

PERSPECTIVA

Artigo convidado

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020250406x>

CICLOS DE NEGÓCIOS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Business cycles and their implications for strategic management

Ciclos de negocios y sus implicaciones para la gestión estratégica

Roberto Vassolo¹ | rvassolo@iae.edu.ar | ORCID: 0000-0002-0870-397X

Friedrich Franz Forstner² | ff.forstner@gmail.com | ORCID: 0000-0003-2995-6455

*Autor correspondente

¹IAE Business School, Department of Strategy, Pilar, Argentina

RESUMO

Este artigo de perspectiva explora como as flutuações em ciclos de negócios influenciam dinâmicas competitivas, a partir de insights da economia neo-schumpeteriana e evolucionária. Trata-se de uma revisão que começa diferenciando estratégias cíclicas e anticíclicas das empresas ao atravessarem ciclos econômicos. Em seguida, examinamos as abordagens estratégicas de empresas que entram tardiamente em um mercado para obter vantagens competitivas sustentáveis durante crises econômicas. Ainda, analisamos com mais profundidade como os participantes dominantes capitalizam seu poder de mercado de forma a reforçar suas posições de liderança. Finalmente, a revisão destaca potenciais oportunidades de pesquisa para avançar o discurso teórico nesse campo.

Palavras-chave: recessões, vantagem competitiva sustentável, estratégias anticíclicas, ciclos de negócios, dinâmica competitiva, flexibilidade estratégica, salto competitivo, neo-schumpeteriana.

ABSTRACT

This perspective paper explores how fluctuations in the business cycle influence competitive dynamics, drawing on insights from neo-Schumpeterian and evolutionary economics. The review begins by differentiating between companies' cyclical and countercyclical strategies to navigate economic cycles. It then examines the strategic approaches by late entrants during economic downturns to achieve sustainable competitive advantages. Additionally, the paper delves into how dominant market players capitalize on their market power to reinforce their leadership positions. Finally, the review highlights promising research opportunities to advance the theoretical discourse in this field.

Keywords: recessions, sustainable competitive advantage, countercyclical strategies, business cycles, competitive dynamics, strategic flexibility, competitive leapfrogging, neo-Schumpeterian.

RESUMEN

Este artículo de perspectiva explora cómo las fluctuaciones en los ciclos de negocios influyen en la dinámica competitiva, basándose en insights de la economía neoschumpeteriana y evolutiva. La revisión comienza diferenciando entre las estrategias cíclicas y contracíclicas de las empresas para navegar los ciclos económicos. Luego examina los enfoques estratégicos de las empresas que entran tardiamente en un mercado para lograr ventajas competitivas sostenibles durante las recesiones económicas. Además, el artículo profundiza en cómo los actores dominantes del mercado capitalizan su poder de mercado para reforzar sus posiciones de liderazgo. Finalmente, la revisión destaca oportunidades de investigación prometedoras para hacer avanzar el discurso teórico en este campo.

Palabras clave: recesiones, ventaja competitiva sostenible, estrategias contracíclicas, ciclos de negocios, dinámica competitiva, flexibilidad estratégica, salto competitivo, neoschumpeteriana.

O início da pandemia da COVID-19, em março de 2020, desencadeou uma recessão global cerca de uma década após o crítico choque provocado pela crise financeira global nos anos de 2007 a 2009. No entanto, os dez anos que separam essas duas crises testemunharam uma expansão econômica histórica. Embora a recessão induzida pela COVID-19 tenha sido severa, o *S&P 500* e o *NASDAQ Composite Index* atingiram máximas históricas em aproximadamente cinco meses do início da pandemia, alimentados por uma estreita recuperação do mercado focada nos *Magnificent Seven* (M7), ou seja, Amazon, Alphabet, NVIDIA, Tesla, Meta, Apple e Microsoft. A magnitude e a duração dos movimentos ascendentes e descendentes do ciclo de negócios desafiam os estudiosos da administração a entender os efeitos das crises macroeconômicas na dinâmica competitiva (Garcia-Sanchez et al., 2014; Vassolo et al., 2017, 2023). Os acadêmicos começaram recentemente a investigar como essas flutuações cíclicas influenciam a tomada de decisões estratégicas, o desempenho da empresa e a competição (Chakrabarti et al., 2011; Conti et al., 2020; Flammer & Ioannou, 2021; Knudsen, 2019; Nason & Patel, 2016; Wenzel et al., 2020). Períodos de crescimento podem intensificar a rivalidade à medida que as empresas competem para capitalizar a demanda crescente, criando um equilíbrio delicado entre alavancar o momento expansionista e se preparar para as inevitáveis correções de mercado que se seguem.

