguiram implementar rapidamente mudanças nos seus modelos de negócio, ajustar operações e redesenhar a proposta de valor em tempo real.

O ambiente VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) foi intensificado durante e após a pandemia, forçando as empresas a repensarem sua forma de planejar, executar e monitorar estratégias. A rigidez dos modelos tradicionais, com ciclos longos de

planeamento e estruturas hierárquicas rígidas, mostrou-se ineficaz para lidar com cenários altamente mutáveis. Neste contexto, empresas que adotaram o que Munna (2025) denomina de “planeamento adaptativo” — ciclos curtos de análise, execução e reavaliação — obtiveram vantagem competitiva, não necessariamente por anteciparem mudanças, mas pela sua capacidade de resposta rápida e flexível.

Exemplo disto são os casos relatados por Haider e Maulan (2024) no setor do retalho na Malásia, onde empresas como a ShopNGo conseguiram manter operações e aumentar participação de mercado através da integração entre digitalização e metodologias ágeis. A empresa implementou sistemas de gestão baseados em IA para ajustar a oferta em tempo real à demanda, usando dados de consumo e algoritmos de previsão. A estratégia gerou um aumento de 42% na conversão de vendas online, enquanto reduziu os custos com inventário e distribuição.

Além disto, o trabalho de Khan et al. (2024) mostra como a introdução de tecnologias emergentes — como inteligência artificial, analytics e cloud computing — serviu como acelerador da agilidade. Startups e PMEs que investiram em tecnologia combinada com gestão ágil conseguiram reduzir o tempo de resposta ao cliente, aumentar a eficiência operacional e tomar decisões baseadas em dados, em vez de intuição. Esta abordagem, chamada pelos autores de “agilidade digital”, constitui uma nova fronteira estratégica para empresas em mercados voláteis.

No campo organizacional, a adoção de equipas multidisciplinares e autónomas — compostas por membros de diversas áreas com poder de decisão descentralizado — tornou-se prática comum entre as empresas mais adaptáveis. Nawab (2024) afirma que tais equipas promovem inovação, aumentam a velocidade de execução e reduzem gargalos hierárquicos. Além disto, o empowerment dos colaboradores e a comunicação horizontal contribuem para uma cultura organizacional voltada à inovação e à resiliência.

O caso da indústria têxtil T-Morocco, estudado por Hamieddine e Akioud (2025), demonstra o impacto tangível da agilidade aplicada à produção. Ao implementar Scrum na gestão da sua linha de montagem e Lean para otimização de processos logísticos, a empresa obteve redução de 35% no tempo de ciclo de produção e aumento de 20% na margem operacional. Estes resultados confirmam que metodologias originalmente desenvolvidas para o setor de software podem ser transpostas com sucesso para a manufatura, retalho e serviços.

Contudo, não basta aplicar ferramentas ágeis — é preciso desenvolver competências organizacionais específicas. Segundo Sari e Ahmad (2025), quatro dimensões são fundamentais para a construção de uma cultura organizacional ágil: a capacidade de aprendizagem contínua, a promoção ativa da inovação, a liderança servidora e o uso de métricas e dados para tomada de decisão. Estas competências permitem que as empresas se ajustem rapidamente, aprendam com o ambiente e experimentem novas abordagens sem medo de falhar.

Apesar dos benefícios, a implementação de estratégias ágeis em PMEs enfrenta desafios significativos. O estudo de Oliveira et al. (2025) revela que muitas empresas têm dificuldade em adotar a agilidade devido a barreiras culturais, falta de capacitação, resistência interna e limitações de recursos tecnológicos. Em muitas PMEs, ainda prevalece uma cultura de controle rígido e aversão ao risco, o que contraria os princípios de flexibilidade, autonomia e experimentação característicos da agilidade.

Neste sentido, é fundamental que os líderes empresariais sejam capacitados não apenas em ferramentas, mas em mindset ágil. Vrontis et al. (2025) defendem que a mudança organizacional exige mais do que novas tecnologias: exige nova forma de pensar, liderar e agir. Além disto, sugerem que os governos e entidades públicas devem promover políticas de apoio à transformação digital e ágil das PMEs, oferecendo subsídios, capacitação e acesso a plataformas tecnológicas.

No cenário global pós-pandêmico, a agilidade está cada vez mais interligada à sustentabilidade. Empresas ágeis conseguem não apenas reagir às mudanças, mas antecipar riscos socioambientais, adaptar práticas de gestão e inovar com propósito. A capacidade de adaptação contínua, com base em dados e sensibilidade ambiental, torna-se a chave para o sucesso a longo prazo em uma era de múltiplas crises simultâneas — sanitárias, climáticas, geopolíticas e econômicas.

Em síntese, a pandemia de COVID-19 funcionou como um ponto de inflexão, revelando tanto as fragilidades quanto as forças ocultas das pequenas e médias empresas. Aquelas que conseguiram transformar a crise em oportunidade foram as que possuíam (ou desenvolveram rapidamente) uma cultura organizacional ágil, aberta à mudança, centrada no cliente e alicerçada em dados. Como demonstram as evidências empíricas de diversos autores, a agilidade organizacional deixou de ser uma vantagem competitiva opcional e

passou a ser um pré-requisito de sobrevivência.

Mais do que ferramentas ou metodologias, a agilidade representa uma forma de ver o mundo: em constante transformação, imprevisível e complexa — mas, ao mesmo tempo, repleta de oportunidades para aqueles que sabem aprender, experimentar e adaptar-se rapidamente. Nas palavras de Darwin, não é o mais forte que sobrevive, mas sim o mais adaptável. E no mundo empresarial pós-pandemia, as PME's ágeis são, sem dúvida, as novas sobreviventes de excelência.

Referências Bibliográficas

Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). *From Crisis to Opportunity: Digital Transformation in the Post-Pandemic Era*. Administrative Sciences.

Terchila, S. (2025). *Strategic Approaches for Business Adaptation*. Studies in Business and Economics.

Haider, A. R., & Maulan, S. (2024). *Digital Readiness among Malaysian Retail SMEs*. ResearchGate.

Hamieddine, C., & Akioud, M. (2025). *Business Strategy Review: Agile Strategies in VUCA*. VirtusInterpress.

Khan, K., Rathore, A., & Kumar, A. (2024). *AI and Business Analytics for Agility*. UpubScience.

Munna, M. S. A. (2025). *SME Resilience in Global Disruptions*. Osuva.

Nawab, T. (2024). *Integrating AI and Strategic Agility in SMEs*. iRASD Journal of Management.

Sari, S. A., & Ahmad, N. H. (2025). *Enhancing Competitiveness through Technology Capabilities*. Global Business Review.

Oliveira, C. A., Mendonça, P., Silva, R., & Cruz, J. (2025). *Barriers to Agility in Portuguese SMEs*. Universidade do Minho.

Vrontis, D., Thrassou, A., & Efthymiou, L. (2025). *Business in a Turbulent Era: Resilience and Strategic Adaptability*. Springer.