Para ampliar nossa compreensão teórica dos efeitos do ciclo de negócios na dinâmica competitiva, analisamos aqui as recentes contribuições e propomos uma direção programática para novos estudos explorando essa linha de pesquisa. Como a literatura evoluiu de forma fragmentada, a presente revisão segue as lentes da economia neo-schumpeteriana e evolucionária. Nosso principal entendimento para organizá-la, é o seguinte: A economia cresce em ciclos, oscilando entre períodos de expansão e recessão (Burns & Mitchell, 1946; Kydland & Prescott, 1990), criando temporariamente um desequilíbrio entre o ambiente macroeconômico, a rivalidade da indústria e as vantagens competitivas em nível de empresa. As empresas reagem a esse desequilíbrio adotando uma abordagem baseada em rotina, fundamentada em uma experiência bem testada (Nelson & Winter, 1973; Schumpeter, 1927). Essas reações baseadas em rotina interagem com o estágio do ciclo de vida da indústria (Klepper, 1997), criando condições únicas para mudanças no cenário competitivo. Ainda, decisões com base em rotina que dizem respeito a todo o ciclo de negócios exigem ajustes durante as recessões, sendo que o efeito geral do gerenciamento do ciclo decorre da integração de decisões de longo prazo tomadas durante o ciclo e com ajustes estratégicos em face a momentos de recessão. É com essa perspectiva em mente que oferecemos essa revisão da literatura, diferenciando decisões de longo prazo e ajustes de curto prazo.

O presente artigo se apresenta em três etapas. Primeiro, nos aprofundamos em como as empresas podem efetivamente implementar estratégias procíclicas ou contracíclicas, explorando o impacto dessas estratégias no seu desempenho. Segundo, examinamos como um salto competitivo pode dar às empresas uma vantagem sobre a concorrência durante períodos de recessão. Finalmente, examinamos brevemente como a concorrência pode ser afetada quando algumas empresas com poder de mercado e capacidade financeira significativos podem influenciar o ciclo de negócios. Para cada uma dessas etapas, delineamos áreas promissoras para pesquisas futuras.

ENTENDENDO ESTRATÉGIAS ANTICÍCLICAS E PROCÍCLICAS

No nosso entendimento, a primeira decisão que uma empresa toma em relação ao ciclo de negócios é adotar uma orientação procíclica ou anticíclica. Essas duas orientações são definidas em termos da escolha relacionada à folga ou flexibilidade financeira, ou seja, ao excesso de recursos financeiros de uma empresa, a exemplo da capacidade de endividamento e suas reservas de caixa (Grüner & Raastad, 2018). A folga financeira determina a capacidade das empresas de ajustar suas decisões de financiamento e investimento em resposta a mudanças ambientais. Durante expansões econômicas caracterizadas por munificência abundante, a folga financeira representa um custo; no entanto, durante recessões, ela aumenta a capacidade de adaptação. Assim, empresas que adotam uma orientação procíclica mantêm níveis permanentemente baixos dessa flexibilidade, enquanto as anticíclicas tendem a apresentar níveis mais altos.

Dado que as empresas operam com rotinas moldadas pelo ciclo de negócios (Schumpeter, 1927), é razoável observar padrões estáveis de folga financeira que persistem independentemente das condições econômicas. Evidências empíricas mostram que empresas com uma orientação adaptativa e anticíclica durante recessões podem aproveitar oportunidades que seus concorrentes menos flexíveis podem perder (Safón & Iborra, 2023). Estratégias anticíclicas são altamente valiosas tanto no nível de portfólio ou corporativo quanto de negócios, permitindo que as empresas naveguem nas flutuações econômicas de forma mais eficaz e aproveitem oportunidades únicas durante as recessões. Por exemplo, o estudo de Navarro et al. (2010) de 35 empresas do S&P 500 mostrou melhor desempenho entre aquelas que buscam decisões de investimento anticíclicas, sendo que os investimentos das empresas em P&D durante recessões podem se traduzir em vantagem competitiva de longo prazo, como observado por Anon-Higon et al. (2014) e Cucculelli et al. (2014). Um outro exemplo é o da aquisição de ativos a preços subvalorizados e reduzidos durante recessões, o que pode aumentar significativamente a vantagem estratégica de uma empresa quando o ambiente econômico melhora (Chen et al., 2012).

Tais movimentos estratégicos atuam como mecanismos de seleção: empresas mais adaptáveis prosperam enquanto as menos adaptáveis são eliminadas. De uma perspectiva evolucionária, as empresas aprendem com a experiência e refinam suas rotinas para lidar com futuras mudanças econômicas de forma mais eficaz. Por meio desse processo de aprendizagem, desenvolvem resiliência, permitindo que não apenas sobrevivam às crises, mas prosperem durante elas. Embora as empresas possam manter níveis estáveis de folga financeira, também podem implementar ajustes em termos de tempo, alinhados com o ciclo de negócios. Em vez de aderir a padrões de folga estáveis, é teoricamente viável para algumas empresas ajustar seus níveis de flexibilidade financeira com base no risco econômico de entrar em uma recessão (Vassolo et al., 2023). Prever recessões com precisão é desafiador, mas vários indicadores, como uma inversão repentina da curva de rendimento, níveis de confiança do consumidor em declínio ou uma queda acentuada na produção industrial, podem levantar bandeiras vermelhas. Estudar essas flutuações abre caminhos promissores para a pesquisa, permitindo que os acadêmicos testem hipóteses opostas sobre folga estável versus folga “estratégica”.

A gestão inovadora de investimentos depende de um equilíbrio estratégico entre medidas de corte de custos e investimentos sustentados em áreas críticas. Diferentes fases do ciclo de negócios exigem que as empresas tomem decisões inteligentes de investimento, pois elas podem se tornar uma plataforma para resiliência superior e vantagem competitiva de longo prazo. Ainda, decisões estáveis relacionadas à folga financeira são um pilar das estratégias anticíclicas. Segundo [Knudsen e Lien \(2019\)](#), os investimentos em P&D no contexto de recessão devem permanecer isolados de flutuações adversas de demanda, uma vez que estão sujeitos a altos custos de ajuste e são cruciais para a competitividade sustentada de longo prazo. Os autores observaram que as empresas que mantiveram ou aumentaram seus investimentos em P&D apesar das crises econômicas, demonstraram competitividade superior de longo prazo e capacidades de inovação. Consequentemente, essas empresas responderam de forma mais eficaz às mudanças de mercado e superaram os concorrentes que cortaram esse tipo de investimentos. Em uma linha semelhante, [Roper e Turner \(2020\)](#) confirmaram que as empresas que mantiveram suas atividades de P&D durante as recessões alcançaram maiores taxas de sobrevivência, crescimento mais forte e melhor lucratividade. Da mesma forma, o aumento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento em meio a leves quedas na demanda ajudou as empresas a capitalizar em custos de oportunidade mais baixos, melhorando as habilidades dos funcionários e as capacidades organizacionais, posicionando-as mais fortemente para as subseqüentes retomadas do ciclo de negócios ([Knudsen & Lien, 2019](#)). [Knudsen e Lien \(2019\)](#) também observaram que os investimentos em ativos físicos são menos sensíveis a quedas na demanda e podem ser ajustados ou adiados, conforme necessário. Confirmando essas descobertas, [Flammer e Ioannou \(2021\)](#) sustentam que as empresas que mantiveram seus investimentos em P&D e responsabilidade social corporativa durante a Grande Crise Financeira (de 2007 a 2009) superaram aquelas que não o fizeram. A continuidade desses investimentos em inovação e a manutenção do relacionamento com as partes interessadas permitiu que as empresas alcançassem um melhor desempenho pós-crise, medido por uma combinação de maiores retornos sobre ativos, *Q* de Tobin mais alto e recomendações de ações mais favoráveis de analistas. Os efeitos de tais investimentos estratégicos foram mais pronunciados em indústrias nas quais a inovação e as relações com *stakeholders* contribuíram significativamente para a competitividade.

[Safón e Iborra \(2023\)](#) observaram que pequenas e médias empresas (PMEs) que adotaram uma abordagem anticíclica orientada para a exploração após as recessões experimentaram crescimento e estabilidade mais sustentados e desempenho competitivo elevado durante e após esses períodos. As empresas mais bem-sucedidas desaceleraram seus investimentos em crescimento antes das crises para se ajustarem proativamente às condições em evolução. Durante as recessões, aceleraram seus investimentos para capitalizar as oportunidades de mercados emergentes. [Safón e Iborra \(2023\)](#) enfatizaram o papel das capacidades dinâmicas em permitir que PMEs com mentalidade estratégica antecipem choques e realinhem seus recursos internos às mudanças nos ambientes de mercado. Em linha com essas descobertas, [Wenzel et al. \(2020\)](#) forneceram mais evidências de que a inovação e o reposicionamento de recursos afetam positivamente o desempenho corporativo em condições econômicas adversas. No entanto, os autores alertaram

que, embora a preservação de recursos possa ser eficaz no médio prazo, crises prolongadas podem esgotar os recursos, tornando essa estratégia insustentável. Integrar esses *insights* em uma estrutura abrangente é crucial para o avanço da pesquisa neste domínio e ajudar as empresas a navegar nas complexidades do ciclo de negócios de forma mais estratégica e eficaz.

Em síntese, a literatura ressalta que manter ou aumentar investimentos estratégicos e flexibilidade de recursos durante crises econômicas pode trazer vantagens competitivas significativas quando a economia se recuperar. Embora padrões estáveis de folga financeira e estratégias anticíclicas tenham demonstrado benefícios de longo prazo, a interação de tempo, capacidades dinâmicas e sinais de mercado oferece um ponto de partida promissor para pesquisas futuras. Pesquisas adicionais podem investigar como as empresas alavancam tecnologias emergentes, diversificam seus portfólios de inovação ou formam parcerias estratégicas para mitigar riscos de crise. Além disso, examinar a dinâmica específica do setor, os efeitos das políticas governamentais e a influência de fatores ambientais na gestão da folga financeira pode revelar mais profundamente quais estratégias têm maior probabilidade de produzir um melhor desempenho. Entender essas dimensões ajudará os profissionais e formuladores de políticas a orientar as organizações em direção a abordagens mais resilientes, adaptativas e focadas em oportunidades para navegar no ciclo de negócios.

Salto competitivo baseado no ciclo de negócios: o que é e como funciona

O ciclo de negócios oscila em períodos de duração diferente, com momentos de expansão geralmente durando mais do que os de recessão. Durante uma expansão, vários indicadores, como emprego, renda e produção, aumentam. Por outro lado, as recessões são caracterizadas por um declínio na atividade econômica geral. A duração e as características do ciclo de negócios variam entre os países. Nos Estados Unidos, de acordo com dados do *National Bureau of Economic Research*, as recessões duram cerca de 11 meses em média, enquanto as expansões se estendem por uma média de 58,4 meses desde a Segunda Guerra Mundial.

Embora as recessões representem uma pequena parte do ciclo de negócios, elas criam oportunidades únicas para as empresas alcançarem “saltos competitivos” (Vassolo, Reyes et al., 2017). Esse fenômeno ocorre quando uma empresa melhora significativamente seu posicionamento junto à concorrência ao buscar ações estratégicas para capitalizar oportunidades ou interrupções de mercado. Fontes desse tipo de salto incluem inovação, adaptabilidade ou estratégias contraintuitivas, que permitem que as empresas ultrapassem concorrentes possivelmente limitados por abordagens tradicionais ou mais lentos para responder a mudanças. O salto competitivo é especialmente relevante para empresas que se esforçam para fortalecer sua vantagem diante da concorrência, sendo que as crises econômicas oferecem excelentes oportunidades para empresas engenhosas, proativas e estrategicamente ágeis para explorarem as fraquezas de seus competidores, investirem em inovação ou adotarem estratégias ousadas que as posicionem vantajosamente quando o mercado se recuperar. A ascensão da Tesla após a crise financeira de 2008 representa um caso altamente relevante. Enquanto a maioria

dos fabricantes de automóveis estabelecidos lutava diante de restrições mais fracas de gastos e financiamento do consumidor, a Tesla aproveitou a oportunidade para uma inovação verdadeiramente inesperada: ela promoveu agressivamente seus veículos totalmente elétricos com um modelo particular de vendas diretas ao consumidor. Essas ações permitiram que a empresa ultrapassasse os demais fabricantes de automóveis estabelecidos, que estavam presos em redes de concessionárias complexas, cadeias de suprimentos menos flexíveis e ciclos de inovação mais lentos. Ao capitalizar a disrupção e refinar continuamente sua linha de produtos em tempos econômicos adversos, a Tesla emergiu como líder de mercado no segmento de veículos elétricos em rápido crescimento.

Diferenciamos entre mecanismos do salto competitivo dos lados da demanda e da oferta. Os mecanismos de demanda envolvem a introdução de produtos ou serviços com recursos, qualidade ou relevância significativamente melhorados para as necessidades em evolução do cliente, geralmente em setores maduros ou em declínio. Pesquisas mostram que mudar a participação de mercado se torna cada vez mais desafiador à medida que os setores amadurecem (Klepper, 1997). Devido à menor concorrência e à concentração reduzida, as empresas sobreviventes podem aumentar seu poder de precificação e escala, resultando em maior influência no mercado. Aqui, o salto competitivo pode oferecer caminhos variados para a diferenciação e crescimento renovado para as empresas, interrompendo a evolução do ciclo de vida do setor. Por exemplo, Garcia-Sanchez et al. (2014) argumentaram que as empresas que aprenderam a se ajustar e inovar diante da turbulência econômica podem emergir mais fortes do que antes. Elas podem desenvolver capacidades dinâmicas que as habilitem a integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para navegar em ambientes em mudança de forma eficaz. Zhu et al. (2017) descobriram que empresas retardatárias com capacidades limitadas de inovação tecnológica em mercados emergentes alcançaram e superaram a fatia de mercado detida pelas firmas mais tradicionais usando inovação de modelo de negócios centrada no cliente. Surpreendentemente, seus fatores de sucesso não foram nem eficiência de custos nem liderança tecnológica, mas sim inovações de modelo de negócios que forneceram as soluções mais eficazes para discernir e responder às preferências – que mudam constantemente – dos clientes. Tais inovações foram importantes para ajudar as empresas retardatárias a alcançar saltos quânticos.

Explorar mecanismos de isolamento do lado da oferta representa uma fonte potencial e alternativa de crescimento para as empresas, tendo se mostrado particularmente eficaz durante recessões. (Vassolo, Reyes et al., 2017) Ao alavancar tecnologias avançadas e processos mais eficientes, empresas retardatárias podem reduzir drasticamente os custos de produção e ganhar em escala, enquanto as empresas tradicionais frequentemente lutam com sistemas legados e custos irre recuperáveis que dificultam sua rápida adaptação. Como resultado, os concorrentes emergentes conseguem dar um salto, enquanto as empresas tradicionais não conseguem realinhar suas cadeias de oferta, enfrentam custos crescentes e, eventualmente, a saída do mercado. As recessões amplificam as vantagens dos pioneiros em termos de preempção de ativos críticos e liderança tecnológica (Vassolo, García-Sánchez et al., 2017).

Além dos mecanismos do lado da demanda e da oferta, fusões e aquisições formam um terceiro pilar do salto competitivo, particularmente poderoso durante as recessões. A folga ou flexibilidade financeira amplifica os efeitos dos mecanismos de isolamento do lado da oferta e da flexibilidade estratégica. Essa folga em termos de balanços patrimoniais fortes e dívida mínima se torna um ativo essencial para as empresas durante as recessões por meio de vários mecanismos: pode criar um *buffer*, ou uma salvaguarda para quando há mudanças no ambiente, ajudando as empresas a absorver perdas potenciais e permitindo que adquiram concorrentes mais fracos (Sapienza et al., 2006). Além disso, pode permitir que as empresas invistam em oportunidades de crescimento (Vassolo, Reyes et al., 2017).

Sob incerteza, o valor da flexibilidade estratégica aumenta (Trigeorgis & Reuer, 2017), uma vez que essa última permite que as empresas capitalizem mudanças ambientais positivas, minimizando as perdas se a situação se deteriorar. As fontes de flexibilidade estratégica são inúmeras e incluem opções reais, diversificação, capacidades organizacionais, parcerias e reservas financeiras. Kulatilaka e Perotti (1998) argumentaram que, sob incerteza, os investimentos iniciais devem ser considerados opções reais, permitindo que as empresas aumentem as operações conforme as condições de mercado se desenvolvem e a demanda se desdobra. Incorporar tais opções de crescimento em decisões estratégicas corporativas é particularmente importante, pois agrega valor à empresa em termos de oportunidades de crescimento futuro (Kraft et al., 2013), e ela pode decidir se deve construir capacidades internas ou comprar recursos externos (Makadok, 2001). Essa abordagem permite que as companhias desenvolvam uma estratégia flexível pela qual podem investir na construção de seus próprios recursos e capacidades, permanecendo abertas à aquisição de recursos externos quando essa opção lhes parecer vantajosa.

Vassolo et al. (2023) propõem que as empresas podem obter uma vantagem competitiva usando uma abordagem integrada, combinando a teoria das opções reais com a teoria do mercado de fatores estratégicos. Seguindo essa abordagem dupla, elas podem adquirir recursos subvalorizados a custos mais baixos devido a imperfeições de mercado em meio à incerteza ambiental e reter a opção de capitalizar novas oportunidades. De acordo com a teoria do mercado de fatores estratégicos, o valor dos fatores de produção estratégicos pode mudar transitoriamente. Primeiramente, as quedas do ciclo de negócios criam expectativas heterogêneas do valor futuro dos ativos entre os participantes do mercado que desencadearão uma flutuação no valor percebido do ativo estratégico, à medida que investidores e empresas redefinem expectativas de acordo com os ambientes econômicos em mudança (Barney, 1986). Além disso, as complementaridades ou sinergias entre as capacidades e ativos da empresa podem ser reavaliadas à medida que estas ajustam suas estratégias para lidar com os ambientes recessivos (Adegbesan, 2009). Em segundo lugar, os mercados de fatores estratégicos podem não precificar os ativos corretamente em meio à incerteza do mercado (Denrell et al., 2003). Esses dois fatores podem criar oportunidades para as empresas adquirirem ativos estratégicos abaixo de seu valor de mercado, melhorando imediatamente sua vantagem competitiva.

As recessões forçam as empresas a aumentar suas eficiências de produção, eliminando custos evitáveis e impulsionando a inovação para permanecerem lucrativas. Aquelas que alcançam

ambos os objetivos estão bem posicionadas para ultrapassar a concorrência, como demonstrado pela Amazon. A empresa emergiu como vencedora da crise financeira de 2008 ao buscar uma abordagem dupla de exploração dos benefícios dos mecanismos do lado da oferta e aquisições estratégicas focadas. Em 2009, a Amazon adquiriu a varejista de calçados online Zappos por US\$ 1,2 bilhão, o que ampliou significativamente as ofertas de produtos da Amazon e permitiu que ela ganhasse experiência operacional valiosa, expandisse sua participação no mercado e fortalecesse sua posição competitiva geral. Ao mesmo tempo, a empresa embarcou em um impulso radical para otimizar suas operações de produção e cadeia de fornecimento. Ao adotar proativamente essas estratégias, as empresas podem transformar o declínio em uma oportunidade, posicionando-se para um crescimento renovado e liderança de mercado, apesar da crise geral em seu setor.

O ciclo de negócios e a revolução digital

Nossa discussão anterior se concentrou no efeito do ciclo de negócios na dinâmica competitiva. No entanto, considerando a influência onipresente e penetrante do M7 no avanço tecnológico, regulamentações, concentração da indústria e crescimento, entramos em um discurso sobre como os participantes dominantes alavancam o ciclo de negócios para reforçar sua posição competitiva. Para alinhar com nosso argumento central, de que as grandes empresas alavancam o ciclo de negócios para crescer ainda mais, nos concentramos neste aspecto e nos abstermos de discutir sua influência potencial no ciclo de negócios.

As empresas com poder de mercado substancial geralmente têm os recursos e a influência para prosperar em situações de alta e baixa. Durante as expansões, elas podem utilizar sua capacidade financeira para investir pesadamente em inovação, marketing e aquisições, solidificando ainda mais sua posição de mercado. Suas reservas de capital substanciais permitem que elas superem empresas menores, que podem ter dificuldade para igualar seus investimentos, levando a uma consolidação da participação de mercado. Por outro lado, durante as crises, essas empresas podem alavancar sua capacidade de crédito para garantir financiamento em termos favoráveis, permitindo que continuem as operações e até mesmo adquiram concorrentes em dificuldades a preços com desconto.

Por exemplo, a inovação da Amazon em logística e comércio eletrônico revolucionou o varejo, enquanto os desenvolvimentos da Meta em mídia social e realidade virtual estão alterando os cenários de comunicação e entretenimento. Seus fluxos de caixa livres exorbitantes alimentaram gigantescos esforços de P&D, contribuindo para alcançar expressivos 38% do gasto total em P&D por empresas listadas na bolsa dos EUA (Erencin et al., 2024), impulsionando-as a níveis cada vez mais altos de avanço por meio da inovação em um processo de dependência de trajetória (Struta, 2024). Sua riqueza permite que se diversifiquem em novos mercados e se envolvam em aquisições estratégicas (Erencin et al., 2024). Por trás de seu motor de crescimento, o M7 contribui significativamente para o crescimento econômico, agora respondendo por 32% do lucro econômico de todas as empresas de capital aberto nos EUA (Erencin et al., 2024).

A inteligência artificial (IA), desenvolvida e disseminada pelo M7, oferece um ótimo exemplo do potencial transformador e disruptivo de uma nova tecnologia, transformando indústrias inteiras, a sociedade e a economia. Com uma taxa de crescimento cumulativa anualizada projetada de 42% e um valor de mercado estimado superior a 1,3 trilhão nos próximos dez anos (Bloomberg, 2023), a IA não está apenas revolucionando indústrias e requalificando empregos, mas também impulsionando ganhos de produtividade sustentados e crescimento econômico.

O efeito dos gigantes globais na competição é um tópico de debate contínuo (Murcia & Suddaby, 2024). Examinar o impacto do ciclo de negócios na competição introduz uma nova camada de análise para pesquisas futuras e pode, em última análise, contribuir para a discussão sobre a melhor forma de regular esses gigantes.

Fazendo um balanço e seguindo em frente

O presente artigo de perspectiva destaca o papel que as flutuações do ciclo de negócios têm na formação de decisões estratégicas, dinâmica competitiva e no desempenho da empresa. As fases cíclicas não são apenas contextos que as empresas suportam passivamente; elas representam crises testando a flexibilidade estratégica, a gestão financeira e a adaptabilidade organizacional. A literatura sobre gestão estratégica relacionada ao ciclo de negócios permanece fragmentada, mas representa uma área promissora para avanço. Uma compreensão mais profunda de como as empresas ajustam suas estratégias de acordo com o ciclo de negócios – seja por meio de investimentos anticíclicos, inovação durante recessões ou por meio de aquisições estratégicas em condições de incerteza – pode render vantagens sustentadas. Os ciclos de negócios são um campo de testes dinâmico dentro do qual a evolução das empresas é reduzida, onde as empresas menos adaptáveis desaparecem, e aquelas capazes de reconfigurar suas bases de recursos e capacidades em tempos turbulentos colhem as recompensas. Isso ressalta a importância da liderança proativa e da previsão na alavancagem desses ciclos como oportunidades de crescimento e resiliência de longo prazo.

Os profissionais não devem ver recessões e expansões como restrições exógenas, mas como pontos de alavancagem estratégica. Ainda, os gestores podem se preparar para crises construindo capacidades dinâmicas, promovendo flexibilidade financeira e investindo em P&D e capital humano como fontes de vantagem competitiva de longo prazo. Além disso, essas descobertas servem como um ímpeto para a política de concorrência, limitando efetivamente o poder dos gigantes da indústria. Finalmente, esses *insights* nos dão uma base promissora para pesquisas futuras sobre a interação entre características específicas do setor, intervenções governamentais e avanços tecnológicos dentro do contexto do ciclo de negócios. Essas pesquisas podem facilitar comparações mais matizadas e de longo prazo em diversos cenários institucionais, bem como auxiliar no refinamento de teorias existentes sobre como as empresas navegam e respondem à dinâmica dos ciclos econômicos.

REFERÊNCIAS

- Adegbesan, J. A. (2009). On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. *The Academy of Management Review*, 34(3), 463-475. <http://www.jstor.org/stable/27760014>
- Anon-Higon, D., Manjón-Antolín, M., Máñez, J. A., & Sanchís-Llopis, J. A. (2014). Does R&D protect SMEs from the hardness of the cycle? Evidence from Spanish SMEs (1990-2009). *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 361-376. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0329-0>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bloomberg. (2023, May 31). Generative AI to become a \$1.3 trillion market by 2032, research finds. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/company/press/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-research-finds/>
- Burns, A. F., & Mitchell, W. C. (1946). *Measuring business cycles*. National Bureau of Economic Research.
- Chakrabarti et al. (2011)
- Chakrabarti, R., Lee, D., van der Klaauw, W., & Zafar, B. (2011). Household debt and saving during the 2007 recession. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w16999>
- Chen, H., Cúrdia, V., & Ferrero, A. (2012). The macroeconomic effects of large-scale asset purchase programmes. *The Economic Journal*, 122(564), F289-F315. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02549.x>
- Cucculelli, M., Bettinelli, C., & Renoldi, A. (2014). How small-medium enterprises leverage intangibles during recessions: Evidence from the Italian clothing industry. *Management Decision*, 52(8), 1491-1515. <https://doi.org/10.1108/md-01-2014-0034>
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977-990. <https://doi.org/10.1002/smj.341>
- Erencia, C., Evenett, S. J., Gruber, A., & Reitz, F. (2024, February 15). *Outcomes matter: Do aggregate economic profit outcomes align with established metrics about national business environments?* IMD. <https://www.imd.org/ibyimd/finance/outcomes-matter-do-aggregate-economic-profit-outcomes-align-with-established-metrics-about-national-business-environments/>
- Flammer, C., & Ioannou, I. (2021). Strategic management during the financial crisis: How firms adjust their strategic investments in response to credit market disruptions. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1275-1298. <https://doi.org/10.1002/smj.3265>
- Garcia-Sanchez, J., Mesquita, L. F., & Vassolo, R. S. (2014). What doesn't kill you makes you stronger: The evolution of competition and entry-order advantages in economically turbulent contexts. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1972-1992. <https://doi.org/10.1002/smj.2189>
- Grüner, A., & Raastad, I. (2018). Financial slack and firm performance during economic downturn. *GSL Journal of Business Management and Administration Affairs*, 1(1), 1-7. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/100547>

- Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145–181.
- Knudsen, E. S. (2019). Bad weather ahead: Pre-recession characteristics and the severity of recession impact. *Journal of Business Research*, 104, 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.031>
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2019). Hitting the gas or the brake? Recessions and firms' knowledge investments. *Managerial and Decision Economics*, 40(8), 1000-1015. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:wly:mgtdec:v:40:y:2019:i:8:p:1000-1015>
- Kraft, H., Schwartz, E., & Weiss, F. (2013). Growth options and firm valuation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2224014>
- Kulatilaka, N., & Perotti, E. C. (1998). Strategic growth options. *Management Science*, 44(8), 1021-1031. <http://www.jstor.org/stable/2634682>
- Kydland, F. E., & Prescott, E. C. (1990). Business cycles: Real facts and a monetary myth. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 14(2), 3–18. <https://doi.org/10.21034/qtr.1421> econpapers.repec.org+5
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Murcia, M. J., & Suddaby, R. (2024). A layered governance approach to regulating Big Tech. *Long Range Planning*, 57(4), 102453. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102453>
- Nason, R. S., & Patel, P. C. (2016). Is cash king? Market performance and cash during a recession. *Journal of Business Research*, 69(10), 4242–4248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.001>
- Navarro, P., Bromiley, P., & Sottile, P. (2010). Business cycle management and firm performance: Tying the empirical knot. *Journal of Strategy and Management*, 3, 50-71. <https://doi.org/10.1108/17554251011019413>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1973). Toward an evolutionary theory of economic capabilities. *American Economic Review*, 63(2), 440–449. <https://www.jstor.org/stable/1817107>
- Roper, S., & Turner, J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: What can we expect? A review of prior research and data trends after the great financial crisis. In *International small business journal: Researching entrepreneurship* (Vol. 38, Issue 6, pp. 504-514). SAGE Publications Ltd.
- Safón, V., & Iborra, M. (2023). Braking before the curve and accelerating inside? Exploration, countercyclical behavior, and SMEs' resilience during economic downturns. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 252-264. <https://doi.org/10.1177/23409444231184483>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A., & A, S. A. (2006). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth* (Vol. 31, Issue 4). https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research
- Schumpeter, J. A. (1927). The explanation of the business cycle. *Economica*, 21, 286–311. <https://www.jstor.org/stable/2548401>
- Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42-63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593>

- Vassolo, R., García-Sánchez, J., & Mesquita, L. (2017). Competitive dynamics and early mover advantages under economic recessions. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 22-36. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170103>
- Vassolo, R., Reyes, T., & Parrao, A. (2023). The strategic value of recessions: An integrated real option and strategic factor market approach. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.314bp>
- Vassolo, R., Reyes, T., Sepulveda, M. A., & Trucco, J. (2017). Jump! The effect of recessions on competitive positioning. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 13510. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13510abstract>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Zhu, H., Zhang, M. Y., & Lin, W. (2017). The fit between business model innovation and demand-side dynamics: Catch-up of China's latecomer mobile handset manufacturers. *Innovation*, 19(2), 146-166. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1275979>

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Friedrich Forstner: Conceitualização; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Roberto Vassolo: Conceitualização; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição..