

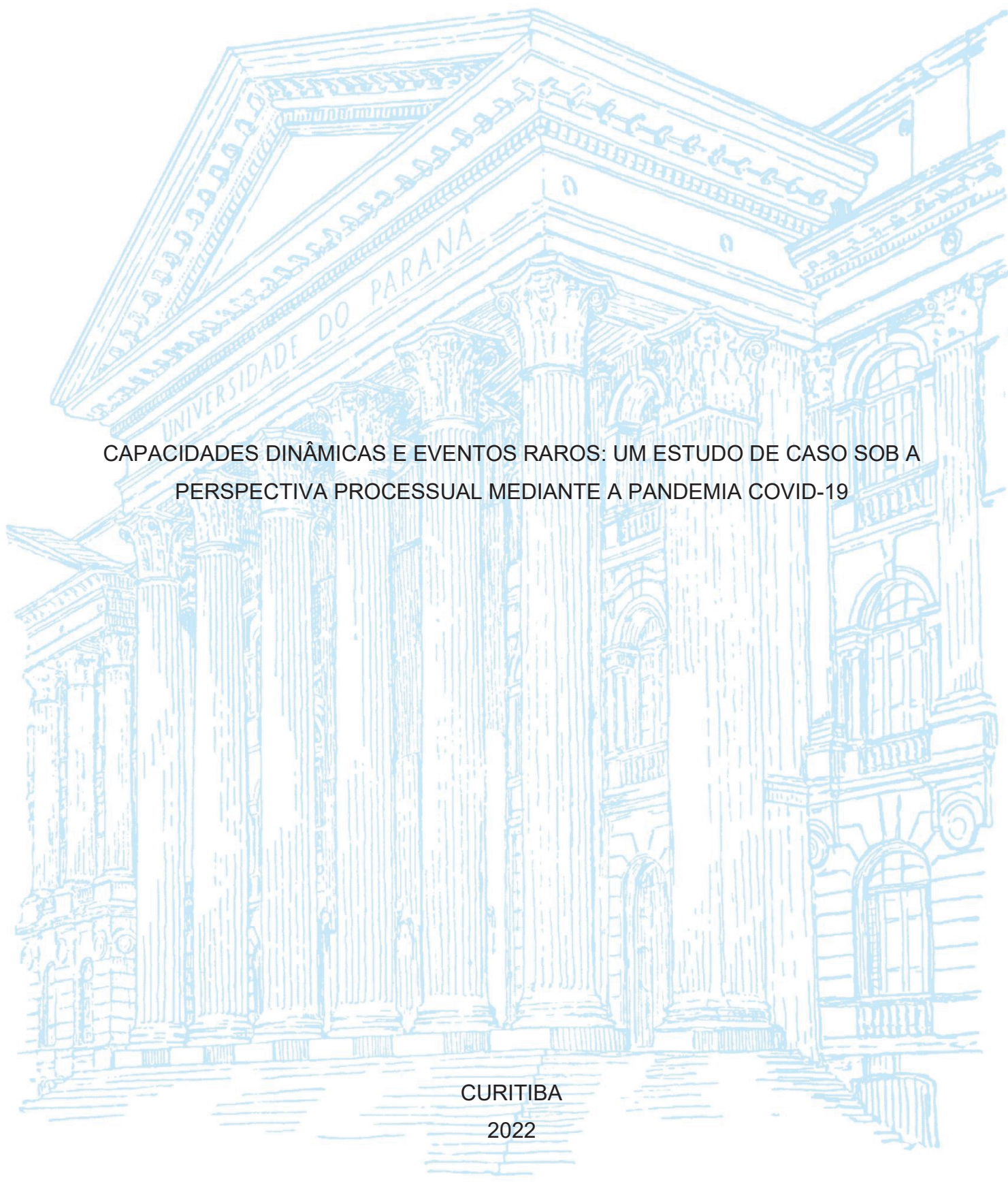
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA VALOIS LEITE

CAPACIDADES DINÂMICAS E EVENTOS RAROS: UM ESTUDO DE CASO SOB A
PERSPECTIVA PROCESSUAL MEDIANTE A PANDEMIA COVID-19

CURITIBA

2022



ANA CAROLINA VALOIS LEITE

CAPACIDADES DINÂMICAS E EVENTOS RAROS: UM ESTUDO DE CASO SOB A
PERSPECTIVA PROCESSUAL MEDIANTE A PANDEMIA COVID-19

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, área de concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Roseli Wünsch Takahashi.

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Leite, Ana Carolina Valois

Capacidades dinâmicas e eventos raros : um estudo de caso
sob a perspectiva processual mediante a pandemia covid-19 / Ana
Carolina Valois Leite. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Perspectiva processual.
3. Eventos raros. I. Takahashi, Adriana Roseli Wünsch.
II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ANA CAROLINA VALOIS LEITE** intitulada: **CAPACIDADES DINÂMICAS E EVENTOS RAROS: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA PROCESSUAL MEDIANTE A PANDEMIA COVID-19**, sob orientação da Profa. Dra. ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 23 de Fevereiro de 2022.

Assinatura Eletrônica

24/02/2022 17:07:00.0

ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

03/03/2022 15:28:26.0

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

24/02/2022 21:21:29.0

DIEGO MAGANHOTTO CORAIOLA
Avaliador Externo (UNIVERSITY OF ALBERTA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais e professores, Rita de Cássia Valois Leite e Salvador Jesualdo Leite (em memória), pela vida, pelo exemplo, apoio e incentivo aos estudos: sem vocês não seria possível.

Ao meu companheiro de todos os dias Carlo Marvulli que, em tempos de quarentena, vivenciou ainda mais de perto esta jornada e soube compreender a ausência que não era física, mas mental.

Aos amigos de vida que se fizeram presentes por mensagens, conversas e nos raros encontros dessa quarentena de mestrado e pandemia, alegrando o dia, compartilhando momentos, mostrando interesse e me incentivando, provando que podemos estar juntos mesmo distantes, e todos aqueles que estiveram virtualmente presentes nas bancas.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Adriana Roseli Wünsch Takahashi pelo olhar atento e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos e experiências, possibilitando o desenvolvimento não só da pesquisa, mas da pesquisadora. Obrigada pelo incentivo para ir sempre além.

Aos professores membros da banca de qualificação e de defesa, Prof.^a Dr.^a Queila Regina Souza Matitz, Prof. Dr. Rodrigo Assunção Rosa e Prof. Dr. Diego Maganhotto Coraiola, por suas reflexões, provocações e recomendações, que tanto contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

Agradeço à UFPR, instituição que me acolheu na graduação e novamente no mestrado, e a todos os professores com quem tive oportunidade de aprender a buscar o conhecimento e pensar de forma crítica, especialmente aos professores das disciplinas que cursei no mestrado: Adriana Takahashi, Gustavo Abib, Jane Mendes Ferreira, Natália Rese, Queila Matitz, Samantha Boehs, que me recebeu para a prática de docência, e Ron Martinez, na disciplina transversal.

Aos professores Alexandre Graeml (UTFPR) e Heitor Kato (PUC-PR) por me receberem como aluna em suas disciplinas, enriquecendo ainda mais este percurso.

Aos meus colegas doutorandos e mestrandos, com os quais compartilhei ideias, dúvidas e discussões: esta jornada não se cumpre sozinha e sem vocês não seria possível, nem divertido!

À organização estudada, que abriu suas portas e, em especial, a todos os entrevistados, pela receptividade e relatos valiosos para a realização desta pesquisa.

Aos servidores do PPGADM, da Biblioteca do Setor de Ciências Sociais Aplicadas e do Projeto das Disciplinas Transversais da UFPR, que atenderam com simpatia e eficiência às minhas dúvidas e requisições.

A todos os familiares, amigos e mestres que, de forma direta ou indireta, ajudaram a tornar possível este momento.

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil (CNPq).

“O mundo é coisas destacadas e arestas diferentes; mas, se somos míopes, é uma névoa insuficiente e contínua.”

Bernardo Soares [Fernando Pessoa]

RESUMO

A teoria das capacidades dinâmicas trata da reconfiguração de competências e recursos para criação e manutenção de vantagem competitiva, sendo uma das formas de analisar a capacidade de resposta organizacional em ambientes dinâmicos (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), como o da pandemia COVID-19, um evento raro, ou seja, uma situação inesperada que provoca rupturas e motiva a transformação organizacional. Para a compreensão do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, identifica-se o potencial de contribuição de elementos da perspectiva processual “forte” dos estudos organizacionais, como a indissociabilidade da ação, a agência dos atores organizacionais e a natureza contínua, situada e interativa deste processo. No entanto, a análise da resposta organizacional em contextos semelhantes e sob estes pressupostos tem sido pouco explorada. A fim de aprofundar o entendimento da mudança organizacional em um evento raro em toda a sua complexidade, este estudo teve por objetivo analisar como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, ao longo da história organizacional, delineou a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* organizacional e, assim, a mobilização de capacidades dinâmicas frente à pandemia COVID-19. Seguindo uma abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso único com análise narrativa na organização Delta, indústria brasileira no setor de acrílico e outros plásticos, um caso singular por suas ações durante a pandemia. Pela análise do desenvolvimento de capacidades dinâmicas em sua história organizacional anteriormente à pandemia COVID-19, delinearam-se habilidades não cognitivas que fundamentaram os microfundamentos deste processo: a sensibilidade empírica dos atores organizacionais nas distintas categorias de ações de monitoramento do ambiente (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional nas atividades de apreensão de oportunidades e inibição de ameaças (*seizing*) e de transformação organizacional (*transforming*). Observou-se que, diante das rupturas causadas pelo evento raro, o passado da organização foi continuamente reinterpretado por seus atores, permitindo uma capacidade de resposta idiossincrática da Delta em ações e decisões organizacionais alinhadas à sensibilidade empírica e às predisposições para ação constituídas previamente, nestas destacando-se aspectos relacionados ao entendimento de mercados diversificados, promoção e descentralização da inovação, agilidade, cultura de valorização dos colaboradores, busca constante pelo crescimento e abertura para transformação organizacional. Mostrou-se, portanto, como estas habilidades não cognitivas diferenciam a Delta de seus concorrentes ao predispor a organização a enfrentar de forma única os desafios externos, melhorando sua capacidade de resposta a ambientes dinâmicos, sendo modificadas e ressignificadas ao serem performadas e, assim, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável em contextos diversos. Este estudo contribui aos estudos organizacionais ao compreender as capacidades dinâmicas sob princípios de uma perspectiva processual “forte”, integrar elementos da pesquisa sobre eventos raros para suprir lacunas da teoria das capacidades dinâmicas, e ao endereçar o evento raro da pandemia COVID-19, oportunidade singular de aprendizagem. Como contribuições práticas, informa como as organizações podem se preparar, enfrentar e mesmo obter resultados positivos em face aos desafios apresentados por eventos raros e contextos semelhantes, como crises e mercados dinâmicos, podendo servir de guia para a implementação e revisão de processos e práticas organizacionais visando o aprimoramento da capacidade organizacional de resposta futura.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas; evento raro; perspectiva processual; história organizacional; sensibilidade empírica; *modus operandi*; crise.

ABSTRACT

Dynamic Capabilities theory addresses the reconfiguration of competencies and resources to create and maintain competitive advantage, being one way to analyze organizational responsiveness in dynamic environments (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), such as the COVID-19 pandemic, a rare event, an unexpected situation that causes disruptions and motivates organizational transformation. To understand dynamic capabilities development, a potential contribution of elements of the “strong” process perspective in organizational studies is identified, such as the inseparability of action, organizational actors’ agency, and the continuous, situated, and interactive nature of this process. However, analysis of organizational response in similar contexts and under these assumptions has been underexplored. In order to deepen the understanding of organizational change in a rare event in all its complexity, this study aimed to analyze how the development of dynamic capabilities throughout organizational history outlined managers’ empirical sensitivity and organizational *modus operandi* and, thus, mobilization of dynamic capabilities in the COVID-19 pandemic. Following a qualitative approach, a single case study with narrative analysis was carried out in Delta, a Brazilian industry in the acrylic and other plastics sector. Analyzing the development of dynamic capabilities in its organizational history prior to the COVID-19 pandemic, non-cognitive skills were outlined supporting the microfoundations of this process: the empirical sensitivity of organizational actors in different action categories for monitoring the environment (sensing) and the organizational *modus operandi* in activities for capturing opportunities and inhibiting threats (seizing) and for organizational transformation (transforming). It was observed that, given the disruptions caused by the rare event, organization's past was continually reinterpreted by its actors, allowing Delta's idiosyncratic response capability in organizational actions and decisions aligned with the previously established empirical sensitivities and predispositions for action, emphasizing aspects related to the understanding of diversified markets, promotion and decentralization of innovation, agility, employees recognition culture, continuous search for growth, and openness for organizational transformation. It was shown, therefore, how these non-cognitive skills differentiate Delta from its competitors by predisposing the organization to face external challenges uniquely, improving its ability to respond to dynamic environments, being changed and repurposed while performed, thus, representing a potential source of sustainable competitive advantage in different contexts. This study contributes to organizational studies by understanding dynamic capabilities under the principles of a ‘strong’ process perspective, integrating elements of rare events research to fill gaps in dynamic capabilities theory, and addressing the rare event of the COVID-19 pandemic, a unique learning opportunity. As practical contributions, it informs how organizations can prepare, face and even achieve positive results while facing challenges presented by rare events and similar contexts, such as crises and dynamic markets, serving as a guide to the implementation and review of organizational processes and practices to improve organizational capability for future response.

Keywords: dynamic capabilities; rare event; process perspective;
organizational history; empirical sensitivity; *modus operandi*; crisis.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA	89
FIGURA 2 – SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	102
FIGURA 3 – PRINCIPAIS EVENTOS NA HISTÓRIA DA DELTA	132
FIGURA 4 – PERÍODOS DA HISTÓRIA ORGANIZACIONAL DA DELTA.....	133

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS ESTUDOS SEMINAIS	37
QUADRO 2 – AÇÕES ORGANIZACIONAIS RELATIVAS AOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	43
QUADRO 3 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS	47
QUADRO 4 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM CAPACIDADES DINÂMICAS E PERSPECTIVA PROCESSUAL.....	67
QUADRO 5 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE EVENTO RARO E CRISE ORGANIZACIONAL	73
QUADRO 6 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA .	94
QUADRO 7 – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DE DADOS	97
QUADRO 8 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 1	135
QUADRO 9 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 2	144
QUADRO 10 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 3	149
QUADRO 11 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 4	155
QUADRO 12 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE <i>SENSING</i> PRÉ- PANDEMIA COVID-19.....	164
QUADRO 13 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE <i>SEIZING</i> PRÉ- PANDEMIA COVID-19.....	174
QUADRO 14 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE <i>TRANSFORMING</i> PRÉ-PANDEMIA COVID-19	184
QUADRO 15 – SÍNTESE DA SENSIBILIDADE EMPÍRICA E <i>MODUS OPERANDI</i> NAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS PRÉ-PANDEMIA COVID-19	198
QUADRO 16 – SÍNTESE DAS AÇÕES DA ATIVIDADE DE <i>SENSING</i> DURANTE A PANDEMIA COVID-19.....	206
QUADRO 17 – SÍNTESE DAS AÇÕES DA ATIVIDADE DE <i>SEIZING</i> DURANTE A PANDEMIA COVID-19.....	212
QUADRO 18 – SÍNTESE DAS AÇÕES DA ATIVIDADE DE <i>TRANSFORMING</i> DURANTE A PANDEMIA COVID-19	214

QUADRO 19 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS NAS ATIVIDADES DURANTE A PANDEMIA COVID-19	227
QUADRO 20 – SENSIBILIDADE EMPÍRICA PRÉ-PANDEMIA E AÇÕES DE <i>SENSING</i> NA PANDEMIA COVID-19	228
QUADRO 21 – <i>MODUS OPERANDI</i> PRÉ-PANDEMIA E AÇÕES DE <i>SEIZING</i> NA PANDEMIA COVID-19	234
QUADRO 22 – <i>MODUS OPERANDI</i> PRÉ-PANDEMIA E AÇÕES DE <i>TRANSFORMING</i> NA PANDEMIA COVID-19	239
QUADRO 23 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM EVENTOS RAROS E CAPACIDADES DINÂMICAS	270
QUADRO 24 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS	273

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	96
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE CHAPAS ACRÍLICAS	116

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACM – *Aluminum Composite Material*

Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CEO – *Chief Executive Officer*

COVID-19 – *Coronavirus Disease* - 2019

Indac – Instituto Nacional para o Desenvolvimento do Acrílico

OMS – Organização Mundial da Saúde

PDI – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PIB – Produto Interno Bruto

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA E CONTRIBUIÇÕES	23
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS	30
2.1.1 A origem do termo capacidades dinâmicas	31
2.1.2 Evolução do termo capacidades dinâmicas	36
2.2 PERSPECTIVA PROCESSUAL.....	50
2.2.1 Perspectiva processual nos estudos organizacionais	50
2.2.2 História organizacional e perspectiva processual.....	56
2.2.3 Perspectiva processual das capacidades dinâmicas	60
2.3 EVENTOS RAROS	71
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	80
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	80
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	80
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO.....	81
3.2.1 Definição de outros conceitos relevantes	84
3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA.....	85
3.3.1 Delineamento da pesquisa	85
3.4 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA.....	87
3.4.1 Critérios de seleção do caso	90
3.4.2 Critérios de seleção dos participantes.....	92
3.4.3 Fontes e técnicas de coleta de evidências	92
3.4.4 Técnicas de tratamento e análise de evidências.....	96
3.4.5 Rigor e qualidade da pesquisa	100
3.4.6 Síntese dos procedimentos metodológicos	101
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	102
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	104

4.1 CONTEXTO E IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS DA PANDEMIA COVID-19	104
4.2 O SETOR DE ACRÍLICO NO BRASIL E O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19	114
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRÉ-PANDEMIA COVID-19	123
5.1 APRESENTAÇÃO DO CASO – A ORGANIZAÇÃO PRÉ-PANDEMIA COVID-19	123
5.2 CAPACIDADES DINÂMICAS NA TRAJETÓRIA DA DELTA	133
5.2.1 Fase 1: A fundação da Alfa e os anos iniciais (2001-2007) – Identificando a oportunidade de empreender	134
5.2.2 Fase 2: O segmento de comunicação visual e a criação da Delta (2008-2011) – Apreendendo novas oportunidades	143
5.2.3 Fase 3: Processos de governança, expansão nacional e exportação (2012-2018) – Descentralizando a organização	149
5.2.4 Fase 4: Internacionalização, fusão das marcas e PDI (2019 - pré-pandemia) – Explorando inovações e novos mercados	155
5.3 DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, SENSIBILIDADE EMPÍRICA E <i>MODUS OPERANDI</i>	160
5.3.1 <i>Sensing</i> e sensibilidade empírica	164
5.3.2 <i>Seizing</i> e <i>modus operandi</i>	173
5.3.3 <i>Transforming</i> e <i>modus operandi</i>	184
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - O EVENTO RARO DA PANDEMIA COVID-19	200
6.1 A PANDEMIA COVID-19 COMO EVENTO RARO E OS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO	200
6.2 <i>SENSING</i> , <i>SEIZING</i> E <i>TRANSFORMING</i> NO EVENTO RARO DA PANDEMIA COVID-19	206
6.2.1 Ações de <i>sensing</i> durante a pandemia COVID-19	206
6.2.2 Ações de <i>seizing</i> durante a pandemia COVID-19	211
6.2.3 Ações de <i>transforming</i> durante a pandemia COVID-19	214
6.3 SENSIBILIDADE EMPÍRICA E <i>MODUS OPERANDI</i> E AS AÇÕES DE RESPOSTA DE DELTA NA PANDEMIA COVID-19	228
6.3.1 <i>Sensing</i> e sensibilidade empírica	228
6.3.2 <i>Seizing</i> e <i>modus operandi</i>	234

6.3.3 <i>Transforming e modus operandi</i>	239
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	246
REFERÊNCIAS.....	252
APÊNDICE 1 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM EVENTOS RAROS E CAPACIDADES DINÂMICAS	270
APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS	273

1 INTRODUÇÃO

Além do dinamismo ambiental da economia global contemporânea (GARUD; VAN DE VEN, 2002), as organizações tem sido afetadas por diferentes eventos raros, ou seja, situações inesperadas que provocam rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009) e motivam diversas mudanças e, assim, a mobilização e realocação de recursos e competências (TEECE, 2007, 2012).

Um dos mais significativos eventos raros, neste século, foi a pandemia COVID-19 que, se por um lado, desencadeou a mais profunda recessão global desde a Segunda Guerra Mundial (BANCO MUNDIAL, 2020), também ofereceu oportunidades para a revisão de paradigmas (OCDE, 2021). No Brasil, a crise ocasionada pela pandemia provocou e continua acarretando impactos relevantes, estimando-se que os níveis de atividade econômica pré-pandêmicos não se recuperarão até 2023 (BCB, 2020; OCDE, 2020). Há evidências, contudo, de que a situação imposta pela pandemia tenha acelerado a incorporação de inovações (BCB, 2020) e, ao final de 2020, a economia havia começado a se recuperar em uma ampla gama de setores (OCDE, 2020).

As mudanças abruptas no ambiente socioeconômico provocadas por eventos como esse oferecem uma oportunidade singular de aprendizagem pela ausência de experiência direta das organizações com eventos semelhantes (BECK; PLOWMAN, 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), afetando as organizações não só negativamente devido às contrações do mercado e interrupções operacionais, mas também criando novas oportunidades (TEECE; LEIH, 2016), motivando a revisão rápida e contínua de seus modelos de negócios para que estas respondam às condições ambientais e mantenham-se competitivas (TEECE, 2012, 2014).

As motivações para a mudança e como estas ocorrem nas organizações é um dos objetos centrais da pesquisa em Administração (GARUD; VAN DE VEN, 2002; SUDDABY; FOSTER, 2016; VAN DE VEN; POOLE, 2005), sendo uma questão particularmente endereçada pela implicação fundamental da Administração Estratégica com os percursos das organizações ao longo do tempo e com a análise do vínculo entre continuidade e disrupção (TSOUKAS; KNUDSEN, 2002). Desenvolvida há pouco mais de duas décadas, visando responder as lacunas da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARRETO, 2010), a teoria das capacidades

dinâmicas é uma das formas de analisar e orientar decisões e ações organizacionais para a mudança em ambientes complexos e de rápida mudança (AUGIER; TEECE, 2009; TEECE; LEIH, 2016), como os que se configuram mediante eventos raros.

As capacidades dinâmicas foram definidas por Teece, Pisano e Shuen (1997) como a “habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências externas e internas em direção às mudanças ambientais” (p. 516). Confere-se relevância, então, à adaptação organizacional às mudanças do ambiente, no uso do termo “dinâmicas”, assim como ao papel central do gerenciamento estratégico na orquestração de recursos, competências e habilidades organizacionais internos e externos para atender essas necessidades ambientais, expressada por “capacidades” (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

A partir de conceitos de diferentes tradições teóricas (AUGIER; TEECE, 2009) que a precederam e sob as quais fundamenta-se (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019), a teoria das capacidades dinâmicas tornou-se atualmente uma das áreas de pesquisa mais ativas no campo da gestão estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). Assim, seu conceito evoluiu acompanhando as pesquisas na área (HELFAT; PETERAF, 2009), permanecendo, contudo, aberto a uma diversidade de interpretações, inclusive em relação a seus aspectos mais básicos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; PETERAF; TSOUKAS, 2017)

Buscando esclarecer o conceito, Teece (2007) detalha os microfundamentos das capacidades dinâmicas como um processo, ressaltando a fundamentação destes na ação empreendedora gerencial e na liderança da alta administração, em três grupos de atividades essenciais para a competitividade das empresas no enfrentamento de mudanças ambientais (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019): (1) identificação e avaliação de oportunidades e ameaças (*sensing*); (2) criação de valor a partir da mobilização de recursos para lidar com oportunidades e ameaças (*seizing*); e (3) transformação constante para manter a aptidão evolutiva e a competitividade (*reconfiguring* ou *transforming*) (TEECE, 2007, p.1319; 2012).

Aqui, compreende-se que, quanto mais dinâmico é o ambiente, mais a competitividade organizacional depende da gestão empreendedora, da liderança estratégica e de sólidas capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Estes aspectos são fundamentais no gerenciamento em ambientes de incerteza, pois uma organização capaz de monitorar (*sensing*) o ambiente de negócios de forma

eficaz, possui mais tempo para responder a demandas ambientais positivas e negativas. Igualmente, uma organização com fortes capacidades para apreender oportunidades (*seizing*) e transformar-se (*transforming*) será mais resiliente quando as pressões ambientais impuserem mudanças rápidas e significativas, dado que uma cultura de renovação contínua mantém as organizações flexíveis e responsivas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

No entanto, sob uma perspectiva de mundo em constante mudança, a criatividade, surpresa e novidade são elementos indispensáveis da realidade social, e assim, das organizações (CHIA, 1999). Particularmente em ambientes de incerteza, como no evento raro da pandemia COVID-19, tais aspectos desempenham um importante papel ao facilitar a consciência das oportunidades disponíveis e a capacidade de vislumbrar cenários possíveis (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Deste modo, em cenários dinâmicos como o vivenciado atualmente, a razão e a análise são apenas parte do processo de uma boa gestão (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016) e, portanto, mais além do que a noção de ação empreendedora (TEECE, 2014), o gerente empreendedor possui o papel crítico de transformar a organização e seu ambiente por meio de ações estratégicas singulares (*sui generis*) não decorrentes de rotinas (AUGIER; TEECE, 2009; TEECE, 2012).

Neste sentido, em consonância com os apelos para a incorporação do elemento criativo inerente à ação humana à teoria das capacidades dinâmicas (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015) e para a utilização de uma perspectiva processual nos estudos organizacionais (LANGLEY, 2007; TSOUKAS, 2005; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005), evoluções mais recentes desta teoria defendem a adoção de princípios de uma perspectiva “forte” de processo como forma de conciliar as linhas divergentes sobre as quais esta foi fundamentada, complementando o entendimento do constructo ao enfatizar a agência e a natureza contínua, situada e interativa do desenvolvimento das capacidades (CHIA 2006; NAYAK; CHIA, 2011; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Esta perspectiva privilegia o entendimento da mudança a partir de uma interpretação mais fiel do fenômeno e da organização em toda sua complexidade (LANGLEY, 2007; POOLE et al.; 2000; TSOUKAS, 2005; 2017; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Compreende, assim, o mundo como um constante “vir a ser” (*becoming*) essencialmente heterogêneo, conferindo singularidade a cada expressão da mudança (CHIA, 1999).

Há um contraste, portanto, com uma perspectiva “fraca” de processos, predominante nas escassas investigações de abordagem processual das capacidades dinâmicas (HELFAT et al., 2007), a qual destitui o papel do tempo e assume um estado de equilíbrio, tratando a mudança como excepcional e paradoxalmente de forma estática (GARUD; VAN DE VEN, 2002; LANGLEY, 2007; LANGLEY; TSOUKAS, 2016; TSOUKAS; CHIA, 2002).

Uma compreensão das capacidades dinâmicas orientada sob princípios de uma perspectiva processual “forte” (*strong view*) suporta a compreensão de como os atores organizacionais, quando confrontados com o imediatismo dos desafios de um ambiente em rápida mudança, frequentemente buscam novas oportunidades para a criação de valor motivados pelo hábito e de forma não deliberada (CHIA, 2016). Nesta abordagem, estas capacidades são entendidas como predisposições em vez de recursos, rotinas ou melhores práticas (CHIA, 2016), sendo realizações coletivas e socialmente incorporadas, indissociáveis da ação, construídas tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Além disto, compreende-se que as capacidades dinâmicas são fundamentadas em habilidades tacitamente adquiridas e aprimoradas por meio de uma relação contínua com o dinamismo do ambiente organizacional. Tais habilidades possuem dois aspectos principais: (1) uma sensibilidade empírica para identificar e discernir entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente, principalmente, a partir de sensibilidades refinadas, respostas habituais e do repertório de práticas geradas a partir de experiências passadas, e (2) um *modus operandi*, ou seja, um conjunto de predisposições moldado no *habitus*¹ organizacional, ou seja, constituído na complexidade da história organizacional, possibilitando respostas idiossincráticas aos desafios externos, diferenciando-a organização de seus concorrentes e podendo servir como fonte de vantagem competitiva (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Ainda que, tradicionalmente, nos estudos das capacidades dinâmicas admita-se que o passado afeta o desempenho presente e futuro da empresa (TEECE, 2007),

¹ A noção de *habitus* é emprestada de Bourdieu que o define como um conjunto de sensibilidades e disposições incorporadas de situações anteriores que conferem ao agente o senso prático, ou senso de jogo, sendo “produto da história” e “garantindo a presença ativa de experiências passadas” (BOURDIEU, 1990, p. 54; 2004).

refletindo a importância das ações organizacionais passadas para aquelas presentes e futuras (LOCKETT et al., 2011; PENROSE; 1959; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009), o entendimento sobre o papel da temporalidade, da história organizacional e do acúmulo de experiências no desenvolvimento destas (TEECE, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000) se dá a partir de uma visão do tempo num fluxo mensurável e linear, independentemente da experiência humana, na qual eventos passados se consolidam como forças inerciais limitantes (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017; FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; SUDDABY; FOSTER, 2016).

Por outro lado, numa abordagem das capacidades dinâmicas orientada pela perspectiva processual, admite-se a agência dos atores organizacionais ao conectar o passado e presente na tentativa de decidir um curso de ação em situações desconhecidas, revelando uma agência criativa relacionada com o presente, à indeterminação do futuro e à constante atualização do passado e, assim, evidenciando a relação entre o fenômeno organizacional das capacidades dinâmicas e o tempo experienciado (CHIA, 2017; HERNES, 2008, 2014; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Compreende-se, então, que embora as capacidades sejam, em grande parte, “subproduto de atividades passadas”, estas podem ser performadas diferentemente, e o que conhecemos sobre elas deriva de um potencial apenas inferido por seu desempenho organizacional passado (CHIA; HOLT, 2009; LOASBY, 1998, p. 144; PETERAF; TSOUKAS, 2017). Consequentemente, em uma situação inesperada, como no evento raro da pandemia COVID-19, marcada por suas próprias contingências e pelas necessidades, desejos e interesses dos agentes organizacionais, o desempenho das capacidades é aberto, sendo indeterminado se elas serão exercidas de forma eficaz (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TSOUKAS E HATCH, 2001).

Contudo, ainda não se evidencia na literatura se as respostas organizacionais por meio de ações e decisões de seus atores, em eventos raros, são norteadas pelas predisposições delineadas anteriormente no desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo da história organizacional, mais especificamente pela sensibilidade empírica e pelo *modus operandi* relativo aos microfundamentos: *sensing*, *seizing* e *transforming*. Uma possibilidade é que isto ocorra a depender de como os atores interpretam o passado da organização neste contexto, ou seja, se a

emergência da situação permite ou não que a história se faça presente mediante uma contínua reinterpretação dos fatos históricos ou se há uma ruptura das reflexões sobre o passado no presente, de forma a interromper a influência da predisposição à determinadas práticas que, ao longo do tempo, foram criadas pelo desenvolvimento da sensibilidade empírica e do *modus operandi*.

Considerando-se os elementos apresentados, compreende-se, nesta dissertação, as capacidades dinâmicas como uma habilidade organizacional, tacitamente adquirida e aprimorada por meio de uma relação contínua entre os atores e o dinamismo do ambiente, constituída por práticas coletivas e socialmente incorporadas na organização, indissociável da ação, construída tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (PETERAF; TSOUKAS, 2017). Capacidades dinâmicas, enquanto fenômeno complexo da organização, estão fundamentadas (1) na sensibilidade empírica dos atores organizacionais frente às diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) no *modus operandi* organizacional, ou seja, no conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional, o qual possibilita a organização responder aos desafios externos por meio de ações idiossincráticas pertencentes ao *sensing*, *seizing* e *transforming*, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Tendo em vista estes aspectos, esta pesquisa investiga empiricamente como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou, ao longo da história organizacional, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* organizacional, enquanto conjunto de predisposições desenvolvidas e, assim, a mobilização de capacidades dinâmicas no evento raro da pandemia COVID-19.

Nos itens seguintes desta seção introdutória, são apresentados o problema e objetivos de pesquisa, além da justificativa teórico-prática e contribuições, e por fim, a estrutura deste trabalho.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o crescente dinamismo ambiental e frente às rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais apresentadas às organizações pela pandemia COVID-19, compreendida como um evento raro, as quais motivaram diversas mudanças e a revisão rápida e contínua de modelos de negócios, enfatizando o papel

da gestão empreendedora, da liderança estratégica e de sólidas capacidades dinâmicas nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*, estas fundamentadas na sensibilidade empírica dos atores organizacionais e no *modus operandi* da organização, ou seja, em suas predisposições sociais e práticas moldadas na complexidade da história organizacional (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016), propõe-se o seguinte problema de pesquisa nesta dissertação: *Como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou, ao longo da história organizacional, a sensibilidade empírica dos gestores e o “modus operandi” organizacional, enquanto conjunto de predisposições desenvolvidas e, assim, a mobilização de capacidades dinâmicas no evento raro da pandemia COVID-19?*

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A partir do problema de pesquisa exposto, desdobra-se o objetivo geral deste trabalho, assim como quatro objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou, ao longo da história organizacional, a sensibilidade empírica dos gestores e o “*modus operandi*” da organização, enquanto conjunto de predisposições desenvolvidas e, assim, a mobilização de capacidades dinâmicas no evento raro da pandemia COVID-19.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o evento raro da pandemia COVID-19, visando seus impactos na sociedade e nas organizações.
- b) Caracterizar a organização em estudo e analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ao longo de sua história, nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* e, assim, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* enquanto conjunto de predisposições para ações de resposta em eventos raros.

- c) Descrever os impactos da pandemia COVID-19 para a organização em estudo e analisar suas ações de resposta por meio das capacidades dinâmicas nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*.
- d) Analisar em uma perspectiva processual das capacidades dinâmicas como a sensibilidade empírica dos gestores para identificar oportunidades (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional nas atividades de *seizing* e *transforming*, delineados no desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo de sua história, orientaram a mobilização destas frente à pandemia COVID-19.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA E CONTRIBUIÇÕES

A teoria das capacidades dinâmicas sintetiza e expande ideias de diferentes tradições teóricas anteriores (AUGIER; TEECE, 2009), sob as quais fundamenta-se (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). No entanto, pode ser considerado um campo recente e em desenvolvimento (BARRETO, 2010; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013, TEECE, 2012, 2018b) e, ao evoluir acompanhando as pesquisas na área (HELFAT, PETERAF, 2009), seu conceito permanece aberto a uma diversidade de interpretações, inclusive em relação a aspectos mais básicos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), estando, assim, distante de estabelecer-se (BARRETO, 2010).

Neste contexto, destacam-se as principais contribuições deste trabalho para os estudos organizacionais e, particularmente, para a construção da teoria das capacidades dinâmicas a partir de quatro aspectos distintos: (1) epistemologicamente, pela compreensão das capacidades dinâmicas fundamentadas em princípios de uma perspectiva processual “forte”; ainda que não adotada em sua plenitude; (2) teoricamente, ao integrar elementos relacionados a pesquisa sobre eventos raros para suprir lacunas identificadas na teoria das capacidades dinâmicas e investigar os microfundamentos por meio dos conceitos de sensibilidade empírica e *modus operandi* (3) contextualmente, ao endereçar o evento raro da pandemia COVID-19 que, como tal, apresenta uma oportunidade singular de aprendizagem por suas consequências globais e generalizadas aos diversos setores da economia; e (4) metodologicamente, ao investigar um evento raro sob à luz da teoria da capacidades dinâmicas a partir de uma abordagem qualitativa e da análise narrativa para conectar

os níveis micro (sensibilidade empírica) e macro de análise (*modus operandi* e resultados organizacionais), permitindo a investigação do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e da capacidade de resposta organizacional (CHIA, 2016; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Primeiramente, este trabalho contribui com a construção da teoria das capacidades dinâmicas, ao integrá-la a uma abordagem orientada pela perspectiva processual "forte", estando em consonância com a defesa desta abordagem para reconciliar as divergências em sua teorização de forma a complementar o entendimento do constructo, progredindo e superando desafios em sua concepção (CHIA, 2016; LANGLEY, 2007; MARITAN; PETERAF, 2007; PETERAF; TSOUKAS, 2005; 2017; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Estabelece-se, assim, uma contribuição epistemológica na utilização desta lente que, embora promissora para a compreensão das capacidades dinâmicas (CHIA, 2016; MARITAN; PETERAF, 2007; PETERAF; TSOUKAS, 2017), é ainda pouco explorada na literatura da área (HELFAT et al., 2007), conforme corrobora a análise bibliométrica de publicações com enfoque nas capacidades dinâmicas sob uma abordagem processual "forte" detalhada na fundamentação teórica deste trabalho.

Considerando-se uma perspectiva de mundo em constante mudança, em que a criatividade, surpresa e novidade são elementos indispensáveis dos sistemas vivos, particularmente da realidade social e, assim, das organizações (CHIA, 1999), este estudo favorece uma abordagem mais coerente com o contexto da economia global contemporânea, marcado por um ritmo relativamente superior de mudanças organizacionais e por intrincadas relações socioeconômicas (GARUD; VAN DE VEN, 2002). Também, ao incluir a importância de agregar elementos além da razão e análise para imaginar e construir o futuro em ambientes de incerteza (TEECE; LEIH, 2016), esta dissertação explora questões além das perspectivas racional e normativa que fundamentam a teoria das capacidades dinâmicas, contribuindo teórica e epistemologicamente para sua compreensão e alinhando-se com a defesa de que esta tenha em conta o elemento criativo, inerente à ação humana, assim, tendo em conta fontes de inovação centrais para a teorização das capacidades dinâmicas (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Ao assumir uma visão capaz de abarcar a complexidade organizacional, outra contribuição deste estudo à teorização das capacidades dinâmicas se dá ao

compreendê-las como realizações coletivas e socialmente incorporadas, indissociáveis da ação, sendo construídas tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (PETERAF; TSOUKAS, 2017), permitindo, desta forma, explorar novas possibilidades de pesquisa no campo, principalmente no que tange ao aspecto das práticas e processos que orientam a configuração dos recursos organizacionais (FELDMAN, 2004, 2011). Aqui, este estudo também trata a particular carência da teorização das capacidades dinâmicas de elementos relacionados à intencionalidade, predisposições e práticas sociais, os quais contribuem para os conflitos na definição do constructo e falta de consenso entre os teóricos (CHIA, 2016, 2017).

Numa perspectiva processual, a necessidade da ação humana na conexão entre eventos revela uma agência criativa relacionada com o presente, à indeterminação do futuro e à constante atualização do passado (HERNES, 2008), indicando seu potencial de associação à pesquisa histórica nos estudos organizacionais (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014). Contudo, constata-se, de maneira geral, que as abordagens tradicionais da Administração Estratégica desconsideram a complexidade interna e a história das organizações, não privilegiando uma perspectiva histórica (CLARK; ROWLINSON, 2004), e tal integração ainda é pouco explorada (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014). Portanto, este trabalho também é relevante por conciliar a defesa de uma “virada histórica” nos estudos organizacionais e seu potencial de contribuição para a perspectiva processual, ao compreender a história organizacional como conhecimento que é coletado e interpretado de forma significativa sobre o que aconteceu no passado, como construção política e moral, focado na compreensão presente do passado, sendo então um conjunto de ações humanas e suas narrativas, e, assim, menos objetiva (CLARK; ROWLINSON, 2004; FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; MILLS et al., 2016; WADHWANI et al.; 2018).

Este trabalho também contribui para a teorização das capacidades dinâmicas ao relacioná-las com eventos raros, uma vez que estes provocam rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009), motivando diversas mudanças e a realocação de recursos para seu gerenciamento e para a captura de lições derivadas destas situações (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009). Particularmente, estes podem fornecer percepções valiosas sobre diferentes processos organizacionais (BECK;

PLOWMAN, 2009; RERUP, 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), os quais possuem um papel central para a estratégia e, assim, para a teoria das capacidades dinâmicas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; HELFAT, PETERAF, 2009; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), aportando lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser utilizadas para o aprimoramento destas, as quais podem ser mobilizadas no futuro, ainda que em contextos diversos (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

Outra contribuição deste estudo se dá por sua contextualização em um evento raro como a pandemia COVID-19, abordando suas implicações para a continuidade das decisões, ações e rotinas organizacionais, assim como a resposta organizacional pela mobilização e realocação de recursos e competências frente às mudanças motivadas (TEECE, 2007, 2012). Desta maneira, busca apreender a compreensão organizacional ampliada sobre si mesma e suas capacidades por meio de aprendizados e elementos únicos oportunizados por estes eventos devido ao desafio que estes representam às organizações pela ausência de experiência com situações semelhantes (BECK; PLOWMAN, 2009; CHRISTIANSON et al., 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

Além disto, considerando que a pesquisa sobre capacidades dinâmicas é uma das áreas mais ativas no campo da gestão estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), e a implicação histórica da teoria organizacional com o estudo de crises e seu gerenciamento, assim como um crescente interesse pela pesquisa em contextos extremos (BUNDY et al., 2016; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), as investigações sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a mobilização destas em eventos raros é relativamente pouco explorada, conforme demonstra a bibliometria sobre publicações no tema apresentada na fundamentação teórica deste trabalho. A análise dos estudos levantados confirma, no entanto, um interesse crescente nestes temas, indicando a influência da pandemia COVID-19 nas pesquisas na área, além de corroborar a relevância de seu estudo pelas consequências globais e generalizadas deste evento raro aos diversos setores da economia e organizações.

Do ponto de vista metodológico, observou-se que a abordagem qualitativa, embora indicada ao estudo de processos complexos ao longo do tempo (CHRISTIANSON et al., 2009), ao possibilitar a análise processual e contextualizada de eventos (LANGLEY, 1999), não tem sido privilegiada para o estudo de capacidades

dinâmicas em contextos de eventos raros. Uma análise dos trabalhos levantados na bibliometria revela que 53% destes são de estudos empíricos desenvolvidos com abordagens quantitativas, enquanto 23% utilizam uma abordagem qualitativa, entre os quais não foram encontrados estudos de processo.

Ainda, é relevante o uso da análise narrativa para este trabalho, uma vez que, compondo uma estrutura multifacetada, as narrativas organizacionais conectam-se aos níveis micro e macro de análise, integrando-os: no primeiro, permitem o entendimento de narrativas específicas, enquanto no segundo, reproduzem valores e ideologias dominantes (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015). Desta forma, permitem a investigação do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e da capacidade de resposta organizacional pela associação destes dois níveis de análise, fundamentadas na sensibilidade empírica dos atores organizacionais, o nível micro, e no *modus operandi* e resultados organizacionais, representando o nível macro e, deste modo, atendendo a um desafio comum de estudos qualitativos (CHIA, 2016; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Sendo assim, em relação às contribuições práticas desta dissertação, esta é gerencialmente relevante ao vincular processos e práticas de nível micro aos resultados de nível organizacional (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018), facilitando a compreensão desta relação. Ainda, ao abordar um evento raro privilegiando uma abordagem orientada por princípios da perspectiva processual “forte”, uma interpretação mais fiel ao fenômeno da mudança em toda sua complexidade (LANGLEY, 2007; TSOUKAS, 2005; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005) e a defesa geral de uma visão da complexidade organizacional para possibilitar sua apreensão, este estudo alinha-se aos desafios enfrentados na prática organizacional (TSOUKAS, 2017).

Neste âmbito, este trabalho reforça a compreensão dos gestores de como elementos não cognitivos, constituídos ao longo da história organizacional, fundamentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e, assim, dos microfundamentos deste processo (*sensing*, *seizing* e *transforming*) para o desenvolvimento de estratégias competitivas sustentáveis (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012), ao mesmo tempo que reflete a importância de ações organizacionais prévias para aquelas presentes e futuras (LOCKETT et al., 2011; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009), reforçando a compreensão do papel da história organizacional num enfoque processual e contextual do passado, além da

acumulação passiva de eventos que acontecem à organização (CLARK; ROWLINSON, 2004; FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; FOSTER et al, 2016; HERNES, 2014; ROWLINSON, 2004).

Deste modo, informa como as organizações podem se preparar, enfrentar e até mesmo obter resultados positivos frente aos desafios apresentados por eventos raros e contextos semelhantes, por meio do desenvolvimento e mobilização de capacidades dinâmicas fundamentadas numa sensibilidade empírica para compreender e discernir entre às diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e no conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional. Particularmente, como meio de reflexão, pode suportar uma melhor compreensão de práticas e processos organizacionais, direcionando a implementação e revisão destes, e assim, o aprimoramento da capacidade organizacional de resposta futura (CHIA, 2016; 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, contextualização do estudo, descrição de análise das evidências pré-pandemia COVID-19, descrição e análise das evidências no evento raro da pandemia, e considerações finais.

Na presente introdução delinea-se de forma breve o contexto deste estudo, além de se apresentar o problema da pesquisa; os objetivos, geral e específicos; a justificativa teórico-prática e suas contribuições; e sua estrutura.

O segundo capítulo contempla o referencial teórico das capacidades dinâmicas, além de uma síntese sobre a perspectiva processual nos estudos organizacionais e sua possibilidade de integração com a história organizacional.

Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa são relacionados no terceiro capítulo, incluindo os objetivos e perguntas de pesquisa orientadores do desenvolvimento do trabalho, as definições constitutivas e respectivos percursos empíricos utilizados, assim como a delimitação e desenho da pesquisa.

No capítulo quatro, descrevem-se primeiramente, os impactos socioeconômicos decorrentes da pandemia COVID-19 incluindo aspectos gerais de suas consequências globais, para a conjuntura econômica brasileira, particularmente para a indústria – setor da organização selecionada para esta pesquisa – e para as

organizações no país e, então, apresentam-se informações gerais do setor de acrílicos e plásticos no Brasil, contexto do caso investigado, abrangendo sua origem, evolução, impactos durante a pandemia e panorama atual.

O capítulo seguinte contempla a descrição e análise das evidências do caso relacionados aos períodos que antecedem o evento raro da pandemia COVID-19, incluindo a descrição do histórico da organização investigada e o detalhamento de suas capacidades dinâmicas por meio das atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*. A partir destes elementos e com base na fundamentação teórica, apresenta-se a discussão do delineamento da sensibilidade empírica e do *modus operandi* da organização pré-pandemia COVID-19.

A descrição e análise das evidências do caso relacionados no período do evento raro da pandemia COVID-19 são abordadas no capítulo seis, apresentando-se, primeiramente, a pandemia COVID-19 como evento raro e seus principais impactos para a organização estudada. Em seguida, apresentam-se as ações de resposta da organização neste contexto por meio das atividades relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming*. Relacionando estes elementos e aqueles apresentados no capítulo anterior, analisa-se como a sensibilidade empírica dos gestores para identificar oportunidades (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional nas atividades de *seizing* e *transforming* orientaram as ações da organização frente à pandemia COVID-19.

Por fim, encontram-se as considerações finais desta dissertação, compreendendo as principais conclusões, a apresentação das contribuições teóricas e empíricas, limitações analíticas e as indicações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico das categorias de análise relevantes para a fundamentação e desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente, aprofunda-se o entendimento sobre as capacidades dinâmicas, sendo apresentados a origem e evolução do termo, seus conceitos, abordagens, características e estado da arte. Na segunda parte, aborda-se a perspectiva processual nos estudos organizacionais e a relação desta com a abordagem histórica, além da implicação destas para a teoria das capacidades dinâmicas. Conclui-se este capítulo com a proposta de um modelo conceitual de pesquisa para orientar a investigação empírica desta dissertação.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Desenvolvida há pouco mais de duas décadas como uma promissora perspectiva para explicar a renovação estratégica, a criação de valor e como as empresas desenvolvem e sustentam desempenho superior e vantagem competitiva (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE; PISANO, 1994), a teoria das capacidades dinâmicas sintetiza e expande ideias de diferentes tradições teóricas (AUGIER; TEECE, 2009) que a precederam e sob as quais fundamenta-se (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019), tornando-se uma das áreas de pesquisa mais ativas e aplicadas no campo da gestão estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010). Seu conceito, por sua vez, evoluiu acompanhando as pesquisas na área (HELFAT; PETERAF, 2009), permanecendo este aberto a uma diversidade de interpretações, inclusive em relação a seus aspectos mais básicos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), estando, assim, distante de estabelecer-se (BARRETO, 2010).

Este tópico destina-se à apresentação da teoria das capacidades dinâmicas, incluindo a origem e evolução do termo, seus conceitos, abordagens, características e estado da arte.

2.1.1 A origem do termo capacidades dinâmicas

A originalidade do pensamento de Edith Penrose em *The Growth of the Firm* (1959) deve-se ao papel conferido aos recursos, ou seja, aspectos internos das organizações, como condicionantes do crescimento organizacional, juntamente a percepção dos gestores de fatores do ambiente externo. Diferenciou-se, desta forma, das teorias correntes à época, as quais destacavam exclusivamente fatores de mercado dados pelo ambiente.

Em sua Teoria do Crescimento da Firma, a autora propõe o conceito de serviços produtivos (*productive services*), distinguindo o conjunto de produtos e serviços que uma organização é capaz de obter a partir de seus recursos, da própria noção de “recursos”. Estes, por sua vez, são definidos como “coisas físicas que as empresas comprem, arredam, ou produzem para seu próprio uso” (PENROSE, 1959, p.67).

Neste sentido, concebe-se que as experiências dos gestores em um determinado tipo de contexto organizacional influenciam diretamente as possibilidades da organização referentes a oferta do conjunto de produtos e serviços (serviços produtivos), uma vez que cabe a estes a tomada de decisão. Com base em suas interpretações do ambiente, estes empreendedores intraorganizacionais percebem determinadas oportunidades para o contexto organizacional específico em que se encontram e que decidem explorar a partir dos recursos produtivos disponíveis.

Realizar este processo de forma contínua, no qual os conhecimentos e experiências dos indivíduos e o conjunto de produtos e serviços gerados se condicionam mutuamente e em interação constante, resulta em conhecimentos e oportunidades organizacionais idiossincráticas que confere heterogeneidade entre organizações. Aqui, fica claro outro aporte da obra de Penrose quando esta destaca a relevância de aspectos organizacionais intangíveis, tais como conhecimentos e competências, para o crescimento organizacional. Além disto, ao compreender que as atividades organizacionais passadas moldam recursos e conhecimentos futuros da organização, Penrose (1959) reflete a importância de ações organizacionais prévias para as ações organizacionais presentes e futuras (LOCKETT et al., 2011; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009), abrindo caminho para a noção de dependência do caminho (*path dependence*) (SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009) e,

compreendendo, também, que o crescimento organizacional depende do acúmulo de experiências específicas ao longo do tempo.

No campo da Teoria da Organização Industrial Econômica, em seu trabalho sobre capacidades, Richardson (1972) retoma a discussão iniciada por Penrose (1959), fundamentando-se nesta e destacando aspectos internos e intangíveis das organizações. Segundo o autor, numa teoria que busque responder adequadamente às questões sobre a organização industrial, é imperativo considerar componentes organizacionais como o conhecimento, experiências e habilidades, ou seja, as capacidades que viabilizam a realização de atividades. Ainda que de forma elementar, o autor conceitua, assim, o que entende por “capacidades”, indicando também que estas são determinantes das possibilidades de resposta e obtenção de vantagem competitiva de uma organização (RICHARDSON, 1999).

Na Teoria das Organizações, como retomam Peteraf e Tsoukas (2017), ainda que sem fornecer uma definição do conceito, Ansoff (1965) havia discutido de forma explícita as capacidades organizacionais, listando tipos relacionados às diferentes áreas funcionais. Posteriormente, Andrews (1971), com base na noção de Selznick (1957) de “competência distinta”, o que uma empresa pode fazer particularmente bem, compreendeu que as capacidades organizacionais são decorrentes da experiência adquirida no curso da atividade organizacional diária. Percebe-se então que o conceito de capacidades organizacionais surgiu naturalmente de um interesse em compreender a natureza das organizações empresariais, como operam e o que são capazes de realizar (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Por várias décadas, no entanto, a literatura em administração negligenciou a discussão acerca de recursos e capacidades em detrimento da visão da economia industrial, a qual privilegiou o estudo da vantagem competitiva a partir de aspectos externos à organização, a exemplo da estratégia de posicionamento e a análise concorrencial das obras de Michael Porter (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). Esta foi a orientação privilegiada nos estudos organizacionais até quando, em seu artigo de 1984, retomando a noção de recursos, Wernerfelt contrasta com o paradigma dominante à época ao focar novamente questões internas das organizações. Fazendo uma analogia às barreiras de entrada de Porter, o autor propõe a ideia de barreiras de posição de recursos, as quais confeririam possibilidades de maior vantagem competitiva às organizações. Assim, concebia-se a proposta da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Contudo, até o final da década de 80, o argumento da VBR não obteve impacto acadêmico (WERNERFELT, 1995) e, na maioria de seus primeiros estudos, as capacidades organizacionais receberam pouca atenção direta, embora tenham sido identificadas como uma parte importante do conjunto de ativos estratégicos que constitui a base de recursos de uma organização (PETERAF; TSOUKAS, 2017). Foi apenas com a publicação de *The Core Competence of the Corporation* de Prahalad e Hamel (1990) que os estudos da VBR passaram a tratar as competências como uma temática de maior centralidade, destacando sua discussão no nível organizacional. A partir deste e do estudo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* de Barney (1991), a VBR ganha popularidade (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Neste trabalho, Prahalad e Hamel (1990) integram os conceitos de recursos e competências, visando esclarecer como a organização configura-se e desenvolve-se com base em recursos a partir de suas capacidades, o que pode favorecer a vantagem competitiva, notadamente quando sua competência central (*core competence*) é identificada. Desenvolvida a partir do aprendizado coletivo da organização, a competência central permite à empresa replicar e reconfigurar o que faz de melhor, desta resultando, então, a vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em outro trabalho de destaque para a popularização da VBR, Barney (1991) impulsiona a noção de recursos e capacidades ao explorar a importância destes como fonte de vantagem competitiva. Para o autor, uma organização de desempenho superior é aquela que é capaz de obter vantagem competitiva sobre seus rivais porque seus recursos e capacidades são considerados (V) valiosos, (R) raros, (I) inimitáveis e (N) não substituíveis. Tais condições seriam alcançadas por meio da heterogeneidade e da imobilidade de recursos, ou seja, de que estes podem ser distintos entre organizações e de que esta variação pode ser sustentada ao longo do tempo devido a impossibilidade de transferência perfeita destes recursos e capacidades. Na VBR, portanto, a história organizacional, ao gerar recursos imperfeitamente imitáveis, ganha relevância como determinante de desempenho e vantagem competitiva organizacional (BARNEY, 1991, p. 108).

Em suma, a VBR (BARNEY, 1986, 1991; WERNERFELT, 1984) busca explicar as condições sob as quais as organizações podem obter uma vantagem competitiva sustentada com base num portfólio idiossincrático de recursos,

competências e capacidades que permitem resultados específicos (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; WINTER, 2003). Nesta abordagem, um recurso é algo acessível pela organização, de sua propriedade ou sob seu controle, podendo ser tangível ou intangível (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARRETO, 2010; HELFAT; PETERAF, 2003; MILLS et al., 2002). Já as capacidades envolvem a habilidade da organização para executar rotinas, usando recursos e processos organizacionais, permitindo à organização conceber, escolher e implementar estratégias para alcançar resultados significativos e específicos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1992; BARRETO, 2010; HELFAT; PETERAF, 2003; WINTER, 2000).

Ainda que a VBR aclare os tipos e as características dos recursos que podem levar à vantagem competitiva sustentável, sua natureza estática que possibilita avaliar um recurso apenas em um dado momento e não ao longo do tempo, torna-a inadequada a ambientes em mudança (BARRETO, 2010), assim, não sendo suficiente para explicar satisfatoriamente por que determinadas empresas conseguem obter e sustentar uma vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, isto é, de mudanças rápidas e imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Além disto, esta não conseguia explicar a heterogeneidade entre empresas e porque capacidades organizacionais são idiossincráticas e, portanto, inimitáveis e não replicáveis (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

O conceito de capacidades dinâmicas foi então proposto visando responder às lacunas da VBR (BARRETO, 2010), objetivando esclarecer para a prática e teoria as bases da vantagem competitiva em nível organizacional (TEECE, 2014). Fundamentado em trabalhos anteriores de Teece, o conceito é inicialmente introduzido por Teece e Pisano em trabalho publicado preliminarmente em 1990, em sua versão final, em 1994, e posteriormente, em Teece (1996). Finalmente, sua definição é ampliada por Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo então apresentada como um modelo analítico (*framework*) teórico para analisar as fontes de criação e sustentação de vantagem competitiva e orientar decisões e ações em ambientes complexos e de rápida mudança (AUGIER; TEECE, 2009).

Para estes autores, as capacidades dinâmicas dizem respeito à “habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências externas e internas em direção às mudanças ambientais” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Aqui, também defendem que as capacidades dinâmicas são tipicamente construídas em vez de compradas e que sua criação e evolução se dá essencialmente em processos

gerenciais e organizacionais moldados pela posição específica de ativos internos e externos e pela trajetória da empresa, ou seja, dos caminhos evolutivos que adotaram no passado, assim conferindo relevância ao passado (BARRETO, 2010).

Nesta conceituação, os autores destacam a adaptação organizacional às mudanças do ambiente, no uso do termo “dinâmicas”, assim como o papel central do gerenciamento estratégico na orquestração de recursos, competências e habilidades organizacionais internos e externos para atender essas necessidades ambientais, expressada por “capacidades” (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Desta maneira, o conceito diferencia-se ao transmitir um equilíbrio na importância de aspectos externos e internos da organização enquanto impulsionadores de novas competências (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019).

Entende-se, portanto, que o conceito de capacidades dinâmicas está enraizado na VBR como consequência natural da preocupação de ambas abordagens com as capacidades da empresa e o potencial destas de conferir vantagem competitiva (HELFAT; PETERAF, 2009). Contudo, os pesquisadores dentro do paradigma das capacidades dinâmicas tentam delinear especificamente como as organizações podem monitorar e apreender oportunidades e ameaças para, em seguida, transformar a organização conforme as inevitáveis mudanças do ambiente. A abordagem das capacidades dinâmicas preocupa-se, então, com a forma como as empresas criam e acessam novos conhecimentos, fazem escolhas de investimento e alcançam o modelo de negócios e a transformação organizacional necessários (AUGIER; TEECE, 2009).

Por esta breve revisão da origem do termo, pode-se constatar que a abordagem das capacidades dinâmicas sintetiza e expande ideias de diferentes tradições teóricas (AUGIER; TEECE, 2009) que a precederam e sob as quais fundamenta-se (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019), a fim de fornecer uma estrutura coerente que pode integrar o conhecimento conceitual e empírico existente (AUGIER; TEECE, 2009). Desde sua definição, contudo, tal conceito segue evoluindo, não havendo uma convergência sobre seu significado e caracterização (BARRETO, 2010; DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; HELFAT; PETERAF, 2009).

Na próxima seção, discorrem-se sobre os desenvolvimentos na teoria das capacidades dinâmicas propostos por distintos autores desde a publicação seminal de Teece, Pisano e Schuen (1997), incluindo evoluções apresentadas por David

Teece, de forma a facilitar a compreensão do estado atual do campo e dos elementos necessários para a fundamentação deste trabalho.

2.1.2 Evolução do termo capacidades dinâmicas

Assim como a VBR, a teoria das capacidades um ativo tema de pesquisa dinâmicas que se foca em questões centrais para a prática e teoria, como desempenho, competências e mudança organizacional. Uma vez proposto o conceito de capacidades dinâmicas, este evoluiu acompanhando as pesquisas de teóricos com uma grande variedade de interesses, experiência em pesquisa, abordagens metodológicas e formações, os quais combinaram e recombinaaram diferentes tradições teóricas e acadêmicas (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009).

A definição fornecida por Teece, Pisano e Schuen (1997), embora tenha motivado o início das pesquisas no tema, deixou em aberto questões sobre a fundamentação de tais capacidades, seus atributos, sua origem e como elas podem ser reconhecidas (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009). Assim, motivou debates que se concentraram em duas questões críticas, interrelacionadas e fundamentais para o campo, sendo estas a natureza das capacidades dinâmicas e a definição do termo, e seus efeitos e consequências (HELFAT; PETERAF, 2009).

Como resultado, ocorreram tentativas conflitantes de definir as capacidades dinâmicas na literatura de estratégia, sem que um consenso fosse atingindo (CHIA, 2017). Desta forma, o conceito permaneceu aberto a uma diversidade de interpretações, inclusive em relação a seus aspectos mais básicos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), estando, assim, distante de estabelecer-se (BARRETO, 2010) e oportunizando refinamentos, reinterpretações e expansões por parte de outros estudiosos (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009).

Em suma, ao revisar a evolução do campo, apontam-se entre as principais causas de problemas na teorização das capacidades dinâmicas: (1) uma bifurcação inicial do campo; (2) evoluções do conceito apresentadas por David Teece; (3) entendimentos divergentes do papel do dinamismo na definição do constructo; e (4) uma conceituação problemática da ação humana, particularmente no que diz respeito ao papel da criatividade (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; PETERAF; TEECE, 2017).

A teoria das capacidades dinâmicas se desenvolveu em torno de duas principais influências polarizadoras (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). Além da definição seminal de Teece, Pisano e Schuen (1997) pela qual compreendem-se as capacidades dinâmicas sob a ótica econômica, como atributos da organização, Eisenhardt e Martin (2000) as conceituaram como um conjunto de processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelos quais as empresas alcançam novas configurações de recursos e adaptam suas competências ao longo do tempo de forma a acompanhar a evolução do mercado. Neste artigo, considerado igualmente um clássico, Eisenhardt e Martin destacam uma série de divergências em relação ao conceito seminal, questionando diretamente seus aspectos centrais e oferecendo uma perspectiva mais processual e menos econômica das capacidades dinâmicas, implicando uma bifurcação inicial no campo (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Os entendimentos sobre as capacidades dinâmicas nestes trabalhos contrastam em relação à sua constituição, seu contexto de aplicação e sua capacidade de fornecer vantagem sustentável a uma organização, além de fundamentarem-se em diferentes noções de ação (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). As principais divergências entre estes estudos são sintetizadas no quadro 1.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS ESTUDOS SEMINAIS

	Teece; Pisano e Schuen (1997)	Eisenhardt e Martin (2000)
Fundamentação	Teoria Econômica da Firma, Schumpeteriana	Teoria Evolucionária, Antropologia
Nível de Mudança Ambiental	Alto	Moderado
Nível de Análise	Firma	Grupo
Conceito de Capacidade Dinâmica	Habilidade organizacional para integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas.	Processo ou rotina organizacional e estratégica pelo qual as empresas alcançam novas configurações de recursos tanto para adequar-se, quanto para provocar mudanças no mercado.
Conceitos Chave	Fins, meios e condições	Normas, regras e rotinas
Relação Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva	Capacidades dinâmicas podem criar vantagem competitiva sustentável.	Capacidades dinâmicas possuem relação indireta com a criação e sustentação de vantagem competitiva.
Entendimento de Ação	Racional	Normativo

FONTE: A autora com base em Maclean; Macintosh e Seidl (2015) e Peteraf; Di Stefano e Verona (2013).

Em relação ao contexto de atuação e conceituação, Eisenhardt e Martin (2000) definem as capacidades dinâmicas em termos de processos cuja natureza varia com o grau de dinamismo do mercado, defendendo que estas se aplicam também a mercado moderadamente dinâmicos, nos quais se apresentam na forma de melhores práticas. Já em mercados altamente dinâmicos, assumiriam a forma de regras simples improvisadas e instáveis, em claro desacordo com o proposto por Teece, Pisano e Shuen (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Outro ponto divergente significativo entre as duas obras concentra-se nos efeitos e consequências das capacidades dinâmicas, em especial quanto ao seu potencial para criar e sustentar vantagem competitiva. Ao compreenderem as capacidades dinâmicas como melhores práticas dotadas de equifinalidade, ou seja, que possibilitam alcançar um mesmo resultado de diferentes formas, Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que estas não podem ser fonte de vantagem competitiva. Contrapõem, assim, uma relação mais direta entre as capacidades dinâmicas e vantagem competitiva defendida por Teece, Pisano e Shuen (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009).

Cabe ainda ressaltar as diferentes noções de ação utilizadas pelos autores. Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 527) compreendem os gerentes como atores racionais, assumindo um papel analítico de fins, meios e condições em busca de otimização, privilegiando uma visão de racionalidade econômica da ação e instrumental do comportamento, ou seja, uma “ação racional”. Esta perspectiva é mais aderente ao nível organizacional, pois a organização em sua totalidade pode ser entendida como “um ator racional unificado que busca maximizar a vantagem competitiva.” (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015, p.343).

Em contraste, Eisenhardt e Martin (2000) concebem a ação principalmente como resultado de normas, regras e rotinas historicamente moldadas constituindo, assim, uma visão de “ação normativa”. Nesta, há uma preocupação primária com o desenvolvimento e persistência de padrões sociais, culturais e históricos coletivos, valores e normas mantidos em conjunto e com as estruturas cognitivas e sociais compartilhadas. A ação é, portanto, entendida como sendo guiada por normas de grupo, adequando-se melhor a este nível de análise, transparecendo um interesse particular por “rotinas performadas por grupos ou subgrupos organizacionais para

garantir a sobrevivência organizacional” (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015, p. 344).

Seguindo estes dois influentes artigos, a relevância teórica e prática de compreender o desenvolvimento e utilização de capacidades dinâmicas continuou a estimular pesquisas no tema (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Entre estas investigações, destaca-se a proposição de Zollo e Winter (2002) de que mecanismos de aprendizado facilitam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, por meio da criação e modificação de rotinas operacionais, sendo uma maior eficácia o efeito principal destas capacidades. Apresentam, portanto, consonância com o trabalho de Eisenhardt e Martin (2000) que já haviam sustentado a importância dos conhecimentos prévios dos gestores para a análise ambiental necessária para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). Além disto, destacam o papel atribuído às rotinas para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, bem como sua integração com a aprendizagem organizacional, compreendendo-as como o meio pelo qual flui o conhecimento organizacional (ZOLLO; WINTER, 2002).

Na primeira edição de 2003 do *Strategic Management Journal*, Adner e Helfat (2003, p.1012) introduzem o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais como “as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram recursos e competências organizacionais”, destacando três fatores influenciadores da tomada de decisão gerencial: (1) o capital humano referente às habilidades adquiridas dos gerentes; (2) a cognição relacionada com modelos mentais gerenciais, como conhecimentos e suposições, e (3) o capital social gerencial derivado dos laços sociais e das redes internas e externas da organização. Aqui, além da referência direta à questão cognitiva, é possível identificar a ênfase em habilidades, conhecimentos e laços sociais construídos.

Nesta mesma edição, Winter (2003, p.991) propõe que as capacidades dinâmicas “operam, estendem, modificam ou criam capacidades comuns” introduzindo, assim, um debate acerca de modelos hierárquicos de recursos e capacidades ao preconizar uma classificação de capacidades de nível zero (operacionais) e de nível superior (dinâmicas). Em outro importante trabalho, fazendo um paralelo com esta proposta, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) defendem que as capacidades dinâmicas são capacidades de ordem maior, capaz de alterar outras capacidades e mudar a forma como a organização resolve problemas, uma habilidade

que denominam capacidades substantivas, correspondentes às capacidades ordinárias ou operacionais.

Além de uma categorização hierárquica, os autores endereçam as críticas relativas ao termo “dinâmicas” que compõe o conceito, o qual foi interpretado distintamente ao longo da evolução do campo (BARRETO, 2010). Deste modo, preconizam que ambientes dinâmicos não são elementos essenciais das capacidades dinâmicas, ainda que estas possam ser mais valiosas quando o ambiente muda rápida ou imprevisivelmente. Assumem, então, a posição de que a definição enfatiza o dinamismo da própria capacidade e não do ambiente onde a organização se insere (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Este entendimento, compartilhado posteriormente por outros autores, contrasta com a visão exposta no trabalho seminal de Teece, Pisano e Schuen (1997) (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Além destes pontos, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) propõe uma definição das capacidades dinâmicas como a habilidade da organização para reconfigurar seus recursos e rotinas conforme a tomada de decisão gerencial, sendo seu desenvolvimento e uso dependentes das habilidades existentes para identificar oportunidades de mudança e implementá-las. Por sua vez, entendem a reconfiguração de recursos e rotinas como um processo no qual empreendedores e gerentes dão origem às capacidades substantivas e desenvolvem as capacidades dinâmicas para transformá-las ao longo do tempo. Isto se dá no desempenho de atividades empreendedoras que assumem a forma de identificação e exploração de oportunidades, pelas quais ocorre a seleção de recursos e habilidades e captura-se novos conhecimentos externos a cada situação, formando, quando combinados, capacidades substantivas e a base de conhecimento organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Nesta perspectiva, as capacidades dinâmicas não são diretamente ou necessariamente, ligadas ao desempenho financeiro, mas sim à capacidade de reconfigurar recursos e rotinas conforme intencionado pela organização. Além disto, torna-se explícito o papel dos tomadores de decisão no desenvolvimento, execução e direção de tais capacidades, assim como a importância da visão gerencial para a avaliação do ambiente organizacional e desenho de sua trajetória evolutiva a cada evolução do contexto (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Portanto, embora compreenda-se que empreendedores e gerentes sejam os principais agentes de mudança, propõe-se que as capacidades dinâmicas também se

relacionam às rotinas organizacionais na reconfiguração da base de recursos da empresa, eliminando recursos já não mais necessários, ou recombinando-os de forma inovadora e assim, desenvolvendo novas capacidades operacionais. Ao longo do tempo, cria-se uma dependência de caminho conforme as atividades e processos rotinizados relacionados às capacidades operacionais se incorporam no que a empresa faz e como faz. Em suma, compreende-se que a prática contínua de rotinas em situações diversas propicia a aprendizagem sobre relações de causa e efeito e como alcançar os resultados desejados, assim, diminuindo riscos e custos, além de aumentar a confiança dos gerentes em seus usos futuros (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Conforme mencionado anteriormente, nas tradições teóricas sob as quais se fundamentou a teoria das capacidades dinâmicas, já se defendia a influência de atividades organizacionais passadas para o desenvolvimento de recursos e conhecimentos futuros da organização, portanto, admitindo-se a influência de ações organizacionais passadas para aquelas presentes e futuras (LOCKETT et al., 2011; PENROSE, 1959; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Ao longo da evolução da teoria das capacidades dinâmicas, segue-se ressaltando a importância e influência da história organizacional, admitindo-se que, ao serem construídas a partir de uma história organizacional única de investimentos e desenvolvimento de rotinas, as capacidades dinâmicas acabam herdando características idiossincráticas que as tornam difíceis de serem imitadas por outras organizações que possuem histórias diferentes, conferindo heterogeneidade às organizações (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TEECE, 2017).

Em trabalhos subsequentes, o próprio entendimento de Teece sobre as capacidades dinâmicas se altera. Suas contribuições mais recentes (TEECE 2012, 2014), ainda que baseadas diretamente em trabalhos anteriores e endereçando críticas persistentes, sugerem a contradição de elementos fundamentais da concepção original do constructo e de sua estrutura, particularmente em respeito ao papel das rotinas e da natureza da ação no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, contribuindo para os problemas de teorização no campo e deixando em aberto seu status ontoepistemológico (MACLEAN 2017; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Entre as evoluções em seu pensamento, buscando esclarecer o conceito de capacidades dinâmicas, Teece (2007) propõe seus microfundamentos em três grupos

de atividades essenciais para a competitividade das empresas no enfrentamento das mudanças ambientais (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). São eles: (1) identificação e avaliação de oportunidades e ameaças (*sensing*); (2) criação de valor a partir da mobilização de recursos para lidar com oportunidades e ameaças (*seizing*); e (3) transformação constante para manter a aptidão evolutiva e a competitividade "por meio do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa." (*reconfiguring* ou *transforming*) (TEECE, 2007, p.1319, 2012).

As atividades para identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças (*sensing*) possuem características empreendedoras e se dão pelo acesso privilegiado à informações atuais, incluindo atividades como o monitoramento de novas oportunidades e ameaças, obtenção de conhecimento sobre as necessidades de clientes, concorrentes e fornecedores, processos de pesquisa e desenvolvimento, exploração de oportunidades tecnológicas e a interpretação das informações coletadas, entre outros processos relacionados. Para criar valor a partir das oportunidades identificadas (*seizing*), realizam-se atividades para a tomada de decisão estratégica em relação às ações que terão curso, incluindo a definição do processo de decisão estratégica, desenho e seleção do modelo de negócios e do portfólio de produtos, processos e serviços (AL-AALI; TEECE, 2013; TEECE, 2007, 2012).

Finalmente, as atividades de reconfiguração ou transformação de ativos referem-se ao contínuo alinhamento de recursos, capacidades e competências, tangíveis e intangíveis, para manter a aptidão evolutiva, sendo dependente de estruturas de governança, em atividades relacionadas com o aprendizado e integração de conhecimento interno e externo, ao gerenciamento da coespecialização e a descentralização de poder e reestruturação para melhor coordenação e tomada de decisões, sendo facilitadas, entre outros aspectos, pela promoção de uma cultura organizacional favorável à flexibilidade e experimentação (AL-AALI; TEECE, 2013; TEECE, 2007, 2012, 2018a). O quadro 2 mostra uma síntese de ações organizacionais relativas às atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*.

QUADRO 2 – AÇÕES ORGANIZACIONAIS RELATIVAS AOS MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Microfundamentos	Ações
<i>Sensing</i> - Monitoramento de oportunidades e ameaças.	-Identificar oportunidades e ameaças. -Identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades do cliente e inovação do cliente. -Explorar inovação de fornecedores e outros parceiros -Explorar avanços tecnológicos externos. -Direcionar Pesquisa & Desenvolvimento internamente e selecionar novas tecnologias.
<i>Seizing</i> - Apreensão de oportunidades e inibição de ameaças.	-Delinear a solução para o cliente. -Delinear o modelo de negócios definindo sua estratégia. -Selecionar protocolos de tomada de decisão. -Selecionar os limites da empresa para gerenciar recursos complementares e plataformas. -Construir lealdade e comprometimento dos colaboradores.
<i>Transforming</i> - Aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração de ativos intangíveis e tangíveis.	-Reconfigurar recursos e competências para explorar oportunidades ou inibir ameaças detectadas. -Descentralizar e reestruturar a empresa. -Realizar a gestão do conhecimento. -Desenvolver mecanismos de governança. -Gerenciar a coespecialização. -Implementar pequenas mudanças periodicamente para manter a organização alinhada com seu ambiente. -Fomentar uma cultura organizacional desafiadora com foco em resultados e favorável à flexibilidade e experimentação.

FONTE: A autora com base AL-AALI e TEECE (2013) e TECCE (2007, 2012, 2018a).

Como observam Takahashi e Bulgacov (2019), desta maneira, Teece (2007) detalha os microfundamentos das capacidades dinâmicas em ações e processos de decisão, enfatizando o papel dos gestores e empreendedores na forma, por exemplo, de habilidades individuais, conhecimentos e aspectos cognitivos. Neste sentido, as habilidades empreendedoras e de liderança da alta administração em torno das atividades de monitorar (*sensing*), apreender (*seizing*) e transformar (*transforming*) são entendidas como necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas (TEECE, 2012).

Particularmente, quanto mais dinâmico é o ambiente, mais a competitividade organizacional depende da gestão empreendedora, da liderança estratégica e de sólidas capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). O empreendedorismo trata de sentir e compreender oportunidades, diagnosticar ameaças, ter poder de iniciativa e coordenar recursos de forma criativa, remodelando estruturas e sistemas organizacionais quando necessário para responder às demandas do ambiente (TEECE, 2012). Por sua vez, boas habilidades de liderança estratégica, como um profundo conhecimento do ambiente organizacional e a capacidade de coordenar e facilitar esforços, são essenciais para que os gestores

planejem e direcionem mudanças oportunas (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). Por fim, fortes capacidades dinâmicas são necessárias à manutenção da competitividade organizacional por suportar, ao longo do tempo, a coordenação e reconfiguração de recursos e competências externas e internas, incluindo capacidades dinâmicas existentes, facilitando a inovação e resposta organizacionais para provocar e responder às mudanças no mercado (TEECE, 2007, 2012, 2016; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Estes três aspectos são, assim, fundamentais no gerenciamento em ambientes de incerteza, pois uma organização capaz de monitorar (*sensing*) o ambiente de negócios de forma eficaz, possui mais tempo para responder às demandas ambientais positivas e negativas. Igualmente, uma organização com fortes capacidades para apreender oportunidades (*seizing*) e transformar-se (*transforming*) será mais resiliente quando as pressões ambientais impuserem mudanças rápidas e significativas, dado que uma cultura de renovação contínua mantém as organizações flexíveis e responsivas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Em suma, essas capacidades, se construídas, constituem as capacidades dinâmicas da empresa (AUGIER; TEECE, 2009).

A ação empreendedora e o papel do comportamento na teoria das capacidades dinâmicas já haviam sido explorados por estudiosos que se dedicaram à sua integração com a teoria comportamental (AUGIER; TEECE, 2007; CYERT E MARCH, 1963) e à investigação das capacidades dinâmicas gerenciais (ADNER; HELFAT, 2003; HELFAT; HELFAT et al., 2007; KOR; MESKO, 2013; MARTIN, 2011). Porém, estas pesquisas alcançaram um progresso limitado do entendimento da relação entre a ação humana, aspectos comportamentais e as capacidades dinâmicas, pois não incorporaram o papel do elemento criativo inerente ao fator humano (MACLEAN, 2017; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015)

Em situações incertas e ambientes dinâmicos, a razão e a análise são apenas parte do processo de uma boa gestão, pois a imaginação tem um importante papel ao facilitar a consciência das oportunidades disponíveis e a capacidade de vislumbrar cenários possíveis (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Deste modo, no ambiente dinâmico vivenciado atualmente, o gerente empreendedor possui o papel crítico de inovar, promover a aprendizagem e transformar a empresa e seu ambiente, por meio de ações estratégicas singulares (*sui generis*) não decorrentes de rotinas (AUGIER; TEECE, 2009; TEECE, 2012). Nesta compreensão, Teece (2012) sugere uma

natureza *ad hoc* das capacidades dinâmicas, aproximando-se da noção de regras simples de Eisenhardt e Martin (2000) e, posteriormente, defende esta ação gerencial não rotineira como um tipo de capacidade dinâmica (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TEECE, 2014).

Para Peteraf e Tsoukas (2017) verifica-se, portanto, que o papel das rotinas se destaca como outro ponto de mudança na obra de Teece, uma vez que há um afastamento do entendimento assumido no trabalho seminal de Teece, Pisano e Schuen (1997) de que rotinas grandes e complexas desempenham um papel central para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Contrasta, igualmente, com a própria concepção de capacidades usualmente utilizada nos estudos organizacionais, a qual implica que para uma atividade ser vista como tal, deve ser repetida, padronizada e executada de forma confiável ao longo do tempo, portanto entendendo as rotinas como fundamentais para a construção de capacidades (HELFAT et al., 2007; HELFAT; PETERAF, 2003; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Ao defender a incorporação de uma noção de ação empreendedora e habilidade de liderança estratégica na teorização das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007, 2012) e, principalmente, ao incluir nesta a importância de agregar elementos além da razão e análise para imaginar e construir o futuro em ambientes de incerteza (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016), defendendo a relevância da ação gerencial não rotineira (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TEECE, 2014), Teece e seus coautores abrem espaço para que esta perspectiva tenha em conta o elemento criativo inerente à ação humana.

Contudo, evoluções teóricas das capacidades dinâmicas informadas pela teoria comportamental e pela racionalidade limitada, como Augier e Teece (2009), Helfat et al. (2007) e Helfat e Peteraf (2009), restringiram-se a ofertar uma abordagem híbrida entre as visões racionais e normativas da ação, conforme proposto nos trabalhos clássicos da área, sem enfoque suficiente na ação empreendedora que Teece e seus coautores haviam incorporado em seus estudos (MACLEAN, 2017; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Compreendendo que o papel de empreendedores e gestores é de perceber novas oportunidades (*sensing*) e liderar a organização para aproveitá-las (*seizing*), e de que as visões racional e normativa adequam-se à análise da ação no nível organizacional e de grupo, mas não ao individual, Maclean; Macintosh e Seidl (2015) retomam o conceito de "ação criativa" de Joas (2005), defendendo sua incorporação

na teoria das capacidades dinâmicas, de forma a recuperar nesta a consideração de aspectos da habilidade empreendedora e, portanto, da criatividade, de forma a capturar fontes de inovação centrais para a teorização das capacidades dinâmicas. Aqui, sem implicar a exclusão das visões racional e normativa, a incorporação da ação criativa na teoria das capacidades dinâmicas possibilitaria, então, analisar a ação no nível individual e capturar a criatividade a partir de um entendimento diferente de ação, interessado em indivíduos situados engajados na improvisação intencional para lidar com desafios vivenciados (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Neste sentido, Chia (2016) defende abordar as capacidades dinâmicas como uma predisposição habituada em vez de recursos, rotinas ou melhores práticas, de forma a suportar a compreensão de como os atores organizacionais, quando confrontados com o imediatismo dos desafios enfrentados em um ambiente em rápida mudança, frequentemente buscam novas oportunidades para a criação de valor pela força do hábito e não deliberadamente. Posteriormente, aproximando-se da descrição de Teece (2012) das capacidades dinâmicas como uma ação empreendedora realizada de forma contextualizada (*in situ*) e não deliberadamente (*sponte sua*), partindo da compreensão das capacidades dinâmicas nos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, Chia (2017) propõe que a capacidade de *sensing* empírico e as habilidades com ela relacionadas derivam das sensibilidades e predisposições cultivadas de uma organização para perceber oportunidades e reconfigurar rotinas e recursos, sendo estas elementos críticos para o sucesso organizacional.

Por sua vez, Peteraf e Tsoukas (2017) investigam uma visão das capacidades dinâmicas capaz de abarcar a complexidade organizacional, propondo abordar o constructo como realizações coletivas e socialmente incorporadas, indissociáveis da ação, sendo construídas tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente, envolvendo recursos extraorganizacionais e comportamentos rotinizados. Aqui, para lançar uma nova luz sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, defendem uma perspectiva processual em que se reconcilia a natureza rotineira das capacidades dinâmicas com a necessidade de levar em conta a capacidade das organizações de alterar intencionalmente sua base de recursos (CHIA, 2016; PETERAF; TSOUKAS, 2017)

Consolidando e expandindo proposições anteriores, Nayak, Chia e Canales (2019, p.7) sustentam que as capacidades dinâmicas se fundamentam em habilidades adaptativas para a ação, as quais são tacitamente adquiridas e aprimoradas por meio

de uma relação contínua com o dinamismo do ambiente organizacional. Para os autores, tais habilidades possuem dois aspectos principais: (1) uma sensibilidade empírica para identificar e apreender as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) um *modus operandi*, ou seja, um conjunto de predisposições moldado historicamente.

Por meio desta revisão da evolução do conceito de capacidades dinâmicas, desde sua concepção por Teece e Pisano (1994), pode-se verificar que este, considerado um campo recente e em desenvolvimento (BARRETO, 2010; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; TEECE, 2012, 2018b), tem sido revisado, ampliado e discutido por autores de diversas disciplinas e sob diferentes orientações epistemológicas ao longo dos anos. No quadro 3, apresenta-se uma síntese das principais definições de capacidades dinâmicas que fundamentaram as discussões apresentadas.

QUADRO 3 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

(continua)

Autores	Definição
Teece e Pisano (1994)	Subconjunto das competências e capacidades que possibilita a criação de novos produtos e processos pela organização em resposta às mudanças do mercado.
Teece; Pisano e Shuen (1997)	Habilidade organizacional para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas visando atender ambientes de rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Conjunto de processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelos quais as empresas alcançam novas configurações de recursos tanto adequar-se, quanto para provocar mudanças no mercado.
Zollo e Winter (2002)	Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de melhor eficácia.
Winter (2003)	Capacidades de nível superior que operam para expandir, modificar, ou criar capacidades comuns.
Helfat e Peteraf (2003)	As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais, não afetando diretamente o desempenho organizacional, mas contribuindo para este de maneira indireta por meio do seu impacto sobre as capacidades operacionais.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Habilidade para reconfigurar recursos e rotinas de uma organização conforme previsto e considerado adequado por seus principais tomadores de decisão.
Helfat et al (2007)	Capacidades direcionadas a mudança estratégica que criam, modificam ou desenvolvem a base de recursos de uma organização, incluindo as próprias capacidades dinâmicas.
Teece (2007)	As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas nas capacidades de: (1) identificar e moldar oportunidades e ameaças (<i>sensing</i>), (2) aproveitar oportunidades (<i>seizing</i>), e (3) manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa (<i>reconfiguring</i>).

(conclusão)

Autores	Definição
Wang e Ahmed (2007)	Orientação comportamental constante de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, o mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades centrais (<i>core capabilities</i>) em resposta ao ambiente em mudança para alcançar e manter vantagem competitiva.
Augier e Teece (2009)	Capacidades pelas quais os gerentes se comportam de maneira intensamente empreendedora e constroem em sua organização a capacidade de perceber (<i>sensing</i>) e aproveitar (<i>seizing</i>) oportunidades e, em seguida, transformar e reconfigurar (<i>transforming / reconfiguring</i>) conforme ditam as oportunidades e forças competitivas.
Teece (2012)	As capacidades dinâmicas são estratégicas, distintas das capacidades comuns, e podem corresponder a três grupos de atividades: (1) identificação e avaliação de uma oportunidade (<i>sensing</i>); (2) mobilização de recursos para capturar valor ao endereçar uma oportunidade (<i>seizing</i>); e (3) renovação contínua (<i>transforming</i>).
Teece (2014)	As capacidades dinâmicas são sobre fazer as coisas certas, na hora certa, com base em novos desenvolvimentos de produtos e processos, processos de orquestração gerencial exclusivos, uma cultura organizacional forte e orientada para a mudança e uma avaliação presciente do ambiente de negócios e das oportunidades tecnológicas.
Helfat e Peteraf (2015)	Capacidades dinâmicas como sendo sustentadas por tipos de capacidades gerenciais dinâmicas para <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> e seus impactos potenciais nas mudanças estratégicas.
Maclean; Macintosh e Seidl (2015)	Capacidades dinâmicas compreendidas pela perspectiva da ação criativa.
Teece; Peteraf e Leih (2016)	Capacidades dinâmicas são sustentadas por competências organizacionais e gerenciais para “ler” e moldar o ambiente e desenvolver modelos de negócios que atendam novas ameaças e oportunidades, podendo ser pensadas em três grupos principais: (1) identificação, desenvolvimento, codesenvolvimento e avaliação de oportunidades tecnológicas (e ameaças) em relação às necessidades do cliente (a “percepção” ou <i>sensing</i> de futuros desconhecidos); (2) mobilização de recursos para atender às necessidades e oportunidades e capturar valor em fazê-lo (“apreensão” ou <i>seizing</i>); e (3) renovação contínua (“transformação” ou <i>transforming</i>).
Chia (2016)	Capacidades dinâmicas como uma predisposição habituada em vez de recursos, rotinas ou melhores práticas.
Peteraf e Tsoukas (2007)	Realizações coletivas e socialmente incorporadas, indissociáveis da ação, sendo construídas tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente, envolvendo recursos extraorganizacionais e comportamentos rotinizados.
Nayak; Chia e Canales (2019)	Capacidades dinâmicas fundamentadas em habilidades adaptativas para a ação, tacitamente adquiridas e aprimoradas por meio de uma relação contínua com o dinamismo do ambiente organizacional, possuindo dois aspectos principais: (1) uma sensibilidade empírica para identificar e apreender as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) um <i>modus operandi</i> , ou seja, um conjunto de predisposições moldado historicamente no <i>habitus</i> organizacional.

FONTE: A autora (2021).

Novas possibilidades de pesquisa na teorização das capacidades dinâmicas continuam a ser exploradas, incluindo as práticas e processos que orientam a configuração dos recursos organizacionais (FELDMAN, 2004, 2011). Para possibilitar uma melhor compreensão da abordagem adotada em evoluções mais recentes, uma

visão das capacidades dinâmicas indissociáveis da ação e capaz de abarcar a complexidade organizacional (PETERAF; TSOUKAS, 2017), a qual incorpora, como elementos críticos para o sucesso organizacional, aspectos de intencionalidade, predisposições e práticas sociais (CHIA, 2016, 2017), faz-se necessário compreender a perspectiva filosófica de processo nos estudos organizacionais.

Desta maneira, na próxima seção, fundamentam-se os apelos por uma perspectiva processual nos estudos organizacionais baseados na Filosofia do Processo, assim como a integração desta visão à uma abordagem histórica e a implicações destas para a teorização das capacidades dinâmicas, possibilitando, por fim, aprofundar a perspectiva processual nas capacidades dinâmicas e delimitar o entendimento de capacidades dinâmicas assumido neste trabalho.

2.2 PERSPECTIVA PROCESSUAL

Ainda que o uso do termo “processo” seja amplamente difundido na pesquisa e teoria organizacionais, existem diferenças importantes na forma como este é compreendido e empregado, sendo este interpretado a partir de diferentes ontologias (LANGLEY et al., 2013; NAYAK; CHIA, 2011). Por um lado, a perspectiva de processo “fraca” destitui o papel do tempo e assume um estado de equilíbrio, tratando a mudança como excepcional e paradoxalmente de forma estática (GARUD; VAN DE VEN, 2002; LANGLEY, 2007; LANGLEY; TSOUKAS, 2016; NAYAK; CHIA, 2011; TSOUKAS; CHIA, 2002), aproximando-se da metafísica da substância que embora reconheça a ocorrência de processos, objetiva estabelecer relações causais ao conectar elementos preexistentes e estáveis, destituindo o poder dos processos em alterar a substância dos atores e entidades que dele participam. De outro, a perspectiva de processo “forte” deriva da metafísica de processo e compreende o mundo como um constante “vir a ser” essencialmente heterogêneo, conferindo singularidade a cada expressão da mudança (CHIA, 1999; LANGLEY; TSOUKAS, 2016).

Nesta seção, busca-se esclarecer como aspectos da Filosofia do Processo se integram aos estudos organizacionais numa perspectiva de processo “forte”, dando ênfase aos elementos que fundamentam uma abordagem processual da teoria das capacidades dinâmicas, assim como a integração desta visão à uma abordagem histórica e a implicações desta associação para a teorização das capacidades dinâmicas, possibilitando, por fim, discutir a compreensão das capacidades dinâmicas sob esta perspectiva e delimitar o entendimento destas neste trabalho.

2.2.1 Perspectiva processual nos estudos organizacionais

As motivações para a mudança e como estas ocorrem nas organizações é um dos objetos centrais da pesquisa em Administração (GARUD; VAN DE VEN, 2002; SUDDABY; FOSTER, 2016; VAN DE VEN; POOLE, 2005), sendo uma questão particularmente endereçada pela implicação fundamental da Administração Estratégica com os percursos das organizações ao longo do tempo e com a análise do vínculo entre continuidade e disrupção (TSOUKAS; KNUDSEN, 2002).

A maioria das pesquisas organizacionais adota, no entanto, uma perspectiva da mudança influenciada pela visão Newtoniana direcionadora da pesquisa nas ciências naturais e sociais (CHIA, 1999). Segundo esta abordagem, a estabilidade (repouso) é considerada uma situação de normalidade, enquanto a mudança (movimento) representa uma fase de transição entre estados estáveis e previsíveis necessária para o alcance de uma situação considerada desejável (CHIA, 1999; GARUD; VAN DE VEN, 2002; NAYAK; CHIA, 2011).

Em outras palavras, a mudança organizacional é entendida como resultado da ação deliberada de agentes intencionais em processos de mudança compostos de estágios de descongelamento, mudança e recongelamento, os quais não são capazes de explicar a mudança em sua totalidade, pois a tratam em termos de equilíbrio (NAYAK; CHIA, 2011). Esta visão tradicional fundamentada em termos de relacionamentos entre variáveis dependentes e independentes é mais apropriada para questões do tipo “o que” e representa, portanto, uma perspectiva “fraca” a respeito dos processos, pois objetiva estabelecer relações causais ao conectar elementos preexistentes e estáveis, destituindo-se o poder dos processos em alterar a substância dos atores e entidades que dele participam (GARUD; VAN DE VEN, 2002; LANGLEY et al., 2013; LANGLEY; TSOUKAS, 2016). Neste modelo, portanto, a mudança é tratada como excepcional, como um problema que precisa ser gerenciado e, ao focar-se mais na interrelação de variáveis e nos resultados do que no próprio processo de mudança, paradoxalmente, compreende-a de forma estática (CHIA, 1999; POOLE et al.; 2000; TSOUKAS; CHIA, 2002).

Essa abordagem mostrou-se suficiente para examinar a mudança como uma mudança discreta entre estados de estabilidade, não sendo coerente, contudo, com o contexto da economia global contemporânea marcado por um ritmo relativamente superior de mudanças organizacionais e por intrincadas relações socioeconômicas (GARUD; VAN DE VEN, 2002) e que, portanto, pressiona pela superação dos modelos tradicionais que fornecem representações parciais do mundo, destituídas do papel do tempo e que assumem um estado de equilíbrio (LANGLEY, 2007).

Desta forma, desde a década de 1990, em que já se conformava um ambiente internacional de rápidas e constantes mudanças, teóricos organizacionais impulsionaram novos conceitos e abordagens para abarcar a maior imprevisibilidade ambiental (BOWMAN; HOWARD; SINGH, 2002). Admitindo-se, então, a complexidade da mudança organizacional, uma reorientação da teoria e prática

organizacionais é proposta para solidificar e ampliar a abordagem da mudança (TSOUKAS; CHIA, 2002), defendendo-se teorias menos simplificadoras de forma a lidar com a complexidade do mundo e com a natureza inerentemente mutável da realidade organizacional, correspondendo aos desafios enfrentados na prática (NAYAK; CHIA, 2011; TSOUKAS, 2017).

Esta visão ampliada da mudança é entendida a partir de uma abordagem orientada a eventos, associada a um pensamento de processo “forte”, uma interpretação mais fiel ao fenômeno da mudança em toda sua complexidade (LANGLEY, 2007; POOLE et al.; 2000; TSOUKAS, 2005; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Neste, defende-se, a compreensão do mundo como um constante “vir a ser” essencialmente heterogêneo, conferindo singularidade a cada expressão da mudança (CHIA, 1999), assim como uma visão geral da complexidade organizacional para possibilitar esta apreensão (TSOUKAS, 2017), reconhecendo que contingência, emergência, criatividade e complexidade são fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional (NAYAK; CHIA, 2011).

Esta abordagem popularizou-se nos estudos organizacionais pela convergência de diferentes trabalhos, tais como Chia (1996, 1999), Hernes (2008, 2014); Hernes e Maitlis (2011); Langley (1999); Langley et al. (2013) e Tsoukas e Chia (2002), além de publicações com coletâneas de artigos dedicados ao tema, incluindo *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (2016) e a série *Perspective on Process Organization Studies* (2017), ambas editadas por Ann Langley e Haridimos Tsoukas.

As raízes desta perspectiva encontram-se na Filosofia do Processo, sendo inspirada principalmente por filósofos do século XX, como Henri Bergson, William James e Alfred North Whitehead, além de outros que partiam da compreensão da realidade como processo, fluxo e transformação incessantes, contrapondo-se a visão de um mundo estável (HELIN et al., 2014; NAYAK; CHIA, 2011). Na Filosofia do Processo e, conseqüentemente, na perspectiva processual “forte” nos estudos organizacionais, a temporalidade, ou passagem do tempo é o elemento mais importante (LANGLEY; TSOUKAS, 2017). Em contraste com a maioria das teorias que contemplam o tempo como variável, explícita ou implicitamente, mas o tratam de forma cronológica, linear, abstrata e absoluta, nesta visão, o tempo é sobre um fluxo

de “vir a ser”, dependente de eventos, processos e fenômenos (CHIA, 2002; REINECKE; ANSARI, 2016; TSOUKAS, 2017).

Apreende-se, portanto, que outro elemento crítico para a compreensão da Filosofia de Processo e para uma perspectiva processual nos estudos organizacionais é o conceito de evento, pois estes constituem os próprios processos ao conectar cursos de ação (HERNES, 2008; WHITEHEAD, 1993). Nesta compressão de seu caráter relacional e interdependente, os eventos não são simples sucessões lineares de passados, presentes e futuros, visto que se conectam uns aos outros e integram-se no presente de forma aberta a interpretações, assim, podendo ter seus significados alterados ao longo do tempo (HERNES, 2014; WHITEHEAD, 1993).

O presente, portanto, não é apenas um sucessor linear do passado, mas um novo resultado dele, admitindo-se, deste modo, o aspecto intrínseco do passado no presente, implicando que cada resultado, cada situação, ou estado, necessariamente incorpora e absorve os eventos de seu passado (CHIA, 1999). Na indeterminação futura e ausência de estado final, assume-se um constante estágio de formação (potencialidade) para outros processos, manifestada nas possibilidades de transformação daquilo que “era” em oportunidades para o futuro, em que o que é experienciado no presente carrega um potencial para cada possível “vir a ser” (HERNES, 2008, 2017; WHITEHEAD, 1993). Em suma, cada momento absorve o precedente, transformando-o e transformando-se, assim constituindo, em cada etapa do processo, uma ocasião nova e jamais repetida, fundamentada em seu passado e projetada para um futuro ainda desconhecido (CHIA, 1999).

A essência da conexão de eventos no tempo-espço, reproduzindo o passado e transportando-o para o futuro e, assim, produzindo configurações mais estáveis, é chamada por Whitehead (1993) de apreensão (*prehension*). Para o autor, a conexão é a essência de todas as coisas, representando a junção de elementos heterogêneos para formar uma unidade complexa e diferente. Ressalta-se que, a conectividade, ainda que intimamente relacionada com a estabilização, difere desta, pois refere-se à formação de uma eventual possibilidade num processo potencialmente instável e ao estudo de possíveis formas de estabilização dinâmica. Já a estabilização remete ao reforço de conexões e à exploração de diferentes graus de estabilidade (HERNES, 2008).

Portanto, se cada evento representa a concretização de uma das muitas possibilidades apresentadas pela configuração passada de eventos, este resultado é

consequência de esforços humanos de ordenação do mundo (CHIA, 1999). Ainda que o avanço criativo seja fundamentado no potencial das ocasiões em conduzir a outras ocasiões, a necessidade da ação humana na conexão entre eventos revela uma agência criativa relacionada com o presente, à indeterminação do futuro e à constante atualização do passado (HERNES, 2008). Todos os acontecimentos incorporam potencial do passado para o futuro, mas a base do processo está na experiência real, pois é esta que possibilita abstrações, observando-se que, neste processo, o agente humano não permanece o mesmo sujeito, pois, ao ser parte integrante deste, o influencia e é por ele influenciado (HELIN et al., 2014).

Ao assumir que a realidade é movimento e que a temporalidade possui um papel central e diverso das abordagens tradicionais nos estudos organizacionais, uma visão forte de processo implica a revisão de proposições baseadas na imobilidade (HERNES; 2014) e, assim, da noção de organização enquanto fenômeno de estudo, ou seja, como esta deve ser conceituada, interpretada e analisada (CHIA, 1999; HUSSENOT; MISSIONIER, 2016). Nesta, assume-se uma relação de dependência entre organização e mudança, pois uma implica a outra, sendo a organização não mais entendida enquanto “coisa” com padrões estabelecidos, uma estrutura estável, resistente à mudança, passível de representação, observação e mensuração (CHIA, 1999; REINECKE; ANSARI, 2017; TSOUKAS, 2003), mas sim como um processo dinâmico, o qual somente pode ser acessado parcialmente e “em movimento” (REINECKE; ANSARI, 2017).

Assim, o pensamento de processo, em vez de focar nas organizações e seus atributos, busca compreender as micropráticas e ações cotidianas, discutindo, então, o “ato de organizar” (*organizing*), o qual trata da abstração de padrões e alcance de coerência de um todo essencialmente heterogêneo, apreensão, estabilização e simplificação do dinamismo e complexidade da experiência vivida (CHIA, 1999; CHIA; HOLT, 2006; NAYAK; CHIA, 2011). No entanto, admite-se que para a construção de sentido humano é necessário um entendimento processual da organização a partir da relação entre substantivos (atributos) e verbos (processos). Portanto, uma visão de processos não exclui a produção, alteração e eliminação dos atributos na organização, tampouco foca-se neles de forma isolada, mas sim nos processos pelos quais os atributos se constroem e no aspecto relacional entre estes e processos organizacionais (HERNES, 2014).

Neste sentido, entende-se que uma organização é composta por elementos conceituais, humanos e materiais, os quais formam suas estruturas de significado, formando totalidades estáveis, interconectadas e provisórias. Desta maneira, organizar implica na capacidade de criar e manter conexões entre estes elementos, os quais são percebidos e sentidos no presente, enquanto transcendem o presente à medida que se articulam uns com os outros. Sob esta perspectiva, a organização é compreendida como a própria tentativa ativa e reiterada de ordenação, padronização e estabilização do “real”, possibilitando a ação em resposta às concorrentes demandas do ambiente, assim, representando o ato intencional de reduzir possibilidades infinitas de resultados das interações entre atores e eventos (CHIA, 1999; HERNES, 2014).

A instabilidade e confusão cotidianas tendem a se solidificar nas organizações em elementos como rotinas, hábitos e padrões, os quais, como aparentes estabilidades, podem, subsequentemente, ser contestados e, deliberadamente ou não, alterados e transformados novamente em iterações em andamento (HULST; YBEMA; YANOW, 2017). Numa perspectiva processual “forte”, entende-se que estes elementos são aparentes estabilidades pois suas repetições nunca são realmente as mesmas, já que a cada vez são um pouco distintas (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017). Nesta compreensão de uma estabilização dinâmica, em que são possíveis níveis distintos de estabilidade, nem mesmo a repetição é estática, uma vez que cada novo evento é algo diferente e leva a mudanças, ainda que incrementais, sendo importante considerar a novidade e a estabilidade como partes de uma mesma ação (HERNES; WEIK, 2007; HUSSENOT; MISSIONIER, 2016).

Portanto, nesta abordagem, estabilidade não é sinônimo de imobilidade e, mesmo havendo estabilidade aparente, o que se dá são “padrões recorrentes de atividade” (HERNES, 2014, p. 30). Se a organização resultante do ato de organizar permanece aberta ao surgimento de novas interações e, assim, seus padrões de ação recorrentes se conectam incessantemente com potenciais rupturas e padrões emergentes (HERNES, 2017), por outro lado, a ação não é recriada totalmente a cada interação, pois socialmente se reproduzem comportamentos repetitivos centrais ao ato de organizar (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017). Nesta reprodução, quando padrões se tornam associados com sentimentos e, posteriormente, com as normas, criam-se pontos de referência que possibilitam aos atores reconhecer a organização como tal e nos quais estes performam suas atividades (HERNES, 2008; JARZABKOWSKI; LÊ;

SPEE, 2017). Desta forma, as organizações, tendem a se estabilizar em torno de regras que, ainda que passíveis de mudança, desvios e ambiguidade, constituem repositórios de ação e aprendizagem (HERNES, 2008). Em síntese, “é a acumulação de ‘fazeres’ num momento, ou seja, as ações situadas, que constituem o ‘vir a ser’ organizacional” (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017, p.238).

Em consonância com princípios de uma perspectiva processual “forte” nos estudos organizacionais, neste trabalho, compreende-se a organização, ao mesmo tempo, como uma entidade estável e um processo dinâmico (HERNES, 2014), constituída em eventos de ações e interações de seus membros em esforços de ordenamento para lidar com a complexidade do ambiente, os quais são localizados num espaço-temporal sob a ordem cronológica e linear necessária à interpretação humana e, ao mesmo tempo, interconectados e retrospectivamente significados por seus membros, revelando a agência criativa dos atores organizacionais (CHIA, 1999; HERNES, 2008, 2014).

No entendimento da organização orientado por uma perspectiva processual sua historicidade não apenas define o que esta é em sua atualidade, mas também confere potencialidades em possíveis impactos futuros (HERNES, 2014). Desta maneira, tendo em vista a importância da temporalidade (LANGLEY; TSOUKAS, 2017), assim como o caráter relacional e interdependente dos eventos pelo qual estes transcendem o presente (WHITEHEAD, 1993), implicando novas situações fundamentadas no passado (CHIA, 1999), mostra-se relevante compreender a contribuição potencial de integração desta perspectiva a abordagem histórica na teoria organizacional (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014). Assim, na próxima seção, é apresentado um breve histórico da “virada histórica” nos estudos organizacionais e suas implicações para o tema tratado nesta dissertação.

2.2.2 História organizacional e perspectiva processual

A pesquisa histórica permite o estudo de processos localizados no passado em sua integridade, possibilitando identificar resultados possíveis e não alcançados, além de estabelecer relações de causas e consequências, sendo, então, claro seu potencial de associação à uma perspectiva processual nos estudos organizacionais que, contudo, ainda é pouco explorado (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014).

Constata-se, de maneira geral que, ainda que a maioria das teorias organizacionais contenha em si suposições implícitas sobre a história, não se privilegia uma perspectiva histórica e a noção de que a história organizacional é objetiva e restringe a mudança é a visão ainda dominante, desconsiderando-se a complexidade interna e a história das organizações (CLARK; ROWLINSON, 2004). Seguindo este entendimento, a história é analisada num fluxo de tempo mensurável e linear, independentemente da experiência humana, compreendendo-se a consolidação de eventos passados como forças inerciais limitantes (SUDDABY; FOSTER, 2016).

Tal afastamento entre os estudos e prática organizacionais e o conhecimento histórico não esteve presente em sua origem no século XX, manifestando-se e crescendo a partir da década de 1950 quando, em busca por legitimidade acadêmica e junto às organizações, a administração foi transformada em gestão (*management*), aproximando-se das ciências naturais em modelos positivistas-funcionais (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014).

Assim, até a década de 1980, apesar da literatura organizacional dominante fazer amplo uso de referências históricas (MILLS et al., 2016), questões temporais como um todo não eram enfatizadas nos estudos organizacionais (BLUEDORN; DENHARDT, 1988). Contudo, com o repentino crescimento da cultura corporativa nesta década, historiadores de negócios identificaram uma oportunidade de tornar o uso da história referência nos estudos organizacionais (BOOTH; ROWLINSON, 2006), legitimando argumentos a favor da importância do enfoque e análise históricos neste campo (MILLS et al., 2016). Assim, esta voltou a ser progressivamente empregada, desempenhando cada vez mais um papel de relativa importância no teste, evolução e construção de teorias organizacionais, a partir de diferentes bases epistemológicas e programas de pesquisa (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014).

Desta forma, aumentava o interesse e utilização da perspectiva histórica nos estudos organizacionais (CLARK; ROWLINSON, 2004), ainda que, em geral, as teorias organizacionais permanecessem distanciadas desta perspectiva (MILLS et al., 2016; GOLDMAN, 1994; KIESER, 1994). Este afastamento era proveniente, segundo Goldman (1994), de um direcionamento para pesquisas consideradas mais científicas, enquanto para Kieser (1994), isto se dava pela desconsideração do papel do passado nos eventos atuais.

Em apelos por uma nova reunião da teoria organizacional e da história, a partir da década de 1990, intensificou-se a defesa uma abordagem mais histórica nos estudos organizacionais a partir das investigações e proposições de teóricos organizacionais e historiadores de negócios como Zald (1993, 2002), Kieser (1994), Burrell (1997), Clegg (2001), Kipping e Üsdiken (2008) e Popp (2009) (BOOTH; ROWLINSON, 2006; KIPPING; ÜSDIKEN, 2014). Neste contexto, autores como Carroll (2002) e Booth e Rowlinson (2006) destacaram a história organizacional como campo de estudo independente, e uma “virada histórica”, pautada em críticas a uma visão não histórica das teorias da organização, foi proposta por Clark e Rowlinson (2004).

Desde então, tem havido um debate crescente sobre o papel da história nos estudos organizacionais. Neste, diferentes teóricos tem discutido sobre como reatar esta união, discutindo-se a posição da história como elemento complementar, ou a ser integrado às teorias organizacionais existentes, enquanto outros autores enfatizam a necessidade de uma reorientação de ambas teorias para facilitar uma verdadeira “virada histórica” (BOOTH; ROWLINSON, 2006; KIPPING; ÜSDIKEN, 2014).

Tais discussões são informadas pelas distintas visões epistemológicas do conceito de “história” na literatura organizacional. Esta pode ser vista como ciência para compreensão do passado e futuro, como eventos que acontecem à organização e são acumulados passivamente e agregados ao passado, o qual é representado apenas como objeto, enfatizando-se a experiência anterior, o acúmulo de ativos e a vantagem que esses caminhos distintos conferem às empresas ao criar heterogeneidade de recursos (CLARK; ROWLINSON, 2004; FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016).

Um exemplo dos processos relacionados a mudança organizacional que adotam uma visão determinista do tempo, tratando a história como limitação de escolhas estratégicas, é o *imprinting* organizacional, conceito pelo qual se estuda os efeitos anteriores de ambientes, fundadores e decisões iniciais no desenvolvimento de características organizacionais duradouras. Outra forma de relacionar estes elementos a resultados posteriores é pela inércia estrutural, a qual considera que eventos e experiências passadas são agregados na forma de forças que restringem a organização. Seguindo esta perspectiva da história, a dependência de caminho é outra maneira de estudar o efeito da história nas organizações, tratando o efeito de

questões históricas e eventos críticos ao longo do tempo como mecanismos que reforçam ações organizacionais (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017; HANNAN; FREEMAN, 1989; KIPPING; ÜSDIKEN, 2014; SCHREYÖGG; SYDOW, 2011; SUDDABY; FOSTER, 2016).

Contrariando esta percepção, a virada histórica proposta por Clark e Rowlinson (2004) questiona a visão científica e determinista acerca da história, em prol de um enfoque processual e contextual do passado, de maior relevância para a prática gerencial, mais humano e ético (ROWLINSON, 2004), transparecendo um potencial de integração de uma abordagem histórica à perspectiva processual (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014).

Nesta associação dos pensamentos histórico e processual, admite-se que a história organizacional é composta de fatos concretos localizados e da interpretação destes, admitindo-se a agência dos atores organizacionais sobre esta. Portanto, a história organizacional é compreendida como um elemento das estruturas de significado organizacional, mostrando a mesma ontologia de outros elementos que, quando articulados, possibilitam que eventos passados se conectem ao presente, ao mesmo tempo em que indicam futuros possíveis, revelando potenciais “vir a ser” organizacionais. Neste entendimento, a historicidade da organização não apenas define o que esta é em sua atualidade, mas também confere potencialidades em possíveis impactos futuros (HERNES, 2014).

A história organizacional torna-se, então, um elemento essencial para compreender os estudos sobre o fenômeno da mudança nas organizações (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014) e, assim, das capacidades dinâmicas, uma vez que estas exploram como mudanças organizacionais viabilizam a sustentabilidade competitiva (MACLEAN, 2017). Contudo, como visto anteriormente, ainda que estudiosos das capacidades dinâmicas admitam que o passado afeta o desempenho presente e futuro da empresa (TEECE, 2007), seu entendimento sobre o papel da temporalidade, da história organizacional e do acúmulo de experiências no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, (TEECE, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000), se dá a partir de uma visão do tempo num fluxo mensurável e linear, independentemente da experiência humana, na qual eventos passados se consolidam como forças inerciais limitantes (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017; SUDDABY; FOSTER, 2016; SUDDABY; FOSTER, 2016).

Para que se consiga o potencial de contribuição da história organizacional para tais investigações, estas devem admitir a história organizacional em toda sua complexidade, “cogniscente”, em estudos conscientes da condicionalidade histórica e da relevância contextual para teorização (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014, p.538). Assim, em consonância com os apelos por uma visão menos científica e determinista da história e mais relevante para a prática gerencial (CLARK; ROWLINSON, 2004; ROWLINSON, 2004), assume-se, neste trabalho, um enfoque processual e contextual do passado, compreendendo-se o conceito de história organizacional como um fenômeno socialmente construído a partir de fatos concretos localizados e conhecido por meio da interpretação destes e significados atribuídos pelos gestores ao passado organizacional (HERNES, 2014; SUDDABY; FOSTER; QUINN-TRANK, 2010), moldado na interação entre passado, presente e futuro, sendo um processo emergente contínuo de “vir a ser”, pois pode alterar-se com o tempo (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) e, assim, conferir potencialidades à organização (HERNES, 2014).

Na próxima seção, com base nos elementos apresentados da perspectiva processual nos estudos organizacionais, fundamentados na Filosofia do Processo, assim como a integração desta visão à uma abordagem histórica e o entendimento de história organizacional assumido nesta associação, aprofunda-se a compreensão das capacidades dinâmicas orientada por esta perspectiva, delimitando-se por fim, o entendimento de capacidades dinâmicas assumido neste trabalho.

2.2.3 Perspectiva processual das capacidades dinâmicas

Os processos organizacionais possuem um papel central para a estratégia e, assim, para a teoria das capacidades dinâmicas (BINGHAM; EISENHARDT, 2011; HELFAT; PETERAF, 2009; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), sendo facilitadores de seu desenvolvimento, aprimoramento e reconfiguração (MARITAN; PETERAF, 2007; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; TEECE, 2007, 2012). As próprias capacidades dinâmicas foram caracterizadas por Eisenhardt e Martin (2000) como um conjunto de processos ou rotinas organizacionais estratégicas (MARITAN; PETERAF, 2007).

Além disto, os processos foram também enfatizados na caracterização de seus microfundamentos como um processo de decisão nas atividades de monitorar

(*sensing*), apreender (*seizing*) e transformar (*transforming*), assim como nos processos associados a cada uma destas (MARITAN; PETERAF, 2007; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2007, 2012). Ainda, mostrando-se, aspectos centrais das capacidades, os processos organizacionais foram concebidos como a própria estratégia de organizações em ambientes imprevisíveis, uma vez que ao serem executados adequadamente podem resultar em vantagens competitivas e num desempenho superior (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

Admitindo-se, portanto, que os benefícios das capacidades dinâmicas dependem da eficácia da base de processos organizacionais e gerenciais, o entendimento destes torna-se essencial para a compreensão de como estas operam (MARITAN; PETERAF, 2007). Assim, ainda que o conceito das capacidades dinâmicas não esteja totalmente articulado, existindo inconsistências e ambiguidades em seu enquadramento e divergências em aspectos como sua definição, natureza, finalidade e efeitos (PETERAF; TSOUKAS, 2017), ao longo da evolução do campo, as pesquisas tem explorado as práticas e processos que orientam a configuração de recursos (FELDMAN, 2004, 2011).

Deste modo, em consonância com os apelos para a utilização de uma perspectiva processual nos estudos organizacionais (LANGLEY, 2007; TSOUKAS, 2005; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005), evoluções mais recentes dos estudos na área orientam-se por princípios de uma perspectiva “forte” de processo a fim de conciliar as linhas divergentes sobre as quais se fundamentaram os estudos na área e complementar o entendimento do constructo, progredindo e superando desafios em sua concepção (CHIA, 2016; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Nesta perspectiva, propõe-se uma visão das capacidades dinâmicas capaz de abarcar a complexidade organizacional, incorporando a agência e enfatizando a natureza contínua, situada e interativa do seu desenvolvimento (PETERAF; TSOUKAS, 2017), considerando-se elementos críticos para o sucesso organizacional, aspectos de intencionalidade, predisposições e práticas sociais (CHIA, 2016, 2017), enfatizando-se a necessidade da ação humana na conexão entre eventos e a consequente agência criativa relacionada com o presente, à indeterminação do futuro e à constante atualização do passado (HERNES, 2008).

A ênfase em tais aspectos implica, primeiramente, que ainda que as capacidades sejam, em grande parte, “subproduto de atividades passadas”, ou seja,

fundamentadas em eventos concretos da história organizacional, o que conhecemos sobre elas deriva de um potencial apenas inferido por seu desempenho passado (CHIA; HOLT, 2009; LOASBY, 1998, p. 144). Assim, tais capacidades não são suficientes para conferir vantagem competitiva a uma empresa, garantir o sucesso organizacional ou sua sobrevivência (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; PETERAF; TSOUKAS, 2017), necessitando serem aliadas à capacidade organizacional de identificar formas vantajosas de colocá-las em prática (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Nesta compreensão, então, ao se endereçar o cenário dinâmico de contínuas e impactantes mudanças vivenciado atualmente, compreende-se que o gerente empreendedor possui o papel crítico de transformar a empresa e seu ambiente também por meio de ações estratégicas singulares (*sui generis*) não decorrentes de rotinas, sugerindo-se uma natureza *ad hoc* das capacidades dinâmicas (AUGIER; TEECE, 2009; PETERAF; TSOUKAS, 2017; TEECE, 2012) e, assim, questionando-se, a compreensão tradicional de que mudança e rotinas são opostas (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Esta relação entre rotinas e mudança pode ser melhor compreendida por meio de uma visão das capacidades em termos de processo, analisando-se sua capacidade de execução, uma característica central destas (TSOUKAS, 2015). Na medida em que as capacidades existem plenamente ao serem performadas e que cada performance particular pode exercer as capacidades de forma diferente ao longo do tempo e em contextos específicos, a repetição não implica igualdade. Portanto, tendo em vista que a natureza rotineira das capacidades não sugere mesmice (*sameness*), não é essencial compreendê-las completamente como atos singulares de forma a possibilitar a atuação em ambientes dinâmicos. Por sua vez, em um novo contexto, marcado por suas próprias contingências e pelas necessidades, desejos e interesses dos agentes organizacionais, o desempenho de uma capacidade não é conhecido até que seja implementado, sendo característico das capacidades a possibilidade de estas serem performadas diferentemente no futuro (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Numa perspectiva processual, portanto, desaparece a distinção entre capacidades dinâmicas rotineiras e *ad hoc*, uma vez que tanto rotinas, quanto características de ações singulares podem ser incluídas em sua definição, possibilitando compreender que uma capacidade dinâmica pode ser simultaneamente rotineira, orientada para a mudança e ativada criativamente, apresentando, assim,

desempenho aberto, pois este ocorre no futuro, sendo indeterminado se elas serão exercidas de forma eficaz (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TSOUKAS; HATCH, 2001).

Com base nestes aspectos, numa compreensão das capacidades dinâmicas orientada pela perspectiva de processo nos estudos organizacionais e por meio de lentes teóricas baseadas na prática, estas são abordadas como predisposições habituadas, realizações coletivas e socialmente incorporadas, indissociáveis da ação, sendo construídas tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (CHIA, 2016; PETERAF; TSOUKAS, 2017). Aqui, entendendo-as como predisposições habituadas, em vez de recursos, rotinas ou melhores práticas, facilita-se a compreensão de como os atores organizacionais, quando confrontados com o imediatismo dos desafios enfrentados em um ambiente em rápida mudança, frequentemente buscam novas oportunidades para criação de valor motivados pelo hábito e de forma não deliberada (CHIA, 2016; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Neste sentido, sustenta-se que as capacidades dinâmicas se fundamentam em habilidades adaptativas para a ação, as quais são tacitamente adquiridas e aprimoradas por meio de uma relação contínua com o dinamismo do ambiente organizacional. Tais habilidades possuem dois aspectos principais: (1) uma sensibilidade empírica para identificar e apreender as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) um *modus operandi*, ou seja, um conjunto de predisposições moldado historicamente no *habitus* organizacional (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Esta noção de *habitus* é emprestada de Bourdieu que compreende que as práticas são construídas a partir de duas categorias históricas distintas: a história reificada, ou seja, aquela que aconteceu e se acumulou ao longo do tempo; e a história incorporada, aquela que representa o aspecto reflexivo da trajetória do agente, isto é, aquilo que se tornou uma disposição, ou um *habitus*, pelo qual o agente é capaz de construir práticas sociais (BOURDIEU, 1990, 2012). Para o autor, o *habitus* é entendido como um "sistema de disposições para a prática, um fundamento objetivo de condutas regulares, logo, da regularidade das condutas" conferindo ao agente um senso prático, ou senso de jogo (1990, p. 98, 2004).

Assim, entendido como conjunto de sensibilidades e disposições incorporadas de situações anteriores, isto é, características da história e trajetória do agente, o *habitus* é "produto da história" e confere "a presença ativa de experiências passadas" (BOURDIEU, 1990, p. 54; 2004), suportando a reconciliação da natureza rotineira das

capacidades dinâmicas com a capacidade das organizações de alterar intencionalmente sua base de recursos (CHIA, 2016; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

A sensibilidade empírica, por sua vez, permite que as organizações aprendam e respondam por meio de um processo de orientação (*wayfinding*), ou seja, por meio de ações práticas iterativas de enfrentamento de desafios ambientais realizadas de forma contextualizada (*in situ*) e não deliberadamente (*sponte sua*) (CHIA, 2017). Como, em circunstâncias que evoluem e mudam rapidamente, podemos apenas “saber conforme avançamos” (INGOLD, 2000, p. 229), neste processo de orientação, a organização depende principalmente de seu repertório de práticas geradas a partir de experiências passadas, suas sensibilidades refinadas e respostas habituais na tentativa de decidir um curso de ação em situações desconhecidas (CHIA, 2017). Trata-se de “alcançar o desconhecido e desenvolver uma compreensão incompleta, mas praticamente suficiente da situação para enfrentá-la de maneira eficaz” (CHIA, 2017; CHIA; HOLT, 2009, p. 159).

Embora contraste com o paradigma tradicional nos estudos organizacionais que focam o planejamento e deliberação para a ação, este processo de orientação é familiar aos praticantes organizacionais e mais próximo da realidade de diversas organizações que são confrontadas com mudanças inesperadas e, portanto, enfrentam uma tomada de decisão na busca pela sobrevivência e crescimento sustentáveis (CHIA, 2017). Isto porque, em ambientes complexos e turbulentos, os atores organizacionais necessitam confiar em suas sensibilidades empíricas, recorrendo a seu repositório de práticas socialmente adquiridas, dependendo menos de planos e estratégias para guiar sua ação, fazendo uso deste processo de orientação para encontrar oportunidades, lidar com o inesperado e responder de forma adequada às situações encontradas neste contexto de mudança e imediatismo (CHIA, 2017). Depreende-se, portanto, o papel fundamental que as práticas socialmente aprendidas desempenham na formação de disposições e do *modus operandi* de uma organização e, portanto, no tipo de ações estratégicas tomadas (CHIA, 2017).

Mais além da agregação de pequenas mudanças iterativas e adaptações realizadas em eventos passados para enfrentar situações imediatas, podem desenvolver-se predisposições idiossincráticas que serve como fonte de vantagem competitiva (CHIA, 2016). Assim, ao permitir desenvolver uma capacidade de resposta interna flexível necessária para que a organização lide com um ambiente em

constante mudança e situações imprevistas, fundamentada na complexidade da história organizacional e em suas predisposições sociais e práticas (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), o *habitus* ajuda a explicar por que o sucesso de uma organização é muitas vezes considerado inimitável e insubstituível (CHIA, 2016)

Desta forma, compreender as capacidades dinâmicas fundamentadas num *habitus* implica que a vantagem competitiva de uma empresa deriva de um *modus operandi* subjacente que a predispõe a responder aos desafios externos de uma maneira idiossincrática, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016). Assim, frente ao aumento do dinamismo ambiental em consequência de eventos raros, as ações e práticas organizacionais diárias podem resultar em uma capacidade de resposta interna única e valiosa, fundamentada na complexidade da história organizacional e em suas predisposições sociais e práticas que, possuída pela organização em um determinado momento, pode fazer uma diferença crítica entre o sucesso e o fracasso (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Considerando o conceito seminal e as evoluções na teoria das capacidades dinâmicas, pelos quais as capacidades dinâmicas são entendidas como habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar recursos, rotinas e competências externas e internas ao longo do tempo, incluindo capacidades dinâmicas existentes (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MILLS et al., 2002; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), assim como as perspectivas da ação criativa (MACLEAN; MACLINTOSH; SEIDL, 2015) e processual (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017), compreende-se, neste trabalho, as capacidades dinâmicas como uma habilidade organizacional, tacitamente adquirida e aprimorada por meio de uma relação contínua entre os atores e o dinamismo do ambiente, constituída por práticas coletivas e socialmente incorporadas na organização, indissociável da ação, construída tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (PETERAF; TSOUKAS, 2017). Capacidades dinâmicas, enquanto fenômeno complexo da organização, estão fundamentadas (1) na sensibilidade empírica dos atores organizacionais para identificar e discernir (*sensing*) entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) no *modus operandi* organizacional, ou seja, no conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional, o qual possibilita a organização apreender oportunidades e inibir ameaças (*seizing*) e transformar-se, respondendo aos desafios externos por

meio de ações idiossincráticas pertencentes ao *sensing*, *seizing* e *transforming*, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012). Compreende-se também que, ao implicar uma ação criativa dos agentes organizacionais (HERNES, 2018; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), as capacidades dinâmicas podem ser performadas diferentemente a cada performance particular, englobando, portanto, características de ações singulares e comportamentos rotineiros, e apresentando desempenho aberto (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TSOUKAS; HATCH, 2001).

Com o intuito de identificar estudos realizados anteriormente que integram a visão processual nos estudos organizacionais à teoria das capacidades dinâmicas, realizou-se em março de 2021 um levantamento de publicações nas bases de dados Scopus e Web of Science. A definição dos termos de pesquisa seguiu os construtos apresentados no referencial teórico, com uma primeira pesquisa conduzida combinando os termos ("DYNAMIC CAPABILIT*" OU "CAPACIDAD* DINAMIC*") E "PROCES*", sendo recuperados um total de 2238 contribuições publicadas no banco de dados da Web of Science com tópicos (título, palavras-chaves ou resumo) contendo essas expressões. Depois, a mesma pesquisa foi realizada na base Scopus, retornando 1654 resultados.

Identificou-se, assim, a necessidade de restringir a pesquisa a fim de possibilitar recuperar as contribuições sob uma perspectiva processual "forte". Assim, numa segunda pesquisa, com base nos construtos apresentados no referencial teórico, buscou-se em títulos, palavras-chaves ou resumo por ("DYNAMIC CAPABILIT*" OU "CAPACIDAD* DINAMIC*") combinado com a presença de um ou mais dos seguintes termos: "PROCESSUAL", "HABITUS", "STRONG VIEW", "PROCESS STUDIES", "PROCESS PHILOSOPHY" ou "PROCESS TURN". A busca na base Web of Science retornou 14 resultados, enquanto a pesquisa na base Scopus resultou em 8 contribuições, totalizando uma amostra inicial de 17 estudos após exclusão de itens duplicados (4) e de um resumo. Após análise dos textos completos, 11 estudos foram adicionalmente excluídos por conterem citações irrelevantes aos construtos investigados.

Uma vez selecionada a amostra final, realizaram-se as análises bibliométricas neste conjunto de 6 publicações, sendo analisados o ano de publicação, periódico de publicação, país de origem e abordagem metodológica, possibilitando compreender a evolução dos estudos que integram a teoria das capacidades dinâmicas e princípios

de uma perspectiva processual “forte” nos estudos organizacionais, sendo os resultados destas análises apresentados a seguir. Além disto, uma análise dos textos completos de cada artigo foi realizada a fim de identificar resultados relevantes para esta dissertação. A síntese dos estudos compondo a amostra final, contendo seus objetivos, pode ser visualizada no quadro 4.

QUADRO 4 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM CAPACIDADES DINÂMICAS E PERSPECTIVA PROCESSUAL

Autores (Ano)	Título	Periódico	Objetivos
Chia (2017)	<i>A process-philosophical understanding of organizational learning as wayfinding Process, practices and sensitivity to environmental affordances</i>	<i>The Learning Organization</i>	Explorar o potencial de contribuição de uma "virada prática" baseada em processos na teoria social para a compreensão da aprendizagem organizacional, entendendo-a como um processo de enfrentamento prático cotidiano guiado por sensibilidades e predisposições internalizadas, similar a noção de capacidades dinâmicas como a capacidade de uma organização de “sentir”, “aproveitar” e “transformar” oportunidades detectadas em seu ambiente operacional (TEECE, 2012, p. 1396).
Mousavi e Bossink (2017)	<i>Firms’ capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation</i>	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Investigar quais são as capacidades organizacionais e gerenciais pelas quais as empresas podem inovar para a sustentabilidade.
Mousavi; Bossink e van Vliet (2019)	<i>Microfoundations of companies’ dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Examinar como as capacidades dinâmicas permitem que empresas baseadas na ciência implementem estratégias de inovação de alta tecnologia ambientalmente sustentáveis e os microfundamentos relacionados a este tipo de inovação.
Patterson e Ambrosini (2015)	<i>Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms</i>	<i>Techinovation</i>	Compreender a configuração do processo de capacidade absorptiva, entendida como uma capacidade dinâmica.
Schriber e Lowstedt (2018)	<i>Managing asset orchestration: A processual approach to adapting to dynamic environments</i>	<i>Journal of Business Research</i>	Estudar como os processos de orquestração produzem uma resposta organizacional oportuna e apropriada ao dinamismo ambiental, um aspecto tido como central na pesquisa de capacidades dinâmicas.
Valentino v (2021)	<i>System or Process? A Meta-theoretical Reflection on the Nature of the Firm</i>	<i>Systemic Practice and Action Research</i>	Examinar a natureza das organizações fundamentando-se no contraste entre a filosofia de processo e a teoria social sistêmica proposta por Luhmann, utilizando uma visão processual das capacidades dinâmicas e de ética de negócios para exemplificar a análise.

FONTE: A autora (2021).

Comparando-se os resultados das duas pesquisas realizadas, evidencia-se um relacionamento significativo entre capacidades dinâmicas e processos, estes entendidos de forma ampla. Contudo, neste conjunto, são ainda escassos os estudos de processo (LANGLEY, 1999; LANGLEY et al., 2013) sobre capacidades dinâmicas, ou trabalhos que abordem especificamente uma visão processual deste constructo (CHIA, 2017; NAIK; CHIA; CANALES, 2018; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Em relação ao ano de publicação dos artigos da amostra final, o estudo mais antigo é o de Patterson e Ambrosini (2015) sobre a configuração do processo de capacidade absorptiva, sendo esta compreendida como uma capacidade dinâmica. Já o mais recente é o artigo de Valentinov (2021) que aborda de forma teórica a natureza organizacional ao comparar as visões de mundo ofertadas pela filosofia do processo e a teoria de sistemas de Luhmann, explorando a teoria das capacidades dinâmicas e ética empresarial como principais exemplos em sua análise.

Os periódicos de publicação dos estudos selecionados são variados e possuem temáticas principais diversas, incluindo sustentabilidade (*Journal of Cleaner Production* e *Business Strategy and the Environment*), aprendizagem organizacional (*The Learning Organization*) e inovação tecnológica (*Technovation*), além daqueles voltados à aplicação de teorias, compreendendo teorias de negócio (*Journal of Business Research*) e pensamento sistêmico crítico (*Systemic Practice and Action Research*).

Considerando-se a afiliação institucional do primeiro autor, todos os 6 artigos selecionados são originários da Europa, com publicação em língua inglesa. Dentre estes, há dois artigos de mesma autoria procedentes da Universidade de Vrije (Holanda), assim como dois estudos provenientes do Reino Unido, das Universidades de Birmingham (Inglaterra) e de Glasgow (Escócia). O restante da amostra é composto por um artigo originário do Instituto para Desenvolvimento Agrícola em Economias de Transição de Leibniz (Alemanha) e outro da Escola de Negócios da Universidade de Estocolmo (Suécia).

Além de utilizar uma abordagem de pesquisa processual, conforme foco da pesquisa bibliométrica realizada, uma análise dos trabalhos revela que a maior parte dos trabalhos (4) são de estudos empíricos desenvolvidos com estudos de caso qualitativos em diferentes contextos, tendo os outros dois trabalhos uma abordagem teórica. Utilizando dois casos investigados em profundidade, Mousavi, Bossink e Van Vliet (2019) analisaram empresas baseadas na ciência, tendo os dois primeiros

autores realizado anteriormente um estudo de caso retrospectivo e longitudinal da empresa área KLM Royal Dutch Airlines (2017). Também analisando em profundidade um estudo de caso único e longitudinal, Schriber e Lowstedt (2018) estudaram a indústria de celulose Metso Paper, enquanto Patterson e Ambrosini (2015) basearam-se na metodologia de estudo de caso e em entrevistas qualitativas e semiestruturadas para investigar a indústria biofarmacêutica. Os artigos de Chia (2017) e Valentinov (2021) abordam a temática de forma teórica.

A análise de cada estudo permitiu agrupá-los em relação a forma de integrar uma visão processual nos estudos organizacionais à teoria das capacidades dinâmicas. O primeiro grupo é composto pelos quatro estudos empíricos, os quais aproximaram os temas ao realizar estudos de processo baseados na teoria das capacidades dinâmicas. Já ambos artigos teóricos oferecem uma perspectiva processual das capacidades dinâmicas.

Visando compreender a configuração do processo de capacidade absorptiva, entendida como uma capacidade dinâmica, Patterson e Ambrosini (2015) focaram a validação das etapas deste processo na indústria biofarmacêutica europeia. A análise empírica revela que a capacidade de absorção, como uma série de eventos de processo e colchetes temporais, apoia aspectos dos modelos derivados da literatura existente na área, contudo difere destes no relacionamento e sequência de seus quatro principais construtos internos: aquisição, assimilação, transformação e exploração.

Para investigar quais são as capacidades organizacionais e gerenciais pelas quais as empresas podem inovar para a sustentabilidade, Mousavi e Bossink (2017) adotaram uma abordagem de pesquisa de processo, com uma fundamentação teórica das capacidades dinâmicas de acordo aos estudos seminais da área. Seu estudo mostra que as capacidades dinâmicas ajudam uma empresa não apenas a investir em seu desenvolvimento próprio para inovar em direção à sustentabilidade, mas também no desenvolvimento de seu ecossistema de negócios.

Com a mesma abordagem de pesquisa e fundamentação teórica, Mousavi, Bossink e Van Vliet (2019) examinaram como as capacidades dinâmicas permitem que empresas baseadas na ciência implementem estratégias de inovação de alta tecnologia ambientalmente sustentáveis e, especificamente, os microfundamentos relacionados a este tipo de inovação. Seus resultados indicam que não só as rotinas

organizacionais são importantes, mas também a implantação de recursos empreendedores individuais e gerenciais.

Seguindo uma abordagem similar, Schriber e Lowstedt (2018) estudaram como os processos de orquestração produzem uma resposta organizacional oportuna e apropriada ao dinamismo ambiental, um aspecto tido como central na pesquisa de capacidades dinâmicas. Ao explicar a orquestração de ativos como um processo, propõem o sequenciamento e o balanceamento como centrais na coordenação gerencial e, portanto, importantes para teorizar os processos nos quais as capacidades dinâmicas restabelecem a adaptação evolutiva.

O estudo de Chia (2017) foca o potencial da compreensão da aprendizagem organizacional a partir uma abordagem não cognitivista e da virada da prática baseada em processos nos estudos organizacionais. Ainda que a temática principal não sejam as capacidades dinâmicas, o autor defende que uma visão da aprendizagem organizacional como um aprimoramento de sensibilidades empíricas relaciona-se com os microfundamentos das capacidades dinâmicas de sentir, apreender e transformar (TEECE, 2012), avaliando que o significado prático da ação de sentir não é bem elaborado, nem compreendido na literatura existente das capacidades dinâmicas. Finalmente, argumenta que, em ambientes complexos e turbulentos, organizações robustas recorrem mais a sensibilidades e predisposições cultivadas em vez de orientar sua ação a partir de planos e estratégias, encontrando empiricamente a trajetória para o sucesso sustentável. Este estudo de Chia (2017) e o artigo publicado por Nayak, Chia e Canales (2019) fundamentam a discussão de Valentinov (2021) que utiliza uma visão processual das capacidades dinâmicas para exemplificar sua análise sobre a natureza das organizações contrastando a filosofia de processo e a teoria social sistêmica proposta por Luhmann. Neste trabalho, esta abordagem processual é adotada para investigar o fenômeno das capacidades dinâmicas e compreender como elas orientam as decisões e ações dos gestores mediante uma crise no ambiente.

Considerando a contextualização deste trabalho na pandemia COVID-19, a próxima seção discorre sobre o entendimento de evento raro nesta pesquisa, delimitando sua relação com as capacidades dinâmicas.

2.3 EVENTOS RAROS

Há um crescente interesse da teoria organizacional pela pesquisa em contextos extremos, assim como uma implicação histórica desta com o estudo de crises e seu gerenciamento, ambos por meio de domínios e disciplinas diversos que, embora interconectados, fragmentam as investigações quanto a seus objetivos, definições e tipologias de contexto (BUNDY et al., 2016; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017). De fato, conforme pontuam Hällgren, Rouleau e De Rond (2017), para referência a uma organização que foi, ou está vulnerável a ser impactada por um evento ou série de eventos repentinos, estudiosos tem utilizados diferentes termos, como eventos, situações, ou ambientes, descrevendo-os como adversos, extremos, incomuns, inesperados, raros ou não rotineiros. Desta forma, considerando a contextualização desta dissertação na crise socioeconômica provocada pela pandemia do COVID-19, compreendida aqui como um evento raro, cabe elucidar este termo e o entendimento assumido neste trabalho, assim como delimitar sua relação com as capacidades dinâmicas.

As crises, do ponto de vista organizacional, podem ser entendidas como situações específicas, eventos percebidos pelos gerentes e partes interessadas como imprevisíveis, altamente relevantes, potencialmente perturbadores e de alta ambiguidade, as quais provocam dilemas sobre as decisões a serem tomadas e não propiciam às organizações tempo adequado de resposta, frequentemente motivando mudanças radicais e, assim, desafiando os pressupostos organizacionais e ameaçando significativamente seus objetivos, relacionamentos, legitimidade e, afinal, sua sobrevivência (ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2010; BUNDY et al., 2016; PLOWMAN et al., 2007).

Entendidas como eventos com baixa probabilidade de repetição em eventos similares futuros (ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2010), o conceito de crise aproxima-se do que, ao longo das pesquisas organizacionais, foi tratado por diferentes estudiosos como eventos raros, transmitindo a noção de experiências únicas que ocorrem com menor frequência e geralmente de forma inesperada, as quais provocam interrupções nas ações, decisões e rotinas organizacionais, impondo desafios às organizações que buscam responder a estes eventos, mas também oportunizando aprendizado (BECK; PLOWMAN, 2009; CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; RERUP, 2009).

Isto porque, ao experienciar um evento raro, organizações buscam fazer sentido, entender e tomar ações em resposta a esses eventos (CHRISTIANSON et al., 2009), o que amplia a consciência organizacional de si mesma e de suas capacidades, permitindo evidenciar elementos emocionais, sociais e culturais (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009), apresentando, assim, oportunidades únicas de aprendizagem pela ausência de experiência direta das organizações com eventos semelhantes (BECK; PLOWMAN, 2009).

Desta forma, eventos raros podem fornecer percepções particularmente valiosas sobre diferentes processos organizacionais (HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), uma vez que motivam a realocação de recursos de atividades rotineiras para questões que envolvem o gerenciamento destes contextos e aproveitamento de lições derivadas destes, as quais podem ser usadas para melhorar a resposta organizacional a eventos raros futuros (RERUP, 2009). Mais além, a aprendizagem *por meio* de eventos raros, no processo de dar sentido e compreender o que estes revelam à organização sobre sua liderança, cultura e capacidades, propiciam lições valiosas, ainda que não se espere que os eventos ocorram novamente (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009). Aprender por meio de eventos raros consiste, então, em capturar essas lições e, em seguida, usá-las para melhorar habilidades e expandir capacidades organizacionais (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009). O quadro 5 apresenta as definições de evento raro e crise organizacional que embasam a discussão neste trabalho.

Considerando-se os elementos apresentados, realizou-se uma bibliometria para identificar e analisar investigações anteriores sobre capacidades dinâmicas em contextos semelhantes. Desta maneira, em 04/06/2021, procedeu-se ao levantamento de publicações nas bases de dados Web of Science e Scopus por (("DYNAMIC CAPABILIT*" OU "CAPACIDAD* DINAMICA*") E (CRIS* OU RECESS* OU COVID OU PANDEMI*)) na busca por tópicos (título, palavras-chaves ou resumo), sendo recuperado um total de 134 contribuições no banco de dados da Web of Science e 47 estudos adicionais na base Scopus, totalizando uma amostra inicial de 181 estudos. Tendo em vista o referencial teórico apresentado sobre eventos raros, também denominados eventos extremos ou disruptivos, uma segunda pesquisa foi realizada nas bases de dados citadas a fim de ampliar a abrangência da pesquisa, buscando-se em tópicos por (("DYNAMIC CAPABILIT*" OU "CAPACIDAD*

DINAMICA**) E ("EXTREME EVENT*" OU "RARE EVENT*" OU "DISRUPT* EVENT*"), resultando em 25 trabalhos adicionais.

QUADRO 5 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE EVENTO RARO E CRISE ORGANIZACIONAL

Autores	Definição
Beck e Plowman (2009)	Eventos raros tem origem interna ou externa à organização, podendo assumir formas diversas, não ocorrendo frequentemente e, portanto, apresentando desafios únicos de aprendizagem em razão da falta de experiência direta das organizações com tais eventos.
Christianson et al. (2009)	Eventos raros são interrupções significativas, exageros de um tipo de estímulo que as organizações rotineiramente encontram em menor escala, ocasionando aprendizado ao expor fraquezas e revelar potencial comportamental não performado previamente.
Lampel; Shamsie e Shapira (2009)	Eventos raros só podem ser definidos em um contexto particular, sendo considerados raros especialmente quando julgados incomuns pelos indivíduos ou organizações que os observam ou vivenciam diretamente, podendo gerar <i>insights</i> relevantes para as organizações, ampliando a consciência organizacional de si mesma, suas habilidades e capacidades.
Rerup (2009)	Crise organizacional é um evento raro que podem ameaçar a viabilidade das organizações, mas também fornece oportunidades de aprendizagem.
Antonacopoulou e Sheaffer (2010)	Crise organizacional é uma situação geralmente caracterizada por alta ambiguidade, imprevisibilidade e baixa probabilidade de ocorrência de eventos futuros semelhantes, a qual perturba e desafia os pressupostos básicos das organizações, ameaça sua sobrevivência e cria circunstâncias onde faltam mecanismos de enfrentamento imediatos e acessíveis, ameaçando a legitimidade organizacional e seu desempenho devido aos resultados negativos que pode gerar.
Bundy et al. (2016)	Crise organizacional é um evento percebido por gerentes e partes interessadas como altamente relevante, inesperado e potencialmente perturbador.
Hällgren; Rouleau e De Rond (2017) e Hannah et al. (2009)	Eventos extremos são definidos em termos de três condições necessárias: (1) potencial de causar consequências físicas, psicológicas, ou materiais significativas; (2) consequências consideradas insuportáveis pelos membros da organização; e (3) excedem a capacidade da organização de evitar que esses eventos extremos realmente ocorram.

FONTE: A autora (2021).

Após análise parcial de títulos e resumos, identificou-se a utilização frequente pelos autores, em referência a eventos semelhantes ao estudado neste trabalho, de termos como eventos inesperados, únicos, não antecipados ou não planejados. Assim, considerando-se os termos utilizados em inglês (como *unforeseen*, *unanticipated*, *unique*, *unexpected* e *unplanned*), para evitar a exclusão de estudos pertinentes, realizou-se nova busca nas bases combinando-se "DYNAMIC CAPABILIT*" em tópicos e "UN* EVENT*" em todos os campos, identificando-se 9 estudos adicionais e, assim, totalizando uma amostra de 215 contribuições. A busca pelos termos em português, não resultou em contribuições complementares. Após a análise de títulos e resumos e, quando necessário, dos textos completos, 168 estudos

foram excluídos por conterem citações irrelevantes aos termos buscados, por apresentarem um entendimento de um evento de crise diverso aos estabelecidos no referencial teórico deste trabalho, ou não focarem suas investigações em capacidades dinâmicas.

Para possibilitar a compreensão da evolução dos estudos que investigam capacidades dinâmicas em contextos de eventos raros, uma vez selecionada a amostra final, realizaram-se as análises bibliométricas neste conjunto de 47 publicações, sendo analisados o ano de publicação, periódico de publicação, país de origem e abordagem metodológica, assim como o contexto investigado. Além disto, considerando os objetivos desta dissertação, uma análise dos textos completos dos quinze artigos contextualizados na pandemia COVID-19 foi realizada a fim de identificar contribuições relevantes sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo da história organizacional e a mobilização destas em eventos raros. Os resultados destas análises são apresentados a seguir e a síntese dos estudos compondo a amostra final pode ser visualizada no apêndice 1.

O estudo mais antigo compondo a amostra final é o de Park e Shin (2008), o qual investiga, por meio de uma revisão baseada na Economia Evolucionária e na Teoria das Capacidades Dinâmicas, as respostas organizacionais e transformação das práticas de gestão na crise econômica sul-coreana de 1997. É relevante apontar o crescimento das publicações a partir de 2019, sendo que a publicação de 59,5% (28) dos estudos da amostra concentra-se no período compreendido entre o início de 2019 e a data de realização deste levantamento em 2021. Ressalta-se também que a quantidade de publicações de 2021, ainda que analisadas antes da finalização do primeiro semestre, o posiciona como o primeiro em número de publicações (13), corroborando o crescente interesse no tema e indicando a influência do contexto da pandemia COVID-19 nos estudos em capacidades dinâmicas.

Os periódicos de publicação dos estudos selecionados possuem temáticas principais diversas, destacando-se com três contribuições cada o *Journal of Business Research*, periódico dedicado às investigações sobre aplicação de teorias, e *Sustainability*, na área de sustentabilidade. Além destes, duas publicações são provenientes do *International Journal of Tourism Research*, focado em pesquisa na área de turismo.

Considerando-se a afiliação institucional do primeiro autor, as publicações europeias possuem representatividade de 46,8% (22 estudos), seguidas daquelas

oriundas da Ásia (13). Numa análise por país, a Espanha possui mais contribuições na totalidade da amostra (9), sendo que Brasil e Inglaterra ocupam a segunda posição, com quatro publicações cada, seguidos de Austrália, China, Estados Unidos da América e Indonésia, os quais apresentam três estudos por país. Finalizam a composição da amostra duas publicações do continente africano, oriundas da África do Sul e Líbia.

Uma análise dos trabalhos revela que 53% (25) destes são de estudos empíricos desenvolvidos com abordagens quantitativas. Entre os que utilizam uma abordagem qualitativa (11), há predominância de estudos de caso (7), com os demais estudos (4) sendo baseados em entrevistas. O método-misto é utilizado no estudo de Makkonen *et al.* (2013), no qual os autores combinam pesquisa quantitativa (*survey*) e estudo de caso qualitativo. Finalmente, um total de 10 estudos aborda a temática de forma teórica, por meio de revisões de literatura ou proposta de modelos conceituais.

Pela análise de cada estudo foi possível agrupá-los em relação ao contexto do evento raro investigado, revelando-se uma predominância (46,8%) de trabalhos referentes à crise financeira global de 2007-2008, seguidos de quinze trabalhos com foco na pandemia COVID-19 (31,9%). Ainda, compõem a amostra estudos contextualizados em crises econômicas nacionais (4) e crises energéticas (2), além de dois estudos que analisam capacidades dinâmicas em crises e desastres de forma geral, e da publicação de Mansour *et al.* (2019) que trata da guerra na Líbia.

Entre os quinze artigos contextualizados na pandemia do COVID-19, encontra-se um equilíbrio entre estudos teóricos (7) e empíricos (8), sendo, dentre estes últimos, cinco de abordagem qualitativa e três baseados em métodos quantitativos. Corroborando as consequências globais e generalizadas aos diversos setores da economia em decorrência deste evento, a análise revela pesquisas provenientes de diferentes países, como Inglaterra, Índia e Indonésia, e tendo sido realizadas junto a empreendedores, pequenas e médias empresas, em indústrias automotiva e têxtil, nos setores de saúde, agroalimentar, aviação, entre outros. Também as temáticas analisadas e relacionadas com a teoria das capacidades dinâmicas são diversas, destacando-se tecnologia e sistemas de informação (4), cadeia de suprimentos (*supply-chain*) (3) e agilidade organizacional (2).

Dentre estes artigos, Batra (2020) trata o contexto da pandemia COVID-19 como estimulador da agilidade organizacional, compreendendo-a sob a teoria das capacidades dinâmicas e visando entender seus antecedentes, além do potencial

desta teoria para integrar as agilidades organizacional e em desenvolvimentos de sistemas de informação. Também em um trabalho teórico, Tome e Gromova (2021) investigam novas capacidades dinâmicas e estratégias de conhecimento para que organizações de educação, particularmente universidades de negócios, enfrentem os impactos socioeconômicos da pandemia do COVID-19. Os autores concluem que este contexto requer, principalmente, estratégias de compartilhamento e de exploração do conhecimento, as quais aliadas às capacidades dinâmicas certas, resultam na agilidade organizacional necessária em contextos semelhantes.

Por sua vez, Hamsal e Ichsan (2021) realizam uma revisão de literatura para fornecer um modelo conceitual de como o fenômeno da pandemia COVID-19 influencia a resiliência organizacional, a capacidade das organizações para lidar com o ambiente e a sustentação da vantagem competitiva organizacional. Neste, propõem o relacionamento das capacidades dinâmicas com o gerenciamento da turbulência ambiental e com a sustentabilidade dos negócios. Ao propor um modelo de resiliência para o sistema de saúde iraniano, Pilevari e Shiva (2021) identificam a relevância da aprendizagem contínua por seu impacto na resiliência e em capacidades dinâmicas, sustentando que as medidas necessárias para a resiliência seriam duradouras quando as capacidades criadas neste processo fossem aprendidas e reutilizadas em novas situações semelhantes.

Revisando teorias e modelos da gestão estratégica, Linden (2021) discute como gerentes no ramo de aviação devem orientar estrategicamente suas organizações em contextos de incerteza, mudanças e choques ambientais como o da pandemia, sugerindo, entre outros, a promoção da comunicação com partes interessadas, o envolvimento do conselho como uma equipe cocriadora, e a utilização dos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*. Ainda, Mazzucato e Kattel (2020), analisando a resposta dos governos de diferentes países à pandemia, argumentam que, em preparação para situações semelhantes futuras, os governos devem construir capacidades de adaptação e aprendizagem, de alinhamento de serviços públicos à necessidade dos cidadãos; de governar sistemas de produção resilientes; e de governar dados e plataformas digitais. Em outra contribuição teórica, Ishisa (2020) foca-se em perspectivas para a gestão das cadeias de suprimentos de produtos, analisando, entre outros aspectos, capacidades dinâmicas derivadas da avaliação de risco na cadeia.

Utilizando uma abordagem quantitativa, dois artigos relacionam capacidades dinâmicas com aspectos da cadeia de suprimentos e de tecnologia e sistemas de informação. Investigando o cenário global de risco excepcional na cadeia de abastecimento agroalimentar, ocasionado pelos impactos socioeconômicos da pandemia COVID-19, Yadav, Luthra e Garg (2021) modelam um sistema multicamadas gerenciado por meio de aplicações da tecnologia de internet das coisas, apoiado na teoria de processamento de informação e na teoria das capacidades dinâmicas. Neste contexto, os autores identificam facilitadores das capacidades dinâmicas de integração, construção e reconfiguração para sustentabilidade organizacional, como otimizações de rota e simulações de padrões de consumo. Em seu estudo na indústria indiana de fabricação de componentes automotivos, Dubey *et al.* (2021) fundamentam-se na teoria das capacidades dinâmicas para analisar a capacidade de gerenciamento de aliança e a capacidade analítica orientada por inteligência artificial em cadeia de suprimentos, sob o efeito moderador do dinamismo ambiental, demonstrando um efeito positivo da capacidade de gerenciamento de alianças, mediada pela capacidade de análise citada, no desempenho operacional e financeiro da organização.

Também sob uma abordagem quantitativa, em estudo sobre a digitalização de pequenas e médias empresas chinesas e suas respostas públicas à crise, Guo *et al.* (2020) mostram que a digitalização e o uso de capacidades dinâmicas permitiram uma resposta eficaz. Por sua vez, Leu e Masri (2021) conduzem um estudo de caso qualitativo para investigar a digitalização de negócios de marcas de vestuário com foco nos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, contextualizada na pressão por mudanças e oportunidades de negócio ocasionadas pela crise.

A estratégia de estudo de caso qualitativo é utilizada ainda por Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021) na investigação de estratégias de enfrentamento da crise socioeconômica frente à pandemia COVID-19 sob a ótica das capacidades dinâmicas em empresas na região de Porto Alegre, cujos resultados indicam que as capacidades dinâmicas, neste contexto, contribuem na identificação e aproveitamento de oportunidades e ameaças (*sensing* e *seizing*), assim como na reconfiguração de rotinas. Já o estudo de caso qualitativo realizado por Aldianto *et al.* (2021) enfoca o desenvolvimento de *startups* durante a pandemia COVID-19 com o objetivo de fornecer um modelo de resiliência de negócios, explorando capacidades dinâmicas e

capacidades de tecnologia, ambidestria, aspectos comportamentais da liderança e do conhecimento.

Realizando entrevistas junto a pequenos empresários paquistaneses, Rashid e Ratten (2021) analisam a utilização de capacidades dinâmicas na busca de sobrevivência e crescimento em meio ao ambiente afetado pela pandemia, sugerindo três facilitadores neste processo: a proatividade no processo de *sensing* para entendimento da situação, modelos de negócios ágeis no processo de *seizing* de oportunidades e ameaças, e funções de negócios eficazes para promoção da transformação organizacional (*transforming*). Por fim, Bhattacharyya e Thakre (2021) entrevistaram gerentes de organizações indianas visando determinar o impacto do evento nestas e desvendar suas respostas de curto e longo prazo. Os autores identificaram a realização simultânea de ações para sobrevivência no curto prazo pela reconfiguração dos recursos existentes e para o início da recuperação de longo prazo por meio da mobilização de esforços para redesenho do modelo de negócios.

Na amostra selecionada, não há investigações sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo da história organizacional admitindo-a como fenômeno socialmente construído. Em alguns dos estudos, entretanto, analisa-se a história organizacional com uma visão objetiva, contrapondo-se ao entendimento proposto pela “virada histórica” e assumido neste trabalho. Realizando entrevistas junto aos executivos de uma organização no ramo hoteleiro, Costa e Pereira (2020) buscaram identificar as principais capacidades dinâmicas desenvolvidas ao longo do tempo para compreender a manutenção da vantagem competitiva em um ambiente turbulento em razão de diferentes crises econômicas enfrentadas, com resultados que ressaltaram as capacidades de inovação, de qualificação, de renovação, de gerenciamento de ameaças e mitigação de riscos.

Ainda, identificaram-se estudos que utilizaram o aspecto da dependência de caminho para análise de seus resultados. Ao investigar diferenças de desempenho entre multinacionais durante um período de crise global, os resultados encontrados por Fainshmidt, Nair e Mallon (2017) enfatizam que a eficácia das capacidades dinâmicas pode ser moldada pela interação da organização com seu ambiente ao longo do tempo, sustentando também que a natureza evolutiva e dependente do caminho das capacidades dinâmicas gerenciais pode torná-las menos eficazes quando a organização encontra eventos únicos e imprevisíveis, situações em que os gerentes experimentam dificuldades em identificar e criar conjuntos de recursos

produtivos. Em outro estudo, Daniel, Ward e Franken (2014), em face às condições turbulentas de recessão, investigam a adaptação de capacidades dinâmicas para o gerenciamento de portfólio e projetos de sistemas de informação, apontando que planos de desenvolvimento elaborados pelas organizações estudadas suportam a noção de um processo incremental estendido e com altos níveis de dependência do caminho.

Sendo considerados os resultados das bibliometrias realizadas, e tendo em vista que a pesquisa sobre capacidades dinâmicas é uma das mais ativas na gestão estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), assim como o interesse crescente de estudiosos organizacionais na pesquisa em contextos extremos (HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), as investigações sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a mobilização destas em ambientes impactados por eventos semelhantes à pandemia COVID-19 é relativamente pouco explorada. Da mesma forma, a bibliometria realizada com foco no uso da perspectiva processual em capacidades dinâmicas revela que nesta temática não se têm privilegiado estudos de processo. Confirma-se, no entanto, um interesse crescente no tema, indicando a influência da pandemia COVID-19 nas pesquisas na área, assim como a relevância de seu estudo pela existência de consequências globais e generalizadas aos diversos setores da economia.

Com base na revisão de conceitos e tipologias realizada acerca da definição de eventos raros e crises nos estudos organizacionais, sua relação com mudanças, recursos e capacidades organizacionais, considera-se nesta dissertação que eventos raros representam uma situação inesperada e única que provoca rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009), motivando diversas mudanças e a realocação de recursos. Pela ausência de experiência direta das organizações com eventos semelhantes, estes se caracterizam como oportunidades singulares de aprendizagem, podendo fornecer percepções particularmente valiosas sobre diferentes processos organizacionais (BECK; PLOWMAN, 2009; RERUP, 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), além de lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser utilizadas para o aprimoramento destas, as quais podem ser mobilizadas no futuro, ainda que em contextos diversos (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

A fim de realizar a investigação proposta neste trabalho, apresenta-se a seguir o modelo conceitual de pesquisa, suportado nos temas e conceitos abordados nesta fundamentação teórica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente, apresentam-se o problema e perguntas de pesquisa, definições constitutivas e percursos empíricos das principais categorias de análise investigadas. Em seguida, o delineamento da pesquisa explicita o tipo de investigação quanto a sua abordagem e objetivos de estudo, a estratégia de pesquisa, seu delineamento temporal, fontes e técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo se desenvolve a partir do seguinte problema de pesquisa: **Como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou, ao longo da história organizacional, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* organizacional, enquanto conjunto de predisposições desenvolvidas e, assim, as ações dos gestores mediante o evento raro da pandemia COVID-19?**

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Com base neste problema e em seus objetivos apresentados na introdução, especificam-se as seguintes perguntas de pesquisa.

- a) Como se caracteriza o evento raro da pandemia COVID-19, considerando seus impactos na sociedade e nas organizações?
- b) Como se caracteriza a organização em estudo, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo de sua história em atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* e, assim, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* organizacional delineados enquanto conjunto de predisposições para ações de resposta em eventos raros?

- c) Como se caracterizam os impactos da pandemia COVID-19 para a organização em estudo e suas ações de resposta frente a este evento raro por meio das capacidades dinâmicas nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*?
- d) Como a sensibilidade empírica dos gestores para identificar oportunidades (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional nas atividades de *seizing* e *transforming*, delineados no desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo de sua história, orientaram a mobilização destas frente à pandemia COVID-19?

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO

Buscando esclarecer os principais conceitos sobre os quais se embasa esta pesquisa, apresentam-se as definições e percursos empíricos das categorias de análise.

EVENTO RARO

Definição constitutiva: situação inesperada e única que provoca rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009) e motiva diversas mudanças e a realocação de recursos, caracterizando-se como uma oportunidade singular de aprendizagem pela ausência de experiência direta das organizações com eventos semelhantes (BECK; PLOWMAN, 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), assim como ao propiciar lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser utilizadas para o aprimoramento destas, as quais podem ser mobilizadas no futuro, ainda que em contextos diversos (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

Percurso empírico: categoria analisada empiricamente a partir das ações que representam a mobilização de capacidades dinâmicas da organização frente ao evento raro da pandemia COVID-19, compreendidas com base na sensibilidade empírica dos gestores e no *modus operandi* organizacional, por sua vez, delineados no desenvolvimento de capacidades dinâmicas em experiências de *sensing*, *seizing* e *transforming* ao longo da história organizacional. Estas podem ser conhecidas por meio de pesquisa documental e das narrativas dos atores organizacionais obtidas em entrevistas.

CAPACIDADES DINÂMICAS

Definição constitutiva: as capacidades dinâmicas referem-se à habilidade organizacional para integrar, criar e reconfigurar recursos, rotinas e competências externas e internas ao longo do tempo, incluindo capacidades dinâmicas existentes, (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MILLS et al., 2002; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Esta habilidade é tacitamente adquirida e aprimorada por meio de uma relação contínua dos atores com o dinamismo do ambiente, constituída por práticas coletivas e socialmente incorporadas na organização, indissociável da ação, construída tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (PETERAF; TSOUKAS, 2017), fundamentada (1) na sensibilidade empírica dos atores organizacionais para identificar e discernir (*sensing*) entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) no *modus operandi* organizacional, ou seja, no conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional, o qual possibilita a organização apreender oportunidades e inibir ameaças (*seizing*) e transformar-se, respondendo aos desafios externos por meio de ações idiossincráticas pertencentes ao *sensing*, *seizing* e *transforming*, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012). Serão analisadas por meio dos microfundamentos (subdimensões) que compõem as capacidades dinâmicas:

Subdimensões das Capacidades Dinâmicas:

MONITORAMENTO DO AMBIENTE (*SENSING*)

Definição constitutiva: o monitoramento do ambiente ou *sensing* refere-se às atividades para identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças ambientais, as quais possuem características empreendedoras e sustentam-se no acesso privilegiado a informações atuais (TEECE, 2007), podendo envolver diversos atores organizacionais (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Percurso empírico: categoria analisada a partir das ações dos atores da organização de monitoramento do ambiente e contexto organizacional para identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças, fundamentadas na sensibilidade empírica dos atores organizacionais enquanto percepções desenvolvidas e refinadas em

experiências anteriores de enfrentamento ambiental na tentativa de decidir um curso de ação em situações desconhecidas ao longo da história organizacional (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019). Estas foram investigadas por meio de pesquisa documental e das narrativas dos atores organizacionais obtidas em entrevistas.

APREENSÃO DE OPORTUNIDADES (*SEIZING*)

Definição constitutiva: a apreensão de oportunidades ou *seizing* diz respeito às atividades organizacionais para criação de valor a partir da mobilização de recursos para aproveitar e moldar oportunidades e ameaças identificadas e interpretadas anteriormente pelos atores organizacionais nas atividades de monitoramento ambiental (TEECE, 2007, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Percurso empírico: categoria analisada a partir das ações dos atores da organização para apreender e moldar as oportunidades e ameaças identificadas e interpretadas anteriormente pelos atores organizacionais, no *modus operandi* organizacional, entendido como um conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), que permite a organização a responder aos desafios externos de uma maneira idiossincrática, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016). Estas foram investigadas por meio de pesquisa documental e das narrativas dos atores organizacionais obtidas em entrevistas.

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL (*TRANSFORMING*)

Definição constitutiva: as atividades de reconfiguração (*reconfiguring*) ou transformação (*transforming*) referem-se ao contínuo alinhamento de recursos, capacidades e competências, tangíveis e intangíveis, para manter a aptidão evolutiva organizacional (TEECE, 2007, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Percurso empírico: categoria analisada a partir das ações dos atores da organização para reconfigurar recursos, capacidades e competências, tangíveis e intangíveis, e transformar a organização, fundamentadas no *modus operandi* organizacional, entendido como um conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), que permite à organização responder aos desafios externos de uma maneira idiossincrática, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016). Estas foram

investigadas por meio de pesquisa documental e das narrativas dos atores organizacionais obtidas em entrevistas.

3.2.1 Definição de outros conceitos relevantes

Apresentam-se, a seguir, os demais conceitos relevantes para esta pesquisa.

Habitus Organizacional: a noção de *habitus* é emprestada de Bourdieu que o define como um sistema de disposições para a prática, um fundamento objetivo de condutas regulares, logo, da regularidade das condutas" que atribuem ao agente o "senso prático", ou "senso de jogo" (2004, p. 98) e que, como conjunto de sensibilidades e disposições incorporadas de situações anteriores, isto é, características da história e trajetória do agente, é "produto da história" e confere "a presença ativa de experiências passadas" (BOURDIEU, 1990, p. 54; 2004). Assim, o *habitus* organizacional é o conjunto de predisposições sociais e práticas construídas ao longo da história, o qual permite o desenvolvimento de uma capacidade de resposta interna idiossincrática e flexível necessária para que a organização lide com um ambiente em constante mudança e situações imprevistas (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

História Organizacional: a história organizacional é compreendida como um fenômeno socialmente construído a partir de fatos concretos localizados e conhecido por meio da interpretação destes e dos significados atribuídos pelos gestores ao passado organizacional (FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; HERNES, 2014; SUDDABY; FOSTER; QUINN-TRANK, 2010). Este é moldado na interação entre passado, presente e futuro, sendo um processo emergente contínuo de "vir a ser", pois pode alterar-se com o tempo (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) e, assim, conferir potencialidades à organização (HERNES, 2014).

Modus Operandi: o *modus operandi* organizacional é entendido como um conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), o qual possibilita à organização apreender oportunidades e inibir ameaças (*seizing*) e transformar-se, possibilitando uma resposta organizacional idiossincrática frente aos desafios externos (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Organização: compreende-se a organização, ao mesmo tempo, como uma entidade estável e um processo dinâmico (HERNES, 2014) constituída em eventos de ações e interações de seus membros em esforços de ordenamento para lidar com a complexidade do ambiente, os quais são localizados num espaço-temporal sob a ordem cronológica e linear necessária à interpretação humana, assim como interconectados e retrospectivamente significados pelos atores organizacionais (CHIA, 1999; HERNES, 2008, 2014).

Perspectiva Processual “Forte” (*Strong View*): a perspectiva processual “forte” nos estudos organizacionais privilegia o entendimento da mudança a partir de uma abordagem orientada por eventos e uma interpretação mais fiel ao fenômeno da mudança em toda sua complexidade (LANGLEY, 2007; POOLE et al.; 2000; TSOUKAS, 2005; TSOUKAS; CHIA, 2002; TSOUKAS; KNUDSEN, 2002; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Defende-se, assim, a compreensão do mundo como um constante “vir a ser” essencialmente heterogêneo, conferindo singularidade a cada expressão da mudança (CHIA, 1999), assim como uma visão geral da complexidade organizacional para possibilitar esta apreensão (TSOUKAS, 2017).

Sensibilidade Empírica: a sensibilidade empírica dos atores organizacionais diz respeito às suas percepções desenvolvidas e refinadas em experiências anteriores de enfrentamento ambiental empregadas para identificar e discernir (*sensing*) entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente na tentativa de decidir um curso de ação em situações desconhecidas (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

3.3.1 Delineamento da pesquisa

Considerando-se o problema de pesquisa proposto, este estudo possui abordagem qualitativa, mais apropriada as perguntas do tipo “como” (SALDAÑA; OMASTA, 2017), privilegiando uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado em vez de sua representação estatística (NEUMAN, 2014). A pesquisa

qualitativa permite a condução de estudos em profundidade, caracterizando-se pelo interesse em compreender como as pessoas fazem sentido e interpretam suas experiências nas condições reais de um contexto social (MERRIAM, 2002; MERRIAM; TISDELL, 2015; STAKE, 1995). Nesta, enfatizam-se, então, os processos e significados que se mostram espontaneamente ao serem utilizados pelos indivíduos para desvendar como estes experienciam suas realidades (GEPHART, 2004). Além disto, a abordagem qualitativa se adequa ao estudo de processos complexos ao longo do tempo (CHRISTIANSON et al., 2009), possibilitando a análise processual e contextualizada de um evento (LANGLEY, 1999)

Em relação ao objetivo de pesquisa, este estudo pode ser considerado exploratório e descritivo. Caracteriza-se como exploratório ao pretender maior familiaridade com o problema investigado motivada pela quantidade limitada de trabalhos na temática estudada (NEUMAN, 2014). Particularmente, ao se considerar a emergência da crise no evento raro da pandemia COVID-19 e as produções sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a mobilização destas em contextos semelhantes, assim como daquelas que abordam a teoria das capacidades dinâmicas sob uma perspectiva processual “forte”, há uma quantidade reduzida de pesquisas, conforme demonstram as bibliometrias apresentadas na fundamentação teórica desta dissertação.

Por sua vez, é descritivo ao retratar os fatos e fenômenos de determinada realidade por meio da obtenção de informações detalhadas acerca de um problema previamente definido (TRIVIÑOS, 2009), visando apresentar as características do fenômeno analisado (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Neste sentido, descreve as capacidades dinâmicas desenvolvidas ao longo da história da organização estudada em suas atividades *sensing*, *seizing* e *transforming*, a sensibilidade empírica dos atores organizacionais e o *modus operandi* organizacional presentes quando do início da pandemia COVID-19, assim como estes orientaram as ações de resposta dos gestores mediante o evento raro estudado.

Com relação à perspectiva temporal, esta pesquisa apresenta delineamento transversal, o qual indica a coleta de dados num determinado momento no tempo (NEUMAN, 2014; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009), visto que as fontes primárias e secundárias foram consultadas durante o segundo semestre de 2021. Também, apresenta aproximação longitudinal ao admitir a mudança ao longo de um período, considerando aspectos históricos organizacionais (RICHARDSON, 1989), na

perspectiva dos participantes das entrevistas e de evidências documentais que fazem referência a eventos que se deram em momentos diversos, mostrando-se, assim, adequada para investigar os desdobramentos de um evento já iniciado.

Nesta pesquisa, o nível de análise é organizacional com enfoque processual. A unidade de análise é composta pelos atores da organização envolvidos com a gestão e reconfiguração de recursos, incluindo o CEO, diretores, gerentes e coordenadores.

Selecionou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 2009). Caracterizada pela delimitação do objeto de estudo, esta estratégia de pesquisa refere-se à investigação compreensiva e aprofundada de um fenômeno específico, possibilitando ao pesquisador alcançar uma compreensão ampliada e detalhada deste, ao desvelar suas particularidades e complexidades, enfatizando o entendimento de processos sociais e não somente a relação entre variáveis (GODOY, 2006; MERRIAM, 2009; FLICK, 2009; STAKE, 1995, 2000). Particularmente, estudos de caso qualitativos mostram-se relevantes para validar e estender as teorias existentes sobre o desenvolvimento e implantação de capacidades organizacionais e, especialmente, daquelas relacionadas com as capacidades dinâmicas (GRANT; VERONA, 2015).

3.4 Modelo conceitual de pesquisa

Com base nos elementos introdutórios e no quadro teórico desenvolvido nas seções anteriores, apresenta-se na Figura 1 o modelo conceitual de pesquisa adotado para o desenvolvimento desta dissertação.

O modelo proposto é contextualizado na pandemia COVID-19, entendida como um evento raro, ou seja, uma situação inesperada e única que provoca rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009) e motiva diversas mudanças e a realocação de recursos, caracterizando-se como uma oportunidade singular de aprendizagem pela ausência de experiência direta das organizações com eventos semelhantes (BECK; PLOWMAN, 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), assim como ao propiciar lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser utilizadas para o aprimoramento destas, as quais podem ser mobilizadas no futuro, ainda que em contextos diversos (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

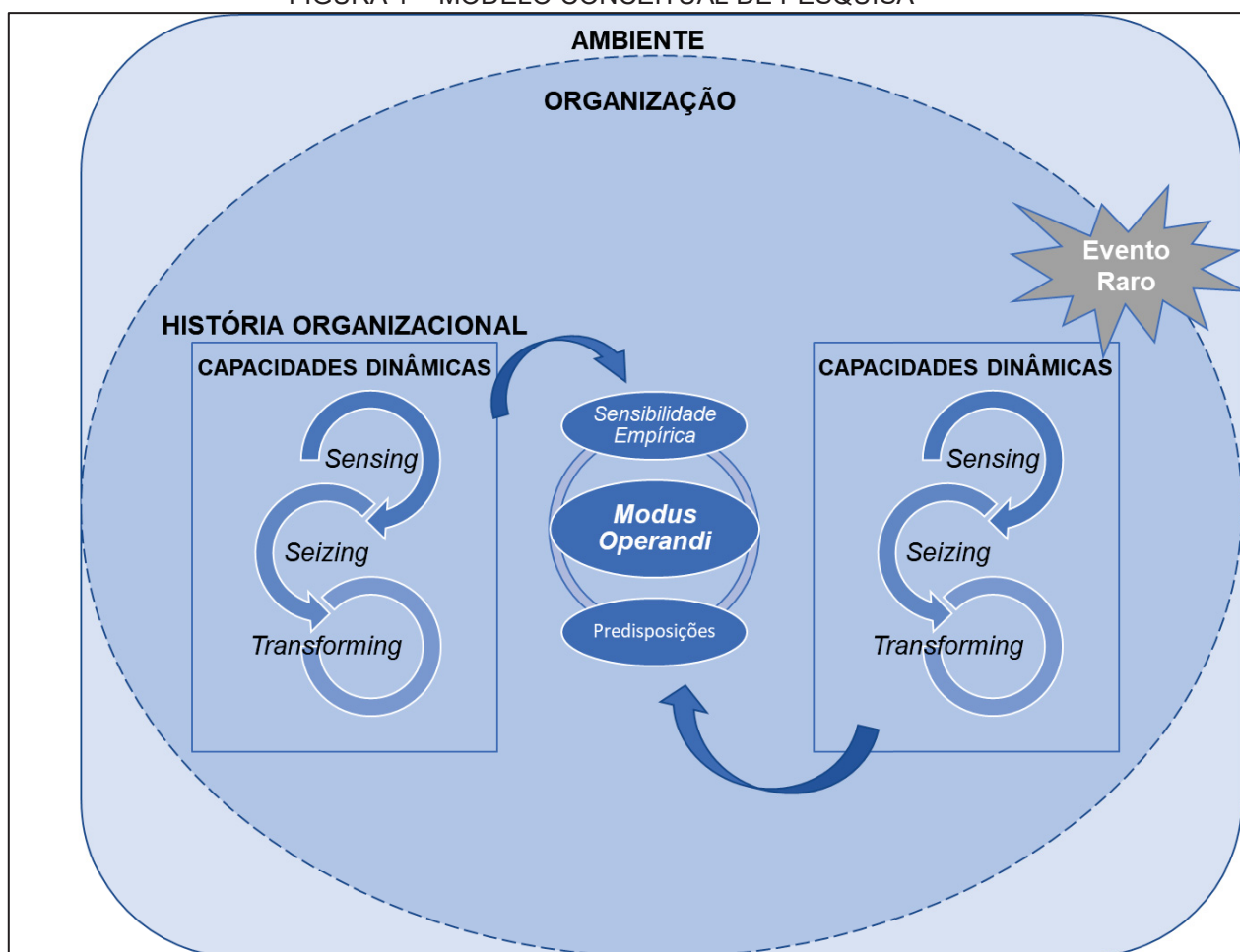
Além disso, retoma-se o objetivo geral deste estudo de compreender como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou, ao longo da história organizacional, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* da organização, enquanto conjunto de predisposições desenvolvidas e, assim, a mobilização de capacidades dinâmicas mediante o evento raro da pandemia COVID-19. Aqui, conforme discutido anteriormente, compreende-se as capacidades dinâmicas como a habilidade organizacional para integrar, criar e reconfigurar recursos, rotinas e competências externas e internas ao longo do tempo, incluindo capacidades dinâmicas existentes (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MILLS et al., 2002; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Estas habilidades são tacitamente adquiridas e aprimoradas por meio de uma relação contínua com o dinamismo do ambiente, sendo práticas coletivas e socialmente incorporadas na organização, indissociáveis da ação, construídas tanto deliberadamente, quanto não deliberadamente e incrementalmente (PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Assumindo este entendimento, o modelo conceitual adotado considera que estas fundamentam-se (1) na sensibilidade empírica dos atores organizacionais para identificar e discernir (*sensing*) entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) no *modus operandi* organizacional, ou seja, no conjunto de predisposições sociais e práticas moldado na complexidade da história organizacional, o qual possibilita a organização apreender oportunidades e inibir ameaças (*seizing*) e transformar-se, respondendo aos desafios externos por meio de ações idiossincráticas pertencentes ao *sensing*, *seizing* e *transforming*, diferenciando-a de seus concorrentes (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Considerando-se as definições assumidas neste trabalho, bem como a adoção de uma perspectiva processual dos estudos organizacionais, o modelo denota uma visão não linear do tempo. Nesta, os eventos não estão simplesmente localizados no tempo e espaço, mas se conectam e alcançam uns aos outros, recriando-se em eventos presentes por meio da ação dos membros organizacionais, revelando a agência criativa destes e constituindo o contínuo “vir a ser” da “organização [que] é, ao mesmo tempo, uma entidade estável e um processo dinâmico” (HERNES, 2014, p. 109; LANGLEY; TSOUKAS, 2016).

Por sua vez, admitindo-se um enfoque processual e contextual do passado, compreende-se a história organizacional como um fenômeno socialmente construído a partir de fatos concretos localizados e conhecido por meio da interpretação destes e significados atribuídos pelos gestores ao passado organizacional (HERNES, 2014; SUDDABY; FOSTER; QUINN-TRANK, 2010), moldado na interação entre passado, presente e futuro, sendo um processo emergente contínuo de “vir a ser”, pois pode alterar-se com o tempo (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) e, assim, conferir potencialidades à organização (HERNES, 2014).

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA



FONTE: A autora com base em CHIA (2016, 2017); NAYAK; CHIA; CANALES (2019) e TEECE (2007, 2012).

O modelo propõe inserir as capacidades dinâmicas nesta abordagem processual do fenômeno organizacional. Para tanto, parte-se de uma compreensão destas a partir de seus microfundamentos (TEECE, 2007, 2012). Neste entendimento, sugere-se que nas interações contínuas dos agentes organizacionais com o dinamismo do ambiente, relacionadas com experiências de *sensing*, *seizing* e

transforming ao longo da história organizacional, desenvolve-se uma sensibilidade empírica de seus agentes e um repertório de práticas e predisposições sociais que conformam o *modus operandi* organizacional.

Esta sensibilidade empírica e *modus operandi* são, portanto, fundamentados na complexidade da história organizacional e, considerados parte da estabilidade dinâmica da organização, assumem a característica de atributos desta, podendo ser mobilizados em novas experiências de *sensing*, *seizing* e *transforming*, como a retratada pelo evento raro da pandemia COVID-19 e, assim, recriando-se em eventos presentes por meio da ação dos membros organizacionais, revelando a agência criativa destes e constituindo o contínuo “vir a ser” da “organização [que] é, ao mesmo tempo, uma entidade estável e um processo dinâmico” (HERNES, 2014, p. 109; LANGLEY; TSOUKAS, 2016).

Finalmente, neste contínuo refinamentos em eventos de enfrentamento de desafios ambientais, o modelo considera que, ainda que as capacidades dinâmicas não sejam recriadas totalmente a cada interação, pois comportamentos repetitivos centrais ao ato de organizar se reproduzem ao longo do tempo (JARZABKOWSKI; LÊ; SPEE, 2017), o desempenho das capacidades é aberto, pois ocorre no futuro, sendo indeterminado se elas serão exercidas de forma eficaz (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TSOUKAS; HATCH, 2001). Consequentemente na medida em que as capacidades somente existem plenamente ao serem performadas, admitindo-se sua potencialidade, em um novo contexto, o desempenho de uma capacidade não é conhecido até que seja implementado, representando o processo emergente contínuo de “vir a ser”, pois pode alterar-se com o tempo (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) e, assim, as potencialidades organizacionais (HERNES, 2014).

3.4.1 Critérios de seleção do caso

Considerando que casos representam oportunidades de estudar um fenômeno e, assim, a relevância de que estes sejam escolhidos apropriadamente na condução de um estudo, a seleção de casos para este trabalho orienta-se pela capacidade oferecida de elucidação e aprendizado sobre o problema investigado (MERRIAM, 2009; STAKE, 1995).

A contextualização deste estudo no evento raro da pandemia COVID-19 e suas implicações para as organizações é motivada por sua caracterização como uma

oportunidade singular de aprendizagem devido à ausência de experiência direta das organizações com eventos similares (BECK; PLOWMAN, 2009). Desta forma, ao representar um desafio para as organizações, possibilita ampliar a compreensão organizacional sobre elas mesmas e suas capacidades, oportunizando aprendizados e elementos únicos (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009) e, assim, casos atípicos ou extremos, capazes de revelar relativamente mais informações sobre o fenômeno estudado (FLYVBJERG, 2006). Neste sentido, a escolha da organização estudada partiu do monitoramento de notícias e divulgações sobre organizações que realizaram mudanças estratégicas durante a pandemia COVID-19, como modificações em modelos de negócios e oferta de novos produtos e/ou serviços em resposta aos impactos adversos do evento raro, na apreensão de oportunidades, ou em ações de responsabilidade social.

Sendo assim, como primeiro critério para seleção da organização estudada, destaca-se a representatividade desta para o fenômeno investigado, caracterizada na capacidade de realizar mudanças organizacionais motivadas pela necessidade de responder às rupturas e oportunidades criadas pelo evento raro da pandemia COVID-19, em busca de criação e manutenção de vantagens competitivas (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; TEECE, 2012, 2014; TEECE; LEIH, 2016), a exemplo da oferta de novos produtos em incrementos ao portfólio existente e do desenvolvimento de inovações em tempo reduzido para atender novas demandas do mercado, as quais indicam a existência de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003).

Outro critério de seleção residiu no acesso aos elementos sobre a história organizacional em sua origem e ao longo de seus 20 anos, especialmente pela disponibilidade de membros da alta administração capazes de fornecer elementos e suas interpretações sobre eventos passados, notadamente acerca das atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*. Assim, foi possível a investigação do desenvolvimento de capacidades dinâmicas sob uma perspectiva processual e revelou-se um caso pertinente pela maximização do aprendizado sobre o fenômeno investigado (STAKE, 1995). Finalmente, a receptividade da organização para realização do estudo de caso e a facilidade de acesso concedido à pesquisadora aos membros e documentos organizacionais mostraram-se elementos essenciais para a condução adequada da pesquisa.

3.4.2 Critérios de seleção dos participantes

Com base na revisão teórica realizada, especialmente nas literaturas sobre capacidades dinâmicas e a perspectiva processual nos estudos organizacionais, compreendeu-se a necessidade de selecionar como participantes da pesquisa membros da organização, notadamente da alta administração, envolvidos nas atividades históricas e atuais de *sensing*, *seizing* e/ou *transforming*, havendo experienciado algum período da pandemia COVID-19 na organização, independentemente de seu tempo total nesta, assim como atores com conhecimento sobre a história organizacional. Desta forma, possibilitou-se a construção de uma narrativa a partir de uma perspectiva processual, baseada na interrelação da experiência dos sujeitos em eventos passados com o evento raro da pandemia COVID-19, especialmente, da sensibilidade empírica e do *modus operandi* delineados na história organizacional e sua mobilização durante este evento raro.

3.4.3 Fontes e técnicas de coleta de evidências

A estratégia de estudo de caso admite a utilização e combinação das diversas técnicas disponíveis para coleta de dados, estando as entrevistas e a pesquisa documental entre as mais utilizadas em pesquisas qualitativas, sendo estas as técnicas selecionadas neste trabalho (MERRIAM, 2009).

Para condução desta pesquisa, realizou-se a coleta de dados secundários e primários sobre o contexto de estudo, organização selecionada para o caso e seu ambiente. Dados secundários são aqueles produzidos e reunidos para outra finalidade que não o estudo em questão (CHURCHILL; PETER, 2009), e dados primários, aqueles produzidos pelo pesquisador em sua interação com os sujeitos de pesquisa (VERGARA, 2009).

No levantamento de dados secundários, a utilização da pesquisa documental possibilita a compreensão de práticas sociais e organizacionais (COFFEY, 2014), permitindo que se vá além da perspectiva dos membros do campo ao se basear em dados produzidos com uma finalidade prática (FLICK, 2009). Os documentos abrangem uma variedade de materiais escritos e visuais, em formato físico ou digital (MERRIAM, 2009), sendo classificados em fontes primárias, sem tratamento analítico prévio, e secundárias (GERHARDT et al., 2009).

Assim, para a caracterização do contexto abordado nesta pesquisa, utilizaram-se como dados secundários notícias divulgadas na mídia, boletins, notas informativas, pesquisas e relatórios relacionados à crise socioeconômica instaurada pela pandemia COVID-19 e suas implicações para as organizações. Da mesma forma, a contextualização do setor de atuação da organização estudada foi suportada pela coleta de notícias, pesquisas e relatórios abordando seus principais aspectos. Para o levantamento de dados da organização estudada, foram recuperados os materiais publicados em sites e redes sociais institucionais que fossem considerados relevantes para análise do contexto organizacional, compreensão de suas características, história e ações durante a pandemia COVID-19, em conformidade com os objetivos de pesquisa apresentados. Esta busca foi complementada pela pesquisa pelo nome da organização combinado com sua cidade de localização ou os termos "acrílico" ou "acrílicos" ou "chapa" ou "chapas" ou "policarbonato" nas opções "Notícias" e "Vídeos" do site Google, em 31 de julho de 2021, sendo recuperadas 452 publicações, das quais 51 foram consideradas relevantes para a análise, as demais tendo sido desconsideradas por serem duplicadas ou falsos positivos. A lista de dados secundários com suas principais características, incluindo código de identificação utilizado para preservação do anonimato da empresa, é apresentada no apêndice 2.

De acordo com Merriam (2009), entre as técnicas de coleta de dados primários, a entrevista é recomendada na impossibilidade da observação de comportamentos, sentimentos e interpretações, assim como para a investigação de eventos passados que não podem ser replicados. Considerando-se a necessidade de obter informações determinadas previamente de acordo com os objetivos de pesquisa e, ao mesmo tempo, possibilitar a adaptação da pesquisadora à visão de mundo dos entrevistados e a inclusão de novas ideias sobre o fenômeno investigado, utilizou-se entrevistas semiestruturadas. Estas apresentam, caracteristicamente, uma combinação entre questões mais e menos estruturadas, utilizadas de forma flexível, sendo a maior parte da entrevista guiada por uma lista de aspectos ou questões a serem exploradas fundamentadas no referencial teórico apresentado (MERRIAM, 2009; NEUMAN, 2014).

Desta maneira, previamente a realização das entrevistas, desenvolveu-se um roteiro constituído por questões orientadas pelos objetivos de pesquisa e categorias propostas de análise. A fim de verificar a qualidade das perguntas quanto a compreensão pelos entrevistados e sua adequação aos objetivos de pesquisa, o

roteiro foi aplicado e avaliado em três entrevistas de teste, as quais foram realizadas com um doutorando e uma profissional em nível gerencial, ambos inseridos em organizações diversa da selecionada para investigação, além de junto a um membro da organização estudada. O roteiro final de entrevista, o qual considera os ajustes nas questões resultantes desta fase de teste é apresentado no quadro 6. A entrevista de teste realizada com um membro da organização foi incluída na análise sem necessidade de complementação para atender aos ajustes no roteiro.

QUADRO 6 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA

(continua)

Objetivo Específico	Eixo Teórico	Pergunta	Propósito
-	-	Poderia comentar sobre sua formação e experiências profissionais mais relevantes?	Acessar perfil do entrevistado para facilitar a condução da entrevista.
		Qual é a sua história na organização?	Acessar histórico do entrevistado na organização para facilitar a condução da entrevista.
Descrever os impactos da pandemia COVID-19 para a organização em estudo e analisar suas ações de resposta por meio das capacidades dinâmicas nas atividades de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>transforming</i> .	Evento Raro	Quais são suas principais atividades e os principais processos em que está envolvido(a)? Houve mudança ao longo do evento da pandemia?	Identificar impactos do evento para a organização.
	Evento Raro	Quando surgiu a pandemia COVID-19, como esta foi sentida e interpretada na organização?	Identificar impactos do evento para a organização.
	Capacidades Dinâmicas / Evento Raro	Ao longo da pandemia COVID-19, como o ambiente da organização foi por ela monitorado para identificação de oportunidades e ameaças?	Identificar ações de monitoramento do ambiente (<i>sensing</i>) realizadas pela organização durante o evento.
	Capacidades Dinâmicas / Evento Raro	Ao longo do tempo, quais foram as principais decisões tomadas pela organização em relação aos rumos da organização em consequência da pandemia COVID-19?	Identificar ações para apreensão de oportunidades e inibição de ameaças (<i>seizing</i>) realizadas pela organização durante o evento.

(conclusão)

Objetivo Específico	Eixo Teórico	Pergunta	Propósito
	Capacidades Dinâmicas / Evento Raro	Após essas decisões de mudar em consequência da pandemia COVID-19, como essas mudanças foram realizadas?	Identificar ações de mobilização e reconfiguração de recursos e competências (<i>transforming</i>) realizadas pela organização durante o evento.
Caracterizar a organização em estudo e analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ao longo de sua história, nas atividades de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>transforming</i> e, assim, a sensibilidade empírica dos gestores e o <i>modus operandi</i> enquanto conjunto de predisposições para ações de resposta em eventos raros.	Capacidades Dinâmicas	Poderia comentar como era inicialmente o ambiente em que está inserida a organização e como este foi mudando ao longo do tempo?	Acessar características e evolução do ambiente organizacional, como setor, concorrentes, mercado e tecnologia.
	Capacidades Dinâmicas / História Organizacional	Poderia comentar/citar exemplos de como os gestores tem monitorado o mercado ao longo da história da organização?	Evidenciar evolução das ações de monitoramento do ambiente (<i>sensing</i>) na história organizacional.
	Capacidades Dinâmicas / História Organizacional	Ao longo de sua história, como e quando os gestores identificaram e capturaram oportunidades e ameaças do mercado?	Evidenciar evolução das ações para apreensão de oportunidades e inibição de ameaças (<i>seizing</i>) na história organizacional.
	Capacidades Dinâmicas / História Organizacional	Ao longo de sua história, como a organização tem conduzido mudanças após decidir implantá-las?	Evidenciar evolução das ações de mobilização e reconfiguração de recursos e competências (<i>transforming</i>) na história organizacional.
Analisar em uma perspectiva processual das capacidades dinâmicas como a sensibilidade empírica dos gestores e o <i>modus operandi</i> da organização, delineados no desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo de sua história, orientaram a mobilização destas frente à pandemia COVID-19.	Capacidades Dinâmicas / Evento Raro / História Organizacional	Como estas experiências passadas sobre a forma de ler o ambiente, de conduzir uma decisão e de implantar uma mudança influenciaram o processo de resposta que acabou de descrever frente à pandemia COVID-19?	Evidenciar como a sensibilidade empírica dos gestores, desenvolvida na história organizacional, orientou ações de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>transforming</i> no evento.
	Capacidades Dinâmicas / Evento Raro / História Organizacional	Quais as capacidades desenvolvidas nestas experiências e como estas são colocadas em práticas no modo de trabalho atual da organização e em resposta frente à pandemia COVID-19?	Evidenciar como o <i>modus operandi</i> , desenvolvido na história da organização, orientou ações de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>transforming</i> no evento.

FONTE: A autora (2022).

Um total de 8 entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora durante o segundo semestre de 2021, com duração mínima de 43 minutos e máxima de 1 hora e 32 minutos, realizadas de forma remota por meio de videoconferência, com a participação de CEO, diretores, gestores e coordenadores da organização, as quais foram gravadas e transcritas em sua totalidade mediante consentimento dos

entrevistados, sendo as transcrições enviadas por e-mail para validação de cada participante. A relação de entrevistas realizadas é apresentada na tabela 1.

TABELA 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

Código	Cargo	Formato	Duração	Laudas Transcritas	Mês/Ano
E01	Gerente	Remoto	59 min	17	jul/21
E02	Gerente	Remoto	43 min	12	set/21
E03	Gerente	Remoto	1h 32 min	24	set/21
E04	Coordenador(a)	Remoto	1h 05 min	22	out/21
E05	Coordenador(a)	Remoto	42 min	13	out/21
E06	Diretor(a)	Remoto	1h 06 min	19	out/21
E07	Diretor(a)	Remoto	55 min	18	nov/21
E08	CEO	Remoto	57 min	20	nov/21
Total			7h 59min	145	

FONTE: A autora (2022).

3.4.4 Técnicas de tratamento e análise de evidências

A análise qualitativa fundamenta-se na síntese dos vários aspectos dos dados levantados em novos significados, num processo ativo de identificação de padrões nestes dados e de como estes estão relacionados (SALDAÑA; OMASTA, 2017). Tal processo ocorre por meio de três atividades simultâneas: (1) condensação de dados: seleção, foco, simplificação, abstração e/ou transformação dos dados obtidos; (2) exibição de dados: reunião de dados de forma acessível e sintética de forma a possibilitar conclusões, e (3) desenho de conclusão/verificação: interpretação de significados pela percepção de padrões, explicações e proposições (MILES; HUBERMAN, 2013).

Com base neste processo, numa primeira etapa, a análise dos dados secundários coletados foi realizada por meio de uma leitura flutuante, ou seja, um contato inicial com os documentos para orientar sua preparação e interpretação (BARDIN, 2011), extraindo-se de cada um seu formato, fonte, data de elaboração e tema geral. Já em relação as evidências primárias, as entrevistas foram integralmente transcritas possibilitando o destaque e categorização de trechos com códigos baseados nos objetivos e categorias de análise consideradas para o trabalho. Numa segunda etapa, a partir de uma análise das evidências primárias e secundárias realizada em maior profundidade, assim como da inserção das transcrições das entrevistas no software ATLAS.ti versão 9.1.6 para suportar a análise, foram

identificados códigos emergentes. Os códigos utilizados na pesquisa encontram-se no quadro 7.

QUADRO 7 – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DE DADOS

Categoria	Subgrupo	Código
Evento Raro		Ação de Resposta Aprendizado Evento / Crise Anterior Impacto Pandemia COVID-19 Resultado Sentimento
Capacidades Dinâmicas	<i>Sensing</i>	Identificação de oportunidade / ameaça Monitoramento do ambiente Sensibilidade Empírica <i>*Benchmarking</i> <i>*Consultoria</i> <i>*Parceria</i> <i>*Relacionamento</i>
	<i>Seizing</i>	Apreensão de oportunidade Inibição de ameaça <i>Modus Operandi</i> Processo de decisão <i>*Diversificação de negócios</i>
	<i>Transforming</i>	Apoio da alta gestão Cultura Descentralização Mecanismo de Governança <i>Modus Operandi</i> Processo Produto Recurso Resultado
Organização		Ambiente Característica Concorrente Cliente <i>*Comercial</i> <i>*Comunicação</i> <i>*Marketing</i> <i>*PDI</i> <i>*Região</i> <i>*RH</i> <i>*TI</i>
História Organizacional		Aprendizado Crescimento Dificuldade Origem
*Emergentes		Abertura à Mudança Agilidade Flexibilidade Foco de Crescimento Foco no Cliente Inovação Valorização de Colaboradores

FONTE: A autora (2021).

A partir dos resultados obtidos nesta análise inicial, para a extração de sentido das evidências coletadas, utilizou-se a análise narrativa. As narrativas organizacionais são construções discursivas marcadas pela temporalidade, característica que as distingue de outros tipos de discurso e fornecem um meio para compreender processos de instabilidade e mudança nas organizações. Mais além, influenciam tais processos e as trajetórias dos eventos que possibilitam alterar uma condição, desta forma, tendo a capacidade de constituir atos performativos ou induzir a mudança organizacional. Assim, partindo-se de uma sequência de elementos, organizados em uma série de eventos, é possível o entendimento de uma situação ou fenômeno por meio da conversa, texto, ou outros meios. No contexto desta pesquisa, portanto, as narrativas permitem compreender o processo de transformação organizacional a partir do evento raro que o desencadeou (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015).

Particularmente, no caso de eventos raros, as narrativas previamente existentes normalmente não fornecem interpretações consideradas significativas ou satisfatórias pelos membros da organização, levando os indivíduos a buscarem novas interpretações que melhor expliquem as origens e o impacto dos eventos (CZARNIAWSKA, 1998). Deste modo, estabelecem-se narrativas por meio das representações e interpretações dos indivíduos perante suas experiências (CZARNIAWSKA, 2011), sendo por meio destas, ao comunicar, debater e compartilhar sua versão dos acontecimentos em um determinado contexto, que os indivíduos e organizações constroem sua própria compreensão dos eventos (GABRIEL, 2004). Portanto, as narrativas caracterizam-se por assumir a intencionalidade da ação humana, assim como por fornecer sentido a uma determinada situação e a interpretação desta, permitindo a interpretação de eventos sequenciais (VAARA, 2002) e, assim, a análise de processos organizacionais (PENTLAND, 1999).

Outra característica relevante das narrativas organizacionais para esta pesquisa é que estas compõem uma estrutura multifacetada, ou seja, conectam-se aos níveis micro e macro de análise de maneiras distintas, integrando-os: no primeiro, permitem o entendimento de narrativas específicas, enquanto no segundo, reproduzem valores e ideologias dominantes (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015). Desta forma, pela associação destes dois níveis de análise, adequam-se ao problema de pesquisa proposto, possibilitando a investigação da relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na história organizacional e da capacidade de resposta

organizacional durante um evento raro, fundamentada na sensibilidade empírica dos atores organizacionais, o nível micro, e no *modus operandi* e resultados organizacionais, representando o nível macro, assim, atendendo a um desafio comum de estudos qualitativos ao facilitar a compreensão desta relação (CHIA, 2016; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Para esta integração, optou-se por realizar a análise narrativa pela estratégia de progressão, a qual, partindo da suposição de que os níveis micro e macro interconectam-se ao longo do tempo, foca suas relações sequenciais na história organizacional, portanto, mostrando-se adequada à pesquisa de processo. Por meio desta, delimita-se, a partir da evolução de aspectos sociais e culturais, mecanismos de transformação por meio de ciclos de influência entre microprocessos e macroresultados à medida que estes coevoluem (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018).

Particularmente, utilizou-se a progressão do tipo “narrativa orientada para resultado” (*outcome-driven narrative*), apropriada para estudos de caso único que buscam compreender resultados estratégicos ou eventos de mudança repentina de uma organização relacionando-os com evidências e explicações do nível micro, a fim de abstrair-se de descrições detalhadas do que aconteceu, visando a identificação de mecanismos causais centrais com potencial de transferência para outros contextos (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018, p. 569).

Para tanto, utilizaram-se formas históricas de explicação causal que expressam cadeias de eventos e sua interação, baseadas em análises retrospectivas com dados históricos e entrevistas, conforme fontes selecionadas para esta pesquisa (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018). A partir da codificação qualitativa das entrevistas e dados secundários, seguiu-se a análise das narrativas e documentos para identificação de eventos, ou seja, ações ou incidentes que ocorrem em um momento específico e, assim, a construção de intervalos de tempo, identificando-se cinco períodos, compreendendo quatro fases históricas e, por fim, o período da pandemia COVID-19 e, em cada um destes, objetivos e desafios estratégicos da organização (LANGLEY, 1999; PRANGE; BRUYAKA; MARMENOUT, 2017). Este agrupamento temporal (*temporal bracketing*) fornece uma abordagem útil para investigar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, não assumindo uma lógica de progressão *a priori*, deste modo, não condicionando a análise e possibilitando a compreensão do fenômeno de diferentes formas. Além disso, facilita a análise de evidências para examinar a

influência do contexto ao replicar a análise a cada fase (PRANGE; BRUYAKA; MARMENOUT, 2017).

Na análise das narrativas, identificaram-se elementos relacionados à sensibilidade empírica dos atores organizacionais pelo uso de verbos como “observar”, “sentir”, “perceber”, “ver”, “compreender”, entre outros que sugerem predisposições relativas às ações para identificar e discernir entre as possibilidades apresentadas pelo ambiente, ou seja, compondo o *sensing* organizacional refinadas em respostas habituais e nas práticas geradas a partir de experiências passadas. Por sua vez, o *modus operandi* de *seizing* e de *transforming* foi evidenciado pelos relatos de *como* estas atividades se deram ao longo da história organizacional e durante o evento da pandemia COVID-19, desvelando-se, por exemplo, expressões e palavras que denotam agilidade, flexibilidade, diversificação e busca por crescimento, além dos meios que facilitam estas ações, como mensagens e reuniões, e os atores internos e externos nelas envolvidos. Ainda, em relação aos sentimentos causados pelo evento raro, foram identificadas nas narrativas menções explícitas a sentimentos, como medo e preocupação (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; VUORI; HUY, 2016).

Finalmente, cabe ressaltar que as narrativas podem não ser desenvolvidas plenamente, nem possuírem enredos temporais explícitos em razão da existência de ideias e conhecimentos não compartilhados plenamente entre os atores organizacionais (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015). Desta forma, para suportar o desenvolvimento de uma narrativa que fundamentasse e ordenasse os processos investigados, optou-se, neste trabalho, por um recorte temporal abrangendo toda a história organizacional e a coleta de dados junto a distintos atores.

3.4.5 Rigor e qualidade da pesquisa

De modo geral, os critérios que conferem validade e confiabilidade às pesquisas objetivam assegurar o seguimento correto dos procedimentos de investigação, assim promovendo resultados coerentes (MERRIAM, 2009). Nas pesquisas realizadas utilizando o estudo de caso, a qualidade e rigor estão diretamente relacionados à coerência entre o posicionamento ontoepistemológico do pesquisador, à teoria e ao desenho de pesquisa selecionados (TAKAHASHI; ARAUJO, 2019). Neste trabalho, na definição do problema de pesquisa e objetivos

propostos deu-se numa visão interpretativista, pela qual o mundo é entendido como produto de construções sociais, ou seja, construído por meio de interações, pressupondo-se, portanto, que os fenômenos sociais só podem ser acessados por meio do estudo dos mecanismos destas interações e dos relacionamentos que conformam tais construções sociais (MARSH; FURLONG, 2002; TAKAHASHI; ARAUJO, 2019). Desta maneira, a escolha de um estudo de caso de abordagem qualitativa o qual, como visto anteriormente, enfatiza o entendimento de processos sociais e não somente a relação entre variáveis (GODOY, 2006), confirma o alinhamento desta pesquisa ao posicionamento ontoepistemológico assumido pela pesquisadora.

Ao se realizar um estudo de caso qualitativo, é papel do pesquisador reduzir a probabilidade de erros de interpretação pela análise de distintas percepções sobre o fenômeno, revisando e confirmando continuamente as evidências encontradas, assim como realizar a triangulação de dados para verificar a confiabilidade de interpretações (GODOY, 2006; STAKE, 2003). Neste sentido, a obtenção de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas com diferentes atores organizacionais possibilitou realizar a triangulação de fonte de dados, conferindo mais rigor à pesquisa (FLICK, 2009).

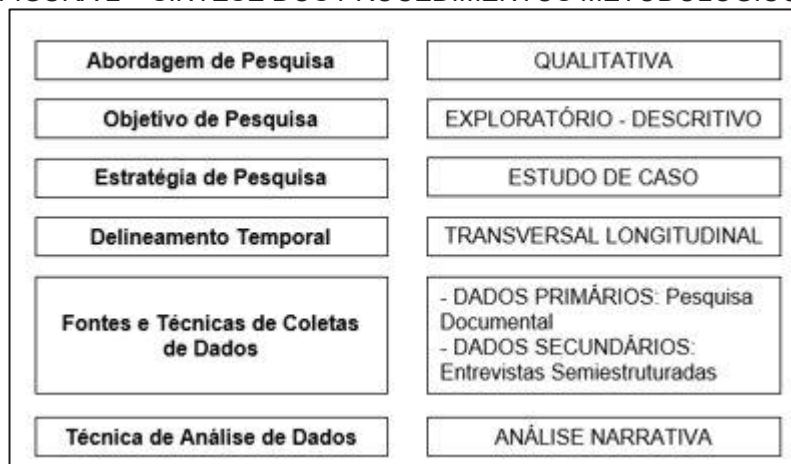
Em relação à generalização, considerando a investigação compreensiva e aprofundada de um fenômeno específico demandada pelo estudo de caso qualitativo a fim de desvelar suas particularidades e complexidades, esta pesquisa busca a do tipo analítica, ou seja, visa a generalização de proposições teóricas, assim como a generalização interna, relativa à conclusão dentro do contexto investigado (GODOY, 2006; MERRIAM, 2009; FLICK, 2009; STAKE, 1995, 2000; SCHWANDT; GATES, 2018).

3.4.6 Síntese dos procedimentos metodológicos

Em síntese, este estudo pode ser caracterizado como de abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritivo, tendo por estratégia de pesquisa o estudo de caso único qualitativo (MERRIAM, 2009), com delineamento temporal transversal e de aproximação longitudinal, utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, sendo as evidências analisadas por meio

da análise narrativa pela estratégia de progressão do tipo narrativa orientada para resultado.

FIGURA 2 – SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



FONTE: A autora (2021).

Na próxima seção são apresentadas as limitações metodológicas da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações são intrínsecas ao processo de pesquisa. Neste trabalho, em relação à escolha da estratégia de estudo de caso de abordagem qualitativa, destaca-se que esta não possibilita a representação estatística (NEUMAN, 2014). Como mencionado na seção anterior, no entanto, opta-se por esta abordagem ao se privilegiar o conhecimento aprofundado do caso e conclusões dentro do contexto investigado (MERRIAM, 2009; FLICK, 2009; STAKE, 1995, 2000; SCHWANDT; GATES, 2018).

No que diz respeito à escolha do caso, o tempo de existência da organização estudada, de apenas 20 anos, limita o estudo de aspectos longitudinais relacionados à história organizacional, assim como a ausência de eventos de rupturas na trajetória da organização, como vendas ou fusões e, assim, a presença ativa dos fundadores em todos os períodos estudados. Por outro lado, a diversidade de acontecimentos e mudanças na história da organização e a capacidade dos fundadores em relatar eventos experienciados em todos os períodos, contrapõe-se como aspectos positivos do caso selecionado.

Outra limitação refere-se à coleta de dados que, realizada durante a pandemia COVID-19, restringiu a possibilidade de entrevistas presenciais junto aos atores da organização estudada, assim como o uso de outras técnicas, como a observação. Contudo, mesmo neste contexto, não se apresentaram dificuldades de acesso aos participantes, incluindo aqueles em funções da alta administração e, utilizando-se ferramentas de videoconferência, foi possível apreender respostas não verbais dos participantes. Ainda, quanto ao tempo de entrada dos entrevistados na organização, ressalta-se que um participante não vivenciou a chegada da pandemia e ações iniciais de resposta ao evento, enquanto outros quatro participantes não compunham a organização em sua fundação e anos iniciais. Este aspecto, por um lado, restringiu a compreensão sobre a realidade vivenciada nestes períodos, limitação mitigada pela realização das demais entrevistas, mas também possibilitou identificar eventos de destaque na história organizacional que, reinterpretados e compartilhados por outros atores, foram apreendidos por estes participantes ainda que sem a experiência direta nestes eventos.

Também, há limitações na figura da pesquisadora, devendo-se reconhecer a subjetividade de suas interpretações e limitações frente à complexidade do campo empírico investigado. A fim de mitigar este aspecto, buscou-se a triangulação dos dados obtidos com os diferentes atores e entre fontes primárias e secundárias, num processo contínuo de reflexão, e o suporte pelo diálogo frequente com a orientadora desta pesquisa.

Após apresentação dos procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa e das limitações durante o seu desenvolvimento, aborda-se, a seguir, a contextualização do estudo, incluindo a caracterização do evento da pandemia COVID-19 e do setor de atuação da organização selecionada.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Para melhor compreensão dos impactos da pandemia para a organização estudada, assim como das atividades que esta desenvolveu neste período, descrevem-se, primeiramente, o evento raro da pandemia COVID-19 e seus impactos socioeconômicos, incluindo aspectos gerais de suas consequências globais, para a conjuntura econômica brasileira, particularmente para a indústria – setor da organização selecionada para esta pesquisa – e para as organizações no país. Em seguida, apresentam-se informações gerais do setor de acrílicos e plásticos no Brasil, contexto do caso investigado, abrangendo sua origem, evolução, impactos durante a pandemia e panorama atual.

4.1 CONTEXTO E IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS DA PANDEMIA COVID-19

Uma das mais significativas alterações ambientais neste século, a pandemia provocada pela doença nomeada *Coronavírus Disease* – 2019 (COVID-19), primeiramente identificada na cidade chinesa de Wuhan, em dezembro de 2019, desencadeou a mais profunda recessão global desde a Segunda Guerra Mundial (BANCO MUNDIAL, 2020), mas também ofereceu oportunidades para a revisão de paradigmas (OCDE, 2021).

Ocasionada por um então novo tipo de coronavírus, uma família de vírus causadores de resfriados comuns e de doenças graves do trato respiratório, identificado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como SARS-CoV-2 e denominado popularmente como “coronavírus” (SÍRIO-LIBANÊS, 2020), no início de 2020, a doença foi notificada em outros países, como Japão e Estados Unidos. Em sua decorrência, já com milhares de infectados ao redor do mundo, em 30 de janeiro daquele ano, a OMS constituiu uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, o mais alto nível de alerta da Organização (AHORSU et al., 2020).

Neste cenário, em termos econômicos, houve elevação da insegurança no mercado internacional devido à incerteza dos impactos da então epidemia, acentuada pelos impasses e queda no preço do petróleo, estimulando a desaleração apresentada ao longo de 2019. Avaliava-se, então, diferentes aspectos da atividade econômica global que poderiam ser impactados negativamente por este contexto, como a produtividade, pelas quebras de cadeia produtiva e possíveis limitações ao

trabalho em razão da doença; a demanda, resultante da queda do PIB mundial; os preços de commodities; e as condições financeiras, limitando o crédito (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020a, 2020b).

Particularmente, a produção industrial brasileira mostrava sinais anteriores de dificuldade. Constata-se que, entre 2013 e 2019, a produção física da indústria de transformação acumulava uma redução de cerca de 16% e a evolução do indicador de nível de utilização da capacidade instalada revelava queda de 5,4% para o mesmo período, índices que transpareciam os problemas enfrentados pelas indústrias em ocupar o espaço fabril e encontrar escoamento para produção. Assim, ainda que, ao final de 2019, a economia brasileira houvesse passado a demonstrar sinais de retomada do ritmo de crescimento da atividade, com recuperação nos setores agrícola e de serviços, verificava-se acomodação nos indicadores da indústria, com projeção do PIB deste setor aquém do desejado (ANALISTAS..., 2020; CNI, 2020; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020a, 2020b).

No Brasil, a confirmação do primeiro caso da COVID-19 pelo Ministério da Saúde ocorreu em 26 de fevereiro (BRASIL, 2020a) e, em 11 de março de 2020, tendo em vista a alta taxa de transmissão da doença, sua distribuição geográfica e gravidade, a OMS estabeleceu seu caráter pandêmico (OMS, 2020). Contudo, os efeitos negativos sob a economia nacional estavam presentes mesmo anteriormente, em consequência dos impactos econômicos internacionais. Isto porque, a redução da atividade econômica em outros países impactou desfavoravelmente o volume e preço das exportações brasileiras e, com o aumento da incerteza sobre o cenário econômico, investimentos e o consumo de bens e serviços, internos e externos, foram postergados ou cancelados, ampliando as consequências dos obstáculos já enfrentados pela indústria brasileira (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020a).

Entre os impactos iniciais após estabelecimento da pandemia, destacam-se as medidas de isolamento social, adotadas ainda em março, visando desacelerar a taxa de contaminação da população e, assim, evitar o colapso do sistema de saúde (BRASIL, 2020e), os quais exigiram das organizações novos modelos de trabalho (FDC; ANPEI, 2020). Como resposta, num primeiro momento, entre as ações tomadas pelas indústrias em relação aos empregados, 58% adotaram o trabalho domiciliar, 47% deram férias para parte dos empregados, 46% afastaram empregados com sintomas e 35% recorreram ao uso do banco de horas. Um total de 21% separou

equipes por turnos menores e 19% deram férias coletivas para todos os empregados (CNI, 2020; QUATRO..., 2020).

Já no âmbito econômico, ao final do primeiro trimestre de 2020, o governo brasileiro previa que os impactos da pandemia COVID-19 seriam transitórios, com uma redução no PIB em até 0,66% e incluindo a “redução das exportações, queda no preço de commodities; piora nos termos de troca; interrupção da cadeia produtiva de alguns setores; queda nos preços de ativos e piora das condições financeiras; e redução no fluxo de pessoas e mercadorias” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020e, p.1). A partir de março, observou-se diminuição nos níveis de confiança da economia e do empresário industrial e, num cenário de restrição do comércio, foram consequentes a redução da produção e jornada de trabalho, demissão de trabalhadores, aumento de falências e retração da oferta de crédito pelo setor bancário, devido à ampliação do risco do investimento (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020e; 2020f).

De modo geral, neste momento, organizações em todos os setores e portes haviam sido impactadas pelos efeitos da pandemia, com 70% reportando efeitos negativos. Entre os fatores de maior relevância que influenciaram os resultados neste período, destaca-se a diminuição sobre as vendas ou serviços comercializados, além da dificuldade para fabricar produtos ou atender clientes, acessar fornecedores e para realizar pagamentos de rotina (IBGE, 2020). Particularmente, entre as organizações industriais, 92% reportava impactos negativos da pandemia, sendo que para 40% estes foram considerados muito intensos, motivados, entre os principais problemas, dificuldade em conseguir insumos e matérias-primas, relatados por 86% das organizações, e os relacionados com logística de transporte (83%), além da queda na demanda e redução da oferta de capital de giro no sistema financeiro. Neste cenário, em quatro de cada dez indústrias a produção foi interrompida por conta da crise e, em 23%, a produção foi paralisada por tempo determinado (CNI, 2020; QUATRO..., 2020).

Especificamente em relação à queda na demanda, 79% das indústrias perceberam redução nos pedidos, sendo que, em mais da metade (53%), esta queda foi reportada como intensa. Além disso, 61% buscaram crédito e 78% destas encontraram mais dificuldades no acesso às linhas de capital de giro (CNI, 2020; QUATRO..., 2020). Neste momento, com diversas atividades produtivas paralisadas, diversas organizações industriais apoiaram iniciativas articuladas com os governos

estaduais e as prefeituras para o enfrentamento da pandemia COVID-19, como a construção de centros de tratamento, a produção de álcool 70%, assim como o incremento na produção e conserto de respiradores mecânicos, essenciais para pacientes graves acometidos pela doença (CNI..., 2020).

Neste período, portanto, a pandemia COVID-19 passava a impor às organizações a realidade de um tempo de incertezas sobre o futuro e a necessidade de tomada de decisão eficiente em busca de sobrevivência, manutenção de empregos e da saúde dos trabalhadores, de forma a superar as dificuldades com maior rapidez e a explorar as oportunidades oferecidas pelo contexto (FDC; ANPEI, 2020). Contudo, ainda que o foco estratégico das organizações tenha se alterado diante da pandemia do COVID-19, apenas pouco mais da metade (51%) de executivos de grandes empresas e startups em diferentes setores, como tecnologia, indústria e serviços apontavam impactos negativos da pandemia sobre suas atividades de inovação, uma vez que, mesmo focadas no curto prazo, ainda se planejavam estratégias sobre novos negócios, produtos e processos para médio e longo prazo. Também, outros 24,1% afirmaram que suas organizações estavam elaborando estratégias para transformar a crise em oportunidades no curto prazo, sendo este o posicionamento prevalecente no setor industrial, no qual os impactos negativos foram mais disseminados, reportados por 64% das organizações (FDC; ANPEI, 2020).

Sendo assim, mesmo com a indústria menos otimista quanto ao cenário, em geral, havia sinais de confiança neste grupo no que se refere ao momento pós-pandemia, com a maioria acreditando tratar-se de uma situação temporária, podendo até mesmo servir como impulso para a inovação. Portanto, apesar do adiamento de algumas iniciativas que demandariam recursos relevantes, havia previsão de lançamento de novos projetos, criando oportunidades de receita, apoiando a redução de custo e a geração de resultado para as organizações (FDC; ANPEI, 2020).

Admitiu-se, então, a possibilidade de que, em breve, existiria um “novo normal”, reforçando o entendimento de que o futuro das organizações depende da sua capacidade de inovar, inclusive no próprio processo de inovação. Considerando a pressão pelo curto prazo, compreendeu-se que em todas as áreas organizacionais seria necessário adotar rapidamente novos processos e tecnologias como os de relacionamento remoto e de entendimento proativo de dados e informações, corroborando a importância de usar o momento de crise para capacitar as equipes nestes aspectos. Assim, o foco dos gestores deveria ser em gerar valor não apenas

para o futuro, mas também para o presente, por meio de novas oportunidades de negócios, novos modelos de negócios e redução dos custos operacionais (FDC; ANPEI, 2020).

Durante o segundo trimestre de 2020, a abrupta interrupção econômica causada pela interrupção de diversas atividades produtivas e do consumo, em consequência da crise ocasionada pela pandemia COVID-19, foi um choque de natureza sem precedentes na economia, provocando uma retração global. Como resultado, não apenas as projeções de crescimento foram fortemente reduzidas por todo o mundo, como a incerteza agregada aumentou, tanto em relação ao tamanho do impacto imediato da paralisação da atividade, como também sobre a velocidade de retomada e os efeitos de longo prazo (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020c), como transparece a nota informativa do Ministério da Economia brasileiro:

A crise gerada pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19) é única na história recente. Na Idade Moderna, excetuando-se guerras, a crise só encontra paralelo na gripe espanhola de 1918. A magnitude e a multiplicidade de choques negativos decorrentes da pandemia, pelo lado da oferta e pelo lado da demanda, nos leva a considerá-la um dos maiores desafios de política econômica já enfrentados pela sociedade brasileira (2020e, p.1).

O agravamento da pandemia COVID-19 no Brasil pressionou o governo federal a adotar medidas de austeridade e de manutenção de emprego e renda para compensar efeitos econômicos negativos. Estas, como um todo, objetivavam reduzir os impactos sobre o endividamento, subsidiando e barateando o crédito durante esse período, além de diminuir custos fixos, postergando ou eliminando impostos, flexibilizando contratos de trabalho e possibilitando a redução de jornada ou suspensão de contratos na fase de isolamento, assim como auxiliar os trabalhadores afetados (BRASIL, 2020b; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020c)

Neste sentido, a aprovação do decreto de calamidade pública pelo Senado Federal permitiu ao governo ampliar seus gastos ao dispensar o controle fiscal das contas públicas visando o aumento dos gastos na saúde (BRASIL, 2020c). Já o auxílio emergencial concedeu uma renda básica no valor R\$ 600 a trabalhadores informais, autônomos e sem renda fixa, reforçada com a liberação de saques emergenciais do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (BRASIL, 2020d). Por sua vez, o Programa

Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, instituído pela Medida Provisória nº936/20, instituiu o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda, permitindo a redução proporcional da jornada de trabalho e salário dos trabalhadores formais, assim como a suspensão temporária de contratos de trabalho (BRASIL, 2020b).

Outras medidas de auxílio ao setor empresarial incluíram a expansão de capital de giro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2020a), por meio de uma linha de crédito para negócios com faturamento anual de até R\$ 300 milhões, contando com taxas de juros menores e prazos de pagamento maiores (BNDES, 2020a); linhas especiais de crédito para microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2020b); e linha de crédito do Banco Central para financiamento da folha de salários para pequenas e médias empresas (BNDES, 2020b).

Suportadas por tais medidas, organizações nos diversos setores da economia começaram a se adaptar para sobreviver durante esse período. Para a maioria das organizações de bens de consumo, por exemplo, o processo de reinvenção nesse momento de incertezas envolveu o mundo virtual, com adaptação de produtos para entrega e o desenvolvimento de novos canais de venda, como o aplicativo de mensagens WhatsApp (CNN BRASIL, 2021). Entre as ações de grandes organizações para preservar as atividades de inovação, destacaram-se a identificação de novas necessidades e oportunidades no mercado e o desenvolvimento de novos produtos ou adaptação de produtos já existentes a fim de contribuir direta ou indiretamente no combate ao novo vírus (FDC; ANPEI, 2020).

Além destas, outras medidas foram tomadas, como a expansão de equipes com profissionais remotos; lançamento de editais diretamente focados no combate ao COVID-19; revisão de planos de marketing, análise de mercado e outras pesquisas com possibilidade de execução remota; além do desenvolvimento de projetos focados em conteúdo digital, como seminários, treinamentos e conferências remotas (FDC; ANPEI, 2020). Neste contexto, em agosto, a percepção das organizações sobre os efeitos negativos da pandemia teve queda de 70% para 33,5% em comparação a junho de 2020 (IBGE, 2020).

Em relação à conjuntura brasileira, ao final do primeiro semestre, as projeções de mercado seguiram refletindo o impacto da pandemia, esperando-se uma forte retração do PIB no ano, após resultados desfavoráveis na indústria, comércio e

serviços, além de efeitos negativos para a produção industrial, o mercado de trabalho e a arrecadação tributária. Particularmente, a indústria, enfrentando uma crise sem precedentes, apresentou queda de 11,3% no acumulado de janeiro até maio em relação ao mesmo período de 2019, mais intensa na transformação (-12,3%), enfrentando uma falta generalizada de insumos, como aço e plástico, gerada pelo aumento de demanda e interrupção das cadeias de fornecimento pelo mundo por causa da pandemia. A crise do COVID-19 continuou afetando ainda a confiança de empresários e consumidores, com recuo nos índices de confiança dos empresários ante o trimestre anterior, sobretudo da indústria (-34,2%) e dos serviços (-32,9%) (ANALISTAS..., 2020; INDÚSTRIA...2021; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020c).

Havia evidências, contudo, de que a situação imposta pela pandemia tinha acelerado a incorporação de inovações (BCB, 2020) e, após forte retração da atividade econômica no primeiro semestre, a economia começava a se recuperar em uma ampla gama de setores, caracterizando uma retomada da atividade global (OCDE, 2020; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020d). Após o impacto inicial provocado pela pandemia, com queda de 9,4% em março e 19,5% em abril, a produção industrial mostrava sinais de recuperação no segundo semestre de 2020, crescendo por seis meses consecutivos, estimulada pelos programas de transferência de renda, de manutenção do emprego e medidas de crédito adotadas pelo governo para conter a crise provocada pela pandemia (INDÚSTRIA..., 2021).

Ao final de 2020, contudo, o resultado de queda de 4,1% do PIB foi o maior em 30 anos e o terceiro pior resultado anual da história econômica do Brasil, com alta somente na agropecuária (2%), enquanto o setor de serviços, que representa cerca de 70% do PIB, teve retração (-4,5%), assim como o consumo das famílias (-5,5%) e os investimentos (-0,8%). Por sua vez, a indústria apresentou a maior queda (-3,5%) desde 2016, interrompendo dois anos seguidos de alta, com resultados negativamente pressionados pela produção automotiva, de outros equipamentos de transporte, da metalurgia, de máquinas e equipamentos e de artigos de vestuário. Por outro lado, as indústrias extrativas avançaram 1,3%, devido à alta na produção de petróleo e gás que compensou a queda da extração de minério de ferro (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Ao final do primeiro semestre de 2021, internacionalmente, a disseminação do processo de vacinação surtiu efeitos positivos na economia, observando-se melhora das projeções de crescimento nos países desenvolvidos, especialmente nos

Estados Unidos e no Reino Unido, além de revisões positivas para o PIB nos países emergentes e Zona do Euro. Na América Latina, os países continuaram a ser seriamente afetados pela pandemia da COVID-19 e, após um declínio no número de casos da doença no início do ano, a recuperação em muitos países foi contida pelo ressurgimento de casos, novas variantes de COVID-19 e pela lentidão na vacinação. Embora o índice de desemprego não houvesse retornado aos níveis pré-pandemia e que as perdas de receita tivessem agravado a pobreza e a segurança alimentar em muitos países, considerando um suposto avanço no combate à pandemia, o alívio fiscal e os gastos relacionados à COVID-19 foram reduzidos na maioria dos países da região (BANCO MUNDIAL, 2021b; 2021c).

Ainda que neste contexto, em julho de 2021, o Ministério da Economia elevou a projeção do PIB de 5,3% para o ano, avaliando que a economia brasileira apresentava recuperação da crise econômica causada pela pandemia, principalmente, devido à melhora do investimento financiado pelo setor privado, além de fatores externos, como a elevada liquidez internacional e aumento do preço das commodities. Como resultados do primeiro semestre, reportou-se alta na agropecuária, recuperação na indústria e nos serviços, assim como melhora dos indicadores de confiança e, por outro lado, continuidade de elevada taxa de desemprego (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021a).

No entanto, no âmbito da indústria brasileira, a retomada ou superação dos níveis de atividade anteriores a pandemia verificada neste momento era motivada, sobretudo, pela reposição de estoques e não pelo crescimento da demanda. Em geral, diversos desafios ainda eram apontados, como os custos de matérias-primas e de energia elétrica, desemprego e falta de componentes para a produção em alguns setores, além do aumento dos juros, a qual altera a capacidade de investimento das empresas e de financiamento dos consumidores. Contudo, a expectativa, então, era de que esses setores pudessem seguir acelerando, apoiados pelo aumento do consumo em decorrência do avanço da vacinação, ainda que houvesse preocupação em relação ao surgimento de novas cepas do vírus, o que impactaria diretamente na recuperação da economia (INDÚSTRIA COM..., 2021; SETOR..., 2021).

Nos meses seguintes, verifica-se que a economia global vinha crescendo no mais rápido ritmo pós-recessão em 80 anos. Apesar disso, a retomada mostrava-se desigual, refletindo a rápida capacidade de recuperação de algumas das principais economias, enquanto a maioria daquelas emergentes e em desenvolvimento não

eram capazes de acompanhar este desempenho. Nos países de baixa renda, como no Brasil, os efeitos da pandemia seguiam revertendo os avanços anteriores de redução da pobreza, os decisores políticos enfrentavam a dificuldade de encontrar o equilíbrio entre estimular a recuperação e salvaguardar a estabilidade dos preços e a sustentabilidade fiscal, e os obstáculos à vacinação seguiam impactando negativamente a atividade econômica (BANCO MUNDIAL, 2021b).

Como um todo, antecipava-se que a produção em todas as regiões permaneceria abaixo das projeções pré-pandemia, refletindo suas consequências e riscos negativos, entre os quais, a possibilidade de novas ondas de COVID-19 e a amplificação da tensão financeira e instabilidade social em meio aos altos níveis de endividamento das economias emergentes e em desenvolvimento. Desta forma, com exceção de 2020, a estimativa era de que o crescimento dos países de baixa renda fosse o mais lento em duas décadas, refletindo a morosidade da vacinação em previsões de crescimento de 2,9% em 2021 e 4,7% em 2022. Previa-se, ainda, que, até 2022, as perdas de renda *per capita*, as quais agravam as privações relacionadas com saúde, educação e padrão de vida, não seriam totalmente recuperadas em cerca de dois terços destes países (BANCO MUNDIAL, 2021a; 2021b).

Nesta conjuntura, em setembro de 2021, o governo brasileiro manteve projeção de crescimento do PIB para o ano em 5,3% e, partir de 2022, de 2,5%, esperando efeitos positivos das reformas pró-mercado e do processo de consolidação fiscal. Entre os principais fatores apontados para as estimativas de recuperação econômica no segundo semestre, apontava-se o desempenho do setor de serviços e o avanço da vacinação em massa, ainda que, por outro lado, salientavam-se riscos, como a crise hidrológica e possível agravamento da pandemia. Ainda, constatava-se recuo na confiança de consumidores e da indústria, além de continuidade de elevadas taxas de desemprego, mesmo com alta acumulada até julho frente ao mesmo período do ano anterior de 43,2% na produção de bens de capital e de 21,3% na produção de insumos típicos da construção civil (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021c).

De fato, a atividade econômica desacelerou ao longo do terceiro trimestre de 2021, decorrente do desempenho da indústria e do comércio, assim como da estabilização dos indicadores de produção agropecuária, por outro lado, confirmando-se a continuidade da expansão dos serviços. No período, a indústria geral apresentou recuo frente ao mesmo trimestre do ano anterior (-1,1%), ainda que acumulando alta de 7,5% no ano até setembro/2021 e crescimento de 6,4% em 12 meses, com

destaque para o ramo de transformação e para a alta de bens de capital. Em outubro, houve recuo na confiança da indústria e da construção, contudo, com indicadores permanecendo acima do patamar pré-pandêmico (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021b).

Deste modo, a projeção do PIB de 2021 reduziu-se de 5,3% para 5,1% e, para o ano seguinte, de 2,5% para 2,1%, seguindo a tendência de revisão de contração das estimativas para principais economias globais. Diversos impactos negativos para a expansão de todos os países foram apontados, ressaltando-se os efeitos da quebra de cadeias globais, os quais provocam redução da produção industrial devido à falta de insumos, assim como problemas na oferta da matriz energética em determinadas regiões, inclusive no Brasil. Ainda, os resultados mostravam-se globalmente impactados pelo elevado nível do preço das commodities, com destaque para os valores da energia, alimentos e metais industriais e, internamente, a deterioração das condições financeiras locais, especialmente relacionadas com taxas de juros (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021b).

Ao final de 2021, a previsão de alta do PIB brasileiro para o ano foi reduzida para 4,51%, patamar do período pré-pandemia (BCB, 2021), constando-se que, apesar da alta nos serviços, houve recuo de 8% na agropecuária. Por sua vez, a indústria apresentou crescimento de 1,3% em doze meses, mais uma vez impactada pela elevação no preço dos insumos e problemas na cadeia produtiva, assim como pela crise energética (PIB..., 2021).

No âmbito da economia global, as estimativas referentes a 2022 são de desaceleração de crescimento da economia para 4,1%, refletindo novos surtos de COVID-19, menor apoio fiscal e gargalos persistentes de oferta. Em níveis significativamente mais baixos em comparação às economias mais avançadas, para as quais estima-se retorno aos patamares pré-pandêmicos durante o ano, para a maioria das economias de mercados emergentes e em desenvolvimento, a previsão é de que o crescimento retorne às taxas médias observadas na década anterior à pandemia, em projeções impactadas por riscos como novos e contínuos surtos de COVID-19; continuidade do avanço lento da vacinação; manutenção de baixa dos preços das commodities; instabilidades sociais, financeiras e geopolíticas; insegurança alimentar e impactos de condições meteorológicas extremas (BANCO MUNDIAL, 2022).

Para o Brasil, prevê-se que o país terá uma das menores taxas reais de crescimento entre todas as principais economias do mundo, em 0,5%, distante da expansão média dos países emergentes (4,5%) e dos demais países da América Latina (2,2%). Para 2023, antecipa-se que o país siga registrando a pior taxa de crescimento do PIB, em 1,9%, em comparação a uma expansão da economia mundial de 3,5% (BANCO MUNDIAL, 2022).

Em suma, ainda que os efeitos socioeconômicos da pandemia não possam ser estimados em sua totalidade, enquanto a economia global e, assim, a conjuntura brasileira e as organizações no país, estejam imersas nesta realidade, percebe-se que a pandemia COVID-19 provocou e continua acarretando impactos relevantes, estimando-se que os níveis de atividade econômica pré-pandêmicos do Brasil não se recuperarão rapidamente (BCB, 2020; OCDE, 2020). Por outro lado, quando se fala em reinvenção, ainda que a pandemia tenha acarretado desafios para organizações de todos os tamanhos e setores, destaca-se o espírito empreendedor e o valor da experiência que a crise frente à pandemia COVID-19 provocou, particularmente sobre a capacidade de adaptação, prevendo-se, ainda, que os aprendizados deste período sejam aportados ao futuro das economias e organizações (CNN BRASIL, 2021).

Tendo em vista a conjuntura apresentada, para melhor compreensão do contexto desta pesquisa, a seguir, apresentam-se os impactos da pandemia para o setor de acrílicos e outros plásticos no Brasil, principal ramo de atuação da organização investigada, precedidos de panorama abrangendo sua origem e evolução.

4.2 O SETOR DE ACRÍLICO NO BRASIL E O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19

Apesar do período de dificuldades da produção industrial brasileira e dos impactos da então epidemia COVID-19, com crescimento médio de 10% durante a década, ao final de 2019, dava-se um momento favorável para o setor de acrílico no Brasil (N11; S02).

Com qualidade superior aos demais plásticos, o acrílico é um material transparente, rígido e resistente, sendo também termoplástico, ou seja, pode ser remodelado e moldado, contribuindo para sua adoção em segmentos diversos e configurando-o como uma alternativa ao vidro. Por sua versatilidade, leveza e durabilidade, além da oferta em diversas cores e composições, diferencial que facilita

o alinhamento dos projetos à identidade visual dos clientes, tal como o *Aluminum Composite Material* (ACM), ou alumínio composto, o acrílico vinha, então, sendo cada vez mais utilizado nos segmentos da construção civil e comunicação visual (N11; O QUE É O ACRÍLICO, 2016; S02).

Os primeiros estudos sobre o material datam do início do século 1900, na Alemanha, tendo chegado aos consumidores na década de 20 e, com seu uso popularizado na Segunda Guerra Mundial, nos anos 40, este começa a ser utilizado na indústria, como em janelas de aviões e veículos (A HISTÓRIA..., 2016). No Brasil, em 1957, em São Paulo, é fundada a primeira produtora de chapas acrílicas do país e, em meados dos anos 60, motivadas pela fácil reciclagem do material que contribui para sua diferenciação, aí surgem as primeiras empresas de reciclagem de acrílico. No final desta década e início dos anos 70, inicia-se no Brasil a produção da matéria-prima do acrílico, o monômero, no estado da Bahia. Desde então, o acrílico vem destacando-se no mercado nacional, sendo utilizado na construção civil, como em fachadas e claraboias; na comunicação visual, a exemplo de expositores de varejo; em acessórios para indústria automobilística e náutica; em objetos de decoração, entre outras aplicações (A HISTÓRIA..., 2016; ACRÍLICO..., 2018; O QUE É O ACRÍLICO, 2016).

Apesar do acrílico apresentar qualidade superior aos demais plásticos e da facilidade de sua adoção em distintas aplicações e segmentos diversos, na década de 1990, o setor apresentou crescimento de apenas 3% (INDAC, 2014; INDAC, [2015?a]). Neste contexto, em novembro de 2000, foi fundado o Instituto Nacional para o Desenvolvimento do Acrílico (Indac), uma organização sem fins lucrativos com o objetivo de promover o uso correto do material, difundir o conhecimento das suas propriedades e aplicações, e ampliar sua participação no mercado, inclusive pela pesquisa e incentivo à novas utilizações (INDAC, [2015?b]).

Ainda com baixa interferência do mercado externo, os efeitos da crise mundial financeiro-econômica de 2008 não impactaram o setor de acrílicos de imediato, o qual cresceu, então, 21% em relação ao ano anterior, conforme apresentado na tabela 2. Contudo, ao final de 2009, o mercado de chapas acrílicas apresentou retração de 20% (INDAC, 2010, 2014).

TABELA 2 – EVOLUÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO DE CHAPAS ACRÍLICAS

Ano	Consumo	Varição
2007	6.800	5%
2008	8.200	20,6%
2009	6.600	-19,5%
2010	9.200	39,4%
2011	9.700	5,4%
2012	9.800	1%
2013	12.000	22,4%
2014	10.500	-12,5%
2015	9.700	-7,6%
2016	7.500	-22,7%
2017	9.150	22%
2018	10.300	12,6%
2019	9.430	-8,4%
2020	10.501	11,4%

FONTE: A autora com base em DEMANDA..., 2021; INDAC, 2017.

Em 2010, há a retomada da produção de chapas acrílicas, com o setor apresentando crescimento de 39% no período (INDAC, 2014). No segundo semestre deste ano, o Indac realiza pesquisa para traçar o perfil das empresas brasileiras de transformação de acrílico e, a partir de 114 respostas obtidas (45,6%), em relação à distribuição geográfica, identifica um polo de transformação de acrílico no estado de São Paulo (57%), além de uma concentração importante (33%) nos estados da Região Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Em relação ao consumo de acrílico, a pesquisa apontou consumo médio 2 toneladas por mês, sendo que praticamente metade dos respondentes utilizava até 500 kg mensalmente, 20% de 500 a 1 tonelada, 16% de 1 a 3 toneladas, e 14% consumiam mais de 3 toneladas mensais, estes últimos diferenciando-se da média e acelerando o desenvolvimento do setor (INDAC, 2010).

Constatou-se, também, que praticamente metade dos transformadores consumiam somente chapas acrílicas, especializando-se e focando sua atuação neste material. Os maiores concorrentes do acrílico, no entanto, eram outros plásticos, com destaque para as chapas de policarbonato e poliestireno, utilizadas por cerca de 40% das empresas pesquisadas, sendo que materiais não plásticos, como metálicos, aço, madeira e vidro eram consumidos por 40% destas. Ainda, devido à diversidade dos pedidos, somente 12% das empresas pesquisadas atuavam em apenas um

segmento, principalmente em iluminação. A maioria dos respondentes atuavam em comunicação visual, fabricando mostradores e outros produtos sob encomenda, com metade dos transformadores também produzindo peças técnicas (INDAC, 2010).

O crescimento médio do setor acrílicos nos anos de 2011 e 2012 havia retomado patamares próximos aos de 2007, com média de 4% ao ano (INDAC, 2014). Ao final de 2012, a maior parte do faturamento do setor de chapas acrílicas correspondeu à fabricação de peças (68%). Em relação a segmentação de mercado, os pontos de vendas lideraram a demanda (20%), seguidos de mostradores (16%) e luminosos (14%), com o restante do consumo para sinalização, móveis, iluminação e peças técnicas. Em relação à distribuição geográfica das empresas transformadoras de acrílico, ainda que o estado de São Paulo seguisse concentrando a maior parte destas (60%), aquelas localizadas nos estados da região Sul representavam 21% do total. Já no setor de transformados plásticos, de um total de 11.690 empresas, 58% era originária da região Sudeste e 28% da região Sul do país. Em relação ao tamanho, a maior parte (69%) era de micro empresas, seguidas de pequenas (24%), médias (6%) e apenas 1% correspondente à grandes empresas (INDAC, 2012).

Num contexto de previsões de crescimento do PIB brasileiro (1,63%) e da indústria (1,5%), para 2014, eram também favoráveis as estimativas dos transformadores de plásticos (4%) e do setor de acrílico (7%) (INDAC, 2014). Contudo, ao final do ano, refletindo um ambiente de incertezas políticas e a queda da confiança do setor empresarial, a indústria, como um todo, mostrou queda de 1,2% e o crescimento do PIB limitou-se a 0,1%, motivado, então, pelos setores de serviços e da agropecuária. Estes índices foram resultado da diminuição da produção interna, baixa importação de bens de capital, como máquinas e equipamentos, e retração da construção civil. Tais fatores contribuíram, também, para a queda dos investimentos no país em 4,4% no ano, o pior resultado desde 1999 (-8,9%). No setor externo, as exportações de bens de serviços caíram 1,1% e as importações de bens de serviço recuaram 1%, influenciando negativamente a indústria automotiva (JIMÉNEZ; MENDONÇA, 2015).

No setor de acrílicos brasileiro, a demanda em grandes volumes ainda era restrita, sendo o polímero, por exemplo, mais intensivamente empregado na fabricação de autopeças e em setores com demanda de quantidades menores, como a produção de utilidades domésticas. Já o monômero, além de fazer parte de formulações de tintas e vernizes, integrava o processo de produção de chapas,

vendidas, principalmente, no mercado nacional e para os segmentos de comunicação visual, móveis e iluminação, os quais correspondiam a cerca de 90% da demanda dos provedores de chapas acrílicas no país. Todos estes mercados foram impactados pela conjuntura econômica do país, especialmente o da comunicação visual que, subdividida em quatro principais segmentos – comunicação externa, material de ponto de venda, sinalização e comunicação interna, correspondia a 60% das chapas de acrílicas comercializadas, e diminuiu sua demanda não apenas pela menor quantidade de projetos, mas também por uma maior adesão ao uso de materiais alternativos e de menor custo, como poliestireno e madeira, ao se buscar a viabilização de contratos já estabelecidos (INDAC, 2017).

Desta forma, houve desestímulo do setor de acrílico, que apresentou queda ao final de 2014 (-12,5%) e 2015 (-7,6%) e, em 2016, acumulando os efeitos negativos da conjuntura econômica brasileira sofridos pelos mercados usuários de acrílico nos dois anos anteriores, o consumo de chapas deste material retraiu 22% em relação ao período anterior, atingindo o nível mais baixo da década. O preço competitivo da importação do produto frente ao custo da produção nacional imprimia dificuldades adicionais para o setor, motivando a redução e até o encerramento das operações locais por algumas organizações. Outro fator de diferenciação em relação aos produtos brasileiros mostrava-se na variedade de cores, disponibilidade de elementos decorativos e possibilidade de agregação de características adicionais, como maior resistência a riscos e à luz. De fato, neste ano, a importação atendeu 55% da demanda brasileira por chapas de acrílico, liderada pelo consumo na comunicação visual (60%) e para mobiliário e iluminação (30%) (INDAC, 2017).

Para 2017, as perspectivas eram mais favoráveis, principalmente pela estabilização do mercado de chapas acrílicas e a perspectiva de incremento, a médio e longo prazo, pela popularização do uso do material em áreas ainda pouco exploradas no Brasil, como a construção civil, mercado que já era responsável por cerca de 30% do consumo de chapas acrílicas nos Estados Unidos (INDAC, 2017). Conforme estimativas, apesar das crises econômicas e políticas nacionais, o mercado de chapas acrílicas encerrou 2017 com resultado 8% superior ao período anterior, interrompendo uma sequência de três anos seguidos de queda. No entanto, as importações também cresceram, liderando o mercado com 64% de participação e refletindo numa capacidade produtiva ociosa de 12 mil toneladas no país, de um total instalado de 15 mil toneladas/ano (INDAC, 2018).

Apesar de não se equiparar ao índice de vendas de 2013, em 2018, o setor comemorou seu segundo ano de resultado positivo (12,6%), com previsão de retorno ao patamar de vendas de 12.000 toneladas no ano seguinte, consolidando um crescimento de 15%. Com mercado mais aquecido, o INDAC dava continuidade e intensificava ações para divulgação das propriedades do acrílico, como promoção de cursos e apresentações para clientes potenciais. Contudo, era ainda preocupante o desempenho das importações, uma vez que 5.800 toneladas de chapas tinham sido importadas, 700 toneladas a mais no que no ano anterior, o equivalente a 62% de todas as chapas comercializadas no país em 2018. Este crescimento, nos últimos anos, era motivado pela disputa tributária sobre importação entre os estados, gerando um ambiente de insegurança fiscal e impactando a competitividade no setor. Como consequência, do total de produtoras nacionais de chapas, que já havia somado 20 no passado, no início de 2019, oito haviam encerrado suas atividades (INDAC, 2019).

Em 2019, o consumo de chapas acrílicas no Brasil havia atingido quase 9.500 toneladas, passando para cerca de 10.500 toneladas em 2020, um crescimento de cerca de 11,5% referente ao ano anterior (ESTÁ..., 2021). Isto porque, contrariando as expectativas de efeitos adversos provocados pela pandemia COVID-19, o mercado de acrílicos inovou e mostrou crescimento constante neste período, com as empresas do ramo procurando se reinventar trabalhando as distintas aplicações do material, percebendo novas oportunidades no mercado e posicionando-se para atender novas demandas (DEMANDA..., 2021; MERCADO..., 2021; N11).

Além da alta na demanda de acrílico e ACM no período anterior à pandemia (N11; S02), diferentes fatores são apontados para justificar este cenário positivo, como a larga utilização do material na proteção da exposição ao COVID-19, tal como de outros tipos de plásticos transparentes, como o policarbonato. A alta do consumo foi impulsionada, principalmente, pela demanda por barreiras de proteção, utilizadas em ambientes corporativos, restaurantes, farmácias, supermercados, veículos de transporte individual e coletivos, teatros, entre outros. De fato, em comparação ao período anterior, em 2020, com o importante redirecionamento do mercado para barreiras de proteção e a redução da demanda no segmento de comunicação visual, este primeiro atingiu em torno de 45% do consumo total de chapas de acrílico (ESTÁ..., 2021).

Outras aplicações incluíram máscaras de proteção (*faceshield*), dispensadores de álcool em gel, cúpulas de intubação, produtos hospitalares e

equipamentos de proteção individual (ESTÁ..., 2021; N11). Além disto, com estabelecimento dos protocolos de saúde e segurança na pandemia e a expectativa de que estes serão mantidos no futuro, ainda que parcialmente, incentivou-se o desenvolvimento de novos produtos por empresas do setor, como o acrílico com aditivo antiviral, aplicado para revestir salas em hospitais e com potencial de uso no setor da educação, indústrias e comércio em geral (N08).

O tempo extra dentro de casa durante a pandemia em decorrência das medidas de isolamento também se mostrou relevante para o setor, pois motivou a busca dos consumidores pela organização e renovação do lar. Este aspecto foi ao encontro da tendência de incorporação de ambientes que já vinha se confirmando na arquitetura, fazendo com o que o setor de acrílico ganhasse mais espaço dentro deste segmento nacionalmente, com arquitetos, engenheiros civis e designers investindo cada vez mais neste material pelo efeito estético e segurança oferecidos. Ainda, apesar do setor de móveis e decoração representar apenas de 12% a 15% do setor, a versatilidade do material, o qual pode ser utilizado na produção de organizadores, caixas, móveis e diversos outros objetos de decoração e organização, confere um crescimento potencial relevante para a área (MERCADO..., 2021).

Ao final de 2020, a avaliação de representantes do setor de acrílicos foi de que houve agilidade das organizações em responder as novas demandas. No entanto, as importações de chapas acrílicas permaneceram elevadas, com volume correspondendo a 50,6% do consumo interno e, portanto, mostrando uma ocupação de apenas 22% da capacidade produtiva brasileira, ainda que, com a alta do dólar, a barreira cambial às importações tenha devolvido relativa competitividade à indústria nacional. Assim, evidenciou-se o menor nível de competitividade das indústrias brasileiras perante as asiáticas (DEMANDA..., 2021; ESTÁ...,2021).

Neste momento, havia incertezas sobre o ano seguinte, não se esperando normalidade econômica e possibilidade de previsão da demanda, ainda que já não houvesse expectativa que a consumo de barreiras de proteção seguisse sustentando o setor. Além disso, os clientes nos segmentos de comunicação visual e de eventos seguiam sem poder retomar seus projetos. De acordo com o INDAC, anteriormente, de 60 a 65% do setor de acrílico era utilizado em comunicação visual, como em letreiros, traduzindo-se em uma demanda constante para o setor. Assim, as estimativas para 2021 eram de mais um período que exigiria das organizações a capacidade de se reinventar: dependendo do avanço da vacinação contra a COVID-

19 e consequente flexibilização das medidas de distanciamento social estabelecidas, previa-se aumento nas vendas com o retorno da comunicação visual e uma redução da demanda das chapas utilizadas em barreiras de proteção (DEMANDA..., 2021; ESTÁ..., 2021; MERCADO..., 2021).

Ao final do primeiro semestre de 2021, o setor de plásticos em geral mostrou crescimento de 7,9% acima do registrado antes da pandemia (SETOR..., 2021). Particularmente, em relação ao acrílico, pesquisa divulgada pelo Indac apontou que as principais aplicações finais do material foram a comunicação visual (49%), móveis e mobiliário (16%), troféus e medalhas (16%) e indústrias ou peças técnicas (10%), este último mostrando queda comparativamente ao mapeamento da década anterior. Já entre as matérias primas mais utilizadas no período, houve predominância do acrílico (64%) e a presença do *Medium Density Fiberboard* (MDF) (11%), poliestireno (5%) e policarbonato (4%). Em relação à distribuição geográfica, os resultados divulgados confirmam um polo de transformação de acrílico no estado de São Paulo (45%), sendo 32% destas localizadas na grande São Paulo, além de uma concentração importante (22%), ainda que menor do que em 2010, nos estados da Região Sul, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Finalmente, excluindo-se o maior empregador do setor com 510 funcionários, a média de funcionários por empresa foi de 9 colaboradores (INDAC, 2021c).

De modo geral, durante o ano, com a maioria das empresas clientes já adaptadas às regras sanitárias, confirmou-se a previsão de queda das vendas de barreiras sanitárias, ainda que os serviços públicos, na medida que retomaram atendimento à população, continuaram demandando o produto (PEÑA, 2021). Também, ao longo da pandemia, tendo em vista as mudanças provocadas no comportamento dos consumidores, houve redirecionamento dos esforços do varejo para a comunicação on-line, e, consequentemente, incremento nas verbas de marketing digital em detrimento do investimento em lojas físicas (INDAC, 2021c).

Neste momento, para os transformadores de acrílico que, historicamente, tem no setor de comunicação visual seu principal cliente, faz-se necessário, portanto, a compreensão de uma alteração na forma de consumo de seus produtos, o qual passa a focar a maximização da experiência do cliente e valorização do ponto de venda (INDAC, 2021b). Por sua vez, refletindo o trabalho de integração das empresas do setor na América Latina, com o objetivo inicial de troca de informações e conhecimento sobre aplicações finais e processamento do acrílico entre os países participantes, em

novembro de 2021, o Indac expande seu contexto de atuação e passa a se chamar ILAC – Instituto Latino-Americano do Acrílico (INDAC, 2021a).

Após contextualização do estudo, apresenta-se, no próximo capítulo, a descrição e análise das evidências do caso relacionadas aos períodos que antecedem o evento raro da pandemia COVID-19, incluindo a descrição do histórico da organização investigada e o detalhamento de suas capacidades dinâmicas por meio das atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*. A partir destes elementos e com base na fundamentação teórica, analisa-se, então, o delineamento da sensibilidade empírica e do *modus operandi* da organização pré-pandemia COVID-19.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRÉ-PANDEMIA COVID-19

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa empírica relacionados aos períodos da história da organização que antecedem o evento raro da pandemia COVID-19. Primeiramente, descreve-se o histórico da organização estudada, destacando-se os principais eventos de sua trajetória e, então, com base na fundamentação teórica que orienta esta pesquisa, discutem-se o desenvolvimento das atividades relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming* ao longo da história organizacional, embasando a análise da sensibilidade empírica e o *modus operandi* organizacional que precedem a pandemia. Posteriormente, esta análise embasa a discussão do capítulo seguinte sobre as ações de resposta da organização frente à pandemia COVID-19, ou seja, busca explicar as respostas da organização mediante este evento raro.

5.1 APRESENTAÇÃO DO CASO – A ORGANIZAÇÃO PRÉ-PANDEMIA COVID-19

Delta² é uma organização brasileira atuante na comercialização de acrílico, policarbonato, ACM e outros plásticos, com foco nos segmentos da indústria, de construção civil e de comunicação visual. Sua história tem início há 20 anos com a fundação da Alfa, fruto do sonho de empreender que acompanha Luís – sócio-fundador e atual CEO da organização – desde a infância, e da identificação de uma demanda não atendida no mercado de acrílicos de sua cidade (E01; N45; N46; S02; V01).

Com formação em Eletromecânica, em 2001, Luís atuava como operador numa indústria de ferragens, também auxiliando sua atual esposa Marcela, formada em Administração, e que conciliava seu emprego na área de vendas na mesma indústria com um empreendimento de vendas diretas de vestuário. Motivado pelos resultados financeiros positivos deste negócio e aspirando melhores condições de vida, ascensão profissional e oportunidade de gerir pessoas, Luís decide também empreender, ainda que o casal não dispusesse de muitos recursos financeiros (E01; E06; E08; N46; V10).

² Todos os nomes são pseudônimos para manter o anonimato da organização e dos participantes.

Desejando investir em uma área diversa do atual empreendimento do casal, pede aconselhamento sobre oportunidades de negócio ao seu pai Carlos, então comprador em uma indústria de embalagens e com experiência anterior na multinacional brasileira Gama e no setor bancário. Seu pai, então, consulta colegas na organização onde atuava e, ao serem relatadas dificuldades com um importante fornecedor de acrílico da região, como atrasos nas entregas e baixa qualidade dos produtos, nasce a ideia de entrar neste mercado, visando suprir a demanda local pelo material (E01; E06; E07; N45; S02).

Como primeiros passos, após a escolha do segmento, buscando aprendizagem sobre acrílicos, com o apoio de contatos profissionais, Carlos e Luís organizam e realizam visita ao fundador de uma indústria de máquinas de corte e gravação à laser, localizada na região Sudeste, à época no mercado de distribuição de chapas. Estes retornam à sua cidade com os conhecimentos básicos para iniciar atuação no mercado e com o contato estabelecido com este que seria o primeiro fornecedor da Alfa (N47; E07).

Em agosto de 2001, tem origem, então, a Alfa, operando nos fundos da residência da família, espaço cedido pelos pais de Luís com a entrada destes na sociedade (E06; N45). Iniciando-se as operações de produção de peças, as atividades eram realizadas apenas por membros da família (E07; N45; V01), compartilhadas, principalmente, entre Luís, quem tirava medidas em clientes e cortava peças, e sua mãe Heloísa, que ajudava a lixar, polir e fazer entregas. Carlos e Marcela, neste momento, mantiveram seus empregos em outras organizações, suportando pontualmente as operações da Alfa, e Leandro, irmão de Luís, ainda adolescente, focava em seus estudos (E06; E07).

A Alfa era uma das poucas organizações atuantes no mercado de acrílico na região, sendo a única na cidade (E01; E06; E07; E08; N45; S02). Além disto, contava com uma visão de cliente aportada por Carlos e com conexões estabelecidas por seus fundadores devido às suas experiências profissionais anteriores e aos laços da família com a comunidade local (E01; E06; E07; N45; S02). Ainda assim, como uma organização familiar que dava seus primeiros passos e sem dominar o segmento de acrílicos, inicialmente, enfrenta obstáculos por não se fazerem presentes recursos e competências necessários, como maquinário e equipamentos, infraestrutura física e domínio do processo produtivo (S03).

Além disso, o próprio mercado pouco conhecia as características do acrílico e suas formas de aplicação e, assim, faziam-se presentes as dificuldades de se trabalhar com um produto novo em seu contexto e que não despertava credibilidade (INDAC, 2011). Buscando mitigar este problema, nos primeiros meses após seu estabelecimento, a Alfa filia-se ao recentemente criado Indac, alinhando-se ao objetivo de promover o acrílico e ampliar a participação do material no mercado (E08; INDAC, [2015?b]; S03).

Em 2002, Carlos deixa a empresa onde trabalhava para se dedicar às atividades da Alfa. No entanto, com a responsabilidade de sustentar a família e ainda sem obter renda suficiente do negócio, busca novamente emprego, recebendo uma oferta. Contudo, tendo em vista o crescimento da organização, a qual passou a contar com pedidos confiados pela Gama, recusa o emprego, passando a trabalhar integralmente na Alfa. Ainda neste período, devido a um acidente sofrido por Luís na linha de produção, ocorre a contratação do primeiro funcionário não pertencente à família dos fundadores (E06; E07).

Com a Alfa apresentando faturamento constante, porém em sua maior parte dependente dos pedidos da Gama, Luís explora oportunidades de novos negócios e busca a expansão da carteira de clientes (E06). A Alfa continua a crescer e, então, de um pequeno escritório sem capacidade adequada para comportar três pessoas, em 2002, passa a ocupar um galpão de 900 metros quadrados, onde permaneceu por menos de um ano, uma vez que foi identificada a necessidade de um espaço ainda maior. Paralelamente, Marcela deixa seu emprego de Gestora Comercial para se dedicar ao empreendimento de vestuário e, gradativamente, dedica-se, cada vez mais, às atividades da Alfa, até que a expansão a motiva a focar-se integralmente na Alfa e, eventualmente, assumir o faturamento e atendimento de clientes (E06; E07; E08).

Alavancada por uma significativa margem de venda viabilizada pela pouca concorrência na região e baixos custos de operação, ao longo do tempo, a Alfa consolida seu crescimento e, assim, amplia contratações, incluindo amigos e ex-colegas de trabalho de Carlos convidados a trabalhar na organização. Inicialmente, ainda não havendo definição de setores, os colaboradores trabalhavam em diversas etapas do processo produtivo (E08; S02; V01). Contudo, a disponibilidade de espaço físico conferida pela primeira mudança e as experiências de Carlos e Marcela em organizações e segmentos diversos impulsionam a estruturação de setores

administrativos e produtivos (E07). Em 2004, a organização transfere-se para um outro espaço comercial (V10) e, no ano seguinte, Leandro, irmão de Luís, passa a se dedicar às atividades comerciais da Alfa (E07).

Em meados de 2008, a Alfa desenvolve uma linha de comunicação visual, incluindo mostradores, expositores e pontos de venda, o que suporta a projeção da organização em nível nacional, uma vez que esta passa a atender clientes em diversos setores, como telecomunicações, bancos, varejistas e fabricantes de cosméticos, os quais contavam com pontos de venda por todo o Brasil (E06; V09). Notadamente, após cerca de 6 meses de desenvolvimento de produtos e processos de homologação de peças, a Alfa vence licitação de fornecimento nacional para o segmento de telecomunicação, um pedido correspondente ao seu faturamento mensal à época. Então, contando, com 30 funcionários neste período, decide contratar 30 funcionários temporários para viabilizar o cumprimento do pedido, promovendo outras iniciativas para aumentar a produção, como a realização de horas extras e oferta de gratificação a colaboradores (E08; S02).

Ao longo do tempo, exploram-se oportunidades em novos mercados, com a adição de materiais ao portfólio da Alfa, como o policarbonato, e expansão da carteira de clientes (E07; E08). Com o aumento do volume de vendas, a organização consegue realizar a compra de insumos em maior escala e suportar organizações que possuíam dificuldade de obtenção de materiais. Inicia, então, atividades de importação da China, conseguindo trazer para o mercado brasileiro produtos diferenciados ainda não produzidos nacionalmente, o que contribui para um maior aumento do volume (V09).

Focada no mercado regional e com poucos concorrentes, as operações da Alfa mantiveram-se estáveis no início da crise financeira internacional de 2008. No entanto, esta provocou queda da demanda e do faturamento da organização ao longo do tempo, embora percebida somente posteriormente e sem impacto para as operações e estratégia da organização (E02; E06). Neste contexto, a partir de 2009, a Alfa inicia suas atividades com distribuição de chapas acrílicas e policarbonato, ofertando diferencial de pronta entrega possibilitado pela quantidade de insumos que possuía em estoque. Para desenvolver as operações no novo segmento, contrata Gestor Comercial, viabilizando a reestruturação das atividades da área, antes focadas somente em Leandro (E02). Neste ano, também participa do 1º Salão do Acrílico, em São Paulo (S03).

A organização atua apenas sob o nome Alfa até 2011, quando a marca Delta é lançada para as atividades de vendas de chapas e matérias primas (N45; S01; V09). Após 10 anos de sua fundação, a Alfa havia se tornado uma organização relevante no mercado, contando com 7.000 m² de área construída, 150 colaboradores e 300 toneladas de material em estoque, divulgando com destaque seus investimentos em infraestrutura, busca de novas tecnologias e treinamento de pessoal, os quais visavam agilizar o processo produtivo, aumentar a qualidade e tornar o acrílico um material mais conhecido e competitivo dentro do mercado nacional. Neste sentido, com o objetivo de demonstrar ao público em geral os atributos e possibilidades de aplicação do acrílico, em parceria com duas empresas de software de projeto de engenharia, inicia projeto de inovação para construção de protótipo de carro em acrílico, o qual foi concluído cerca de 18 meses depois e permanece em exibição até os dias atuais na recepção da sede da Delta (N37; V04).

Em 2012, contando com 200 colaboradores, segue o atendimento dos mais variados segmentos, como o náutico, automação, moveleiro, iluminação, decoração, industrial e comunicação visual, atuando com a transformação e distribuição de chapas acrílicas e policarbonato, além da terceirização de serviços de corte, ofertando a manufatura total das peças para seus clientes. Sob a marca Delta, atende o mercado de acrílico, policarbonato e outros plásticos, e a distribuição de chapas, destacando a entrega imediata, facilitada por sua frota própria (S03; V01). Nesta época, estabelece parceria de consultoria com uma escola de negócios, mantida até os dias atuais e complementada, ao longo do tempo, pela contratação de outros consultores para apoio às atividades estratégicas da organização. Este parceiro também promove um programa de desenvolvimento para administradores, do qual participam diretores e gerentes da Alfa (E03; E04; E06; E07).

Neste período, a área comercial era centralizada na cidade da sede da Alfa, com apenas um centro de distribuição, até a abertura, em 2013, da primeira filial na região Sudeste, maior unidade em termos de movimentação atualmente. Os centros de distribuição, hoje chamados de “lojas”, refletem o planejamento estratégico da empresa, cujo objetivo é estar cada vez mais próximo do cliente e entender suas expectativas, uma vez que nestes locais há uma equipe de vendas e propicia-se a interação dos clientes com os produtos (V09).

Em 2014, a Alfa finaliza a construção de seu parque fabril com mais de 12.000 m² na cidade da matriz, sendo ainda o ano de inauguração da segunda filial, também

no Sudeste. A mudança para as novas instalações é feita paulatinamente para não interromper as atividades. Então, a organização posiciona-se pela diferenciação no prazo de entrega e padrões de qualidade, contando com dois centros de distribuição próprios, parcerias com transportadoras em todas as regiões do país, e estoque de mais de 1.100 toneladas, garantindo pronta entrega dos produtos. Além disso, destaca a durabilidade e versatilidade de seus produtos, como reflexo do atendimento de padrões internacionais de qualidade e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Este posicionamento transparece na missão e valores divulgados à época, os quais abrangem a oferta de soluções rápidas e eficientes, a priorização das necessidades dos clientes, a oferta de produtos de qualidade produzidos com as melhores matérias primas, processos e produtos mais modernos, além de aspectos de inovação, agilidade, segurança e confiança (V01).

No ano seguinte, a Alfa ingressa no mercado internacional dando início à exportação de produtos. Em geral, mantém a diversidade de setores atendidos e produtos em seu portfólio, porém concentra menos esforços no segmento de iluminação. Oferta, também, serviços de impressão digital, corte a laser e usinagem tridimensional (“3D”), possibilitando maior precisão às peças fabricadas, além de solução completa em comunicação visual, atendendo as necessidades dos clientes em acrílico, metalurgia, marcenaria e iluminação (S01; S03; V01).

Completando 15 anos, em 2016, abre sua terceira filial, na região Sul do país. Mantendo o posicionamento de marca em suas comunicações, reforça a imagem de uma organização que busca por novas tecnologias e realiza investimentos em inovação. Nesta época, dispõe de 7 máquinas de corte e gravação a laser, além de centro de usinagem 5 eixos, bastante utilizado para luminárias (V01). Destaca-se também que, em depoimentos sobre esta época, colaboradores destacam bom clima organizacional, incluindo o relacionamento com os clientes, a proximidade da diretoria, o crescimento da empresa ao longo dos anos e o apoio recebido em momentos de dificuldades familiares e da comunidade ao longo de sua história. Além disso, ao prezar pelo recrutamento interno, colaboradores tiveram oportunidades de crescimento, incluindo mudanças entre setores e promoção à gerência das novas filiais (E02; V01).

A missão, visão e valores organizacionais divulgados atualmente pela organização são oriundos de uma revisão ocorrida em 2017. Em sua missão, destacam-se aspectos ligados ao crescimento contínuo e sustentável pela expansão

nacional e internacional do negócio, à inovação, ao crescimento profissional e humano dos colaboradores, e à agregação de valor aos clientes, acionistas e comunidade. Da mesma forma, a visão da organização retoma o desejo por crescimento, suportado pela simplicidade, flexibilidade, agilidade e bom relacionamento, assim como pelo posicionamento como referência nos segmentos em que atua. Entre os valores, constam o foco no cliente, rapidez, eficácia, economia e objetividade, assim como sentimento de dono e a liderança pelo exemplo, transparecendo também questões voltadas a Deus, família, pessoas e diversidade (S01).

Destaca-se que os anos de crise econômica no Brasil, que causaram retração no setor de acrílicos nos dois anos anteriores, não impactaram o resultado da Alfa (INDAC, 2017; RODRIGUES, 2018). Assim, acompanhando a tendência de diversificação e busca por evolução em processos produtivos do mercado nacional, ainda em 2017, a Alfa adquire uma nova máquina de corte à laser para atender à demanda do mercado por materiais diversos cortados com desenhos geométricos complexos, incluindo chapas de metal (INDAC, 2017; S03).

Com cerca de 350 colaboradores e atendendo um perfil diversificado de clientes, em 2018, a Alfa investe na verticalização no mercado de acrílico, passando a produzir chapas acrílicas em território nacional ao inaugurar sua fábrica própria (RODRIGUES, 2018; S01). Este feito abre novas oportunidades de negócios pela possibilidade de criação de produtos e pela resposta inovadora para um problema do mercado brasileiro de comunicação visual relacionado ao desenvolvimento e a replicação exata de cores em materiais impressos. Com a construção da nova fábrica, a Alfa almejava, também, entrar nos mercados de construção civil, ofertando chapas de acrílico de superfície sólida, e decoração, com as chapas de apelo orgânico-ecológico, diferenciando-se de concorrentes internacionais pelo preço (RODRIGUES, 2018).

Neste mesmo ano, em sua primeira participação em evento internacional, a Alfa expõe seus produtos em reconhecida feira de publicidade e marketing na América Latina. No ramo de comunicação visual, oferece mostradores interativos com tecnologia exclusiva, trazendo inovação para a experiência de compra. Inicia, também, a operar um novo canal de vendas, sua loja on-line, investindo na equipe de Tecnologia da Informação para apoiar a reestruturação da área, implementação de processos de governança e as operações de seu *e-commerce*, assim como incentivar a transformação digital. Neste último tema, ao longo do tempo, contrata consultoria

para suportar a disseminação da cultura de transformação digital e, assim, promover a descentralização das ações relacionadas (E03; S03; V09).

Além disto, ainda em 2018, visando uma futura abertura de capital, a Delta forma seu Conselho Consultivo, contando com a participação dos pais de Luís, Carlos e Heloísa, além de ex-diretor da Gama e de consultor da escola de negócios com quem mantém parceria. Com o apoio desta estrutura, estabelece processos de administração estratégica e governança corporativa, tais como a realização de planejamento estratégico anual e criação de comitês. Estas estruturas e protocolos de tomada de decisão, ao longo do tempo, inserem-se nos processos de identificação e apreensão de oportunidades, coexistindo com mecanismos *ad hoc* (E01; E03; E04; E05; E06; E08; V10).

Também, a partir de 2018, reestrutura sua área de Recursos Humanos. Esta, antes terceirizada e com foco em processos de Departamento Pessoal, tais como admissão e folha de pagamento, passa a contar com um gestor interno e abranger os diversos subsistemas de Recursos Humanos, incluindo os processos de recrutamento, integração, gestão de desempenho e *endomarketing*. De maneira geral, a Alfa posiciona-se, então, como uma organização focada nas pessoas, considerando-as seu maior patrimônio, sejam clientes, fornecedores ou colaboradores (E01; E02; N49; V01).

Com foco no processo de internacionalização, oficializado em 2019, ocorre, neste mesmo ano, a fusão das organizações Alfa e Delta, decidindo-se manter a marca única Delta, considerada uma marca mais exportável, a fim de facilitar a comunicação nos diversos mercados. Esta mudança foi bem aceita, fortalecendo os negócios. Além disto, estrutura-se uma área voltada ao mercado internacional, com objetivo principal de trabalhar para o avanço da empresa em diferentes países e regiões. Neste ano, é inaugurada sua primeira filial no exterior, localizada na América do Sul (N42; N45; N47; S01; S02; V10).

Na Delta, então, divulga-se a inovação como um desafio diário e parte da cultura de toda a organização, com a compreensão de que o desenvolvimento de soluções diversificadas, com sinergia de mercado, cliente ou produto, é mais uma forma de consolidar a marca e ter um crescimento sustentável, o que gera foco em oferecer soluções inovadoras para clientes e parceiros. Como ações neste sentido, em 2019, participa de evento voltado a estudantes universitários e, com o apoio de consultoria, promove desafios para *startups* em busca de contribuições para projetos

de inovação, entre eles, uma jornada de inovação, a qual contribui para a efetiva criação do departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI) no início de 2020 (N39; N41; V09).

A partir de então, a fim de estimular a inovação internamente, investe na estruturação do setor de PDI para atuar nas áreas de tecnologia, processos, metodologias e canais de venda, facilitando a integração de diversas frentes da organização em busca de inovação e melhorias (N46; N48; V01). A organização também implementa a gestão horizontal, buscando motivar o lado empreendedor de cada colaborador, por meio de comitês interdepartamentais e grupos de melhoria, nos quais seus colaboradores elaboram ideias que visam, por exemplo, aumentar o retorno sobre capital investido e melhorar as condições de trabalho. As propostas são apresentadas à direção da empresa em comitês e as decisões tomadas a partir delas são formalizadas e comunicadas aos colaboradores (E05; E08; N49; V01).

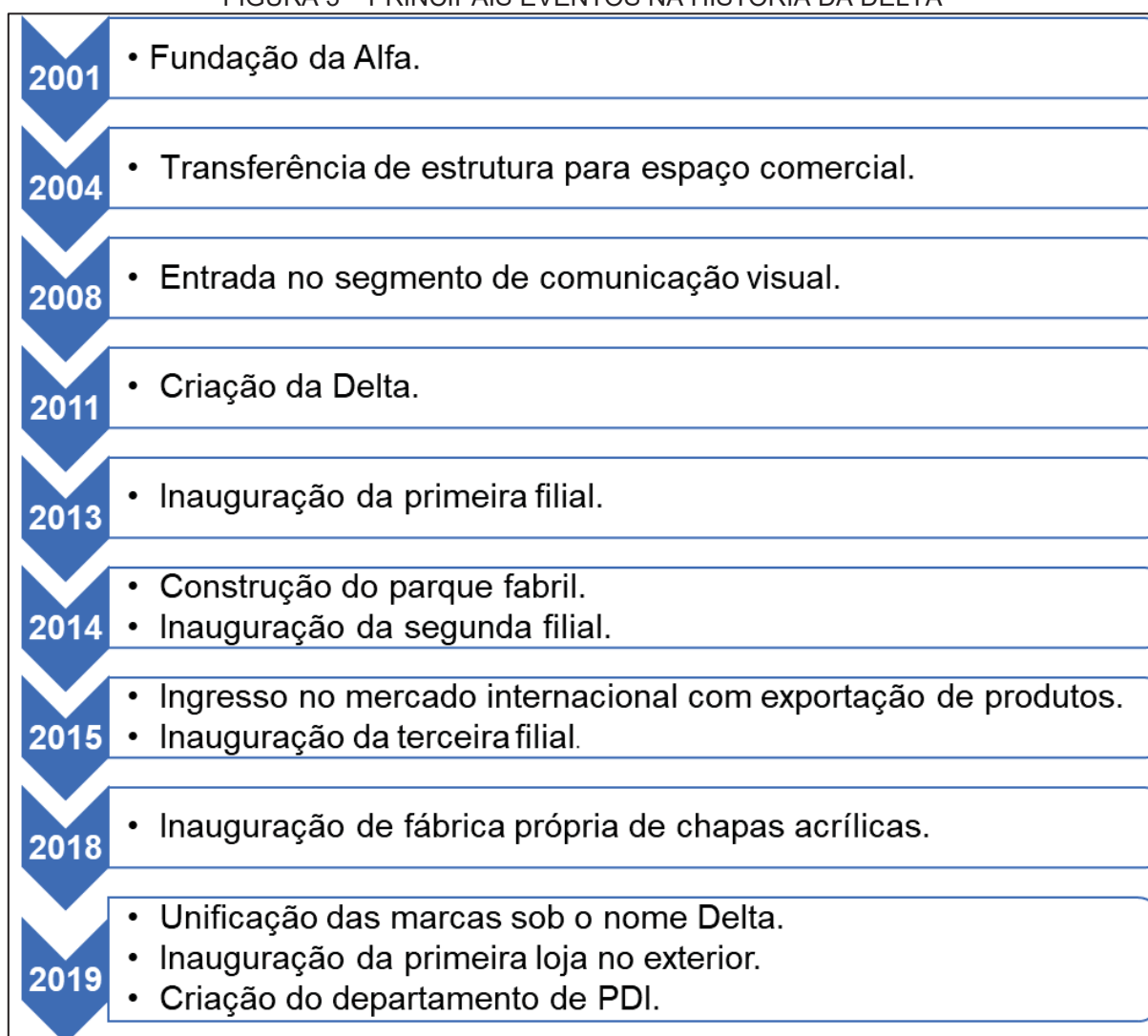
Por meio destas ações, aliadas à consolidação da marca, abertura constante de filiais, lançamento de novos produtos e processo de internacionalização, a Delta suporta o compromisso de gerar oportunidades para seus colaboradores. Neste sentido, por exemplo, as unidades nacionais e internacionais da organização são preponderantemente conduzidas por gestores que iniciaram suas carreiras na matriz ou nas filiais e foram convidados a gerir novas unidades, o que facilita, também, a disseminação da cultura da organização. Todas estas ações são divulgadas como possibilidades de desenvolvimento para os colaboradores, com o objetivo de formar uma equipe motivada, que vise e tenha satisfação em contribuir com a evolução da organização e atingir bons resultados (N49).

A Delta também se relaciona com a comunidade local e regional por meio de ações de responsabilidade social, por exemplo, apoiando eventos beneficentes e doando produtos para campanhas de arrecadação (N30; N36). Além disto, por meio da associação empresarial da cidade de sua matriz, instituições da indústria e comércio, sindicatos, centros de tecnologia, institutos de pesquisa, outros grupos profissionais e iniciativas diretas de cada profissional, seus gerentes realizam *benchmarking* com gestores de outras empresas (E01; E03). Destaca-se também a participação de seu CEO como membro do conselho diretivo de um hospital e de um time esportivo na cidade da matriz da Delta (S02; V10).

No início de 2020, a Delta inaugura mais uma filial em cidade do interior na região Sudeste, tendo em seu planejamento estratégico a abertura prevista de mais

duas lojas no Brasil (V09). Além disto, investe no desenvolvimento da equipe e área de Marketing, focada em mídias, redes sociais e digital, além de na estruturação de uma futura área de Inteligência de Mercado (E03; E05). Contudo, neste momento, a epidemia do COVID-19 já impactava a economia nacional (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020a), refletindo, para a Delta, na revisão de suas ações estratégicas (V09). A figura 3 ilustra os principais eventos da história da Delta até o período que antecede a pandemia COVID-19, estabelecida em março de 2020.

FIGURA 3 – PRINCIPAIS EVENTOS NA HISTÓRIA DA DELTA



FONTE: Elaborada pela autora com base em S01 e entrevistas (2022).

Na próxima seção, a partir das evidências de pesquisa, detalham-se as atividades relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming* anteriores ao evento raro da pandemia COVID-19, relacionando-as às principais mudanças do ambiente, eventos e resultados mais relevantes da trajetória da Delta, conforme apresentação do caso.

5.2 CAPACIDADES DINÂMICAS NA TRAJETÓRIA DA DELTA

A compreensão da história organizacional mostra-se um elemento essencial para a investigação da mudança nas organizações (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014) e, assim, das capacidades dinâmicas, uma vez que estas exploram como mudanças organizacionais viabilizam a sustentabilidade competitiva (MACLEAN, 2017). Portanto, a fim de embasar a análise de como a sensibilidade empírica e o *modus operandi* organizacional orientaram as ações de resposta idiossincráticas e a transformação da Delta frente aos desafios da pandemia COVID-19 (CHIA, 2016; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), esta seção visa a compreensão de como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou a sensibilidade empírica de seus gestores e seu *modus operandi* anteriormente a este evento raro.

Para tanto, admitindo-se que a história organizacional é composta de fatos concretos localizados e da interpretação destes e, assim, da agência dos atores organizacionais sobre esta (HERNES, 2014), discute-se, a seguir, o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo dos períodos históricos apresentados, nas ações relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *transforming*, atividades essenciais para a competitividade organizacional no enfrentamento das mudanças ambientais (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2007, 2012). Essas ações são identificadas e avaliadas a partir da literatura de capacidades dinâmicas, conforme quadro 2 apresentado na fundamentação teórica deste trabalho. Para suportar a análise longitudinal e contextual, tendo em vista os objetivos deste estudo, a história da organização é dividida em cinco períodos, conforme figura 4, iniciando por quatro fases históricas, abordadas nesta seção e, por fim, o período da pandemia COVID-19, discutido no próximo capítulo.

FIGURA 4 – PERÍODOS DA HISTÓRIA ORGANIZACIONAL DA DELTA



FONTE: A autora com base nos dados coletados (2021).

O primeiro período corresponde à fundação e consolidação da empresa no mercado regional, abrangendo os anos de 2001 até 2007. O segundo que, por sua vez, engloba o período entre 2008 e 2011, é caracterizado pela entrada da organização no segmento de comunicação visual e a criação da marca Delta, encerrando a primeira década desde de a fundação da Alfa. O terceiro é definido pela intensificação de processos de governança, expansão nacional e início das exportações, compreendendo os anos de 2012 até 2018. Já a quarta, trata do ano de 2019 até o início da pandemia COVID-19, em março de 2020, período em que se destaca o processo de internacionalização organizacional com a fusão das marcas Alfa e Delta, investimentos em PDI, Marketing, Comunicação e Inteligência de Mercado. A última fase corresponde ao período de março de 2020 e o ano de 2021, sendo caracterizada pela crise socioeconômica desencadeada pelo evento raro da pandemia COVID-19.

A seguir, para cada período histórico, detalham-se as atividades que configuram os processos de *sensing*, *seizing* e *transforming* relacionando-as às principais mudanças no ambiente, eventos e resultados mais relevantes da trajetória da Delta, conforme apresentação do caso realizada na seção anterior. Então, aborda-se o último período, incluindo os impactos da pandemia COVID-19 para a organização, suas ações de resposta e resultados nesta fase.

5.2.1 Fase 1: A fundação da Alfa e os anos iniciais (2001-2007) – Identificando a oportunidade de empreender

O primeiro período identificado na história da Delta é marcado pela decisão de entrada no setor de acrílico e aprendizados iniciais dos sócios fundadores, além do estabelecimento e amadurecimento de relacionamentos, verificando-se, ao longo deste, a consolidação da Alfa. O quadro 8 sintetiza as atividades pertencentes aos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, além dos principais resultados da Alfa evidenciados durante este período.

QUADRO 8 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 1

Capacidades Dinâmicas
Sensing
-Buscar demandas latentes junto a profissionais do mercado regional. -Identificar demanda latente no mercado de acrílico local. -Identificar oportunidades do estabelecimento em polo industrial. -Identificar oportunidades de negócio em clientes atuais e potenciais por meio de relacionamento frequente e estreito com estes. - Explorar avanços tecnológicos com fornecedores em desenvolvimento de equipamentos inovadores. -Selecionar máquinas e equipamentos para diferenciação em tecnologia. -Perceber desconhecimento do mercado sobre o produto identificando ameaças ao negócio. -Participar de eventos monitorando avanços tecnológicos no setor de acrílico. -Perceber baixo desenvolvimento tecnológico do setor no Brasil identificando oportunidade de destacar-se no mercado. -Identificar ameaça de dependência da Gama. -Explorar oportunidades de negócios desenvolvendo novos produtos para clientes atuais e expandindo a carteira de clientes.
Seizing
-Avaliar a oportunidade de empreender no setor de acrílico quanto à sua viabilidade. -Decidir empreender no setor de acrílico com estabelecimento de sociedade para fundação da Alfa. -Delinear o modelo de negócios em corte e processamento de acrílico. -Buscar solução para ameaça de desconhecimento do processo produtivo decidindo apreender oportunidades de aprendizado com parceiros. -Buscar solução para ameaça de dependência da Gama pela diversificação da carteira de clientes -Decidir expandir o portfólio de produtos desenvolvendo novas soluções. -Decidir pela expansão de infraestrutura física da Alfa. -Decidir pela dedicação integral de Carlos e Marcela à Alfa para apreensão de oportunidades. -Descentralizar decisões e apreensão de oportunidades entre os sócios.
Transforming
-Fundar a organização mobilizando recursos físicos (barracão na residência da família, insumos e equipamentos); recursos humanos (sócios); conhecimentos, habilidades e contatos anteriores dos fundadores. -Investir em recursos físicos: instalações (barracão), insumos e equipamentos para início das atividades de produção de peças acrílicas. -Mobilizar recursos para produção de novos produtos desenvolvidos junto a clientes. -Desenvolver relacionamento com clientes, fornecedores e outros parceiros. -Estruturar a organização, criando setores e descentralizando atividades entre os sócios. -Aprimorar processos organizacionais mobilizando conhecimentos e experiências prévios dos sócios que se integram à organização. -Investir em aprendizado sobre o setor de acrílicos relacionando-se com contatos da região e visitando fornecedores. -Estabelecer relacionamento com instituto nacional no setor. -Investir recursos financeiros em equipamentos e maquinários para produção em busca de diferencial competitivo em tecnologia. -Realizar novos investimentos em estrutura física, maquinários e contratações, ampliando a organização. -Aprimorar processo produtivo, buscando e mobilizando conhecimento e desenvolvendo competências por meio de cursos e parceiros.
Principais Resultados
-Fundação da Organização. -Desenvolvimento de competências produtivas no setor de acrílico. -Aprimoramento de processos organizacionais. -Aprimoramento de processos produtivos. -Aumento do faturamento. -Dedicação integral dos sócios-fundadores. -Aumento do quadro de colaboradores. -Inclusão da Gama na carteira de clientes (organização multinacional). -Expansão da carteira de clientes. -Crescimento da estrutura física (instalações e equipamentos). -Consolidação regional.

FONTE: A autora (2021).

A fundação da Alfa, em 2001, organização que originou a Delta, foi motivada pelo sonho de empreender que acompanha Luís – sócio fundador e atual CEO da organização – desde a infância (E08; N45; N46; S02), conforme relatos deste e de sua esposa Marcela:

Olha, eu *sempre* tive vontade de empreender. Por incrível que pareça, eu era criança eu sonhava em ter uma fazenda e tudo mais. E o *empreender*, ele veio literalmente de um sonho, de um sonho de poder construir, de melhorar...né, ele começou com a vontade de mudar de vida, de empreender, de ter um negócio próprio. Mas não assim para comprar um carro novo, uma casa, assim um boeing, isso nunca foi motivador para mim, tá? Isso sempre foi...*nunca foi*. Agora assim, era *desesperador* eu me imaginar numa situação bitolada, porque, eu tive a oportunidade de estudar em colégio particular porque a minha mãe conseguia bolsa para mim, [...], e meu pai trabalhava sempre... Trabalhou como empregado, né? E eu ficava com um sentimento de impotência de ver, sabe, aquilo assim acontecendo. Então, veja bem, perceba, eu trabalhava na [indústria de ferragens], junto com a Marcela, e o nosso primeiro empreendimento foi começar a vender roupas de casa em casa [...] e já no primeiro mês vendendo roupa, assim, nós vendíamos a noite, vendíamos aos finais de semana, né? E durante o dia, das sete e meia às cinco e dezoito trabalhava na [indústria de ferragens], mas já no primeiro mês, tipo, nós tiramos 4 vezes meu salário na época. E logo, nós estávamos tirando 15 vezes o *meu* salário, a Marcela ganhava melhor, ela trabalhava em vendas, eu trabalhava na produção. Então, a gente... foi o primeiro empreendimento. E aí, a gente começou, aquele dinheiro, a guardar, porque eu morava com meus pais, ela morava com os pais dela. [...]. Ela [a apreensão da oportunidade de empreender] veio no primeiro momento que eu pude. Tanto que eu acabei o segundo grau, fiz um ano de curso técnico [...]. Eu fiz um ano, mas tranquei a matrícula, na época. E decidimos abrir a empresa. Aí eu trabalhava 18 horas por dia, tive que optar entre estudar ou trabalhar na empresa (E08).

a Delta, como ela começou: eu trabalhando nessa empresa eu comprava roupa em lojas, em confecções, e saía para vender de porta em porta, eu e o Luís, o meu marido. E aí a gente vendia roupa e com isso a gente começou a guardar um dinheirinho e, na época, eu me lembro assim que nós estávamos na mesa de café do meu sogro e o Luís disse para o meu sogro assim “Pai eu quero ter o próprio negócio, mas não é isso que a gente está fazendo.” (E06).

Após a decisão de empreender, Luís busca por uma oportunidade de negócio apoiando-se na experiência de seu pai Carlos. Por sua vez, Carlos pede aconselhamento junto a contatos profissionais estabelecidos anteriormente e, assim, há a identificação de uma demanda não atendida no mercado de acrílicos de sua cidade (E06; E07; E08; S02): “*Em alguns meses, aí eu perguntei pro meu pai, Seu Carlos, que é um dos fundadores da empresa, o que ele sentia falta em [cidade sede da Delta] para a gente começar a trabalhar. E daí veio acrílico.*” (E08). Estas são ações que indicam uma primeira instância de monitoramento do mercado por seus fundadores, conforme demonstram os depoimentos do diretor da organização em que Carlos atuava neste momento e de Leandro, irmão de Luís:

O Carlos era comprador aqui, o melhor que tínhamos, e comentou comigo que o Luís gostaria de empreender, pediu qual produto nós precisávamos que eles podiam fornecer, e eu falei do acrílico. Eles estudaram sobre o material, começaram os trabalhos, foram evoluindo e até hoje são os principais fornecedores de acrílico da [organização] (S02).

O Seu Carlos ele era comprador da [organização cliente] que é uma empresa que é cliente nossa até hoje. E lá, eles tinham um problema para comprar acrílico porque o fornecedor, era uma empresa, na época, uma empresa de [cidade da região], e essa empresa ela frequentemente deixava o cliente na mão, pifava a entrega. Eles pegaram um pedido muito grande e não conseguiram seguir o atendimento dos clientes que eles já tinham. E era um problema muito grande para o meu pai como comprador. Então ali apareceu a oportunidade. Veja que nasceu do Comercial, nasceu da oportunidade, tem um empreendedorismo muito grande do Luís, o Luís que foi quem deu o primeiro passo e queria começar, o Luís e a Marcela queriam ter um negócio próprio e foram conversar com o Seu Carlos para ver se ele tinha alguma ideia do que eles podiam fazer, como eles podiam fazer (E07).

Nos anos iniciais, os fundadores realizam ativamente ações que representam o processo de *sensing*, como o constante monitoramento de oportunidades de novos negócios na Gama, multinacional presente na cidade sede da Alfa: “*nós estávamos direto dentro da Gama. Então, a gente também desenvolvia produtos com eles.*” (E06). Da mesma forma, com o objetivo de crescimento do negócio e, pontualmente, diminuir a dependência da Gama pela expansão da carteira de clientes, verifica-se a busca contínua por novos clientes e por oportunidades de novos negócios nestes, conforme relatos:

Na época nós tínhamos um cliente que era muito grande que é a Gama [...]. Então, assim, é bem dizer acho que 80% do nosso faturamento. [...], mas a gente foi crescendo, foi abrindo novos clientes e a maioria deles eram aqui de [cidade sede da Delta] [...] não era, por exemplo, a Delta que ditava os reajustes, era a Gama que ditava o reajuste, entende. Só que daí assim a cada vez que acontecia isso, a gente trabalhava para abrir um cliente novo. [...]. Teve um período que nós atendemos um cliente onde ele trabalhava com portas de ABS. Nós não trabalhávamos com isso e, é estando lá no cliente que foi identificado [...] porque, o que nós fazíamos, nós vendíamos para esse cliente só o visor da porta que era acrílico e policarbonato (E06).

Neste período, a Delta percebe o desconhecimento do mercado regional sobre o acrílico e, ao participar de eventos promovidos pelo Indac para monitoramento de avanços no setor, identifica a oportunidade de destacar-se no mercado nacional por meio de inovações, visto como pouco dinâmico e subdesenvolvido tecnologicamente em comparação aos avanços no exterior, conforme relatos de Luís:

o próprio mercado da região encontrava-se carente de conhecimento quanto ao acrílico e suas formas de aplicação. Em muitos casos a sensação que se tinha era a de apresentar ao cliente algo novo e que não despertava credibilidade, até pela falta de conhecimento dos próprios clientes que diziam que o acrílico risca, é frágil, amarelece etc. (INDAC, 2011).

o mercado do Brasil não era dinâmico. Eu lembro que foi no primeiro evento do Indac, lá no começo, a gente estava com dois anos de empresa. Indac é o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Acrílico. [...]. Eu lembro que eu fui num evento e eu cheguei, aqui... um pouco antes do evento começar, era num auditório, num teatro, assim, e eu sentei lá nas primeiras poltronas e aí eu tinha uma visão de quem estava na plateia e me chamou a atenção a quantidade de pessoas de cabelinho branco. E ali eu vi que precisava se renovar no sentido de que... Aí eu comecei a conversar com as pessoas no *coffee*, fazendo *networking* e tal, e eu percebi que tinha empresário lá com 30 anos de empresa [...] claro que tinham exceções, tinha meia dúzia de empresas ali, a nível de Brasil, com muito mais equipamento que a gente, muito maior que nós na ocasião, mas mesmo assim era um setor muito...que tinha muito para desenvolver (E08).

Assim, a Delta explora inovações junto a seus fornecedores de equipamentos, como se apreende dos depoimentos de membros destas organizações.

tem muito orgulho [o time da empresa parceira] de ter sido o primeiro fornecedor de máquinas a laser da história da Delta. E começou com esse desafio que era desenvolver uma máquina que nós não tínhamos no portfólio pra uma empresa que tava nascendo, né? [...] é incrível como a nossa relação com a Delta se transformou ao longo desses últimos anos. Continuamos sendo fornecedores dessa empresa tão importante no nosso portfólio de clientes, mas hoje também somos clientes da Delta com todos esses produtos que eles tem para oferecer. E, na medida que as pessoas foram trabalhando juntas pra responder a esses desafios de mercado, as relações comerciais foram desenvolvidas em prol de algo ainda maior. [...] (S02).

foi um baita aprendizado, uma oportunidade pra absorvermos muita coisa positiva da cultura desta empresa e pra fazermos uma parceria que depois se comprovou na possibilidade de fornecimento de muitos outros equipamentos, muitos deles equipamentos, como a gente fala aqui na [empresa fornecedora], que a gente inovou com o cliente inovador, ou seja, produtos, soluções novas, que a Delta queria lançar e precisava de tecnologia, e a gente, por colocar também nosso *expertise* em cima disso, e gerar equipamentos que deram tanto para a Delta quando também para [empresa fornecedora] essa possibilidade de crescer, de se tornar um líder no seu seguimento (S02).

Neste sentido, também se percebe a seleção de novas tecnologias produtivas que propiciam diferencial competitivo para a Delta: *“eles [a Gama] começaram a colocar o pedido conosco, porque daí depois a gente comprou uma máquina [...] que nos garantia uma precisão melhor na execução das peças. E aí depois foi evoluindo* (E06).

Já entre as primeiras ações na história da organização relacionadas ao *seizing*, ainda que num estágio inicial, estão a avaliação da oportunidade identificada no

mercado de acrílico quanto à sua viabilidade; a efetiva decisão de empreender neste segmento com o estabelecimento da sociedade entre Carlos e sua esposa Heloísa, Luís e Marcela, em troca do espaço físico para as operações da empresa; o delineamento do modelo de negócios em corte e processamento de acrílico suportado pela decisão de capturar oportunidades de aprendizado com parceiros para inibir ameaça de desconhecimento do processo produtivo, tal como demais decisões para apreensão da oportunidade de fundação da Alfa.

meu sogro disse “Mas então por que vocês não vão trabalhar com acrílico? “Acrílico? Mas o que é acrílico?”. Nós não tínhamos nem noção do que era isso na época, vinte anos atrás. Aí começamos a pesquisar e eu lembro que o meu sogro e a minha sogra chegaram para nós e disseram assim ó “Se vocês nos aceitarem como sócio do negócio... – nós não tínhamos nada sabe (risos) - Nós deixamos vocês montar a empresa aqui nos fundos da nossa casa.”. E aí tá, tudo bem, não temos nada, vamos começar tudo junto (E06).

No café da tarde da casa dos meus pais eles [Carlos e Heloísa] falaram... ele falou, porque ele trabalhou sempre em Suprimentos, “Ó, eu sinto falta de acrílico”. Daí eu achei que...lembrei de régua, de esquadro, de bola, né? Nem sabia o que era. No dia seguinte eles vieram falar comigo e com a Marcela, nós namorávamos, foi ideia da minha mãe “Pô, já que vocês vão começar, vão abrir aqui nos fundos de casa, vamos abrir uma sociedade para nós fazer parte”. “Então tá, vamos”. E ali nós começamos a pesquisar e eu decidir montar a empresa. Foi super rápido (E08).

nesse primeiro momento, sempre foi tudo muito rápido, muito, talvez até informal. As empresas quando elas começam, elas começam muito no desenho feito pelo empreendedor. Então, [...] desde o primeiro momento, existem escolhas do que você quer fazer, o que você tem condições de fazer, onde você enxerga que você consegue agregar. Então, isso, desde o primeiro momento, sempre aconteceu (E07).

Com o início das operações, ao longo do tempo, motivada pela ameaça de dependência da Gama, organização que respondia pela maior parte de seus pedidos, e explorando a inexistência de concorrentes na cidade, a Alfa decide expandir sua carteira de clientes e portfólio de produtos e, assim, desenvolve continuamente soluções para novos e atuais clientes. Então, com a expansão das operações, tomam-se sucessivas decisões de transferir as instalações da Alfa.

Posteriormente, decide-se pela dedicação integral de Carlos e Marcela às atividades da Alfa, motivada pela apreensão de oportunidades de negócios e consolidação da organização (E06; E07). A partir de então, as tarefas para apreensão de oportunidades de negócios são conduzidas conjuntamente entre os sócios, ocorrendo também maior descentralização das decisões entre estes.

Ele [Seu Carlos] saiu da empresa que ele trabalhava e veio trabalhar na...a empresa começou como Alfa, mas ele trabalhou algum tempo, estava muito difícil a situação, um pouco difícil para venda e tal, imaginou que o negócio ia ser inviável e voltou a fazer entrevista de emprego. Mas entre ele fazer, ir nas agências e tal, e ser chamado para a entrevista, levou ali um tempo. Quando ligaram para ele dizendo que tinha uma entrevista ele agradeceu e nem foi porque a gente já estava começando a engrenar. Mas a empresa já estava com mais de um ano. E a Marcela foi por uma consequência, a empresa começou a ir bem, aí ela saiu da empresa que ela trabalhava, ficou vendendo roupa durante o dia, trabalhou mais de um ano só com isso e depois ela começou a trabalhar na empresa de dia e vender roupa a noite, aos finais de semana, até que ela parou de vender roupa e ficou integral na empresa. Foi assim, gradativo, conforme o negócio foi evoluindo, as coisas foram acontecendo (E08).

o meu sogro tinha que sustentar a família e nós não tínhamos renda daquele negócio. E aí, teve um dia que ele saiu para procurar emprego de novo e quando ele voltou nós tínhamos recebido um pedido. Aí tiveram que trabalhar nesse pedido e aí ele tinha sido chamado numa empresa, mas daí ele recusou. E dali em diante a nossa empresa começou a crescer. Aí eu saí também da [indústria de ferragens] onde eu trabalhava e fui trabalhar lá (E06).

Apreende-se dos relatos que, desde a fundação da Alfa, em ações relacionadas com o processo de *transforming* da organização, estabelece-se a divisão de atividades operacionais e administrativas entre os membros da família de acordo com suas habilidades e disponibilidade (E07; N45; V01), assim como da realização de diversas mudanças necessárias: *“eu comecei a fazer nota, faturava atendia os telefones, atendia os clientes, o Luís era na produção, ia lá entregava, se precisava tirar medida ele ia fazer isso. E aí a gente foi se ajudando, foi trabalhando.”* (E06).

Como um todo, a fundação da Alfa e os primeiros anos de atividade demandam mobilização e investimentos em recursos financeiros, físicos e humanos, além de conhecimentos, habilidades e experiências aportados por seus quatro sócios-fundadores para a início das operações de produção e execução das demais atividades, conforme relata Marcela: *“[inicialmente] trabalhava o Luís e a minha sogra, o Luís cortava as peças a minha sogra ajudava a lixar, polir, a fazer a entrega. Aí depois, o meu sogro saiu da empresa onde ele trabalhava e também começou a trabalhar ali.”* (E06).

No primeiro ano, o Seu Carlos seguiu no trabalho dele. Quando voltava para casa à noite, enfim, aí trabalhava também na empresa. Mas o Luís começou em tempo integral e a minha mãe, que também estava em casa em tempo integral, foram os que estavam lá desde o começo. Em determinado momento, o Seu Carlos veio para a empresa também e depois a Marcela que veio... a Marcela deve ter vindo... a Marcela estava desde o começo, mas ela seguiu trabalhando na empresa que ela estava. E [depois] ela veio para tempo integral na empresa [...]. No começo era todo mundo fazia um pouco de tudo e quem começou em tempo integral na empresa foi o Luís e a dona Heloísa [...]. Não tinha alguém que se dedicasse, no início, somente ao

administrativo, ou somente a vendas [...] no segundo ano da empresa o Luís, ele teve um acidente [...] Ali foi quando nós buscamos a primeira pessoa de fora para trabalhar. [...] Um funcionário da área produtiva, trabalha conosco ainda na empresa hoje, e ali que começaram pessoas de fora (E07).

Em outras atividades relacionadas com a transformação de recursos e competências da organização, há a mobilização recursos internos e externos para realização de visitas por Carlos e Luís para aprendizado sobre o processo produtivo do acrílico visando suprir a falta de conhecimento destes sobre o setor: *“na época não tinha internet, então a busca de conhecimento foi ir lá para [cidade no Sudeste], visitar uma empresa lá.”* (E08), operacionalizadas com o suporte de contatos e parceiros (E07; E08), conforme relatos de Carlos e Leandro:

Como não conhecíamos a área, fui a São Paulo, com a ajuda de um amigo, visitar o [responsável por indústria de acrílico]. Ele quem me ensinou o bê-á-bá do acrílico e depois, tornou-se um grande cliente nosso. Por isso, enfatizo a importância de todas as pessoas, sejam amigos, parceiros ou clientes que nos ajudaram nesses 20 anos. Esse apoio foi crucial para a Delta (S02).

Até então ninguém nem sabia o que era acrílico. Não tinha YouTube para entrar e procurar. O buscador nem era o Google [...] então procurar conhecimento, buscar conhecimento na internet era muito difícil. Não existia. Além dessa demanda comercial, dessa oportunidade, eles [os sócios-fundadores] foram correr atrás de como fazer [...]. Eles foram várias vezes, mas eles foram visitar empresas em São Paulo. Nós tivemos um parceiro, desde o começo, [...], lá de São Paulo, e ele era vendedor de chapas, distribuidor de chapas e nós comprávamos a chapa dele. Então, ele conseguiu o acesso para que o Seu Carlos e o Luís visitassem outras empresas e tentassem conhecer um pouco do processo. Então, basicamente visitando outras empresas, tentativa e erro sempre muito presente, então visitava outra empresa, a empresa não queria mostrar qual era a tecnologia, como fazia, como fabricava o material, como cortava uma peça. Então sempre uma mescla de tentativa e erro, buscar, tentar fontes mais rápidas, visitar outra empresa e perguntar para quem sabe, mas algo muito menos fácil do que é hoje com a comunicação, como a internet como a gente tem (E07).

Também, nos anos iniciais, o desconhecimento do mercado regional sobre o acrílico e suas aplicações dificultava os negócios da Alfa (INDAC, 2011). Para inibir esta ameaça, mobilizam-se recursos, por exemplo, para filiação da organização ao Indac (E08). Ao longo do tempo, com maior conhecimento sobre o setor no Brasil, motivam-se investimentos em maquinário e tecnologia, conforme relato de Luís:

o setor foi se desenvolvendo. Não é que não existiam máquinas para comprar, é que essas empresas não tinham as máquinas. Então, assim, *tecnologicamente* [...] é um mercado bem maduro na Europa, a maioria das máquinas que nós utilizamos aqui são europeias, de empresas europeias, né. Então, não se desenvolveu *tanto* o mercado aqui. Mas *nós* fomos adquirindo máquinas e acabamos nos desenvolvendo (E08).

Apesar das dificuldades do mercado regional de acrílico, percebem-se, neste período, investimentos da Alfa em estrutura física, maquinários e contratações: “*conforme foi aparecendo a necessidade, nós vínhamos buscando pessoas de fora.*” (E07) viabilizados por uma significativa margem de venda decorrente da pouca concorrência localmente e baixos custos de operação, resultando no crescimento da organização (E06; E08):

Entre estas, em relação à estrutura física, há a mobilização de recursos para mudanças ocorridas em 2002, de um pequeno escritório a um galpão de 900 metros, assim como para a transferência, em 2004, para um espaço comercial (E06; E07; V10).

o nosso escritório, para tu ter ideia, não cabia três pessoas dentro, era bem pequenininho né. [...] Aí nós ficamos ali por um tempo. Daí a gente mudou para um galpão de 900 metros quadrados. Nós ficamos ali, acho que não deu um ano, e aí, a gente identificou que precisava ir para um galpão maior ainda (E06).

No segundo ano da empresa, nós já fomos para um galpão e para um segundo galpão, no caso, nós tivemos duas mudanças no segundo ano da empresa. Então, ela ficou na casa dos meus pais aí por um ano talvez [...], mas nós fomos para um galpão que era, na época, um galpão muito grande para o que a gente precisava. Em menos de um ano ele ficou pequeno, o que é muito bom (risos). Mas aí nós mudamos novamente toda essa estrutura. Fomos para um galpão maior e assim a empresa foi crescendo. Eu penso que essa divisão, de quando ela saiu da casa dos meus pais, e foi para um galpão, foi para um ambiente, um galpão empresarial, vamos dizer assim, essa divisão foi uma divisão importante, porque ela possibilitou organizar muita coisa na empresa (E07).

Durante estes anos iniciais, percebe-se, ainda, a busca de conhecimento pelos fundadores em ações relacionadas com o aprimoramento dos processos produtivos da Alfa, no relato de Carlos: “*Lembro que eu media as peças para fazer dobras usando só um papel. Depois, fizemos diversos cursos, ganhamos conhecimento técnico e evoluímos nossos processos.*” (N45). Além disso, a experiência profissional anterior de Carlos e Marcela em organizações e segmentos diversos, somada a disponibilidade de espaço físico conferida já na primeira mudança, viabiliza o aprimoramento de processos organizacionais e a estruturação de setores administrativos e produtivos, assim como a ampliação das contratações e a descentralização de atividades administrativas entre os sócios-proprietários, ações deste período que também compõe o *transforming* da organização (E07).

um marco assim que organizou a empresa foi a mudança para um galpão, porque no galpão já tinha uma área que tinha a mesinha de atendimento do cliente, tinha o faturamento, tinha o escritório vamos dizer assim. Então, nessa primeira mudança houve sem dúvida uma possibilidade de reorganizar as coisas um pouco mais. [...]. Quando a área Comercial foi se estruturando e a Marcela era Gerente Comercial em outra empresa e ela veio trabalhar na Delta. Então, ela já tinha sido gerente em outra empresa, ela já conhecia como era. Quando Seu Carlos veio tempo integral para a empresa também. Isso também gerou uma grande profissionalização porque ele também já tinha experiência do que eram outras empresas e em como funcionava a gestão de uma empresa. Então, eu penso que o primeiro passo foi a vinda em tempo integral do Seu Carlos. Depois da vinda em tempo integral da Marcela, ali se começou a estruturar a empresa com setores, gerências [...]. Eu penso, olhando para trás, assim, que a organização da gestão ela começou mais quando os setores foram sendo estruturados. Ah, o setor Comercial, o setor da Produção (E07).

Além da identificação da oportunidade de empreender e fundação da organização, como principais resultados desta primeira fase, estão o desenvolvimento de competências produtivas pelos sócios no setor de acrílico, assim como o aprimoramento de processos. Além disso, verifica-se a consolidação regional da Alfa no aumento do faturamento e expansão da carteira de clientes – incluindo a multinacional Gama – o que possibilita e estimula, além do crescimento de sua estrutura física, a dedicação em tempo integral de todos seus sócios-proprietários e a contratação de novos colaboradores.

A seguir, discutem-se os eventos mais relevantes e as experiências relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming* ao longo do segundo período identificado na trajetória da organização.

5.2.2 Fase 2: O segmento de comunicação visual e a criação da Delta (2008-2011) – Apreendendo novas oportunidades

Posteriormente a consolidação regional da Alfa durante o primeiro período analisado, esta fase seguinte é marcada pela apreensão de novas oportunidades de negócio nacionalmente, notadamente a entrada no segmento de comunicação visual e no ramo de distribuição de chapas acrílicas, motivando a criação da marca Delta. O quadro 9 sintetiza as atividades pertencentes aos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, além dos principais resultados da Alfa evidenciados durante este período.

QUADRO 9 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 2

Capacidades Dinâmicas
Sensing
-Identificar oportunidades de negócio em clientes atuais explorando relacionamentos existentes. -Monitorar demandas latentes e oportunidades de negócio incluindo novas regiões geográficas, concorrentes e perfis de clientes potenciais. -Explorar avanços tecnológicos no setor de acrílicos internacionalmente (China). -Identificar oportunidade de entrada no segmento de comunicação visual. -Identificar oportunidade de participação em licitação para fornecimento nacional em comunicação visual para grande empresa de telecomunicação. -Identificar oportunidade na distribuição de chapas acrílicas e policarbonato. -Explorar avanços tecnológicos externos em parceiros em projeto de inovação. -Direcionar a pesquisa e desenvolvimento internos em projeto de inovação.
Seizing
-Decidir ingressar no segmento de comunicação visual. -Delinear o modelo de negócios e estratégia para comunicação visual, adaptando o portfólio de produtos. -Direcionar a pesquisa e desenvolvimento internos em licitação no segmento de comunicação visual. -Decidir ingressar no mercado de distribuição. -Delinear o modelo de negócios e estratégia para mercado de distribuição decidindo lançar a marca Delta. -Aproveitar oportunidade de pedido em licitação construindo comprometimento e lealdade dos colaboradores por meio de ações de proximidade e gratificações.
Transforming
-Reconfigurar recursos financeiros e humanos e competências para divulgar, produzir e vender produtos em comunicação visual. -Mobilizar recursos e competências para o processo de homologação e delineamento da solução para o cliente em licitação. -Reorganizar processos e uso de recursos financeiros e humanos para realizar a compra de insumos em maior escala. -Mobilizar recursos e competências para iniciar importação de materiais (China). -Reconfigurar seus recursos financeiros, físicos e humanos e competências ao iniciar atividades de distribuição de chapas acrílicas e policarbonato, lançando a marca Delta e contratando Gestor Comercial. -Reestruturar e descentralizar atividades da área Comercial. -Mobilizar conhecimento de parcerias para projeto de inovação de protótipo de veículo. -Fomentar cultura favorável à flexibilidade e inovação na organização (exibição de protótipo). -Aprimorar processos comerciais, financeiros e de governança, contratando colaboradores com experiência relevante de mercado.
Principais Resultados
-Entrada no segmento de comunicação visual. -Expansão da carteira de clientes incluindo organizações com atuação nacional. -Projeção da Alfa a nível nacional. -Crescimento da Alfa pela entrada em novos segmentos. -Aumento do volume de compras. -Entrada no mercado de distribuição e venda de chapas e matérias primas. -Lançamento da marca Delta. -Reestruturação e descentralização da área Comercial. -Desenvolvimento de protótipo de veículo em acrílico. -Crescimento do quadro de colaboradores. -Aprimoramento dos processos comerciais, financeiros e de governança.

FONTE: A autora (2021).

Neste período, semelhantemente à fase inicial, a identificação de potenciais negócios ocorre, principalmente, por meio das atividades relacionadas com o *sensing*

da organização de monitoramento de oportunidades junto a clientes, as quais levam ao crescimento da Alfa por meio da entrada em novos segmentos e do trabalho com matérias-primas diversas (E02; E06; E07).

observando o cliente veio a oportunidade de colocar o polycarbonato na nossa linha de produto, observando o cliente veio a oportunidade de vender a chapa e não só o material processado. Ainda observando o cliente, veio a oportunidade de agregar os materiais para a cobertura para construção civil (E07).

Com a expansão de suas operações, maior volume de vendas, novos colaboradores e atuação em outras cidades: *“depois de dez anos a gente já tinha..já atuava em territórios com bastante concorrência.”* (E08), ampliam-se as ações de monitoramento de demandas latentes e oportunidades de negócio incluindo novas regiões geográficas, concorrentes e perfis de clientes potenciais: *“Desde que eu entrei na área Comercial da Delta tinha muita coisa que era nova [...] visitas em outros perfis de clientes também, a gente expandiu muito.”* (E02). Neste período, também se apreendem atividades para a exploração de avanços tecnológicos internacionalmente e, por meio destas, a percepção da oportunidade de diferenciação ao se agregar ao portfólio materiais inovadores no mercado nacional (V09).

Particularmente após a identificação da oportunidade de entrada no segmento da comunicação visual: *“A virada de chave para a comunicação visual foi por 2008, mais ou menos, a gente percebeu a oportunidade do mercado que tinha.”* (E08), constata-se o aumento do capital financeiro da Alfa, a expansão de sua carteira de clientes e projeção no Brasil (E06; V09). Neste ramo, em meados de 2008, há a percepção da oportunidade de participação em licitação de fornecimento nacional para grande empresa de telecomunicações.

um produto, um segmento que na verdade, levantou mesmo a Alfa na época, foi a comunicação visual. Porque a comunicação visual o que acontece, é volume, sabe, eram valores grandes, né. Então... e aí foi onde a Delta ela começou a crescer (E06).

Ainda que no período da crise financeira internacional de 2008, a Alfa apresentava crescimento: *“Naquele momento [...], o dólar subiu muito. Ele chegou a subir 60% em dois meses. Então, o faturamento da empresa aumentou muito. Pode não ter aumentado tanto em volume, mas o faturamento aumentou.”* (E08). Neste

contexto, identifica-se a oportunidade de iniciar atividades de distribuição de chapas acrílicas e policarbonato (N45; S01).

A empresa começou a mirar um *business* diferente do que só fazer peça. Ela começou a entender que ela podia distribuir mercadoria. E aí, hoje, é uma das maiores distribuidoras do segmento em que ela atua no Brasil. Eu acho que essa é a virada de chave (E02).

Ainda, em 2011, em projeto de inovação para construção de protótipo de carro em acrílico, mostram-se atividades do processo de *sensing* de exploração de avanços tecnológicos externos em parceiros, assim como para direcionar a pesquisa e desenvolvimento internos e selecionar novas tecnologias (N37; V04).

De forma geral, apreende-se que as oportunidades de negócio identificadas nesta fase desencadeiam atividades relacionadas com o *seizing* da organização, como a efetiva decisão de ingresso em cada novo segmento e a própria apreensão destas oportunidades, além do subsequente delineamento de modelos e estratégias de negócios.

a grande virada de chave em 2008 foi quando nós fechamos uma licitação com a [empresa de telecomunicações] para um fornecimento *nacional* onde a empresa, ela tinha...ela estava ali perto de 7 anos de mercado, e *aquele* pedido que a gente fechou equivalia ao faturamento de um mês nosso para *todos* os clientes a nível de Brasil que nós tínhamos angariado em 7 anos. E, *naquele* mês, a gente faturou o *dobro*. porque a gente conseguiu fazer o faturamento normal mais o faturamento da [empresa de telecomunicações], que foram mandadas... foram 22 capitais que saiu impressos para essas capitais. Foi o primeiro fornecimento nosso, a nível nacional, de um pedido (E08).

Também neste período, a Alfa realiza continuamente ações relativas ao *seizing* para criação de comprometimento e lealdade de seus colaboradores. Particularmente, estas mostram-se na participação da licitação em comunicação visual, exemplo que se destaca na história organizacional, ocorrendo na forma de gratificações para motivar o atendimento do pedido e na participação frequente e direta dos sócios fundadores nas atividades relacionadas, conforme relatos de Luís e um de seus colaboradores:

todos os funcionários, os nossos 30 mais os mão-de-obra temporário, ganharam um salário a mais, mais as horas extras [...]. Porque a gente não tinha chance de conseguir senão ... E aí a gente chamou a galera: "Quem quiser pegar junto mesmo, se a gente conseguir, se vocês topar [*sic*] e a gente

fizer o serviço, é isso aqui que nós vamos ganhar junto" (risos). O pessoal topou [...]. Então, ali foi a virada de vida de chave, em 2008 (E08).

mas o que realmente me marcou mesmo foi quando o Seu Carlos reuniu todo mundo ali na fábrica e começou a falar sobre esse pedido, a primeira licitação da Delta, que é a antiga Alfa, e ele falou que se nós entregássemos em dia esse pedido, todos seriam recompensados (S02).

Da mesma forma, verificam-se ações para a adaptação do portfólio e reconfiguração de recursos e processos para que a Alfa passasse a divulgar, produzir e vender produtos nos novos segmentos de atuação, atividades que constituem o *transforming*. Especificamente para o processo de licitação no segmento de comunicação visual, há a mobilização de recursos e competências para o desenvolvimento de protótipo em processo de homologação, assim para viabilizar a produção, a exemplo da contratação de mão-de-obra temporária (E08; S02).

Contando com um maior volume de vendas, a Alfa reorganiza processos e o uso de recursos financeiros e humanos para realizar a compra de insumos em maior escala. Da mesma forma, a partir da oportunidade percebida de agregar ao seu portfólio materiais até então não presentes no Brasil, verifica-se a mobilização de recursos e competências para iniciar a importação de materiais da China (V09).

Além disso, a Alfa reconfigura seus recursos e competências ao iniciar atividades de distribuição de chapas acrílicas e policarbonato e, em 2011, para lançar a marca Delta e ingressar na área de vendas de chapas e matérias primas (N45; S01; V09). Notadamente, entre estas ações, há a contratação de Gestor(a) Comercial e a consequente reestruturação e descentralização das atividades da área, antes acumuladas por Leandro (E02), conforme relato:

eles estavam começando a fazer um trabalho um pouquinho mais profissional numa linha de distribuição [...]. Não que não era profissional, mas é que o Leandro, ele era o diretor, hoje Diretor Comercial, ele cuidava da distribuição, cuidava da peça, manufatura, cuidava de outras áreas que praticamente era impossível ele cuidar do Comercial sozinho, e por isso que eu vim (E02).

Também entre as atividades compondo o *transforming*, há o estabelecimento de parceria com empresas de software de engenharia para o desenvolvimento do projeto de inovação de protótipo de carro em acrílico e, por sua vez, a exibição do veículo na recepção da sede da Delta, como símbolo do fomento de uma cultura favorável à flexibilidade e inovação na organização (N37; V04).

Progressivamente, com o apoio de novos colaboradores que aportam experiências anteriores de mercado, a Alfa aprimora processos comerciais, financeiros e de governança, suportando o crescimento de suas operações (E02).

desde que eu entrei na área Comercial da Delta tinha muita coisa que era nova, tá, Ana? Então eu vou te dar alguns exemplos assim: a área Financeira não tinha assim um relatório de clientes inadimplentes, a gente começou a desenvolver um relatório de cliente, a gente não tinha um relatório de uma base de análise de crédito...A gente desenvolveu a análise de crédito, a gente ajudou a melhorar na área de crédito, a gente ajudou a otimizar alguns processos, a parte de análise, de ficha...de trazer, por exemplo, um próprio relatório de inadimplência para gente começar a medir. A formação de preço, na época, era muito calculada manualmente, aí eu criei um simulador Excel, baseado num Excel, para a gente poder dar agilidade a cotações, a gente começou a desenvolver uma maneira de relatórios de CRM, que tinha um CRM, mas ele era de Indústria, ele não era de varejo, de comercial, de distribuição. Depois disso, a gente, eu comecei a redesenhar a parte de representantes, a gente começou a reorganizar regionalidades [...]. Quando começou a desenhar todo processo de estoque mínimo da Delta, tabelar tudo em Excel, a gente criar conceitos, lá atrás, participei ferrenhamente nesse processo. Eu que levei o conceito de a gente começar a trabalhar com estoque mínimo de segurança, não tinha, né? Porque era uma distribuidora nova. Precificação, não tinha. Tinha né, mas tinha de forma diferente. A gente começou a fazer, depois, um processo, lá quando o dólar tava 1,18, 1,80... alguma coisa assim. Fazer RED de operação financeira. Então, até hoje, se faz RED aqui para ficar calçado com relação ao dólar (E02).

Como principais resultados desta segunda fase, podem-se citar o crescimento da Alfa e projeção da organização nacionalmente, facilitadas pela entrada no segmento de comunicação visual e no ramo de distribuição e venda de chapas e matérias-primas, além da expansão da carteira de clientes com a inclusão de organizações com atuação nacional, motivando o lançamento da marca Delta e a reestruturação e descentralização da área Comercial. Igualmente, há o aumento do quadro de colaboradores e aprimoramento de processos organizacionais, assim como a realização de projeto de inovação de desenvolvimento de protótipo de veículo em acrílico.

A seguir, discutem-se os eventos mais relevantes e as experiências nos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming* ao longo do terceiro período identificado na trajetória da organização.

5.2.3 Fase 3: Processos de governança, expansão nacional e exportação (2012-2018)

– Descentralizando a organização

Após a entrada em novos segmentos e consequente projeção nacional verificada no período anterior, além da maior exposição ao ambiente internacional, a terceira fase analisada é marcada pelo estabelecimento e amadurecimento de processos de governança, pela expansão nacional que possibilita a descentralização física de atividades Comerciais e pelo início das atividades de exportação da Alfa. O quadro 10 sintetiza as atividades relativas aos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, além dos principais resultados da Alfa evidenciados durante este período.

QUADRO 10 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 3

(continua)

Capacidades Dinâmicas
<i>Sensing</i>
-Monitorar continuamente o ambiente percebendo novas oportunidades de produtos (mostradores interativos e materiais de acrílico diferenciados) e canais de venda (loja on-line). -Identificar ameaça no segmento de iluminação monitorando desempenho da organização e concorrentes. -Identificar oportunidade de expansão da estrutura física no Brasil. -Monitorar o ambiente em contato com outras organizações e consultores externos. -Identificar demandas latentes por chapas de acrílico nacionais ao monitorar concorrentes e fornecedores. -Monitorar o mercado internacional participando de evento no exterior. -Explorar tendências do mercado nacional de acrílicos (diversificação e evolução de processos).
<i>Seizing</i>
-Decidir expandir a organização nacionalmente. -Decidir aproveitar oportunidades de novos negócios (materiais com desenhos complexos, replicação precisa de cores e chapas nacionais). -Explorar tendências do mercado nacional de acrílicos, diversificação, replicação precisa de cores e evolução de processos. -Delinear novos modelos de negócio e soluções para seus clientes (mostradores interativos e loja on-line). -Revisar modelo de negócios e estratégia para segmento de iluminação inibindo ameaça detectada após avaliação dos concorrentes e viabilidade do negócio. -Construir comprometimento e lealdade dos colaboradores pelo bom clima organizacional, oportunidades de crescimento e apoio à família. -Selecionar protocolos de decisão com apoio de Conselho Consultivo. -Formar Conselho Diretivo da Delta com participação dos sócios-fundadores.

(conclusão)

Capacidades Dinâmicas
<i>Transforming</i> -Estabelecer parceria com escola de negócio e outras consultorias e participar de programas de desenvolvimento com foco em processos de gestão. -Mobilizar recursos humanos, financeiros e competências para expansão física da Alfa (filiais e parque fabril), descentralizando a organização. -Investir na estruturação do Comercial, descentralizando a área. -Construir parque fabril na cidade da matriz investindo no diferencial de replicação precisa de cores em chapas acrílicas -Mobilizar recursos e competências e delinear modelo de negócios e estratégia para ingresso no mercado internacional exportando produtos. -Investir em nova máquina de corte à laser atendendo demanda por materiais diferenciados. -Inaugurar fábrica própria investindo na verticalização no mercado de chapas. -Reconfigurar seus recursos financeiros, físicos e humanos e competências para estruturar loja on-line e ofertar novos produtos, como mostradores interativos. -Investir na estruturação da equipe de Tecnologia da Informação contratando profissionais que aportam melhorias de processos. -Investir na estruturação da área de Recursos Humanos com contratação de gestor interno e ampliação de escopo. -Revisar missão, visão e valores organizacionais. -Incluir elementos voltados à inovação na missão organizacionais. -Formar Conselho Consultivo estruturando e descentralizando atividades de gestão estratégica.
Principais Resultados
-Estabelecimento de parcerias para consultoria estratégica. -Inauguração de filiais descentralizando a área Comercial. -Construção de parque fabril. -Ingresso no mercado internacional com exportação de produtos. -Inauguração de fábrica própria. -Consolidação da expansão nacional -Estruturação de loja on-line. -Reestruturação do setor de TI. -Reestruturação do setor de Recursos Humanos. -Revisão da missão, visão e valores organizacionais. -Formação do Conselho Consultivo. -Estabelecimento de instâncias e protocolos de decisão. -Implementação de processos e mecanismos de governança.

FONTE: A autora (2021).

Nesta fase, como resultado do contínuo monitoramento do mercado, em ações que compõem o *sensing*, a Alfa percebe novas oportunidades de negócios, como a comercialização de mostradores interativos para comunicação visual e lançamento de canal de venda on-line. Por meio destas ações, também identifica ameaças em seus segmentos de atuação, como a queda da demanda por luminárias em acrílico.

10 anos nós dedicamos bastante energia e atenção ao segmento de iluminação decorativa. Mas foi uma onda que a gente começou a surfar porque o acrílico bateu, passou a ser muito utilizado nesse segmento. [...]. Então, as coisas foram mudando depois de dez anos e, praticamente, foi curto o uso de acrílico nas luminárias. Caiu em 90%. Com o advento do LED e tudo mais (E08).

Entre 2013 e 2016, a Alfa percebe oportunidades de abertura de filiais em outras regiões do país e de construção de parque fabril na cidade de sua matriz. Já em 2017, fruto do monitoramento do setor, identifica a demanda por materiais cortados com desenhos geométricos complexos e tendência de diversificação no mercado nacional e de evolução em processos produtivos (INDAC, 2017; S03).

Ao longo do tempo, percebe-se ampliado o monitoramento do mercado junto a empresas da região para identificação de oportunidades, ameaças e melhorias em processos de governança, por exemplo, pela presença de membros destas no Conselho Consultivo da Alfa, formado em 2018 (E06; E07): *“cada reunião do Conselho é um grande aprendizado para a gente. É sempre uma oportunidade de você fazer “benchmarking”, você vê como outras empresas estão fazendo. Às vezes de segmentos que não têm nada a ver.”* (E07).

Neste mesmo ano, ao participar em seu primeiro evento no exterior, a Alfa mostra expandir seu monitoramento do ambiente internacional. Também, verifica-se a identificação de demandas latentes por chapas de acrílico nacionais, percebida ao monitorar fornecedores e concorrentes, assim como por materiais impressos com replicação precisa de cores, compreendida pelo acompanhamento da demanda de acrílico.

Para apreensão das oportunidades deste período, após decisão de ingressar nos novos negócios identificados, a Alfa delineia soluções para seus clientes, revisa modelos de negócio, estratégias e limites organizacionais, gerenciando recursos complementares, em atividades que compõem o processo de *seizing* da organização, como comenta Luís, por exemplo, sobre a revisão do modelo de negócios para concentrar esforços em outros produtos em detrimento da iluminação decorativa (E08; S03):

nós não pensamos com a cabeça de um produtor de luminária, a nossa linha era muito embasada no acrílico. Tínhamos até outras matérias primas que a gente utilizava para fazer as luminárias, mas eu acho que o nosso, vamos dizer erro assim nesse segmento [...] eu vejo que na parte de iluminação a gente não pensou com a cabeça de um produtor de iluminação para a gente ser bom naquilo, em luminária. A gente quis ser bom no acrílico *na* iluminação, entende. Deu certo no início que a gente seguiu uma onda. Mas, a gente saiu do mercado, até a gente tinha daí, a gente estava com linha de LED, a gente tava com outros materiais, não é que a gente não fez nada nesse sentido. Só que era um mercado que a gente tinha que botar uma energia muito grande, a gente percebeu que ainda tinha que ralar muito. Porque a gente, a gente pegou tá, mas quem são as maiores no segmento: “Ó, os maiores são A, B e C.” Quanto que A, B e C fatura? “Ah, fatura isso aqui”. Pô, os caras são tantos anos, são muito bons e faturam *isso*. E nós

temos um mercado que se nós for [...] bom vai faturar dez vezes isso? Então vamos deixar esse mercado de lado e vamos focar no que é grande, mais rápido, mais fácil (E08).

Neste período, as atividades de *seizing* da Delta são percebidas, também, na promoção da construção de lealdade e comprometimento dos colaboradores. Estas atividades mostram-se em ações para prezar pelo bom clima organizacional, ofertar oportunidades, estabelecer um relacionamento aberto e próximo com a diretoria e oferecer apoio em momentos de dificuldades familiares e da comunidade (E01; E02; N49; V01; S02), conforme relatos de colaboradores:

Trabalho na Delta há mais de 11 anos, comecei no setor de almoxarifado. Um momento marcante foi quando a diretoria fez o convite para eu assumir a primeira filial da empresa, em [cidade no Sudeste], como gestor. Eu não tinha experiência, mas o desafio foi gratificante e cresci muito, tanto no pessoal como profissional. Sigo aprendendo todos os dias (S02).

As duas memórias mais marcantes que tenho na Delta são quando recebi o convite para trabalhar na impressão digital, com a primeira impressora da empresa, e depois, quando fui para o setor Comercial. Essas foram oportunidades que eu não esperava e me deixaram muito feliz pelo reconhecimento, foi uma realização (S02).

A partir deste período, em atividades que configuram o *seizing* da organização, o recém-formado Conselho Consultivo apoia a Alfa com a seleção de protocolos de decisão (E03; E05; E06; V10): *“Faz uns três anos, quatro anos, mais ou menos, que a gente tem o nosso Conselho Consultivo aqui. E um conselheiro nosso, ele era diretor na Gama e aí tipo, apresentou isso [protocolos de decisão] para nós.”* (E06), estabelecendo-se instâncias de decisão, como comitês, e o Conselho Diretivo da Delta com participação dos sócios-fundadores.

Da mesma forma, verificam-se ações que configuram o *transforming* em relação aos processos de gestão, quando, em meados de 2013, a Alfa estabelece parceria para consultoria estratégica com escola de negócios e promove a participação de seus diretores e gerentes em programa de desenvolvimento para administradores promovido por este parceiro (E03; E04; E06; E07).

No passado, provavelmente em 2012 e 2013, nós começamos uma consultoria com a [escola de negócios] [...] participavam, na época, todos os nossos gestores, tinha toda a parte de capacitação que [programa de desenvolvimento de administradores], os nossos gestores todos fizeram, a gente [sócios-proprietários] também participou e fez também. Então, ali começou uma parcela de maior profissionalização. Ali começou talvez uma

parte de governança... Até então, a empresa era uma empresa muito pequena. [...] Então, ali, foi um pontapé estratégico para a governança (E07).

Além disso, nesta fase, a Alfa realiza sucessivas mudanças relacionadas com sua estrutura física, descentralizando a organização e reconfigurando seus recursos e competências, com a participação ativa da alta gestão: em 2013, ocorre a abertura da primeira filial na região Sudeste, descentralizando sua área Comercial (V09); no ano seguinte, a organização finaliza a construção de parque fabril na cidade de sua matriz, sendo também o ano de inauguração de sua segunda filial (V01) e, em 2016, de sua terceira filial (S01).

Apesar dos anos de crise econômica no Brasil, que causaram retração no setor de acrílicos entre 2014 e 2016, o resultado da Alfa neste período permaneceu positivo (E06; INDAC, 2017; RODRIGUES, 2018), possibilitando à organização a realização de novos investimentos e mobilização de recursos humanos e competências para novas iniciativas. Sobre este período, em depoimento da época, comenta Gerente da área financeira na organização:

Nós diversificamos muito as operações desde o início da empresa, há 17 anos. Agora estamos com um projeto de expansão internacional, com foco [em país da América do Sul]. Nem sentimos a crise econômica, tivemos um crescimento constante ao longo dos últimos anos (RODRIGUES, 2018).

Em 2015, mobilizam-se recursos e competências para ingresso no mercado internacional dando-se início à exportação de produtos. Já em 2017, há o investimento em nova máquina de corte à laser para atender a demanda latente por materiais diversificados e a tendências de evolução de processos no setor (INDAC, 2017; S03). Em 2018, verifica-se a reconfiguração de recursos para investimento em verticalização no mercado de chapas de acrílico nacionais, incluindo a inauguração de fábrica própria, assim como nas ações para oferecer uma tecnologia exclusiva de mostradores interativos no ramo de comunicação visual e operar um novo canal de vendas, sua loja on-line (RODRIGUES, 2018; S01; S03).

Neste período, constata-se investimentos para a estruturação da equipe de Tecnologia da Informação e, com novos colaboradores que aportam melhorias, realizam-se evoluções na operacionalização de comunicações internas (E03).

era um pouco bem... um pouco mais amador [as comunicações com os colaboradores], vamos dizer assim, era feito uma gravação com o celular

alguém falava para o pessoal aqui só com um microfone, era gravado pra celular e depois mandava para as filiais. E aí, desde que eu entrei, nós fizemos essa gravação *online*, nós temos um canal no YouTube, então isso é transmitido *online* hoje ao vivo para as filiais e quem está aqui assistia presencialmente (E03).

Do mesmo modo, promove-se a reestruturação da área de Recursos Humanos, com a contratação de gestor interno e ampliação do escopo de processos abrangidos pelo setor (E03; V01).

quando eu assumi a Delta [2018], nós tínhamos três analistas na Delta, era um Coordenador, na verdade, e dois analistas, né? Tinha um Analista de Suporte e um Analista de Sistemas. Hoje nós estamos em 11 pessoas, 12 pessoas agora. [...]. RH se fortaleceu muito. Acho que foi um dos principais diferenciais, entre Tecnologia que nós não tínhamos, e RH, eu acredito que foram os dois departamentos que mais cresceram dentro da Delta eram dois departamentos que nós não tínhamos. Quando eu entrei aqui, o gestor de RH tinha entrado há pouco tempo também, então era terceirizado nosso departamento de RH. Então, o que hoje não é mais RH, é Gente e Gestão. Então, de pessoas, evoluiu muito. TI evoluiu bastante. [...]. A área de Gente e Gestão ela vem implantando cada vez mais políticas, boas práticas de mercado, quanto à gestão de pessoas. [...] nós tivemos duas trocas de gestão e as duas trocas de gestão [...] vem muito mais com olhar pra pessoa, para comportamento do que o que nós tínhamos antes que era muito mais folha, DP, enfim... Departamento pessoal (E03).

Além destas, mostram-se outras ações relacionadas com o *transforming*, como a revisão da missão, visão e valores organizacionais, em 2017, originando aqueles divulgados atualmente e, no ano seguinte, a formação do Conselho Consultivo da Alfa, assim como a consequente estruturação de atividades de gestão estratégica: *“O estabelecimento do Conselho foi um ponto muito emblemático. Ele abriu, ele profissionalizou de uma forma muito importante a empresa.”* (E07), como o planejamento estratégico anual:

anualmente ele é feito um planejamento [estratégico]. E ele é revisado, é mais uma revisão de orçamento, mas ele é revisado constantemente. Nós temos reuniões de resultados todo mês, são as [nome da reunião], todo mês nós vamos, revisamos o que estava no planejamento, se está sendo realizado, se não está sendo realizado (E03).

Ao final deste período, como principais resultados, verifica-se a consolidação da expansão nacional e início das atividades de exportação da Alfa, a verticalização dos negócios com inauguração de parque fabril e fábrica própria, a reestruturação dos departamentos de TI e Recursos Humanos, assim como sua reestruturação estratégica com o estabelecimento de Conselho Consultivo, protocolos e instâncias de decisão.

A seguir, discutem-se os eventos mais relevantes e as experiências relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming* ao longo do último período histórico identificado na trajetória da Alfa, imediatamente anterior à pandemia COVID-19.

5.2.4 Fase 4: Internacionalização, fusão das marcas e PDI (2019 - pré-pandemia) – Explorando inovações e novos mercados

Após a fase anterior, na qual se consolida a expansão nacional da Alfa e iniciam-se suas atividades de exportação, o último período analisado é marcado pelo crescimento internacional da organização, motivando a fusão das marcas Alfa e Delta, assim como pela intensificação do foco em inovação, em atividades com parceiros externos e na criação do departamento de PDI. O quadro 11 sintetiza as atividades dos processos de *sensing*, *seizing* e *transforming*, além dos principais resultados da organização evidenciados durante este período.

QUADRO 11 – SÍNTESE DAS ATIVIDADES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E RESULTADOS DO PERÍODO 4

(continua)

Capacidades Dinâmicas
Sensing
-Explorar inovações e avanços tecnológicos externos em ações com centros universitários e startups. -Identificar oportunidades de expansão nacional e internacional pelo monitoramento do mercado com uso de relatórios especializados. -Identificar ameaças na utilização de duas marcas distintas, como aumento de custos em comunicação e baixa a aceitação no mercado externo. -Identificar oportunidade de monitorar avanços do mercado com uso de Inteligência de Mercado. -Identificar novas oportunidades de negócios no contato frequente unidades internacionais.
Seizing
-Decidir pela internacionalização da Delta. -Delinear novo modelo de negócios e estratégia para processo de internacionalização. -Decidir abrir novas filiais no exterior com base em parâmetros de financeiros e de mercado. -Desenvolver comprometimento e lealdade de seus colaboradores em ações de valorização como oportunidades em filiais internacionais. -Revisar estratégia da área de Marketing. -Delinear área de Inteligência de Mercado com apoio de consultoria. -Definir protocolos de decisão com implementação da gestão horizontal e comitês interdepartamentais. -Estabelecer grupos de melhorias entre colaboradores para facilitar a apreensão de oportunidades, promovendo engajamento e comprometimento dos colaboradores. -Selecionar novas tecnologias por meio da equipe de PDI junto à instituições de pesquisa e centros tecnológicos.

(conclusão)

Capacidades Dinâmicas
<i>Transforming</i>
-Estruturar área com foco no mercado internacional integrada ao Departamento Comercial -Inaugurar primeira filial no exterior. -Unificar a marca sob o nome Delta. -Disseminar a cultura organizacional em todas as unidades. -Promover ações com estudantes universitários e startups focadas em inovação. -Promover ações com estudantes universitários e startups focadas em inovação. -Mobilizar recursos e competências para estruturação do departamento de PDI. -Descentralizar a busca por inovação com apoio de consultoria fomentando cultura favorável à flexibilidade. -Contratar colaboradores com experiência de mercado facilitando aprimoramento de processos produtivos e de Gestão do Conhecimento. -Investir na estruturação da equipe de Marketing. -Inaugurar nova filial na região Sudeste. -Investir em melhorias de tecnologia de informação, como servidores e telecomunicações, apoiando iniciativas em negócios digitais. -Contratar consultoria para disseminação de cultura de transformação digital. -Estimular à inovação interna pela criação do departamento de PDI.
Principais Resultados
-Unificação da marca Delta. -Internacionalização da Delta. -Inauguração de unidade no exterior. -Ações de inovação com universidades e <i>startups</i>. -Criação de departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI). -Implementação de procedimentos de processos produtivos. -Implementação de processos de Gestão do Conhecimento. -Reestruturação do setor de Marketing. -Planejamento da área de Inteligência de Mercado. -Nova filial na região Sudeste. -Melhorias de infraestrutura de Tecnologia de Informação. -Descentralização de ações de inovação.

FONTE: A autora (2021).

Durante 2019, em atividades relacionadas com o *sensing* da Delta, verifica-se a exploração de inovações e avanços tecnológicos externos junto a centros universitários e startups em busca de contribuições para projetos de inovação (N39; N41; V09), assim como a identificação da oportunidade de monitorar o ambiente com uso de Inteligência de Mercado (E03; E05).

Além disso, como resultado da identificação de demandas latentes e segmentos de mercado-alvo apoiada em relatórios especializados, também neste ano, a organização percebe a oportunidade de internacionalização e identifica ameaças relacionadas com a utilização de duas marcas distintas, Alfa e Delta, como o aumento de custos em comunicação e baixa aceitação desta primeira no mercado externo (N42; N47; S01; S02; V10).

Hoje a abertura de uma filial internacional, ou nacional, ela começa com uma pesquisa de dados, de inteligência artificial, BAR, pelos CNAIS dos produtos

que a gente trabalha, então tem empresas especializadas que vendem relatórios de consumo, de consumo mesmo. Então nós temos aí, por exemplo, a matéria prima que a gente compra são *commodities*, então nós temos relatórios de organizações especializadas que a gente compra de monitoramento, por exemplo, faz o mesmo para mercados. Então, vamos pegar a América do Sul aqui, né, diferentemente do Brasil, a maioria dos países, os dados de importação e exportação, eles...no Brasil também são abertos, mas são abertos com menos níveis de detalhamento, não consegue ver quem comprou, da onde comprou. Em países vizinhos você tem tudo isso, vamos dizer, aberto né. Então, ali, a gente começa (E08).

Iniciada a expansão internacional, identificam-se novas oportunidades de negócios no contato frequente com demais unidades da organização (E06).

O contato com eles é diário. É que nem, por exemplo, assim, lá [em País da América do Sul] [...] eles lá também identificam no mercado deles produto que possa ser comercializado lá, que tem algum volume maior do que a gente trabalha (E06).

Após decisão de internacionalização, em ações relativas ao *seizing*, há o delineamento do modelo de negócios e sua estratégia, assim como a tomada de decisão de abertura de novas filiais com base em parâmetros financeiros e de mercado, com apoio de relatórios especializados e seguindo processos e protocolos estabelecidos.

Nós temos os nossos parâmetros [...] de seleção, de quais são os países onde a gente precisa menos investimento, menos esforço para conseguir viabilizar mais rápido uma loja, ou uma unidade. Tudo é um procedimento de como chegar, aonde será a próxima loja, enfim, por qual motivo (E08).

Aqui, destacam-se ações de construção de comprometimento e lealdade, como as oportunidades dadas aos colaboradores internos de assumir a gerência das unidades criadas no exterior: *“Nossas filiais criam vagas diretas e indiretas de trabalho, incluindo as oportunidades internas de crescimento. Valorizamos o profissional que já está conosco e quer evoluir.”*, destaca Luís (S02).

Também, há a revisão da estratégia da área de Marketing: *“O setor do Marketing não ser só uma ponta de publicidade e sim uma ponta de investigação, geração de conteúdo, identificação das oportunidades e explorar essas oportunidades.”* (E05), assim como o delineamento de uma futura área de Inteligência de Mercado com apoio de consultoria (E03; E05).

Além disso, a organização define protocolos de tomada de decisão, em ações que compõe o *seizing*, pela implementação da gestão horizontal e comitês

interdepartamentais. Igualmente, estruturam-se de grupos de melhoria, o que facilita a apreensão de ideias de novos negócios e aprimoramentos internos provenientes de colaboradores em todos os níveis e áreas, assim promovendo o engajamento e fidelização destes e a integração entre áreas (E04; E05; N49; V01).

Essas ideias entram no nosso [de PDI] *pipeline* de projeto também e muitas vezes é desenvolvido dentro do comitê. Ela ainda é uma ideia, então ela não é um projeto, cabe a nós transformar em um projeto, um produto, ou um processo, mas é uma forma de aproximar a fábrica, ou as outras pessoas, do nosso departamento para desenvolvimento. Então, é um meio, um caminho que a gente encontrou. Alguns projetos são feitos em conjunto também. Porque... o último projeto que a gente apresentou foi em conjunto com a indústria pelo fato de que PDI tem que permear por todas as áreas. Ele sofre o bônus e o ônus. Então a Indústria [solicita]: “Falta ferramenta para gente entregar o nosso produto.” A gente precisa realmente das ferramentas para a Indústria, então vamos montar um projeto em conjunto com os comitês para a gente conseguir aprovar. Isso é bom para a Indústria, como é bom para o PDI (E04).

Ainda em 2019, destacam-se atividades que pertencem ao *transforming* da organização com objetivo principal de trabalhar para o avanço da empresa internacionalmente, percebidas na estruturação de área voltada ao mercado internacional integrada ao Departamento Comercial, na abertura da primeira filial no exterior, na unificação da marca sob o nome Delta, considerado mais bem aceito internamente e nos mercados externos, e na disseminação da cultura organizacional nas novas unidades (N42; N47; S01; S02; V01).

Pra mim o dia marcante foi quando mudou o nome, porque a gente acoplou o nome Delta a todo o grupo, porque antes tinha Alfa e Delta, mas quando a gente deixou Delta, eu me senti orgulhoso, porque era a marca que eu cuidava, era a marca que eu fazia, era a marca que eu me identificava com a empresa (S02)

Também neste ano, em ações que buscam contribuições para projetos de inovação, a Delta participa de evento voltado a estudantes universitários e, com o apoio de uma consultoria, promove desafios para *startups*, incluindo uma jornada de inovação que contribui para a efetiva estruturação do departamento de PDI no início de 2020 (N39; N41; V09), conforme relata Luís:

Nós criamos efetivamente um setor na empresa, que, geralmente, é conhecido por P&D [Pesquisa e Desenvolvimento], nós fizemos questão de chamar esse setor aqui dentro da Delta de PDI pela inovação: Pesquisa, Desenvolvimento e *Inovação*. A tônica dele é inovação. E tentamos quebrar

todos os paradigmas no sentido “Olha, não importa se é do segmento, se não é, o que importa é oportunidade, o quanto a gente pode agregar para um eventual cliente” (V09).

Nesta fase, a entrada de novos colaboradores com experiência de mercado facilita o aprimoramento e estabelecimento de procedimentos relacionados aos processos produtivos e a realização da gestão do conhecimento, também ações relacionadas com o *transforming* da organização (E03; E04).

A gente começou a controlar... eu tenho muito...muito processo, indústria, sabe, um pouco da onde eu vim. Então, é... a gente entende que precisa que para ter uma saída bem feita, a gente precisa controlar a nossa entrada. Então, inspeção de recebimento era uma coisa que até então não existia, e a gente entendeu que muito dos problemas podem vir daí. A gente fez uma alteração na OF lá, na ordem de fabricação, que o operador tem que medir depois de fazer a primeira peça. Deixou de ser muito mais artesanal e começou a ser muito mais procedimento. Assim, “Ah, vai engessar”, era um medo que eles tinham. Mas não, isso é ter controle. Isso é ter documento pra gente conseguir fazer uma análise. Números, hoje, são computados, então... está tendo procedimentos. Eu lembro que, quando eu entrei, se o [entrevistado] sáísse, dificilmente você saberia o que eu fiz, aonde tá, porque tava no meu computador, porque não tinha uma pasta. Hoje se o [entrevistado] sair, pô, a gente consegue treinar alguém uma semana, e você vai saber onde tá os projetos, como organizar...E que eu acho que pra empresa é mais importante do que para o profissional isso. A empresa não perde tanto com a rotatividade quando perdia anteriormente (E04).

Também, verificam-se investimentos para o desenvolvimento da equipe de Marketing, com a contratação de Coordenador(a) e, ao longo do tempo, outros profissionais, assim como para a inauguração de filial no interior da região Sudeste (E03; E05; V09).

Recebi essa proposta da Delta e assumi a Coordenação [de Marketing] lá. A Delta já tinha um cenário, um setor, ainda não era especificamente um setor, eram duas pessoas que geravam conteúdo sob demanda de vendas. Entendia as necessidades e solicitava para que essas duas pessoas gerassem esse conteúdo. [...] era um Fotógrafo Cinegrafista e uma Analista de Design, Analista de Digital. Quando entrei, a gente começou a estruturar a equipe para que a gente pudesse *a gente* definir os conteúdos, a gente identificar as oportunidades [...] está em desenvolvimento o setor, ainda tem muito a expandir. Hoje já temos... já somos cinco pessoas (E05).

Do mesmo modo, ocorrem investimentos na área de Tecnologia de Informação visando apoiar as operações de *e-commerce* e incentivar à transformação digital, verificando-se ações para melhorias de servidores e telecomunicações, assim como o desenvolvimento de trabalho junto à consultoria para disseminação da cultura de transformação digital e a promoção da descentralização das ações de inovação

(E03; S03; V09), suportando uma cultura focada em resultados e favorável à flexibilidade e experimentação, conforme relato de consultor externo da Delta:

com a Delta, foi uma experiência muito interessante nesse aspecto, da importância de empoderar pessoas e líderes da empresa para que eles mesmos possam inovar também no dia a dia [...] para que não seja algo *concentrado* numa pessoa só, ele [CEO da Delta] sabe da importância do que a gente chama de *bottom-up*, que é empoderar vários líderes da empresa para que eles pensem inovações no dia a dia, porque só o CEO sozinho não tem tempo diário para dispor. Então, o mais importante que a gente tenha esse alinhamento e preparação dos líderes (V09).

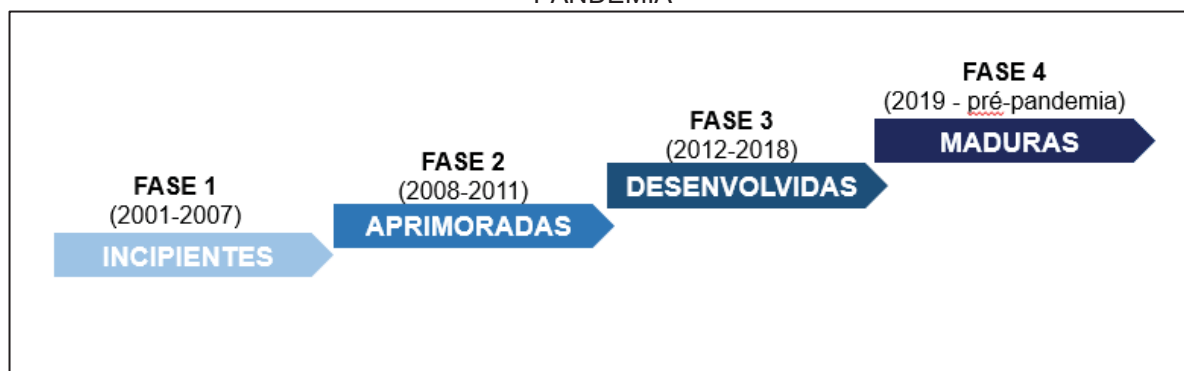
Ao final desta fase, como principais resultados, verifica-se, portanto, o avanço do plano de internacionalização da Delta, a criação do setor de PDI, a reestruturação das áreas de Marketing e de Tecnologia da Informação, assim como novas ações de estímulo e descentralização da inovação.

Na próxima seção, discute-se o desenvolvimento das capacidades dinâmicas na evolução das atividades ao longo dos quatro períodos analisados para delinear a sensibilidade empírica (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional (*seizing* e *transforming*) presentes na Delta anteriormente ao evento raro da pandemia COVID-19.

5.3 DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS, SENSIBILIDADE EMPÍRICA E *MODUS OPERANDI*

Com base na identificação das ações referentes aos microfundamentos das capacidades dinâmicas na história organizacional da Delta, pode-se observar que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo do tempo. Evidencia-se que as ações nos três grupos de atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* se fazem presentes, em maior ou menor grau desde as primeiras atividades para fundação da organização e em seus anos iniciais, sendo cada vez mais ampliadas, possibilitando delinear estágios de desenvolvimento das capacidades dinâmicas na história organizacional da Delta (TEECE, 2007, 2012). A figura 5 ilustra os estágios das capacidades dinâmicas da Delta identificados a partir da análise das atividades que compõem o *sensing*, *seizing* e *transforming* desenvolvidas ao longo dos quatro períodos históricos analisados.

FIGURA 5 – ESTÁGIOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA DELTA POR PERÍODO ANTES DA PANDEMIA



FONTE: A autora com base em Ferri (2021).

No desempenho destas atividades nota-se a captura de conhecimentos externos a cada nova situação, formando, quando combinados, novas capacidades e a base de conhecimento organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Ao longo do segundo e terceiros períodos, percebe-se que mecanismos de aprendizado facilitam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Delta ao criar e modificar rotinas operacionais, levando a uma maior eficácia (ZOLLO; WINTER, 2002). Portanto, estes períodos podem ser compreendidos como estágios de desenvolvimento (aprimoramento e consolidação) das capacidades dinâmicas desta organização, enquanto, na fase quatro, verifica-se que estas mostram-se maduras.

O período inicial pode ser compreendido como uma fase de emprego e criação de capacidades dinâmicas incipientes, evidenciando-se a sustentação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas habilidades empreendedoras e de liderança estratégica dos sócios-proprietários da Delta, (TEECE, 2012; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), assim como em características do contexto local (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997) e no acesso privilegiado a informações atuais, dando indícios do que poderia constituir a habilidade futura de reconfigurar a empresa, por meio da articulação de recursos e renovação de competências (TEECE, 1997, 2007).

No segundo período analisado, verifica-se a ampliação de atividades já realizadas nos anos iniciais da organização e introdução de novas ações para provocar e responder às demandas do ambiente, como o monitoramento e apreensão de oportunidades em novos segmentos e em clientes com perfis variados, apreensão de oportunidade de participação em licitação para atendimento nacional, exploração

de avanços tecnológicos internacionalmente e, conseqüentemente, ações mais complexas de mobilização de recursos e competências para iniciar atividades em áreas ainda não exploradas pela organização. O contexto de referência para desempenho destas atividades e o conhecimento do ambiente organizacional são ampliados, evidenciando-se ações a nível nacional e em diferentes segmentos, assim como primeiras atividades no mercado internacional.

Já no terceiro período, evidencia-se a consolidação das ações de monitoramento na identificação de variadas oportunidades pela Delta e incremento de atividades para ter em conta o mercado internacional, assim como o amadurecimento da tomada de decisão estratégica nas sucessivas decisões para aproveitamento de oportunidades, como a decisão de verticalização, incluindo a formação de Conselho Consultivo e seleção de protocolos de decisão, além de atividades mais intrincadas para reconfiguração de recursos e competências, como novas filiais e construção de fábrica própria. Nesta fase, ampliam-se atividades no contexto internacional, assim como o conhecimento do ambiente organizacional pelos atores da Delta, facilitado pelo acesso a informações na formação de Conselho Consultivo com participantes de outras organizações, contratação de consultorias estratégicas e de colaboradores com experiência relevante de mercado (TEECE, 2007).

Por sua vez, na quarta fase, percebe-se o amadurecimento do monitoramento do mercado externo, a evolução no direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos e na busca e seleção de novas tecnologias, a tomada de decisões mais complexas, como o delineamento do novo modelo de negócio para internacionalização e sua estratégia, evolução nas ações voltadas aos colaboradores, assim como se notam estabelecidas ações relacionadas com o *transforming* com foco em inovação e criação de novas áreas. Nesta fase, verifica-se o contexto de referência e conhecimento do mercado novamente ampliados em ações mais frequentes no mercado internacional e exploração de novas tecnologias.

Ao final dos períodos analisados, como um todo, verifica-se que o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas da Delta está relacionado às rotinas organizacionais, compreendendo-se que a prática contínua de rotinas em situações diversas propiciou, ao longo do tempo, aprendizagem sobre como alcançar os resultados desejados, assim, diminuindo riscos e custos, e aumentando a confiança dos gerentes em seus usos futuros (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), refletindo a importância das ações organizacionais passadas para aquelas presentes

e futuras (LOCKETT et al., 2011; PENROSE; 1959; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009). Por outro lado, o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas da Delta mostra-se divergente em relação aos modelos hierárquicos das capacidades organizacionais (WINTER, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), uma vez que estas já se fazem presentes nas atividades iniciais que precedem o estabelecimento da organização, antecedendo capacidades operacionais e, da mesma forma, em novas atividades que configuram o *sensing*, *seizing* e *transforming* ao longo da história da organização.

Neste ponto, é importante ressaltar que, desde a primeira fase, além de se explicitar o papel dos sócios proprietários da Delta no desenvolvimento, execução e direção de capacidades dinâmicas, demonstra-se a sustentação destas capacidades no emprego de suas habilidades empreendedoras e de liderança estratégica (TEECE, 2012; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Assim, ainda que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas da organização mostre relacionar-se com suas rotinas organizacionais (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), apreende-se, neste, um papel menos central de rotinas grandes e complexas (PETERAF; TSOUKAS, 2017; TEECE, 2007, 2012), assim como sua indissociabilidade da ação e aspectos de intencionalidade, predisposições e práticas sociais como elementos críticos para o sucesso organizacional (CHIA, 2016, 2017; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Ainda, admitindo-se a agência dos atores sobre a história organizacional, questiona-se a compreensão da história como eventos que acontecem à organização e são acumulados passivamente e agregados (CLARK; ROWLINSON, 2004; FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; FOSTER et al, 2016; HERNES, 2014), em prol de um enfoque processual e contextual do passado (ROWLINSON, 2004). Deste modo, integrando-se uma abordagem histórica à perspectiva processual (KIPPING; ÜSDIKEN, 2014) e o potencial desta em reconciliar a natureza rotineira das capacidades dinâmicas com ações intencionais dos agentes sobre a base de recursos e competências da organização ao longo do tempo (CHIA, 2016; PETERAF; TSOUKAS, 2017), a seguir, as evidências são analisadas a partir de uma perspectiva processual das capacidades dinâmicas, buscando-se compreender a formação da sensibilidade empírica e do *modus operandi* organizacional por meio do desenvolvimento das capacidades dinâmicas da Delta nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* na história organizacional que antecede a pandemia COVID-19.

5.3.1 *Sensing* e sensibilidade empírica

Com base no comparativo das ações organizacionais referentes à atividade de *sensing* realizadas ao longo dos quatro períodos anteriores ao evento raro da pandemia COVID-19, apresentado no quadro 12, realizou-se a análise do delineamento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais da Delta nestas atividades.

QUADRO 12 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE *SENSING* PRÉ-PANDEMIA COVID-19

(continua)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças.	-Buscar demandas latentes junto a profissionais do mercado regional. -Identificar demanda latente no mercado de acrílico local. -Identificar oportunidades do estabelecimento em polo industrial. -Identificar oportunidades de negócio em clientes atuais e potenciais por meio de relacionamento frequente e estreito com estes. -Explorar oportunidades de negócios desenvolvendo novos produtos para clientes atuais e expandindo a carteira de clientes. -Perceber desconhecimento do mercado sobre o produto identificando ameaças ao negócio.	-Identificar oportunidades de negócio em clientes atuais explorando relacionamentos existentes. -Monitorar demandas latentes e oportunidades de negócio incluindo novas regiões geográficas, concorrentes e perfis de clientes potenciais. -Identificar oportunidade de entrada no segmento de comunicação visual. -Identificar oportunidade de participação em licitação para fornecimento nacional em comunicação visual para grande empresa de telecomunicação. -Identificar oportunidade na distribuição de chapas acrílicas e policarbonato.	- Monitorar o ambiente em contato com outras organizações e consultores externos. -Monitorar continuamente o ambiente percebendo novas oportunidades de produtos (mostradores interativos e materiais de acrílico diferenciados) e canais de venda (loja on-line). -Identificar ameaça no segmento de iluminação monitorando desempenho da organização e concorrentes. -Identificar oportunidade de expansão da estrutura física no Brasil.	-Identificar oportunidades de expansão nacional e internacional pelo monitoramento do mercado com uso de relatórios especializados. -Identificar oportunidade de monitorar avanços do mercado com uso de Inteligência de Mercado. -Identificar ameaças na utilização de duas marcas distintas, como aumento de custos em comunicação e baixa a aceitação no mercado externo. -Identificar novas oportunidades de negócios no contato frequente unidades internacionais.

(conclusão)				
Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	-Perceber baixo desenvolvimento tecnológico do setor no Brasil identificando oportunidade de destacar-se no mercado. -Identificar ameaça de dependência da Gama.		-Identificar demandas latentes por chapas de acrílico nacionais ao monitorar concorrentes e fornecedores. -Monitorar o mercado internacional participando de evento no exterior.	
Processos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos.	-Selecionar máquinas e equipamentos para diferenciação em tecnologia.	-Direcionar a pesquisa e desenvolvimento internos em projeto de inovação. -Direcionar a pesquisa e desenvolvimento internos em licitação no segmento de comunicação visual.	-Explorar tendências do mercado nacional de acrílicos, diversificação, replicação precisa de cores e evolução de processos.	-Selecionar novas tecnologias por meio da equipe de PDI junto a instituições de pesquisa e centros tecnológicos.
Exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros.	-Participar de eventos monitorando avanços tecnológicos no setor de acrílico. - Explorar avanços tecnológicos com fornecedores em desenvolvimento de equipamentos inovadores.	-Explorar avanços tecnológicos externos em parceiros em projeto de inovação. -Explorar avanços tecnológicos no setor de acrílicos internacionalment e (China).		-Explorar inovações e avanços tecnológicos externos em ações com centros universitários e startups.

FONTE: A autora (2022).

A análise das ações da atividade de *sensing*, ou seja, do processo de monitoramento do ambiente na história organizacional da Delta, permitiu agrupá-las em 3 categorias, em processos envolvendo diversos atores organizacionais, a saber: a) identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças; b) processos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos e seleção de tecnologias; c) exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros (AL-AALI;

TEECE, 2013; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

No desempenho destas ações, quando confrontados com o imediatismo dos desafios de um ambiente em rápida mudança, ao longo do tempo, percebe-se que os atores organizacionais buscam novas oportunidades para a criação de valor motivados pelo hábito e de forma não deliberada (CHIA, 2016). As capacidades são entendidas, então, como predisposições que, ao serem cultivadas e refinadas na complexidade da história organizacional, delineiam a sensibilidade empírica dos atores organizacionais, uma “sintonia” com as demandas ambientais e a capacidade de discernimento das diversas possibilidades que se apresentam aos atores neste contexto (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019, p.7). O desenvolvimento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais e, assim, das capacidades dinâmicas da organização, é suportado, entre outros fatores, por características do ambiente e pelo acesso privilegiado a informações atuais decorrente do conhecimento específico deste ambiente, uma habilidade de liderança estratégica que facilita o desenvolvimento e refinamento das capacidades de compreensão e de avaliação de demandas ambientais (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2007; 2012; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Quanto à primeira categoria, referente à identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças, as ações iniciais de *sensing* para a fundação da Delta, desempenhadas principalmente por Carlos e Luís, envolvem a busca por demandas latentes junto a profissionais do mercado e a identificação da oportunidade de empreender em acrílico: “*Eu sinto falta de acrílico.*” (E08). Pode-se perceber que há um conhecimento prévio sobre o contexto do mercado regional e do acrílico: “*seu Carlos, [...] ele tinha todo esse “know-how”.*” (E07). Estabelecida a organização, estas ações concentram-se em Luís nos primeiros anos e, posteriormente são compartilhadas entre todos os sócios-fundadores, verificando-se constantemente a busca e identificação de novos negócios em clientes atuais por meio de relacionamento frequente e estreito com estes, assim como a identificação de novos clientes e oportunidades de negócios nestes, possibilitando a expansão da carteira de clientes e consolidação regional da organização. Apreende-se que as atividades desse período permitem aos atores organizacionais refinar seu conhecimento prévio sobre o ambiente organizacional e, recursivamente, seu entendimento e capacidade

de avaliação do ambiente ao longo do período, suportando a percepção, criação e avaliação de oportunidades e ameaças. Aqui, devido ao conhecimento prévio dos fundadores e à consequente observação da falta de acrílico no mercado, é possível identificar os primeiros sinais de uma sensibilidade empírica para identificar e discernir entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

No segundo período, evidencia-se os atores organizacionais identificam oportunidades e ameaças em um contexto mais amplo, nacionalmente, junto a clientes com perfis variados, relacionadas a diversos segmentos e materiais, como distribuição de chapas acrílicas e policarbonato: *“a empresa começou a mirar um “business” diferente do que só fazer peça. Ela começou a entender que ela podia distribuir mercadoria.”* (E02), e comunicação visual: *“A virada de chave para a comunicação visual [...] a gente percebeu a oportunidade do mercado que tinha.”* (E08). Estas ações evidenciam conhecimento sobre o mercado e setor em nível nacional e, assim, percepções particulares acerca do ambiente que suportam estas atividades. Nesta fase, parece haver uma ampliação da sensibilidade empírica em termos do conhecimento do contexto de referência e de uma orientação para identificação de oportunidades de novos negócios junto a clientes (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), o que pode ser verificado no depoimento a seguir, que enfatiza a constante observação do cliente e das oportunidades no setor de atuação.

observando o cliente veio a oportunidade de colocar o policarbonato na nossa linha de produto, observando o cliente veio a oportunidade de vender a chapa e não só o material processado. Ainda observando o cliente, veio a oportunidade de agregar os materiais para a cobertura para construção civil (E07).

No terceiro período, etapa da descentralização nacional da organização, as ações de identificação de oportunidades e ameaças tornam-se mais complexas, evidenciando-se mais desenvolvidas, incorporadas aos processos organizacionais e realizadas sistematicamente por meio de consultorias diversas, de contato com organizações da região e da formação do Conselho Consultivo: *“a gente procura sempre estar muito alinhado.”* (E07), com a presença de membros destas no Conselho Consultivo da Delta. Ao envolver cada vez mais relações entre distintos atores internos e parceiros, amplia-se o entendimento das demandas ambientais e a

capacidade de discernimento de cada agente sobre as diversas possibilidades que se apresentam. Estes aspectos corroboram, portanto, o contínuo desenvolvimento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais, percebendo-se que, ao final desta fase, esta começa a se voltar para um contexto mais amplo em termos de mercado. O relato a seguir demonstra esse contínuo desenvolvimento da percepção que vai criando predisposições para as ações futuras de *sensing* (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012):

em um almoço com Luís [em 2018], ele me perguntou “[nome], o que você percebe de oportunidade? Você, chegando de fora, [o que] percebe de oportunidade que nós podemos estar perdendo?” Eu comentei com ele que nós poderíamos estar olhando para outros mercados. Ele falou “Ó, você não é a primeira pessoa que me diz isso, eu estou atento a isso.” (E03).

Por sua vez, na quarta fase, percebe-se que as ações de monitoramento do mercado tornam-se maduras, com as primeiras aplicações de Inteligência de Mercado e a identificação de oportunidade de internacionalização. Do mesmo modo, percebe-se o uso frequente de WhatsApp como canal de comunicação para se obter agilidade na identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças, com a existência de diferentes grupos, abrangendo toda a organização, por departamento e entre gestores, nos quais percebe-se participação ativa dos membros: *“temos o nosso grupo de gestor que era assim, sábado, domingo [...] e estava lá, e um colocava uma coisa, o outro ia respondia, quando via às vezes era 10, 11 horas da noite, falando.”* (E06). O entendimento das demandas ambientais num contexto geograficamente mais amplo e de interação frequente, no qual os atores organizacionais percebem oportunidades de negócios ao se relacionar constantemente, inclusive com unidades no exterior e para avaliação de sinergias entre distintas regiões, evidencia que, novamente, a sensibilidade empírica é ampliada em termos do conhecimento do contexto de referência para compreender e avaliar as oportunidades de mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

De forma geral, apreende-se que, já no primeiro período, o conhecimento sobre o ambiente organizacional e das características desse ambiente evidencia uma sensibilidade empírica inicial, a qual facilita as primeiras atividades e uma orientação para a identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças, porém em contexto local. A partir do desempenho destas atividades ao longo do tempo, na fase

seguinte, é possível ver um refinamento da sensibilidade empírica dos atores, particularmente na tendência de identificação de oportunidades de novos negócios junto a clientes. Já no terceiro período, há o contínuo desenvolvimento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais, percebendo-se que, ao longo das quatro fases, esta sensibilidade é refinada ao atentar para um contexto de referência mais amplo e, assim, oportunidades e ameaças em regiões geográficas diversas e abrangendo novos negócios relacionados aos segmentos de atuação da Delta.

Em relação à segunda categoria, as ações de seleção de tecnologias e direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos verificam-se incipientes nos anos iniciais da organização, sendo concentradas em Luís e voltadas à seleção de maquinários que poderiam conferir diferencial à organização frente à percepção de baixo desenvolvimento tecnológico do mercado nacional. Nesta fase, ainda se consolidava o conhecimento dos fundadores sobre tecnologias no setor de acrílico, o qual é desenvolvido, ao longo do período, no contato com o Indac e parceiros no setor. Aqui, é possível identificar os primeiros sinais de uma sensibilidade empírica na seleção de tecnologias e na orientação de estabelecimento de diferencial nesta área, principalmente com o desenvolvimento gradual do conhecimento sobre tecnologias no setor, o qual suporta esta atividade (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Na segunda fase, verifica-se maior tendência dos atores organizacionais para a seleção de tecnologias e direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos. Estas se evidenciam no segmento de comunicação visual, no qual são características do setor, a exemplo dos processos necessários para homologação e atendimento de licitação para cliente nacional em telecomunicação, assim como em projeto de inovação de protótipo de veículo, demonstrando o conhecimento desenvolvido sobre tecnologias no setor de acrílico e de seu mercado em nível nacional, o qual favorece estas atividades. Nesta fase, parece haver uma ampliação da sensibilidade empírica quanto ao contexto de referência em termos de segmentos e materiais atendidos e suas tecnologias, assim como predisposição refinada dos atores organizacionais em ações de seleção de tecnologias e direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

No período seguinte, constata-se uma orientação para a exploração de tendências do mercado nacional de acrílicos, como de diversificação de materiais e evolução de processos, assim como de comercialização de materiais impressos com replicação precisa de cores, foco da fábrica própria construída nesta fase. Evidencia-

se, assim, a seleção de tecnologias e o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos mais desenvolvidos, realizados sistematicamente e contemplados no planejamento organizacional. Estes aspectos demonstram o contínuo desenvolvimento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais frente às possibilidades apresentadas pelo ambiente nestas atividades (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Na quarta fase, estas ações tornam-se maduras, integradas à estrutura organizacional, constatando-se a existência de atores organizacionais dedicados à exploração de inovações em produtos: *“tem Coordenador de Produto que está focando aquele mercado, vendo o que tem de inovação naquele mercado.”* (E05), assim como visando um contexto mais amplo em termos de mercado: *“tem a equipe de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação que procura buscar pontos, às vezes, até fora da nossa cadeia, mas que possa fazer sentido.”* (E05). Também, a seleção de novas tecnologias e o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos é facilitada pelo contato com instituições de pesquisa e centros tecnológicos, assim como a integração de novos colaboradores com experiência relevante na área. Ao longo do tempo, o entendimento das possibilidades do ambiente num contexto de mercado mais amplo, interagindo-se com atores experientes e outras organizações, evidenciam, novamente, o refinamento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais em relação à capacidade de compreensão do ambiente em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas e a seleção destas para o direcionamento sistemático da pesquisa, desenvolvimento e inovação interna (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

De forma geral, apreende-se que, já no primeiro período, evidencia-se uma sensibilidade empírica inicial, a qual facilita as primeiras atividades de seleção de tecnologias e a orientação de estabelecimento de diferencial nesta área. A partir do segundo período, o conhecimento sobre tecnologias no setor do acrílico possibilita o refinamento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais, facilitando o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos no segmento de comunicação visual e em projeto de inovação. No período seguinte, evidencia-se o contínuo desenvolvimento desta sensibilidade empírica, percebendo-se que, ao longo das quatro fases, esta é refinada ao mirar novos contextos de referência e mercados, além do setor de acrílico. Portanto, a sensibilidade empírica está presente em todas as fases, porém, ao longo do tempo, há uma ampliação da compreensão do ambiente

em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas, refinando a predisposição dos atores organizacionais na seleção destas e no direcionamento sistemático da pesquisa, desenvolvimento e inovação interna (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Já em relação as ações da terceira categoria, na fase inicial, as ações de exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros concentram-se em Luís nos primeiros anos e, posteriormente são compartilhadas entre todos os sócios-fundadores, sendo voltadas à exploração de tecnologias produtivas junto a fornecedores. Estas atividades são facilitadas pelo estabelecimento da Delta num polo industrial onde os fundadores já possuíam relacionamentos, portanto, com acesso facilitado a concorrentes, fornecedores, clientes e parceiros em geral, notadamente com a presença da multinacional brasileira Gama: “*Tem muito a aprender aqui.*” (E07). Portanto, devido ao conhecimento prévio sobre o contexto organizacional, é possível identificar os primeiros sinais de uma sensibilidade empírica dos atores organizacionais em relação à exploração de oportunidades de tecnologia, especialmente com fornecedores (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997)

A partir da segunda fase, verifica-se a exploração de avanços tecnológicos externos mais aprimorada, iniciando-se parcerias com organizações em áreas diversas, o que propicia o desenvolvimento de projeto de inovação de veículo em acrílico com fornecedores de *software* de engenharia, assim como aproveitando-se oportunidades em outros países, explorando-se avanços tecnológicos na China. Estas ações evidenciam conhecimento ampliado sobre o setor nacionalmente e o princípio da apreensão do mercado internacional, os quais suportam o desenvolvimento destas atividades, evidenciando que a sensibilidade empírica é refinada em relação ao contexto de referência para compreender e avaliar as oportunidades de exploração de avanços tecnológicos externos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

No terceiro período não se evidenciam novas ações relacionadas com estas atividades, havendo continuidade das ações desenvolvidas nas fases anteriores. Por sua vez, na fase quatro, verifica-se mais desenvolvida a exploração de inovações e avanços tecnológicos externos, percebendo-se a orientação dos atores organizacionais para a realização de ações com novos tipos de parceiros, como centros universitários e *startups*, as quais resultam na criação do departamento de

PDI. Portanto, começa a sistematização dessa área por meio da formação de uma equipe com foco em exploração tecnológica. Aqui, o entendimento de possibilidades em novas fontes evidencia que a sensibilidade empírica dos atores organizacionais é novamente ampliada em termos do contexto de referência para exploração de avanços tecnológicos externos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Como um todo, verifica-se que, já no primeiro período, o conhecimento prévio sobre o contexto de estabelecimento da Delta, um polo industrial, permite que exista uma sensibilidade empírica inicial, a qual facilita as primeiras atividades de exploração tecnológica com parceiros locais. A partir do desempenho destas atividades e do conhecimento sobre o setor nacionalmente e princípio da apreensão do mercado internacional, na segunda e terceiras fases, é possível ver um refinamento da sensibilidade empírica dos atores organizacionais. Portanto, percebe-se que, ao longo das quatro fases, esta sensibilidade é refinada ao atentar para novos contextos de referência e mercados e, assim, oportunidades de exploração tecnológica além do contexto local e do mercado deacrílico. Assim, a sensibilidade empírica está presente em todas as fases, mas há uma ampliação do entendimento das possibilidades oferecidas pelo ambiente, abrangendo novas fontes, e da capacidade de discernir entre as diversas possibilidades que se apresentam para esta atividade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Com o desempenho de atividades empreendedoras ao longo do tempo, captura-se conhecimentos externos a cada situação, formando-se a base de conhecimento organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) e, ao final dos períodos históricos analisados, as ações que compõem o *sensing* nas atividades de a) identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças e b) processos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos, apresentam-se de forma madura, integradas aos processos e estruturas organizacionais, e suportadas pela existência de rotinas realizadas por atores organizacionais em funções dedicadas. Por sua vez, as atividades de exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros mostram-se menos desenvolvidas, em ações com novos tipos de parceiros, porém no início de sua sistematização por meio de equipe focada nestas atividades.

No desenvolvimento destas ações na atividade de *sensing*, ao longo do tempo, refina-se idiossincriticamente a sensibilidade empírica dos atores organizacionais para discernir entre as distintas demandas ambientais e determinar as oportunidades que se apresentam particularmente em seu contexto (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019). Ao longo da história organizacional da Delta, este refinamento mostra-se particularmente suportado por características do ambiente organizacional e a consolidação do conhecimento específico dos mercados atendidos pela Delta e potenciais segmentos relacionados, assim como pelo envolvimento gradual de mais atores organizacionais e consolidação de relacionamentos e parcerias, aspectos que facilitam o desenvolvimento das capacidades de compreensão e de avaliação de demandas ambientais, assim como os processos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos e para exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Cabe ressaltar que as narrativas dos atores organizacionais da Delta revelam uma sensibilidade empírica mais evidente em relação às atividades para identificar e avaliar as oportunidades apresentadas pelo ambiente: *“o que a gente faz aqui é que a gente enxerga, tá acostumado a enxergar oportunidade em muito lugar.”* (E02). Esta apresenta-se, de forma geral, como uma predisposição dos membros de toda a organização e, particularmente, da área Comercial: *“nós temos uma equipe Comercial bastante atenta [a oportunidades]. Nós temos gerentes comerciais bastante atentos. A equipe é muito orientada também [...] então um pessoal bastante ligado.”* (E05) e, principalmente, em ações com foco em clientes: *“dentro do cliente, você consegue enxergar o que o cliente tem de problema [...]. Sempre do ouvir o cliente, do enxergar as oportunidades dentro do cliente. [...] A gente buscou sempre estar muito alinhado com o cliente.”* (E07).

Na próxima seção, discute-se como as ações de *seizing* na história organizacional da Delta configuraram o *modus operandi* organizacional desta atividade.

5.3.2 Seizing e *modus operandi*

Com base no comparativo das ações organizacionais referentes à atividade de *seizing* realizadas ao longo dos quatro períodos anteriores ao evento raro da

pandemia COVID-19, apresentado no quadro 13, realizou-se a análise da constituição do *modus operandi* organizacional da Delta nestas atividades.

QUADRO 13 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE *SEIZING* PRÉ-PANDEMIA COVID-19

(continua)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Definição de protocolos de decisão e tomada de decisão estratégica.	-Avaliar a oportunidade de empreender no setor de acrílico quanto à sua viabilidade. -Decidir empreender no setor de acrílico com estabelecimento de sociedade para fundação da Alfa. -Buscar solução para ameaça de desconhecimento do processo produtivo decidindo apreender oportunidades de aprendizado com parceiros. -Buscar solução para ameaça de dependência da Gama pela diversificação da carteira de clientes -Decidir expandir o portfólio de produtos desenvolvendo novas soluções. - Decidir pela expansão de infraestrutura física da Alfa. -Decidir pela dedicação integral de Carlos e Marcela à Alfa para possibilitar apreensão de oportunidades. -Descentralizar decisões e apreensão de oportunidades entre os sócios.	-Decidir ingressar no segmento de comunicação visual. -Decidir ingressar no mercado de distribuição.	-Decidir expandir a organização nacionalmente. -Decidir aproveitar oportunidades de novos negócios (materiais com desenhos complexos, replicação precisa de cores e chapas nacionais). -Selecionar protocolos de decisão com apoio de Conselho Consultivo. -Formar Conselho Diretivo da Delta com participação dos sócios-fundadores.	-Decidir pela internacionalização da Delta. -Decidir abrir novas filiais no exterior com base em parâmetros financeiros e de mercado. -Definir protocolos de decisão com implementação da gestão horizontal e comitês interdepartamentais.

(conclusão)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Delineamento do modelo de negócios e sua estratégia e desenho de soluções para clientes.	-Delinear o modelo de negócios em corte e processamento de acrílico.	-Delinear o modelo de negócios e estratégia para comunicação visual, adaptando o portfólio de produtos. -Delinear o modelo de negócios e estratégia para mercado de distribuição decidindo lançar a marca Delta.	-Delinear novos modelos de negócio e soluções para seus clientes (mostradores interativos e loja on-line). -Revisar modelo de negócios e estratégia para segmento de iluminação inibindo ameaça detectada após avaliação dos concorrentes e viabilidade do negócio.	-Delinear novo modelo de negócios e estratégia para processo de internacionalização. -Revisar estratégia da área de Marketing. -Delinear área de Inteligência de Mercado com apoio de consultoria.
Construção da lealdade e comprometimento dos colaboradores.		-Aproveitar oportunidade de pedido em licitação construindo comprometimento e lealdade dos colaboradores por meio de ações de proximidade e gratificações.	-Construir comprometimento e lealdade dos colaboradores pelo bom clima organizacional, oportunidades de crescimento e apoio à família.	-Estabelecer grupos de melhorias entre colaboradores para facilitar a apreensão de oportunidades, promovendo engajamento e comprometimento dos colaboradores. -Desenvolver comprometimento e lealdade de seus colaboradores em ações de valorização como oportunidades em filiais internacionais.

FONTE: A autora (2022).

A análise das ações na atividade de *seizing* identificadas ao longo da história organizacional da Delta, ou seja, ao processo de apreensão e criação de valor a partir das oportunidades identificadas e de inibição de ameaças, possibilitou o agrupamento destas em 3 categorias, sendo: a) definição de protocolos de decisão e tomada de decisão estratégica; b) delineamento do modelo de negócios e sua estratégia e desenho de soluções para clientes; e c) construção da lealdade e comprometimento dos colaboradores (AL-AALI; TEECE, 2013; TEECE, 2007, 2012, 2018a).

No processo de *seizing*, ressalta-se a importância da visão gerencial, características empreendedoras e habilidades de liderança estratégica no poder de

iniciativa e capacidade de coordenar e facilitar esforços e recursos de forma criativa, desenhando a trajetória da organização a cada evolução do contexto (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Ao longo da história organizacional, apreende-se que a aprendizagem e resposta organizacional por meio destas ações, possibilita o estabelecimento gradual de interações e práticas que historicamente se mostraram eficazes, compondo um *modus operandi* organizacional, ou seja, um conjunto de predisposições que possibilita respostas idiossincráticas aos desafios externos (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Na Delta, percebem-se ações iniciais da primeira categoria identificada, referente à tomada de decisão estratégica, antecedendo a fundação da organização, na avaliação da viabilidade do setor de acrílico e na efetiva decisão de empreender neste ramo e de estabelecer a organização: “[a Delta] veio no primeiro momento que eu pude.” foi bem... “Ah, vamos empreender e vamos nessa”. Não tem nenhuma empresa em [cidade sede] [...] tinha uma margem ali no meio: “Pô, vamos começar a trabalhar.” (E08). Nos primeiros anos, são tomadas diversas decisões informalmente: “nesse primeiro momento, sempre foi tudo muito rápido.” (E07), como de expansão do portfólio de produtos e carteira de clientes, inibindo ameaça de dependência da Gama, e sucessivas decisões de transferência das instalações, concentrando-se a tomada de decisão nos sócios-fundadores: “quando nós começamos, as decisões eram muito da gente. ‘Ah, vamos fazer assim? Vamos fazer’.” (E08).

Ao longo do período, após decisão de incluir Carlos e Marcela integralmente nas atividades da organização, evidenciam-se as primeiras atividades de estabelecimento de protocolos de decisão, com atribuição de papéis entre os sócios: “uma formalização maior disso, eu penso que começou quando as áreas foram se estruturando [...] ‘Você cuida dessa ponta, eu vou cuidando da outra.’” (E07). Aqui, percebe-se que a visão gerencial, o poder de iniciativa e capacidade de coordenar e facilitar esforços e recursos de forma criativa, tomando-se decisões oportunas e delineando a trajetória da organização, mostram-se presentes nas decisões para estabelecimento da organização e mantem-se com as primeiras atividades de estabelecimento de protocolos de decisão ao longo do período (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

No segundo período, constata-se aprimoradas as ações relativas à tomada de decisão estratégica, evidenciando-se que esta passa a envolver novos gestores e contextos mais complexos, como a decisão de entrada e apreensão de oportunidades em segmentos diferenciados, como o de comunicação visual e distribuição, a exemplo da decisão de participação em processo de licitação para cliente em âmbito nacional com pedido que se destacava em termos de faturamento e volume. Estas ações evidenciam visão gerencial, poder de iniciativa, capacidade de tomar decisões oportunas e coordenar recursos e esforços de maneira criativa para decisão de entrada e apreensão de oportunidades em novos segmentos (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Na terceira fase, percebe-se, frequentemente, a tomada de decisão estratégica em novos contextos, como para a expansão nacional da organização e entrada nos mercados de materiais diferenciados e de venda de chapas nacionais, destacando-se, também, a decisão de saída do mercado de iluminação decorativa após avaliação dos concorrentes e viabilidade do negócio, como verificado no relato a seguir que evidencia os critérios de decisão utilizados.

a gente pegou tá, mas quem são as maiores no segmento: “Ó, os maiores são A, B e C.” Quanto que A, B e C fatura? “Ah, fatura isso aqui”. Pô, os caras são tantos anos, são muito bons e faturam *isso*. [...] Então vamos deixar esse Conselho Consultivo mercado de lado e vamos focar no que é grande, mais rápido, mais fácil (E08).

Ainda nesta fase, verifica-se a formação de Conselho Consultivo, o qual apoia o estabelecimento de protocolos para a tomada de decisão estratégica: “*um conselheiro nosso, ele era diretor na Gama e aí tipo, apresentou isso [protocolos de decisão].*” (E06), constando-se, a partir de então, descentralização na tomada de decisão: “*o Luís, ele gosta muito dessa parte produtiva, é investir em máquina, investir em galpão [...] não é ele mais que decide isso sozinho.*” (E06), porém mantendo-se o envolvimento seus sócios fundadores que, então, são CEO, diretores e conselheiros da organização, formando seu Conselho Diretivo. Apreende-se, também, aprendizado relativo a estas ações pelos membros da Delta: “*vieram os primeiros estudos e a participação no primeiro planejamento estratégico, um aprendizado muito grande que eu levarei para o resto da minha vida.*” (S02). Evidencia-se, assim, que as ações de estabelecimento de protocolos de decisão e a tomada de decisão estratégica estão mais desenvolvidas, incorporadas aos processos organizacionais e são realizadas

sistematicamente com apoio do Conselho Consultivo, percebendo-se, novamente, visão gerencial, poder de iniciativa, capacidade de tomar decisões oportunas e coordenador recursos e esforços de maneira criativa para decisão de entrada e apreensão de oportunidades em novos mercados (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Por sua vez, na fase quatro, verifica-se o envolvimento de atores em distintos níveis hierárquicos, notando-se a tomada de decisões mais complexas, como a decisão de estruturação do setor de PDI, e evidenciando-se o uso de parâmetros estabelecidos e informações externas, como relatórios especializados, conforme exemplifica o relato a seguir sobre o processo de decisão de abertura de novas filiais no Brasil e internacionalmente:

nós temos os nossos parâmetros de pesquisa de mercado, de seleção, de quais são os países onde a gente precisa menos investimento, menos esforço para conseguir viabilizar mais rápido uma loja, ou uma unidade. Tudo é um procedimento de como chegar, aonde será a próxima loja, enfim, por qual motivo (E08).

Também, verifica-se a evolução de protocolos de tomada de decisão no envolvimento de atores organizacionais diversos, pela implementação da gestão horizontal: *“Quando se precisa tomar uma decisão ela não é ‘bottom-up’, nem ‘top-down’. Então ela é horizontalizada, as pessoas são ouvidas [...] unir a minha percepção com a do outro [...] e assim a gente ser assertivo.”* (E01) e pelo estabelecimento de comitês interdepartamentais e grupos de melhorias, os quais facilitam a decisão sobre oportunidades e ameaças identificadas por colaboradores. Ainda, constata-se reuniões periódicas nos diferentes grupos e uma comunicação fluida, informando e agilizando a tomada de decisão estratégica, além de possibilitar o desdobramento do planejamento estratégico, metas e ações aos diferentes níveis hierárquicos e áreas organizacionais: *“Todo o planejamento estratégico repasso com eles [equipe]. [...] Nós temos reuniões semanais.”* (E03), conforme relato:

a gente tem as nossas reuniões mensais, a gente tem a comunicação muito fluída. Então se é percebido um risco e alguém, algum gestor, ou alguém sinaliza isso, é chamado os gestores na mesa para discutir “Olha está acontecendo isso, o que vamos fazer com isso?”. Então é tomada ali a decisão e cada gestor sai com a sua, com as suas ações, com o seu FCA [metodologia de solução de problemas], para fazer o acompanhamento... e também vai se fazendo o *follow-up*. Isso eu vejo com muito positivo na Delta, né? De conseguir ser dinâmico, ágil e fluido. Então percebeu-se ameaça, a gente consegue atuar muito rapidamente (E01).

Nesta fase, a tomada de decisões mais complexas com envolvimento de atores em distintos níveis hierárquicos e apoiada em protocolos de decisão e comunicação, evidencia que estas ações se tornam maduras. Constata-se, portanto, a evolução da visão gerencial, poder de iniciativa, capacidade de tomar decisões oportunas e coordenar recursos e esforços de maneira criativa para decisão de entrada e apreensão de oportunidades em contextos mais complexos (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

De forma geral, ao se analisar a evolução das atividades da Delta relacionadas com o estabelecimento de protocolos de decisão e a tomada de decisão estratégica, apreende-se que características empreendedoras e de liderança estratégica para a tomada de decisão mostram-se presentes desde a decisão de estabelecimento da organização e das primeiras decisões em seus anos iniciais, porém restritas ao contexto do mercado local de acrílico e sendo desempenhadas pelos fundadores. No segundo período, estas ações envolvem mais atores organizacionais, verificando-se decisões de ingresso e apreensão de oportunidades de negócios em segmentos antes não explorados. Na terceira fase, a tomada de decisão estratégica passa a ser suportada pelo Conselho Consultivo e amplia-se o contexto abrangido pelas decisões. Na quarta fase, os protocolos de decisão são mais complexos, sendo fundamentados em relatórios especializados e envolvendo, pela gestão horizontal, atores em diferentes níveis hierárquicos. É possível perceber que, ao longo das quatro fases, cria-se um *modus operandi* de tomar decisões de complexidade variada e em distintos contextos, com agilidade e coletivamente, envolvendo atores em diferentes níveis hierárquicos e fundamentando-se em inteligência de mercado, protocolos de decisão e numa comunicação fluida: “a Delta é uma empresa bastante dinâmica quando percebe alguma coisa [...] surgiu uma oportunidade nova, publica, coloca, mostra e a gente vai avaliar.” (E03).

Em relação às atividades da segunda categoria, relativas ao delineamento do modelo de negócios e sua estratégia, no estabelecimento da organização, verifica-se que os sócios-fundadores delineiam o modelo de negócios em corte e processamento de acrílico, ainda que sem um portfólio definido de produtos: “A Delta, ela nasceu sem uma linha de produtos próprios.” (E08).

As empresas quando elas começam, elas começam muito no desenho feito pelo empreendedor. Então [...] desde o primeiro momento, existem escolhas do que você quer fazer, o que você tem condições de fazer, onde você enxerga que você consegue agregar (E07).

Ao longo dos anos iniciais, também motivados pela inibição à ameaça de dependência da Gama: “[a Delta] estava na mão de um cliente só, porque tu ter 90% do seu faturamento na mão de um cliente é suicídio, certo?” (E06), constata-se que os sócios continuam a delinear frequentemente novas soluções junto aos clientes. Assim, apreende-se neste período uma predisposição inicial da organização para a revisão constante de seu modelo de negócios e estratégia.

de repente eu vou lá visitar o cliente, consigo entrar na produção dele e vejo o que ele está fazendo e eu vejo lá um produto como uma porta de ABS: tá, mas assim, essa porta de ABS eu tenho maquinário para produzir aqui dentro de casa. “O que eu preciso para fazer esse produto?” Preciso, disse, disse e disse. Tenho aqui. “Onde eu consigo esse fornecedor?” Consigo ali. [...] Hoje você compra o acrílico e o policarbonato comigo, você compra a porta de ABS lá com outro, você faz as coisas aqui dentro... eu consigo te entregar isso pronto. Então, assim, sai de um faturamento de 15 mil, para 50 mil (E06).

No segundo período, verifica-se que a entrada em novos segmentos demanda o delineamento e revisão de modelo de negócios e estratégias: “eu comecei a fazer um trabalho muito mais focado na distribuição e na busca do crescimento da Delta como distribuição: quais os produtos que a gente colocava, como é que a gente ampliava o leque de negócios.” (E02), consolidando a diversificação de segmentos atendidos e do portfólio de produtos como um diferencial da Delta frente aos concorrentes: “nenhuma delas [empresas concorrentes] tem essa diversidade de negócios que a Delta tem.” (E07). Evidencia-se, assim, que estas ações estão mais desenvolvidas, abrangendo novos segmentos.

Na terceira fase, estas atividades continuam a se desenvolver, verificando-se o delineamento de novo modelo de negócio com canal de vendas on-line e no desenho de soluções inovadores em comunicação visual, assim como a revisão de estratégia para segmento de iluminação para inibir ameaça detectada sobre a viabilidade do negócio. Na fase seguinte, verifica-se a revisão de estratégia da área de Marketing e, como o apoio de consultorias, há o delineamento da estratégia das novas áreas de PDI e Inteligência de Mercado, focando-se os três setores na identificação de oportunidades além do escopo já trabalhado pela organização. Também, constata-se o desenho de modelo de negócios e estratégias em contexto mais abrangente para o processo de internacionalização. O delineamento do modelo de negócios e sua

estratégia e desenho de soluções para clientes em contexto internacional, mais frequente e abrangendo distintas áreas, com apoio de parceiros, evidencia que as ações se tornam maduras.

De modo geral, ao se analisar a evolução das atividades da Delta relacionadas com o delineamento do modelo de negócios e sua estratégia, na primeira fase, apreende-se uma predisposição da organização para estas ações na definição do modelo de negócios inicial e no desenvolvimento frequente de novas soluções junto aos clientes. No segundo período, verifica-se que o modelo de negócios é revisado devido às estratégias para entrada em novos segmentos e à ampliação do portfólio de produtos. Na terceira fase, constata-se, novamente, a revisão do modelo de negócios ao se inibir ameaça no segmento de iluminação, assim como a contínua proposta de novas soluções para os clientes. Por fim, na fase quatro, nova revisão do modelo de negócios ocorre para integrar a estratégia de internacionalização, reformular a estratégia do setor de Marketing e orientar as áreas de Inteligência de Mercado e PDI. Portanto, as diversas oportunidades e ameaças identificadas na atividade de *sensing* foram constantemente norteando a criação de novas estratégias que foram integradas em revisões do modelo de negócios de Delta, a fim de propiciar constantemente novas soluções aos clientes, agora inclusive em contexto internacional. Com isso, observa-se que o *modus operandi* criado para delineamento do modelo de negócios e sua estratégia é: revisar o modelo de negócios e sua estratégia e delinear novas soluções para clientes frequentemente, visando o crescimento da organização pela apreensão de oportunidades de negócio.

o que a Delta conseguiu fazer, e que a gente luta para continuar conseguindo fazer, é sempre diversificar os negócios para que quando um material está mais em baixa, você com o outro compense [...] essa diversificação, essa pulverização torna a empresa mais sólida. Você consegue... mesmo que o oceano está turbulento, você consegue continuar navegando (E07).

Em relação à terceira categoria, atividades de construção de lealdade e comprometimento dos colaboradores, ainda que não se constatem ações específicas, apreende-se uma predisposição dos fundadores para valorização da equipe: *“desde o início, [...] é um trabalho semiartesanal. Mas, muito mais do que a característica do trabalho semiartesanal, a gente só consegue fazer algo tendo um time muito bom.”* (V10).

No segundo período, verificam-se ações da liderança junto aos colaboradores para viabilizar atendimento de pedido em licitação nacional em comunicação visual: *"a gente não tinha chance de conseguir senão ... E aí a gente chamou a galera: 'Quem quiser pegar junto mesmo, se a gente conseguir, se vocês topar [sic] e a gente fizer o serviço, é isso aqui que nós vamos ganhar junto'"* (E08), conforme relato de colaborador.

a primeira licitação da [empresa de telecomunicações] que a Delta pegou [...], a Delta conseguiu entregar esse pedido que era um valor considerável no início, né? Acho que na época tinha uns 30 funcionários no total, entre Comercial e Produção, e inclusive o Luís, a Marcela, Dona Heloísa, Seu Carlos, todo mundo engajado, né? Trabalhando para tirar esse pedido. E eu achava interessante todos querendo fazer a coisa acontecer (S02).

Também, constata-se a promoção de oportunidades de crescimento interno, como relata colaborador sobre acontecimento desta fase: *"não é qualquer empresa que valoriza o funcionário, a Delta é uma empresa que valoriza muito as pessoas, que valoriza o funcionário mesmo."* (S02). Novamente, verifica-se a demonstração de valorização dos colaboradores, conforme relato de Luís em depoimento da época: *"Hoje a empresa está inserida em um conceito muito maior do que comprar, vender, enfim, obter lucro. Nosso maior patrimônio são as 150 pessoas que fazem esta história acontecer no dia-a-dia."* (S03).

No terceiro período, percebem-se estas atividades em ações integradas à expansão da Delta e processos organizacionais relacionados: *"a diretoria fez o convite para eu assumir a primeira filial da empresa, em [cidade no Sudeste], como gestor. Eu não tinha experiência, mas o desafio foi gratificante e cresci muito."* (S02), assim como em ações para prezar pelo bom clima organizacional, de apoio à família e de proximidade da diretoria com os colaboradores. Por sua vez, no último período, constata-se o incentivo dos gestores para participação em grupos de melhorias e comitês, promovendo abertura e valorizando as contribuições de melhorias dos colaboradores e, assim, promovendo seu engajamento e comprometimento.

De forma geral, ao se analisar a evolução das atividades da Delta de construção de lealdade e comprometimento dos colaboradores, ainda que não se constatem ações específicas, na primeira fase, apreende-se uma predisposição inicial dos fundadores para demonstração de valorização da equipe. No segundo período, novos processos, como o atendimento de pedidos e recrutamentos, são aproveitados para

incentivar o comprometimento e a lealdade por meio de ações de proximidade, gratificações e oportunidades de crescimento profissional. Na terceira fase, percebe-se que o comprometimento e lealdade continua a ser promovido, agora também de forma integrada aos processos de expansão da Delta, além de constarem-se ações para prezar pelo bom clima organizacional, de apoio à família e de proximidade da diretoria. Na última fase, a valorização dos colaboradores é também reforçada pelo incentivo à participação de grupos de melhorias e comitês, valorizando e promovendo abertura às contribuições de melhorias dos colaboradores. Ao longo das quatro fases, percebe-se a valorização dos colaboradores, promovendo seu engajamento: “*é o que realmente importa, o principal, sempre foram as pessoas.*” (V10); “*Ao longo desses anos, nós percebemos que a Delta prezava muito pelos talentos da casa (...) diversos talentos foram lapidados e encontrados dentro da produção.*” (S02); “*a Delta tem um grande diferencial, ela investe nas pessoas [...] ela se preocupa genuinamente com as pessoas e isso eu vejo que é um diferencial*” (E01) e, ao abranger ações mais complexas e integradas aos processos organizacionais, tem origem o *modus operandi* de: construir comprometimento e lealdade dos colaboradores de forma integrada aos processos organizacionais, fomentando cultura de valorização da equipe e promovendo um clima organizacional favorável.

Com o desempenho de ações relativas ao *seizing* ao longo do tempo, forma-se a base de conhecimento organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) e, assim, ao se analisar as narrativas, é possível evidenciar que as atividades para tomada de decisão estratégica, o delineamento e revisão do modelo de negócios e sua estratégia, assim como as ações para construção da lealdade e comprometimento dos colaboradores (AL-AALI; TEECE, 2013; TEECE, 2007), desenvolvem-se na complexidade da história organizacional, perdurando e integrando-se aos processos e estruturas (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

A prática contínua de rotinas em situações diversas propicia a aprendizagem sobre relações de causa e efeito e de como alcançar os resultados desejados, assim, aumentando a confiança dos gerentes em seus usos futuros (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Deste modo, no desenvolvimento de cada categoria de atividades, ao longo do tempo, gradualmente se compõe um *modus operandi* organizacional pelas interações e práticas que historicamente se mostraram eficazes, conectando eventos e capacidades organizacionais passados ao presente, possibilitando respostas idiossincráticas aos desafios externos e, assim, podendo

servir como fonte de vantagem competitiva no conjunto de atividades de *seizing* no enfrentamento das distintas demandas ambientais (CHIA, 2016, 2017; HERNES, 2014; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Na próxima seção, discute-se como as ações de *transforming* na história organizacional da Delta configuraram o *modus operandi* organizacional desta atividade.

5.3.3 Transforming e *modus operandi*

Com base no comparativo das ações organizacionais referentes à atividade de *transforming* realizadas ao longo dos quatro períodos anteriores ao evento raro da pandemia COVID-19, apresentado no quadro 14, realizou-se a análise da constituição do *modus operandi* organizacional da Delta nestas atividades.

QUADRO 14 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE *TRANSFORMING* PRÉ-PANDEMIA COVID-19

(continua)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Mobilização e reconfiguração de recursos e competências para expansão da organização.	-Fundar a organização mobilizando recursos físicos (barracão na residência da família, insumos e equipamentos); recursos humanos (sócios); conhecimentos, habilidades e contatos anteriores dos fundadores. -Investir em recursos físicos: instalações (barracão), insumos e equipamentos para início das atividades de produção de peças acrílicas. -Mobilizar recursos para produção de novos produtos desenvolvidos junto a clientes. -Investir recursos financeiros em equipamentos e maquinários para produção em busca de diferencial competitivo em tecnologia.	-Reconfigurar recursos financeiros e humanos e competências para divulgar, produzir e vender produtos em comunicação visual. -Mobilizar recursos e competências para o processo de homologação e delineamento da solução para o cliente em licitação. -Reorganizar processos e uso de recursos financeiros e humanos para realizar a compra de insumos em maior escala. -Mobilizar recursos e competências para iniciar importação de materiais (China).	-Mobilizar recursos humanos, financeiros e competências para expansão física da Alfa (filiais e parque fabril), descentralizando a organização. -Construir parque fabril na cidade da matriz investindo no diferencial de replicação precisa de cores em chapas acrílicas. -Mobilizar recursos e competências e delinear modelo de negócios e estratégia para ingresso no mercado internacional exportando produtos.	-Inaugurar primeira filial no exterior. -Unificar a marca sob o nome Delta. -Disseminar a cultura organizacional em todas as unidades. -Inaugurar nova filial na região Sudeste. -Investir em melhorias de tecnologia de informação, como servidores e telecomunicações, apoiando iniciativas em negócios digitais.

(continuação)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	-Realizar novos investimentos em estrutura física, maquinários e contratações, ampliando a organização.	-Reconfigurar seus recursos financeiros, físicos e humanos e competências ao iniciar atividades de distribuição de chapas acrílicas e policarbonato, lançando a marca Delta e contratando Gestor Comercial.	-Investir em nova máquina de corte à laser atendendo demanda por materiais diferenciados. -Inaugurar fábrica própria investindo na verticalização no mercado de chapas. -Reconfigurar seus recursos financeiros, físicos e humanos e competências para estruturar loja on-line e ofertar novos produtos, como mostradores interativos. -Revisar missão, visão e valores organizacionais.	
Mobilização e reconfiguração de recursos e competências para estruturação da organização.	-Estruturar a organização, criando setores e descentralizando atividades entre os sócios.	-Reestruturar e descentralizar atividades da área Comercial.	-Investir na estruturação do Comercial, descentralizando a área. -Investir na estruturação da equipe de Tecnologia da Informação contratando profissionais que aportam melhorias de processos. -Investir na estruturação da área de Recursos Humanos com contratação de gestor interno e ampliação de escopo. -Formar Conselho Consultivo estruturando e descentralizando atividades de gestão estratégica.	-Estruturar área com foco no mercado internacional integrada ao Departamento Comercial. -Mobilizar recursos e competências para estruturação do departamento de PDI. -Investir na estruturação da equipe de Marketing.

(conclusão)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Integração e mobilização de conhecimento externo.	-Desenvolver relacionamento com clientes, fornecedores e outros parceiros. -Investir em aprendizado sobre o setor de acrílicos relacionando-se com contatos da região e visitando fornecedores. -Estabelecer relacionamento com instituto nacional no setor. -Aprimorar processo produtivo, buscando e mobilizando conhecimento e desenvolvendo competências por meio de cursos e parceiros. -Aprimorar processos organizacionais mobilizando conhecimentos e experiências prévios dos sócios que se integram à organização.	-Aprimorar processos comerciais, financeiros e de governança, contratando colaboradores com experiência relevante de mercado. -Estabelecer parcerias para projeto de inovação de protótipo de veículo em acrílico.	-Estabelecer parceria com escola de negócio e outras consultorias e participar de programas de desenvolvimento com foco em processos de gestão.	-Promover ações com estudantes universitários e <i>startups</i> focadas em inovação. -Contratar colaboradores com experiência de mercado facilitando aprimoramento de processos produtivos e de Gestão do Conhecimento.
Promoção de cultura favorável à flexibilidade e experimentação.	-Produzir novos produtos desenvolvidos junto a clientes industriais.	-Fomentar cultura favorável à flexibilidade e inovação na organização (exibição de protótipo).	-Incluir elementos voltados à inovação na missão organizacionais.	-Descentralizar a busca por inovação com apoio de consultoria fomentando cultura favorável à flexibilidade. -Contratar consultoria para disseminação de cultura de transformação digital. -Estimular à inovação interna pela criação do departamento de PDI.

FONTE: A autora (2022).

A análise das atividades relacionadas com o aprimoramento, combinação reconfiguração e mobilização de ativos tangíveis e intangíveis visando criar e responder às demandas do ambiente, o conjunto de ações de *transforming*,

possibilitou evidenciar, ao longo da história organizacional da Delta, quatro categorias de atividades, sendo: a) mobilização e reconfiguração de recursos e competências para expansão da organização; b) mobilização e reconfiguração de recursos e competências para estruturação da empresa; c) integração e mobilização de conhecimento externo e; d) promoção de cultura favorável à flexibilidade e experimentação (TEECE, 2007, 2012, 2018a).

Nas ações relativas ao *transforming*, habilidades empreendedoras e de liderança estratégica são essenciais a fim de que mudanças oportunas sejam planejadas e direcionadas e, quando necessário, estruturas e sistemas organizacionais sejam remodelados frente aos desafios do ambiente organizacional. A aprendizagem e resposta organizacional por meio destas ações possibilitam, ao longo do tempo, a composição de um *modus operandi* organizacional a partir das interações e práticas que historicamente se mostraram eficazes (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

Em relação à primeira categoria, atividades de mobilização e reconfiguração de recursos e competências para expansão da organização, verificam-se ações iniciais praticadas conjuntamente pelos sócios-fundadores para a fundação da organização, incluindo a mobilização de recursos físicos, como o barracão na residência da família, insumos e equipamentos; dos próprios sócios como recursos humanos; além de conhecimentos, habilidades e contatos anteriores dos fundadores, conforme relato sobre os recursos inicialmente mobilizados para as atividades.

A empresa tinha uma mesinha lá no escritório aonde a gente, na época, recebia os pedidos do cliente e fazia os contatos com o cliente, mas os pedidos vinham por fax, né? A conexão de internet era uma conexão discada, você conectava à internet duas, três vezes por dia. Então, era muito diferente a empresa [...]. Uma empresa muito pequena. Começou literalmente no fundo de quintal. [...] era um ranchinho de madeira e nesse ranchinho começou a empresa. O escritório era na cozinha da casa dos meus pais. Na sala tinha estoque de peças (risos). Então, foi uma mistura total entre o ambiente residencial e a empresa (E07).

Também, verifica-se a mobilização contínua de recursos e competências para a produção de novos produtos desenvolvidos junto a clientes: “o Luís ia lá, tirava a medida das proteções, chegava em casa e produzia as peças e ia. E assim foi durante anos.” (E06). Além disso, percebe-se que o crescimento alcançado e as possibilidades vislumbradas de expansão motivam contínuos investimentos em instalações e maquinários: “fomos para um galpão que era, na época, um galpão muito grande para

o que a gente precisava. Em menos de um ano ele ficou pequeno.” (E08), assim como novos investimentos em estrutura física e novas contratações: *“quando eu entrei [em 2005], eram 19 funcionários, os 4 sócios, mais 15 pessoas, e a gente fazia de tudo um pouco dentro da empresa.”* (S02) e definições de papéis e novas funções, conforme relato sobre os anos iniciais.

O Luís, por exemplo, ele ia no cliente, atender o cliente e ver qual era a necessidade do cliente, tirar uma medida de uma peça e voltava para fabricar. No começo sozinho, depois voltava para explicar como fabricar. Aí se foi estruturando uma área que fazia um desenho daquilo, ia lá fazia um rascunho no cliente, vinha pra dentro de casa, fazia um desenho de uma forma correta. [...] Depois de certo tempo, isso vai ganhando volume. Você já vai ter uma área dentro de casa para fazer um desenho para você e mandar para a máquina. Depois você já vai ter o motorista que vai pegar aquilo vai fazer a entrega. Depois você tem um vendedor que vai lá e atende o cliente, traz para o desenhista, leva para produção, leva para o motorista. Então, assim, a empresa vai se estruturando (E07).

Neste período, portanto, a fim de que mudanças oportunas sejam planejadas e direcionadas para crescimento da organização frente às contingências do ambiente, verifica-se, já nas ações iniciais para estabelecimento da organização, uma predisposição inicial para mobilizar e reconfigurar recursos para apreensão de oportunidades de negócio e inibição de ameaças em seus segmentos de atuação (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Na segunda fase, acompanhando a evolução dos negócios, constata-se ações aprimoradas para expansão dos segmentos de atuação da organização, envolvendo-se novos gestores nestas atividades. Em relação ao segmento de comunicação visual, por exemplo, constata-se a mobilização e reconfiguração de recursos financeiros e humanos para desenvolver as competências necessárias e realizar a divulgação, produção e venda de produtos nacionalmente. Particularmente, em processo de licitação de pedido considerado relevante em termos de faturamento e possibilidades de negócios futuros, verifica-se o direcionamento de esforços na mobilização de recursos e competências para o desenvolvimento de protótipo e viabilização da produção: *“nós contratamos mais uns 30 de mão-de-obra temporária. E nós lançamos um desafio e todos os funcionários [...] ganharam um salário a mais, mais as horas extras.”* (E08). Além disso, para iniciar a importação de materiais da China, percebe-se a mobilização de recursos financeiros e humanos visando à reorganização de processos. Quando do ingresso no ramo de distribuição de chapas

acrílicas e policarbonato, por sua vez, recursos financeiros, físicos e humanos, como a contratação de Gestor(a) Comercial, foram rearticulados para entrada no novo segmento, incluindo para lançamento da marca Delta. Estas ações evidenciam a capacidade de planejar e coordenar mudanças oportunas para crescimento da organização frente às oportunidades apresentadas pelo ambiente num contexto nacional e com ações iniciais no mercado internacional (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

Já no terceiro período, observa-se que a missão, visão e valores organizacionais foram revisados, incluindo-se no planejamento estratégico uma orientação para o crescimento organizacional: *“eles [os fundadores] colocaram, de uma forma muito clara, que a missão da empresa é crescer de forma sustentável.”* (E07). Neste contexto, verifica-se a mobilização de recursos financeiros e humanos em sucessivas mudanças para apreensão de oportunidades de negócio relacionadas com a estrutura física da Delta, incluindo a construção de parque fabril na cidade da matriz e fábrica própria. Estes investimentos permitem a obtenção de diferenciais, como a replicação precisa de cores nas chapas acrílicas e a verticalização. Além disso, percebe-se a mobilização de recursos humanos e competências para iniciativas em novos contextos, atingindo-se o mercado internacional, com a exportação de produtos, e o digital, com a operação de canal de vendas on-line.

Por sua vez, na fase quatro, recursos tangíveis e intangíveis são novamente reconfigurados para a expansão internacional da organização, que inaugura a sua primeira filial no exterior e unifica a marca sob o nome Delta, além de continuidade da expansão nacional, com a abertura de filial na região Sudeste do país. Além disso, visando oportunidades futuras de negócio, constata-se investimentos em tecnologia da informação e negócios digitais. Estas ações evidenciam a capacidade de planejar e coordenar mudanças oportunas para crescimento da organização frente às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente num contexto nacional e internacional, envolvendo distintos setores da organização (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

De forma geral, ao se analisar a evolução das atividades da Delta de mobilização e reconfiguração de recursos e competências para expansão da organização, apreende-se uma predisposição organizacional nos anos iniciais, porém em ações desempenhadas pelos fundadores e no contexto do mercado local de acrílico. No segundo período, estas envolvem novos gestores, verificando-se a

divulgação, produção e venda de produtos nacionalmente em segmentos antes não explorados e iniciativas no mercado externo. Por sua vez, na terceira fase, percebe-se a definição de uma orientação estratégica para o crescimento organizacional e ampliação do contexto abrangido pelas ações para este fim, com sucessivas mudanças relacionadas com a estrutura física da Delta, início da exportação de produtos e obtenção de diferenciais em seus segmentos de atuação. Já no quarto período, verifica-se a ampliação da expansão internacional da organização e continuidade de seu crescimento nacional em ações que envolvem distintos setores da organização. Ao longo das quatro fases, constata-se, ainda, que as ações para expansão organizacional se consolidam como parte da estratégia e cultura organizacional, conforme relatos de entrevistas: “*Nosso DNA é o crescimento.*” (E07); “*é sempre pensando grande, arrojado e sem muito ver as dificuldades. Vamos focar na oportunidade e a gente vai trabalhando.*” (E04); “*Vamos tentar até conseguir. Eu acho que essa é a premissa que eu trago comigo no DNA de crescimento muito forte, porque eu enxergo o potencial que é o Brasil com os produtos que a gente atua.*” (E02). Assim, configura-se um *modus operandi* para mobilização e reconfiguração de recursos e competências para crescimento da organização: promover mudanças organizacionais de complexidade variada para expansão e manutenção dos segmentos de atuação da organização, em contextos diversos e envolvendo distintos atores, disseminando-se a estratégia e cultura organizacional de busca contínua pelo crescimento.

Em relação às atividades da segunda categoria, reconfiguração de recursos e competências para estruturação da organização, nos anos iniciais, estabelece-se a divisão de atividades operacionais e administrativas entre os sócios-fundadores de acordo com suas habilidades e disponibilidade, não existindo divisão de setores e papéis definidos: “*naquela época, não havia setor administrativo e setor produtivo.*” (E07). Posteriormente, com a expansão da organização, Carlos e Marcela passam a se dedicar em tempo integral às atividades da organização e, a partir de então, verifica-se a estruturação inicial de setores administrativos e produtivos: “*o primeiro passo foi a vinda em tempo integral do Seu Carlos. Depois a vinda em tempo integral da Marcela. Ali se começou a estruturar a empresa com setores, gerências.*” (E07), oportunizando a descentralização de atividades entre os sócios-proprietários, conforme relato e, assim, evidenciando uma predisposição inicial para descentralizar

e promover mudanças oportunas na estrutura da organização (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

Sempre uma soma muito grande né. Sempre “Olha, esse desafio aqui deixa comigo. Eu toco”. E o que é o tocar? É ir lá fora, ver como se faz. Tentar descobrir qual seria a forma mais correta de fazer. Vir para dentro de casa, ver quais as ferramentas que você tem, as que você precisa, e implementar. Trabalhar duro para implementar [...]. Os sócios, eles sempre pivotaram dentro dos setores (E07).

No segundo período, mostram-se novas ações para aprimorar a estruturação e reestruturação da Delta, com envolvimento de mais atores organizacionais, verificando-se a descentralização física da organização com a inauguração de filiais, além da reestruturação e descentralização do departamento Comercial facilitada pela contratação de gestor(a): “[Leandro] cuidava de outras áreas que praticamente era impossível ele cuidar do Comercial sozinho e por isso que eu vim.” (E02), e estruturação da área de distribuição: “eles estavam começando a fazer um trabalho um pouquinho mais profissional numa linha de distribuição [...] eu comecei a desenvolver a distribuidora.” (E02). Deste modo, nesta fase, evidencia-se a capacidade de mobilizar recursos e competências em mudanças da estrutura organizacional que envolvem diversos atores e, por vezes, suportam a descentralização física, de setores e de atividades (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

Já no terceiro período, as ações de estruturação organizacional estão mais desenvolvidas, verificando-se novos investimentos para estruturar a equipe de Tecnologia da Informação, incluindo contratação de coordenador, e reestruturar a área de Recursos Humanos, com definição de gestão interna e ampliação do escopo de processos abrangidos pelo setor: “Tecnologia que nós não tínhamos, e RH, eu acredito que foram os dois departamentos que mais cresceram dentro da Delta eram dois departamentos que nós não tínhamos.” (E03). Três filiais são inauguradas nessa fase e a área comercial é descentralizada. Também, o Conselho Consultivo é estruturado e atividades da gestão estratégica são descentralizadas: “Nós temos um Conselho Consultivo, ele se reúne uma vez por mês também com uma agenda anual, com diversos tópicos que eu sugiro como presidente da empresa. E aí nós temos dois conselheiros externos.” (E08). Portanto, novamente, evidencia-se a capacidade de alterar a estrutura organizacional, em mudanças relativas aos seus setores e recursos

física, envolvem também a descentralização de processos estratégicos (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

Por fim, no quarto período, constata-se a continuidade das ações identificadas nas fases anteriores, como a estruturação de uma área voltada ao mercado internacional integrada ao Departamento Comercial, conforme relato a seguir, e abertura da primeira filial no exterior, além da criação do departamento de PDI e reestruturação da equipe de Marketing. Estas ações evidenciam a capacidade de planejar e coordenar esforços e recursos para promover mudanças oportunas na estrutura da organização frente às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente, modificando-se recursos físicos, atividades e processos administrativos e estratégicos, e seus diversos setores (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

[o setor] está dentro do Departamento Comercial, mas ele é específico de internacionalização. Então, nós temos um Gerente Internacional [...] e ele responde, por exemplo, pelas vendas das lojas [no exterior] [...] Ele é responsável pelas exportações, por novos negócios (E08).

Deste modo, ao se analisar a evolução das atividades da Delta de mobilização e reconfiguração de recursos para estruturação da organização, estas mostram-se presentes já em seus anos iniciais, sendo desempenhadas pelos fundadores e apreendendo-se uma predisposição inicial para descentralização. No segundo período, em ações envolvendo novos gestores, ampliam o contexto abrangido e, por vezes, suportam a descentralização física, de setores e de atividades. Já a partir da terceira fase, contemplam também a descentralização de atividades e processos estratégicos. Assim, percebe-se que, ao longo das quatro fases, ao abranger ações para estruturação e reestruturação organizacional mais complexas com envolvimento de distintos atores e áreas, consolida-se um *modus operandi* de estruturar a organização: modificar setores da organização, atividades e processos operacionais e estratégicos, envolvendo distintos atores, focando na descentralização para suportar a expansão organizacional.

No que tange às atividades da terceira categoria, relativas à integração e mobilização de conhecimento externo, nos anos iniciais da organização, percebe-se a busca de conhecimento sobre o processo produtivo pelos fundadores, em cursos e visitas realizadas com o suporte de contatos e parceiros: “o fornecedor que a gente

começou a orçar matéria prima. [...] [falou]: “Não, eu levo vocês em um cliente.” Ele nos levou lá e lá nós aprendemos o básico como cortar, como dobrar o acrílico né, e assim por diante.” (E08), assim como na filiação ao Indac, instituto de referência nacional para o setor de acrílico, verificando-se o emprego do conhecimento adquirido para aprimoramento das operações. Posteriormente, com a expansão da organização, Carlos e Marcela passam a se dedicar em tempo integral às atividades da Delta e, assim, a experiência destes é mobilizada para aprimoramento de processos organizacionais. Ao longo do tempo, também se desenvolvem relacionamentos com clientes, fornecedores e outros parceiros que propiciam a troca de conhecimento. Assim, já nas ações dos anos iniciais da Delta, verifica-se uma predisposição para coordenar esforços e recursos na busca e mobilização de conhecimento externo frente às oportunidades e desafios apresentados pelo ambiente organizacional (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

No segundo período, percebe-se o aprimoramento de atividades realizadas nos anos iniciais, incluindo a evolução de processos comerciais, financeiros e de governança pela contratação de colaboradores com experiência relevante de mercado: *“desde que eu entrei na área Comercial da Delta tinha muita coisa [processos] que era nova.”* (E02), incluindo Gestor Comercial, de TI e Recursos Humanos, entre outros profissionais. Também, constata-se a mobilização de recursos e competências externas em novas áreas e para fins diferenciados, como no estabelecimento de parceria com empresas de *software* de engenharia para desenvolvimento do projeto de inovação. Estas ações evidenciam a busca de conhecimento externo num contexto mais amplo, contemplando diversas áreas da organização e novas fontes.

Na terceira fase, verifica-se a busca de conhecimento externo em estabelecimento de parceria com escola de negócios, assim como na contratação de outros consultores para apoiar atividades estratégicas da Delta, os quais integram seu Conselho Consultivo, além da participação de diretores e gerentes em programa de desenvolvimento para administradores. Evidencia-se, assim, que as ações de mobilização e reconfiguração de recursos e competências para a busca de conhecimento externo estão mais desenvolvidas, percebendo-se, novamente, a ampliação do contexto em que são desempenhadas e uso de novas fontes, sendo agora contempladas nas estruturas organizacionais da Delta (TEECE, 2012).

Na fase seguinte, atores em distintas áreas e níveis hierárquicos, incluindo equipes dedicadas, mostram-se envolvidos nestas atividades e, igualmente, constata-se a busca por conhecimento em novas fontes, como em parcerias com instituições: *“a gente [...] tenta estar próximo dessas instituições que até podem nos trazer uma mão de obra, alguém informado, técnico, ajuda.”* (E04), centros universitários, *startups* e consultorias de inovação. Além disso, verifica-se que novos colaboradores com experiência de mercado facilitam o aprimoramento e estabelecimento de procedimentos relacionados aos processos produtivos e a realização da gestão do conhecimento. Estas ações evidenciam a capacidade de coordenar esforços e recursos para busca de conhecimento externo num contexto amplo, engajando áreas distintas da Delta e equipes dedicadas a estas atividades, assim como fontes diversificadas (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2012).

Como um todo, ao se analisar a evolução das atividades da Delta de integração e mobilização de conhecimento externo, apreende-se que estas mostram-se presentes já nas ações dos anos iniciais, porém no contexto do mercado de acrílico e sendo desempenhadas pelos fundadores. A partir do segundo período, estas envolvem novos atores organizacionais, verificando-se a contratação de colaboradores com experiência relevante de mercado: *“É uma empresa que é sempre bastante oxigenada pelo crescimento. [...] Então vem muita gente de concorrente que a gente traz pra cá e isso acaba trazendo também um pouco desse conhecimento de mercado.”* (E07), atividades contemplando diversas áreas da organização, para fins diferenciados e novas fontes. Na terceira fase, a mobilização de conhecimento externo em gestão estratégica amplia o contexto abrangido por estas ações, as quais passam a integrar as estruturas organizacionais da Delta e, no último período, constata-se equipes dedicadas a estas atividades. Percebe-se, portanto, que, ao longo das quatro fases, ocorrem ações relacionadas engajando diversas áreas da Delta e fontes, com envolvimento de atores em distintos níveis hierárquicos, e apoiada em estruturas e processos organizacionais, consolidando-se um *modus operandi* de integrar e mobilizar conhecimento externo: ampliar constantemente as fontes de conhecimento externo por meio da construção de relacionamentos com parceiros diversos e contratações, envolvendo atores em diferentes níveis hierárquicos, integrando e mobilizando esse conhecimento para promover iniciativas e inibir ameaças em distintos contextos de atuação.

Em relação à quarta categoria, na primeira fase, percebe-se uma predisposição inicial dos fundadores de favorecer à flexibilidade e experimentação na produção de novos produtos para responder às demandas de seus clientes no segmento industrial: *“Tentativa e erro sempre muito presente.”* (E07). No período seguinte, as atividades relacionadas mostram-se aprimoradas, constando-se que a flexibilidade presente na fase inicial para atendimento do setor industrial apresenta-se no segmento de comunicação visual, no qual também é característica a demanda por soluções customizadas, conforme relato sobre a contribuição destes ramos de negócio para incentivar o cultivo da flexibilidade nas atividades da Delta.

quando você faz um produto sob a demanda do cliente, ainda mais o nosso que, muitos anos focado na comunicação visual, que é para campanhas, ou até o fornecimento para indústria que o cara [...], deixa para fazer o pedido na última hora. Você tem que se moldar ao cliente e dar respostas rápidas, né? Isso nos ajudou (E06),

Além disso, verifica-se o fomento desta cultura em ações diversificadas, por exemplo, no desenvolvimento e exposição de protótipo veículo em acrílico na sede da Delta: *“eu vejo eles [sic] [a Delta] sempre muito arrojados, muito à frente do tempo. [...] a gente tem um carro aqui, um carro feito de acrílico, todo estilizado, que foi um grande desafio.”* (E04). Assim, evidencia-se a promoção da cultura de flexibilização e experimentação num contexto mais amplo, contemplando diversas áreas da organização, distintos atores organizacionais e segmentos de atuação (TEECE, 2018a).

No terceiro período, a Delta revisa sua missão, visão e valores organizacionais incluindo elementos voltados à inovação. Na fase seguinte, estas ações mostram-se mais desenvolvidas, uma vez que a Delta reforça o foco de estímulo à inovação interna nas atividades do departamento de PDI: *“nós fizemos questão de chamar esse setor aqui dentro da Delta de PDI pela inovação: Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. A tônica dele é inovação.”* (V10), o qual também facilita a integração de diversas frentes da organização em busca de inovação e sugestões de melhorias, do mesmo modo que os comitês interdepartamentais e grupos de melhoria implementados nesta fase.

[a Delta] está sempre [...] buscando alguma novidade para o mercado, para o cliente. Só que o que acontece, nós não tínhamos um setor específico trabalhando nisso, trabalhando em projetos. E aí, esse setor começou a ser estruturado (E06).

Ainda, verifica-se que a Delta divulga a inovação como um desafio diário e parte da cultura de todo o grupo, percebendo-se uma orientação para fomento de cultura favorável à flexibilidade e experimentação nos diferentes níveis hierárquicos e juntos a atores externos: *“eu creio que esse alinhamento [para inovação diária] [...] vai além dos líderes, é buscar lá na ponta, buscar de todos os parceiros, colaboradores, um alinhamento com a cultura.”* (E08). Também, constata-se a contratação de consultoria para suportar a disseminação da cultura de transformação digital e, assim, promover a descentralização das ações neste tema. Estas atividades demonstram, novamente, o fomento de cultura favorável à flexibilidade e experimentação de forma abrangente, também como orientação estratégica e envolvendo atores externos (TEECE, 2018a).

Na história organizacional da Delta, ao se analisar a evolução das atividades para promoção de cultura favorável à flexibilidade e experimentação, já nos anos iniciais, compreende-se uma predisposição inicial dos fundadores neste sentido, pelo desenvolvimento frequente de novos produtos de acordo às demandas de seus clientes industriais. No segundo período, verifica-se que as ações presentes na fase inicial se reforçam com a entrada no segmento de comunicação visual e pelo contínuo atendimento do setor industrial, assim como em ações diversificadas, deste modo, contemplando diversas áreas da organização, distintos atores organizacionais e segmentos de atuação. Na terceira fase, o fomento da flexibilidade e experimentação integra-se como orientação estratégica, enquanto na quarta fase, envolve atores externos, havendo a criação do departamento de PDI que reforça o estímulo à inovação interna e a disseminação da busca por inovação em tecnologia com apoio de consultoria. Ao longo das quatro fases, percebe-se o fomento constante da transformação organizacional por meio do reforço da cultura de inovação: *“a Delta está sempre mudando.”* (E08), *“a Delta se reinventa a cada momento.”* (E01); *“eu imagino que a postura sempre foi a mesma: ‘Ó, vamos fazer, mas como fazer? A gente ainda não sabe como fazer, nem quem vai fazer, mas a gente vai fazer.’ Então é alguma coisa que eu vejo bem forte aqui.”* (E04), *“a equipe ela vai trazendo as soluções e vai desenvolvendo o como fazer. Nem tudo dá certo. Muitos testes, muitas ações que a gente entra, dão errado. E as que dão errado também tem o seu valor porque você aprende delas.”* (E07) e, ao abranger ações mais complexas e integradas às estruturas e os processos organizacionais, visando atores externos e em distintos níveis hierárquicos, origina-se um *modus operandi* de cultivar a flexibilidade e

experimentação: promover e descentralizar a inovação entre as distintas partes interessadas, de forma integrada às estruturas e processos organizacionais, fomentando a transformação organizacional constante.

Com o desempenho de ações relativas ao *transforming* ao longo do tempo, captura-se conhecimentos externos a cada situação, formando-se a base de conhecimento organizacional (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) e, assim, ao se analisar as narrativas sobre a evolução destas nas categorias definidas, é possível evidenciar que as atividades para a) mobilização e reconfiguração de recursos e competências para expansão da organização; b) mobilização e reconfiguração de recursos e competências para estruturação da empresa; c) integração e mobilização de conhecimento externo e; d) promoção de cultura favorável à flexibilidade e experimentação, desenvolvem-se e perduram ao longo da história da Delta, integrando-se aos processos e estruturas organizacionais e apresentando-se de forma madura.

A prática contínua de rotinas em situações diversas propicia a aprendizagem sobre relações de causa e efeito e de como alcançar os resultados desejados, assim, aumentando a confiança dos gerentes em seus usos futuros, apreendendo-se que eventos e capacidades organizacionais passados se conectam ao presente pela condução de experiências passadas bem-sucedidas em ações atuais que, então, são fundamentais na interpretação presente da história organizacional (HERNES, 2014; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Esta aprendizagem gera uma predisposição de práticas, essência do conceito do *modus operandi*. Deste modo, no desenvolvimento destas atividades, em cada categoria, gradualmente se compõem um *modus operandi* organizacional pelas interações e práticas que historicamente se mostraram eficazes, possibilitando respostas idiossincráticas aos desafios externos que podem servir como fonte de vantagem competitiva no conjunto de atividades de *transforming* (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

O quadro a seguir sintetiza os achados sobre a sensibilidade empírica desenvolvida na atividade de *sensing* ao longo do tempo, e do *modus operandi* nas atividades de *seizing* e *transforming*, no período pré-pandemia.

QUADRO 15 – SÍNTESE DA SENSIBILIDADE EMPÍRICA E *MODUS OPERANDI* NAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS PRÉ-PANDEMIA COVID-19

Capacidade Dinâmica	Categoria	Sensibilidade Empírica / <i>Modus Operandi</i>
Sensing	Identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças.	Sensibilidade Empírica Pré-Pandemia Entendimento das possibilidades e ameaças em seus segmentos e países de atuação e novos mercados relacionados.
	Processos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos.	Compreensão do ambiente em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas em mercados diversos.
	Exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros.	Discernimento de possibilidades de exploração tecnológica em fontes diversas.
Seizing	Definição de protocolos de decisão e tomada de decisão estratégica.	Modus Operandi Pré-Pandemia Tomar decisões de complexidade variada e em distintos contextos, com agilidade e coletivamente, envolvendo atores em diferentes níveis hierárquicos e fundamentando-se em inteligência de mercado, protocolos de decisão e numa comunicação fluida.
	Delineamento do modelo de negócios e sua estratégia e desenho de soluções para clientes.	Revisar o modelo de negócios e sua estratégia e delinear novas soluções para clientes frequentemente, visando o crescimento da organização pela apreensão de oportunidades de negócio.
	Construção da lealdade e comprometimento dos colaboradores.	Construir comprometimento e lealdade dos colaboradores de forma integrada aos processos organizacionais, fomentando cultura de valorização da equipe e promovendo um clima organizacional favorável.
Transforming	Mobilização e reconfiguração de recursos e competências para expansão da organização.	Modus Operandi Pré-Pandemia Promover mudanças organizacionais de complexidade variada para expansão e manutenção dos segmentos de atuação da organização, em contextos diversos e envolvendo distintos atores, disseminando-se a estratégia e cultura organizacional de busca contínua pelo crescimento.
	Mobilização e reconfiguração de recursos e competências para estruturação da organização.	Modificar setores da organização, atividades e processos operacionais e estratégicos, envolvendo distintos atores, focando na descentralização para suportar a expansão organizacional.
	Integração e mobilização de conhecimento externo.	Ampliar constantemente as fontes de conhecimento externo por meio da construção de relacionamentos com parceiros diversos e contratações, envolvendo atores em diferentes níveis hierárquicos, integrando e mobilizando esse conhecimento para promover iniciativas e inibir ameaças em distintos contextos de atuação.
	Promoção de cultura favorável à flexibilidade e experimentação.	Promover e descentralizar a inovação entre as distintas partes interessadas, de forma integrada às estruturas e processos organizacionais, fomentando a transformação organizacional constante.

FONTE: A autora (2022).

Ao final dos períodos históricos analisados, o desempenho de ações diversas de *sensing* cultivou e refinou predisposições que delineiam a sensibilidade empírica dos atores organizacionais da Delta no desempenho destas ações. Por sua vez, diferentes ações de *seizing* e *transforming* que historicamente se mostraram eficazes, se ampliam ao longo do tempo, e configuram o *modus operandi* da Delta de se renovar (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Na próxima seção, abordam-se os impactos da pandemia COVID-19 para a organização e, posteriormente, suas ações de resposta e resultados neste período por meio das atividades das capacidades dinâmicas de *sensing*, *seizing* e *transforming*. Então, discute-se como a sensibilidade empírica e o *modus operandi* desenvolvidos nessas atividades influenciaram suas ações de resposta mediante este evento raro.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - O EVENTO RARO DA PANDEMIA COVID-19

Com base na fundamentação teórica que orienta esta pesquisa, esta seção tem como propósito relacionar as evidências do campo empírico com os elementos conceituais do estudo, tendo em vista o objetivo específico ainda não tratado nas seções anteriores: analisar em uma perspectiva processual como a sensibilidade empírica dos gestores para identificar e discernir entre oportunidades (*sensing*) e o *modus operandi* da organização nas atividades de *seizing* e *transforming*, formados ao longo do desenvolvimento de capacidades dinâmicas na história da organização, orientaram a mobilização das ações nestes microfundamentos das capacidades dinâmicas frente à pandemia COVID-19.

Para tanto, abordam-se, primeiramente, a pandemia COVID-19 como evento raro e os principais impactos para a Delta em razão das mudanças em seu ambiente provocadas por este evento. Em seguida, apresentam-se as ações de resposta da organização neste contexto por meio das atividades relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming*. Relacionando estes elementos e aqueles apresentados no capítulo anterior, por fim, analisa-se como a sensibilidade empírica dos gestores para identificar e discernir entre oportunidades (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional nas atividades de *seizing* e *transforming* orientaram as ações da Delta frente à pandemia COVID-19.

6.1 A PANDEMIA COVID-19 COMO EVENTO RARO E OS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

Ainda que os efeitos socioeconômicos da pandemia COVID-19 não possam ser estimados em sua totalidade, enquanto a economia global e, assim, a conjuntura brasileira e as organizações no país estejam imersas nesta realidade, admite-se que esta pode ser entendida como um evento raro, ou seja, uma situação inesperada e única que provoca rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

Como tal, motiva diversas mudanças e, assim, a mobilização e realocação de recursos e competências (TEECE, 2007, 2012), caracterizando-se como uma oportunidade singular de aprendizagem pela ausência de experiência direta das

organizações com eventos semelhantes (BECK; PLOWMAN, 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), propiciando lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser utilizadas para o aprimoramento destas e que, por sua vez, podem ser mobilizadas no futuro, mesmo em contextos diversos (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009).

Neste âmbito, embora a pandemia COVID-19 tenha acarretado desafios para organizações de todos os tamanhos e setores, por outro lado, quando se fala em reinvenção, destacam-se a ação empreendedora e habilidades de liderança estratégica por ela instigadas e os aprendizados deste período, particularmente em relação à capacidade de adaptação, os quais poderão ser aportados ao futuro das economias e organizações (CNN BRASIL, 2021; TEECE, 2007, 2012).

Para a Delta, a chegada da pandemia COVID-19 foi interpretada como um momento único e de incertezas em relação às suas consequências e possíveis ações de resposta organizacional a serem tomadas (E03; E06; V09): *“a pandemia foi única. Não vejo nada parecido.”* (E08).

com o início da pandemia, foi um ano desafiador para todo mundo, inclusive para a Delta. E quando iniciou a pandemia foi bem complicado porque ninguém sabia como agir, o que que ia acontecer [...] crise a gente já passou por algumas, sabe. Só que com a pandemia era muito incerto de tipo assim, ninguém tinha a certeza de que estaria aqui amanhã, entende? (E06).

Para nós, eu acredito que tenha sido um momento sempre desafiador, mas bem administrado. [...] Logo que surgiu, todo o mundo se mostrou muito preocupado, muito assustado em entender como que nós deveríamos nos comportar, como nós deveríamos entender o mercado, se o mercado reagiria, se não... como que nós trataríamos as pessoas, né? (E03).

Num primeiro momento, os impactos aos seus negócios incluíram o repentino aumento da inadimplência, sete vezes maior após três dias: *“a gente começou a ver grandes clientes pedindo alteração de prazo, atrasando boleto [...] a inadimplência nossa subiu de...vai lá...menos de 1 milhão para 7 milhões em 3 dias.”* (E02), além de lojas fechadas no Brasil e em outros países, provocando a queda de cerca de 80% das vendas destas em relação a períodos anteriores (E02; E06; V09; V10): *“do dia para a noite ter todas as lojas fechadas, ter que mandar todo mundo para casa.”* (E08).

Numa reação em cadeia, ainda que percebidos como amenizados pela diversificação de negócios da organização, a Delta sofre os impactos da crise socioeconômica no mercado em geral e em seus segmentos de atuação, como o de

comunicação visual e o de construção civil que, ao longo do tempo, tiveram demanda negativamente impactada pela suspensão de atividades e queda no consumo, impondo barreiras às atividades de prospecção comercial da Delta e necessidade de adaptação em relação às flutuações do mercado. Do mesmo modo, a demanda pelos principais materiais utilizados na organização, o acrílico, o ACM e o policarbonato, possui momentos de incremento e queda durante a pandemia, afetando as operações da organização (E02; E07).

Então, veio uma crise financeira, de demanda financeira muito forte, porque o cara precisava, o cara que fazia a fachada de ACM precisava comer. Ele não vinha consumir porque não tinha serviço. Então começou a sair um processo em cadeia muito intenso (E07).

os valores aumentaram porque diretamente proporcional: teve uma demanda maior e tinha menos produto no mercado. Como tudo os commodities subiram, então a gente teve uma margem menor aí porque os preços aumentaram. A gente continuou tendo venda, mas eu sei que as margens foram menores por causa do aumento dos preços (E04).

Hoje, a Delta, ela está em três grandes áreas: comunicação visual, indústria e construção civil. Então, por exemplo, houve um momento, em que houve uma parada grande na construção civil ano passado no COVID-19. Aqui em [cidade sede], inclusive, houve um período que nem um pedreiro podia trabalhar. Literalmente parou a construção civil. [...] Depois de um certo tempo, inverteu, a construção civil ficou aquecidíssima, lá, de sei lá, de junho para frente, especialmente ali em agosto, setembro, até agora, ainda a construção civil está muito forte. E a comunicação visual, ela deu uma resvalada. As empresas pararam de fazer grandes eventos, não podia fazer grandes eventos, enfim. Então, aí, houve um impacto grande na comunicação visual. As lojas estavam fechadas, não podia abrir, só atendimento a distância. Quem vai fazer uma fachada nova de loja quando você não pode abrir a loja. Então a comunicação visual ficou para trás e a construção civil cresceu muito forte [...]. Dentro de cada área, dentro de cada vertical, tem os materiais, às vezes um material tá bem, o outro material escorrega, dá uma patinada. [...] por exemplo, ano passado, foi muito puxado assim, muito forte a exportação de chapas acrílicas. Teve um momento que o policarbonato e o ACM pararam na construção civil, mas o acrílico estava *muito* bem, estava bombando. Depois inverteu. Deu uma superoferta de acrílico no mercado. Então o preço caiu, tava todo mundo cheio de estoque de acrílico e o volume de venda do acrílico caiu, mas daí começou o policarbonato, o ACM (E07).

Um segmento que caiu muito foi da comunicação visual. Qual era a empresa, ainda não voltou, que investiu em marketing durante a pandemia, ou expositores, ou em lojas físicas, ou em agências bancárias? [...]. Mas, nós temos um setor industrial e da construção civil extremamente aquecidos. Então, isso demonstra que o um ajuda a compensar o outro, né, além das regiões também (E08).

Além da queda da demanda, as consequentes incertezas financeiras que impactam o nível de atividade da Delta acarretam impactos financeiros e, assim, a necessidade de redução de custos, incluindo em seu quadro de colaboradores (E01;

E06). Por sua vez, as medidas de saúde e segurança determinadas em razão da pandemia pressionaram a Delta pela demanda de reorganização de seus modos de trabalho, em termos de restrições ao trabalho presencial *“naquele 20 de março, chegou um momento que [...] tinha que ir todo mundo pra home-office [...]. E aí todo mundo teve que sair”* (E02), adoção de protocolos de saúde obrigatórios e preservação daqueles que apresentavam situações de maior risco em caso de contágio, refletindo, entre outros, no nível de serviço de atendimento aos clientes: *“E aí cliente começa a ligar ‘Ó, o pessoal não tá me atendendo. Tá ruim. Que que eu faço? Falo com quem?’ Sabe? Você começa a ter um outro tipo de problema”* (E02), e na motivação da equipe: *“Tem pessoas que se adaptaram, outras nem tanto.”* (E02). Além disso, os formatos para comunicação interna e realização de reuniões são impactados, ainda que com consequências sentidas em menor escala devido ao planejamento e reestruturações prévias de infraestrutura e sistemas (E01; E02; E03; E08).

eu penso que os impactos mais significativos [da pandemia] é o maior ativo de cada indústria, vamos deixar o cliente de lado nesse momento, né, mas são as pessoas que [a] formam. Você ter uma equipe *capacitada, engajada...* não são as pessoas que vivem em função da empresa é o contrário, né, a *empresa* ela deve sempre ser servida por nós, mas ela existe *por* nós. Então, eu penso que o maior impacto é o desafio de manter a equipe, de conseguir contornar, de conseguir financeiramente aguentar as contas. Eu penso que as empresas que passarem por esse momento sairão com *grande* aprendizado, mas nós temos que ter ciência e, não podemos ignorar o fato que, infelizmente, eu creio, que toda empresa ela tá em risco, isso, lógico, faz parte do DNA de um empreendedor, mas agora nós estamos em risco *altíssimo* de continuarmos abertos, existindo, com os compromissos em dia, enfim, mantendo cada um a sua parte nessa grande engrenagem do mercado global (V09).

ninguém sabe como vai reagir com essa doença. Então, assim, no começo, a gente via que eram as pessoas idosas, então a gente cuidou dos idosos. Aí, depois, começou a morrer gente mais jovem e gente saudável também. Então, eu nunca tinha visto isso e eu acho que foi a pior... assim, foi o maior medo que a Delta teve (E06).

Uma situação única. Teve momento de nós estar com, veja, uma empresa com 500 e poucos funcionários, estar com 25 pessoas com COVID. E, assim, o nosso índice de contaminação interna aqui foi baixíssimo, mas era a pessoa... qualquer sintoma ia para casa (E08).

No entanto, prontamente, a pandemia também se refletiu no aquecimento do mercado atendido pela Delta: *“o volume começou a aumentar. Nós estávamos com tanto serviço”* (E06), sendo a organização é impactada pela necessidade de atender um incremento repentino na demanda, principalmente, em decorrência de produtos

para combate à pandemia: “o mercado aqueceu. Ele aqueceu muito e houve falta de matéria-prima e falta de mão de obra. Então as empresas tiveram muito que se reinventar: “O que eu vou fazer com isso?” (E01). Neste contexto, sente-se a potencialização de canais de venda on-line pelas restrições da pandemia (E08).

quando veio *lockdown* foi um momento *desesperador*. Só que esse momento durou três, quatro dias. [...] a demanda tava altíssima [...] o Brasil começou a consumir barreiras de proteção [...] foram *centenas* de pedidos de barreiras. [...]. Então a pandemia trouxe muitos ensinamentos, trouxe muita tensão, muito estresse, muita preocupação, mas ela trouxe, também, com ela, muitas oportunidades (E08).

Ao longo do tempo, com o abrandamento das medidas de isolamento, a Delta sente-se novamente impactada em relação aos modos de trabalho adotados pela necessidade de responder à retomada de atividades presenciais e surgimento de modelos híbridos compreendidos pelo mercado como o “novo normal”, ou seja, alterações provocadas pela pandemia e que foram incorporadas à realidade das organizações (E01; E03; E05; E06): “*E tá, a gente fez a política de home-office e agora um retorno do home-office, como a gente tem que fazer?*” (E01).

Ao final de 2021, ainda que havendo menor insegurança em relação à situação da pandemia: “*na Delta, a situação da pandemia está bem mais controlada, tá bem mais leve essa situação [...] hoje, a questão da pandemia está muito mais leve aqui dentro.*” (E03), a Delta sofre seus impactos, enfrentando restrições para o convívio cotidiano dos colaboradores, realização de reuniões presenciais e ações de monitoramento do ambiente, como participação em visitas e feiras (E04).

A gente ainda tem as mesas são bem espaçadas, a gente ainda tem no refeitório apenas duas pessoas sentadas, as reuniões muitas vezes são on-line [...]. PDI precisa muito estar no cliente, PDI precisa muito estar nas feiras, precisa estar em contato com o cliente e as coisas estão começando a retomar *agora*. Mas eu ainda não consegui levar meu time, nem estar presente em feiras, para a gente desenvolver, para a gente ver novidades. É... tá junto com um Comercial para visitar clientes também. Hoje é um número pequeno de pessoas, então é interessante nas visitas estarem pessoas de diferentes áreas, mas a gente ainda tem um número limitado para entrar nas empresas. Então, isso é algo que vem limitando um pouco assim, mudou de certa forma da pandemia e afeta o trabalho de PDI, hoje, ou o trabalho da Delta, como um todo, essas restrições (E04).

Do mesmo modo, verifica-se que os níveis de fornecimento, compras, insumos, vendas e frete não retornaram aos patamares pré-pandêmicos: “*o mundo está sofrendo e vai sofrer muito tempo. O frete internacional custando mais do que 12*

vezes o que já custou. Então, não tem como dizer que está normal.” (E08). Além da alta do custo de frete internacional, a organização encontra outras dificuldades logísticas, por exemplo, atrasos em mais de seis meses de pedidos de insumos químicos provenientes dos Estados Unidos que requerem contêineres especiais (E04; E08): *“por conta da logística, hoje, internacional, falta contêineres. Isso afeta os nossos projetos.”* (E04).

Atualmente, com 20 anos de história e cerca de 570 colaboradores, a estrutura de mais de 30.000m² de sua fábrica própria de chapas acrílicas posiciona a Delta como o maior distribuidor nacional no segmento, somando em todas suas unidades 60.000m² de estruturas operacionais e produtivas (E07; S01; S02). A organização trabalha com quatro marcas homônimas, englobando varejo, produtos e peças, comunicação visual e chapas de produção própria (V10), fornecendo, por meio destas, chapas acrílicas, policarbonato compacto, policarbonato alveolar, telhas de policarbonato, ACM, entre outros plásticos, além de peças industriais e materiais de construção civil e, mais recentemente, produtos confeccionados utilizando as chapas de fabricação própria nos segmentos de comunicação visual para os quais conta com uma equipe exclusiva para o desenvolvimento de projetos conforme a necessidade do cliente (S02; V01), além da terceirização de serviços de usinagem, corte e gravação à laser, impressão digital ultravioleta, terceirização de corte com seccionadora computadorizada, entre outros (S01).

Entre suas 11 unidades, além da fábrica, conta com seis centros de distribuição em cidades das regiões Sul e Sudeste e quatro unidades internacionais. Além disso, possui frota própria, transportadoras parceiras em todo o país, e o maior estoque do Brasil no segmento, com disponibilidade para oferecer mais de 3.000 toneladas de produtos à pronta-entrega em todo o território nacional, resultando em 700 toneladas distribuídas mensalmente para mais de 20.000 clientes (S01; V01). Atendendo pessoas físicas e empresas de todos os portes, o portfólio atual de marcas clientes inclui grandes empresas multinacionais e nacionais nos setores de telecomunicações, automobilístico, bancário, alimentos e bebidas, entre outros (N45; N46; S01).

Após contextualização da pandemia COVID-19 como evento raro e de seus impactos para a Delta, em seguida, descrevem-se as ações de resposta da organização neste período por meio da identificação das atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* que compõem as capacidades dinâmicas.

6.2 SENSING, SEIZING E TRANSFORMING NO EVENTO RARO DA PANDEMIA COVID-19

Para a compreensão de como a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* da Delta estabelecidos ao longo de sua história organizacional delinearam a mobilização de capacidades dinâmicas em ações de resposta no evento raro da pandemia COVID-19, identificou-se, primeiramente, as ações de Delta relacionadas com as atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* neste período. Assim, na próxima seção, a partir da literatura prévia de capacidades dinâmicas, conforme quadro 2 apresentado na fundamentação teórica deste trabalho, abordam-se as ações de resposta da organização durante o evento da pandemia COVID-19.

6.2.1 Ações de *sensing* durante a pandemia COVID-19

O quadro a seguir sintetiza as ações da atividade de *sensing* evidenciadas durante o evento raro da pandemia COVID-19.

QUADRO 16 – SÍNTESE DAS AÇÕES DA ATIVIDADE DE *SENSING* DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Ações de <i>Sensing</i>
-Identificar ameaças monitorando o ambiente por meio da análise da inadimplência e queda das vendas. -Monitorar ambiente em relação a evolução da pandemia para orientar medidas de saúde e segurança. -Identificar demandas latentes por produtos com materiais já trabalhados pela organização, como dispensadores de álcool em gel, protetores faciais (<i>faceshield</i> e máscara) e barreiras físicas de proteção. -Identificar demanda de inovação na área de saúde, o respirador pulmonar com diferencial de controle eletrônico. -Explorar tecnologia de parceiros para desenvolvimento de respirador pulmonar. -Identificar ameaças ao projeto do respirador devido ao processo de aprovação para produtos na área da saúde e desconhecimento da organização sobre o setor. -Monitorar oportunidades e ameaças do mercado em associação empresarial e outros grupos de profissionais. -Monitorar oportunidades de tecnologia em institutos de pesquisa e tecnologia. -Monitorar oportunidades de projetos e melhorias de processos, incluindo novos produtos como o acrílico antiviral, ACM antichamas e claraboias, por meio de programa corporativo de ideias e operação do setor de PDI. -Identificar novo canal de vendas, as <i>live shops</i>, em participação em evento de inovação. -Monitorar o mercado em atividades remotas de <i>benchmarking</i>. -Identificar oportunidades para popularização da marca e posicionamento como organização inovadora no contexto de produtos lançados na pandemia. -Monitorar oportunidades e ameaças relacionadas com a variação da demanda dos produtos e nível de atividade de seus segmentos-alvo. -Monitorar o ambiente de forma ampla em termos de segmentos, produtos, tecnologias e regiões geográficas, em reuniões entre equipes em diferentes países e tratando do ambiente global. -Monitorar o ambiente em relação aos riscos da crise logística internacional. -Identificar ameaça de queda de demanda por <i>faceshield</i> e respirador, produtos lançados na pandemia.

FONTE: A autora (2021).

Num primeiro momento, a identificação do repentino aumento da inadimplência e a queda de cerca de 80% das vendas das lojas em relação a períodos anteriores resulta do monitoramento contínuo do ambiente pela Delta: *“a gente sempre criou um monitoramento de mercado [...] eu acho que nesse ponto, a gente tava adiantado.”* (E02). Esta é uma atividade pertencente ao *sensing*, assim como o monitoramento da evolução da pandemia para orientar medidas de saúde e segurança (E01).

Nos primeiros dois meses após o estabelecimento da pandemia, há a percepção de demandas latentes no mercado por produtos que não faziam parte do portfólio da Delta, mas que eram produzidos com os mesmos materiais já utilizados pela organização em seus produtos, como dispensadores de álcool em gel, protetores faciais (*faceshield* e máscara) e barreiras físicas de proteção, incluindo cúpulas de atendimento médico, estruturas modulares hospitalares, proteção para carteiras escolares, para carros e refeitórios: *“No começo foi a insegurança. [...]. E aí, de repente, o que é o que vamos fazer, como é que vamos fazer? E teve a ideia de fazer as ‘faceshield’”* (E06). Esta identificação ocorre por meio do acompanhamento da mídia e pelo contato com potenciais clientes e concorrentes, como hospitais da região.

O Luís presta um serviço voluntário no [hospital na cidade sede da Delta] [...]. Ele tava no meio do furacão lá dentro, daí ele falou, daí ele começou a perceber: “Pô, isso aqui é uma oportunidade que o Brasil vai precisar, não é só aqui”. Aí ele se envolveu com o apoio do corpo médico. Ele falou: “O que que a gente pode fazer?”. Eles falaram: “A gente vai precisar de muita máscara”. Aí a gente começou a fazer (E02).

Na parte de inovação, a equipe sempre atenta a novos produtos que pudessem surgir e oportunidades que pudesse surgir porque, naturalmente, alguns dos negócios foram afetados, né? E a empresa conseguiu perceber oportunidades como as *faceshields*, como as barreiras. O nosso produto, ele teve muita aderência a essa proteção (E03).

Enquanto as empresas, ali, estavam identificando o que iam fazer, se iam fechar, se iam mandar os funcionários embora, a gente achou, pela similaridade de produto, a gente usou policarbonato ali para as máscaras, para os *faceshields* (E05).

Ainda em março, a partir de um contato realizado por uma universidade pública requisitando doações de policarbonato para desenvolvimento de respiradores mecânicos em auxílio à rede hospitalar, a Delta passa a integrar grupos de discussão no assunto: *“A Delta, ela tem um histórico que vai totalmente na contramão de qualquer recessão na pandemia. Logo quando começou, né, toda essa questão de saúde... eles olharam para um novo projeto que eram os respiradores.”* (E01). Este

contato facilita a identificação por Leandro e Luís de que uma das dificuldades enfrentadas no mercado brasileiro era de que se fabricavam ressuscitadores, ou seja, equipamentos sem controle eletrônico. Assim, estes percebem uma demanda latente por respiradores com este controle, conforme relata Luís:

Veio uma ideia, a Delta começou a ser marcada porque esse projeto iniciou [em universidade americana]. A [universidade] aqui no Brasil começou a trabalhar em cima dele. E, vamos dizer assim, a carcaça dele, toda a estrutura dele era em policarbonato, e a Delta começou a ser marcada como “Poxa, Delta, vamos colaborar e tal, vamos fornecer a estrutura em policarbonato”. Fornecemos para o pessoal que tava trabalhando, mandamos o material e nós percebemos, porque entramos nos grupos de ventiladores pulmonares, que a dificuldade é que o Brasil estava fabricando ressuscitadores de certa forma, porque não tinha um controle eletrônico (V09).

De repente, veio para nós uma solicitação de doação de material, se eu não me engano, policarbonato para a fabricação de um respirador porque o país estava pedindo que as empresas produzissem respirador, né. E aí veio para nós isso e a nossa equipe mesmo disse: “Por que a gente não faz um respirador?” (E06).

Veio o grande desafio que foi o respirador pulmonar. Então a Delta entrou nessa. Ela teve um contato através de alguém da [universidade] para fazer simplesmente a carenagem, só fazer algumas estruturas em policarbonato, e o Luís e o Leandro pensaram e sugeriram que a gente fizesse o próprio respirador [...] enquanto tem alguns que choram, outros vendem lenços. Eu vejo que a Delta viu uma oportunidade, né, não baixou a guarda e inovou muitas coisas. [...] Eu vejo que viu como uma oportunidade, realmente que o nosso produto ia ser tendência e ia ser utilizado e, até então, o acrílico era visto como agressor do meio ambiente, algo do tipo, mas durante a pandemia a gente viu que era muito, muito utilizado [...]. Então começou a explorar um nicho de mercado, os produtos que até então não faziam parte do nosso portfólio (E04).

A identificação de ameaças ao projeto de fabricação do respirador devido aos requisitos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) para aprovação de produtos na área de saúde, assim como a percepção de ameaça na queda de demanda por *faceshields* e respiradores, ao longo da pandemia, exemplificam ações relacionadas com o *sensing*:

Eu não me lembro quem foi a pessoa, que olhou para mim e disse assim: “Vai ser muito mais fácil, nós produzirmos o respirador do que vocês conseguir [sic] a liberação da Anvisa” e na hora eu pensei “Tá viajando, né, porque nós vamos dar um jeito, nós vamos conseguir”. E realmente foi isso que empatou o nosso negócio, sabe. E o mais frustrante pra nós, era assim, porque a gente acompanhava as notícias na televisão e a gente via os médicos e enfermeiras, assim, desesperado com garrafa pet no rosto das pessoas, querendo salvar vidas. O nosso respirador funcionava porque ele ficou em teste em hospital com a supervisão de médicos e tudo sabe, e ele funcionava, ele podia ter ajudado muita gente, mas enfim... Aí assim, chegou um dia... que a gente vibrava com qualquer notícia que vinha de aprovação, disso... Aí um dia eu olhei pro Luís, eu disse assim pra ele: “Eu não quero te desanimar,

mas eu acho que a Anvisa tá só nos enrolando”. Eu disse: “Porque esse não é o nosso segmento, essa não é a nossa praia, tem gente maior”. E o nosso preço era um preço tipo assim muito competitivo [...] é um segmento [de saúde] bem desafiador, entende? Porque assim, no nosso segmento, aqui o que acontece, nós trabalhamos com indústrias, nós trabalhamos com gente que, por exemplo, principalmente no ramo da comunicação visual, ah que pede propina, que isso, que aquilo, sabe? Só que a Delta não faz isso. Então, nesse segmento, eu consigo trabalhar dessa forma. Eu digo que não é pronto. E nesse ramo da saúde, a gente identificou que ia ser muito mais desafiador nesse sentido do que com o que a gente trabalha hoje (E06).

eu acho que ninguém tinha o *know-how* e, também, a gente não sabia o que estávamos desenvolvendo até então porque era um produto único no mercado, não era um produto que a gente conseguia copiar. Era um produto que estava surgindo no momento, tanto que foi uma inovação aberta: a [universidade 1] contribuía, [universidade 2] contribuía, a [universidade 3] contribuía, e todo mundo tinha um canal aberto e ia jogando a informação, “Ah, descobri isso hoje, ah descobri isso ontem” [...] um desafio gigante e a gente foi vendo a complexidade. Aos poucos foi vendo que precisava de laudo, foi entendendo que precisava de um responsável técnico, foi entendendo que precisava ter doutores, foi entendendo que precisava validar isso no meio o médico (E04).

Durante a pandemia, para o monitoramento do ambiente, destaca-se a importância da construção de relacionamentos pelos gestores da Delta com membros de diversas organizações, como em associação empresarial local, centros de tecnologia e institutos de pesquisa, instituições da indústria e comércio, sindicatos, outros grupos profissionais e iniciativas diretas de cada profissional, pois estes possibilitam o acesso à informação (E01; E03; E04; N32; N33). Neste período, estes também estendem seu relacionamento com a comunidade ao compor núcleo de voluntariado corporativo de associação empresarial local (N33).

a gente tem um bom relacionamento com a [indústria de embalagens], por exemplo, que é um parceiro em desenvolvimento. Eu fui até a empresa deles, visitei. Eles já são clientes nossos e aí a gente tem abertura para ir lá, visitar, ver o que a gente pode melhorar. Hoje a gente está entrando na área de lonas também e aí eu tive a oportunidade de visitar, ver mais, tive a oportunidade de ir a algumas lojas ou empresas, que não necessariamente são concorrentes, mas são parceiros assim, sabe? A gente tem esse contato [...] A gente foi na [associação de tecnologia] [...] um *hub* de incubadoras, de empresas de inovação. Lá a gente conseguiu contato com a [empresa] que pode ser que venha utilizar um produto nosso também, uma cabine. Então a gente tenta permear assim por essas... por esses institutos de pesquisa, a gente tem um contrato com a [universidade 1] também, porque a gente começou a trabalhar com o grafeno, a estudar grafeno, então eles foram parceiros nossos. A [universidade 2] que também é a instituição de ensino que a gente fez o estudo de nano composto com eles. E o time comercial vai bem na [empresa]...vai em indústrias onde o nosso produto pode ser aplicado, sabe? Esse é o contato que a gente tem. PDI fica mais com a área de pesquisa mesmo, assim, com institutos de desenvolvimento (E04).

eu até participei de um núcleo de Gente e Gestão, em [cidade da região]. Tem lá as empresas associadas e eles criam núcleos, e os colaboradores dessas empresas que são associadas participam para fazer troca de experiências. Aí tem os consultores que são da [associação empresarial na cidade sede] que ajudam na solução de problemas, implementação de processos... Tem um núcleo de saúde e segurança, tem o núcleo de gente e gestão, o núcleo comercial, o núcleo das mulheres empreendedoras.... E aí vai. A ideia é fomentar, movimentar a informação, trazer palestras de temas pertinentes (E01).

Também se percebe a relevância da realização de monitoramento de mercado por equipe dedicada à expansão nacional dos produtos, visando a busca de oportunidades de crescimento da Delta no Brasil e a integração de esforços de monitoramento com outros setores da organização (E08).

hoje eu assumi um cargo dentro da operação que eu saio da Gerência Nacional [de Vendas] da Delta para atuar como Gerente Nacional de Expansão. O meu foco é exatamente o que você falou agora [monitoramento de mercado]. Qual ou quais são os produtos novos que estão vindo? Quais são os produtos que são substitutos? Quais as empresas que eu posso comprar de segmentos, talvez diferentes, que são coligados a Delta? Eu estou dizendo o seguinte: imagine que o nosso maior *player* de transformação de acrílico, ele fábrica acrílico injetado que não é nossa praia hoje, mas, de repente, é um *player* que ele vai poder estar trabalhando junto comigo que são produtos que tem sinergia. Pô, de repente eu vou falar, vamos descobrir quem que é o maior injetor de peças em acrílico do Brasil e vou ver se eu não compro ele [sic]. É uma ideia. Então essa... essa antecipação é importante. Segundo, assim como algumas empresas mudaram muito de segmento, a Delta também pode mudar. A diferença é eu posso vender qualquer coisa nas lojas hoje. Se eu vejo que a tendência MDF, eu mudo pra MDF, se eu vejo que a tendência é tal material, eu mudo pra tal material (E02).

Além da previsão de entrada de novas oportunidades previstas no planejamento estratégico, neste período, verifica-se presente o monitoramento de oportunidades de projetos de produtos e melhorias de processos por meio do programa corporativo de inovação, assim como pelo início da operação do departamento de PDI (E04). Desta maneira, ao longo da pandemia, percebem-se oportunidades de desenvolvimento de novos produtos como o acrílico antiviral, o ACM antichamas e claraboias (E04; E05; N48)

Num primeiro momento da pandemia, apesar da interrupção de diversas atividades presenciais, como feiras e visitas, verifica-se a continuidade das ações de monitoramento de mercado quando a Delta aproveita a acessibilidade de ações remotas (E03), assim como no contato com colaboradores de outros países em reuniões on-line (E04). Já em 2021, quando se retomava a agenda de eventos, identifica a oportunidade de explorar novo canal de vendas: “as *‘live shops’*, um

negócio que começou agora na pandemia, a China é uma precursora disso. [...] a gente viu isso no evento de inovação.” (E07).

Agora vem participando [a Delta] de muito mais grupos de discussão, o [rede de negócios] ganhou muita força aqui dentro, também muito *benchmarking* mais do que nós vínhamos fazendo, a Delta sempre foi muito focada em *benchmarking*, mas o próprio on-line facilitou muito *benchmarking*. Eu mesmo participo de três ou quatro grupos de discussão na área de Tecnologia e a nossa área Comercial participa de muito *benchmarking* (E03).

A gente tem uma pessoa [em país da Ásia], [nome do colaborador], que ele, de certa forma, é um termômetro. Então a gente fica vendo o que está acontecendo lá do outro lado porque vai vir a onda, então posso estar vendo uma outra crise, a gente já começa a se preparar, ou tomar algumas decisões, porque pode vir a afetar. Essa visão global. Então tem um pessoal que está [em país da América do Sul], tem um pessoal que está [em país da América do Sul] e que a gente vai pegando informação para entender como que está a pandemia nesses outros países para tomada de decisão aqui: “Será que vai vir uma outra onda e a gente vai, por exemplo, fazer um outro equipamento?” Não, já é alguma coisa bem mais branda, vamos focar nos itens pós-COVID”. “Será que vem para ficar?” Por exemplo, a gente desenvolveu o Nano Power que é um acrílico que é antiviral. Não é só para o COVID (E04).

Além disso, identifica-se, nesse período, a identificação de ameaças devido à situação global da pandemia, notadamente, pelos riscos da crise logística internacional: *“a gente faz o monitoramento dos commodities, o quanto isso vai afetar o desenvolvimento, quanto demora para chegar por conta da logística [...] isso faz ter um ‘lead time’ maior.” (E04).* Por outro lado, verifica-se também a identificação da oportunidade de uso de Ciência de Dados para aprimorar atividades de monitoramento de mercado (E03).

Eu acredito que nós temos uma grande oportunidade de monitoramento do mercado, que até acabei de discutir agora pouco com a equipe aqui, que é entrar com Ciência de Dados e a gente começar a trabalhar de fato com *Big Data* aqui, e alimentar, e contratar uma equipe. Inclusive foi apresentado ao conselho, recentemente, um projeto de Ciência de Dados que foi aprovado e nós devemos começar esse ano ainda, mas eu vejo uma grande oportunidade de nós extrairmos mais informações mais precisas do mercado e do comportamento do nosso cliente (E03).

6.2.2 Ações de *seizing* durante a pandemia COVID-19

O quadro a seguir sintetiza as ações da atividade de *seizing* evidenciadas durante o evento raro da pandemia COVID-19.

QUADRO 17 – SÍNTESE DAS AÇÕES DA ATIVIDADE DE *SEIZING* DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Ações de Seizing
-Intensificar os mecanismos de decisão e comunicação virtuais para agilidade em resposta à pandemia, como grupos de WhatsApp e reuniões on-line. -Apreender oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, como protetores faciais e respirador, em reuniões on-line e grupos de WhatsApp. -Apreender tendência Internacional de realização de <i>live shops</i>, novo canal de venda, direcionando ideia para equipe interna. -Apreender oportunidade de negócio no mercado de lonas de pressão. -Apreender oportunidades de projetos e melhorias em conversas informais com PDI. -Estabelecer metas de fortalecimento da marca, faturamento, expansão da estrutura física e lançamento de produtos. -Revisar modelo e estratégia de negócios para fortalecer as vendas on-line. -Revisar modelo e estratégia de negócios para venda de produtos na área de saúde. -Delinear nova soluções para atender demandas latentes criadas na pandemia, como protetores faciais e respirador, com apoio de parceiros. -Revisar processo decisório de projetos de PDI, TI e Recursos Humanos, incluindo e integrando diferentes áreas. - Integrar ações de valorização das pessoas no estabelecimento de processos de Recursos Humanos.

FONTE: A autora (2021).

Uma das ações identificadas relativa ao microfundamento do *seizing*, neste período, foi a intensificação do uso de mecanismos virtuais de decisão, como reuniões on-line e comunicação por meio dos grupos de WhatsApp entre gestores: “os *encontros, também as agendas de reuniões mudaram, foram para o on-line.*” (E01). Esta ação possibilitou a tomada de decisão ágil quanto às ações de resposta frente à pandemia: “*assim, foi sendo feito ali, feito, sem planejamento, as decisões tomadas ali, o mundo novo, reunião virtual, definiu isso, faz, executa, bota em prática.*” (E05).

Esses mecanismos virtuais para agilizar a tomada de decisão foram aproveitados pela Delta para apreender as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos identificadas neste período, como *faceshields* e respiradores (E01; E02; E03; E06), conforme relatos de Luís: “*Em 24 horas nós fizemos um grupo de WhatsApp. Esse grupo comprou a ideia de uma forma que foi impressionante. Pra nós, foi um aprendizado, isso nunca tinha acontecido antes na Delta, e não foi combinado.*” (V09), “os funcionários começaram a criar grupos, desenvolver produtos, trocar mensagens três, quatro, cinco horas da manhã.” (E08).

Rapidamente nos organizamos. Fizemos várias reuniões e planejamento estratégico para definir como que nós faríamos. Decidir quem iria para “*home*”, definir quais eram os impactos no negócio, como nós contornaríamos isso. Então, sempre focados em contornar a situação. Foi uma equipe que agiu bastante nesse sentido (E03).

A área Comercial recebeu um desenho e aí foi uma conversa interna, “Ah, vai ser um respirador”. E aí, logo que esse desenho ficou pronto, a gente fez um,

simplesmente montou as peças e aí a diretoria gostou da ideia e a partir disso ele falou “Não, vamos fazer” [...]. As decisões eram tomadas muito rápidas porque tinha uma pressão grande de fazer acontecer e não perder o *timing* e as decisões sempre tinham o aval do Leandro ou do Luís. A palavra final sempre estava com eles. Mas, um exemplo, a gente fez os testes internos aqui, um dia a gente validou e, no dia seguinte, a gente ia mandar para uma bateria de testes que custava 15 mil reais. Então, eu, [nome], da parte de engenharia, de PDI, junto com o [nome] que era o Coordenador da Engenharia, a gente tomava a decisão que precisava ir por esse caminho. Simplesmente alertava o Leandro, ou pedia aprovação do *budget*, e a gente tomava as decisões. Nem sempre foram as decisões assertivas, mas eram bem, bem rápidas assim, sabe, a tomada de decisão [...]. Eu acho que a cultura da Delta é ser muito, muito rápida. Mas eu vejo esse projeto [do respirador] atípico. Depois desse projeto eu nunca mais participei de alguma coisa com essa intensidade aqui dentro para a tomada de decisão tão rápida. [...] Veio muito repentino [a oportunidade de produzir respiradores] [...], a gente viu pela mídia, a gente viu os telejornais falando e aí tomou a decisão. Não foi algo que a gente estudou sentou analisou e falou “Vamo, vamo pra esse produto”. Foi algo muito, muito intuitivo assim [...] E atacou. [...] Primeiro item foi a máscara, mas a máscara era algo muito mais simples, não era nada “engenheirado”, nada eletrônico. A Delta, até então, nunca havia feito um produto dessa magnitude sabe? Foi um tiro mesmo, assim, foi uma aposta[...] para o setor de PDI, por exemplo, foi solicitado muitos produtos que atendesse essa demanda: totem álcool em gel, medidor de temperatura, barreiras, proteções, cúpulas e proteções para [carro compartilhado] (E04).

Posteriormente, Leandro percebeu que havia uma tendência Internacional de realização de *live shops*, um novo canal de vendas, conforme seu relato, e buscou levar esta iniciativa para dentro da empresa: “*levei o desafio para equipe, disse “Vamos lá, vamos assistir as live shops, vamos ver o que eles estão fazendo e vamos trazer pra dentro da Delta. Vamos fazer a nossa.”* (E07). O mesmo ocorreu em relação à oportunidade de negócio no mercado de lonas de pressão (E02; E04).

Durante a pandemia, mesmo num ambiente de crise socioeconômica, os gestores da Delta estabeleceram novas metas de fortalecimento da marca, crescimento em termos de faturamento, expansão da estrutura física e lançamento de novos produtos, com o objetivo de que 40% do faturamento fosse proveniente de produtos lançados nos três anos precedentes (E04; E05; E06; N46; S01). Ao final de 2020, como reflexo do aquecimento do mercado de acrílico e outros plásticos no período, a organização apresenta crescimento de 30% e aumento do quadro de colaboradores em 169 pessoas (N07; V01).

Ainda, a Delta revisa seu modelo de negócios para fortalecer as vendas online (N48), assim como revisa o processo decisório de projetos de PDI, TI e Recursos Humanos, integrando mecanismos de decisão sobre novas iniciativas entre diferentes áreas (E03; E04; E05). Por outro lado, conversas informais com a equipe de PDI

continuam facilitando a apreensão de novas oportunidades, tornando o processo decisório mais ágil.

Hoje, por exemplo, existem grupos, departamento Comercial...que trazem, que se *reúnem*, convidam pessoas do departamento de Aquisição, departamento de Finanças, buscam essas sinergias que eu lhe falei, e trazem... nós temos uma reunião *mensal* de direção, onde toda a direção se reúne e são comitês, hoje a gente tem vários Comitês interdepartamentais que trazem propostas. Então, a reunião, ela tem uma pauta descrita, aí, a direção, ela recebe as propostas com antecedência e se prepara para reunião, vai para a reunião. As propostas tendem sempre a ser aprovadas, ou, no máximo, se pede um complemento, dificilmente é reprovado. A gente já tem os parâmetros pra uma proposta ser feita, quanto ela tem que trazer de retorno sobre o capital investido, que ela precisa ter sinergia, precisa... tem vários pontos. E isso é que vem em formato de proposta, seja desses comitês, ou seja do departamento Comercial. Então isso tudo vem da *base* para aprovação em direção (E08).

A gente recebe [demandas] através de planejamento estratégico [...]. No primeiro momento, a gente apresenta para o time Fiscal, de Controladoria. Então, a gente tem uma pessoa específica lá no time [do Financeiro] que nos ajuda, então a gente valida com ele antes da gente apresentar para a diretoria. Então, a gente faz uma validação com cada *key* da área. [...] Então, a gente alinha as pontas e aí a gente apresenta, através do Comitê, para a diretoria, que daí é o Luís, o Leandro, a Marcela, Seu Carlos o e a Dona Heloísa. E ali é tomada a decisão [...]. Hoje, o que é muito visto na apresentação da diretoria é simplesmente o ROI. Só que a gente apresenta VTL, a gente apresenta o quanto que isso vai trazer de lucro antes do imposto de renda, LAIR. Todas essas análises é [*sic*] feita junto com eles: a gente tem uma planilha, a gente pressupõe um volume no valor da venda, o quanto de faturamento, e a gente faz a validação desses indicadores todos, não simplesmente ROI, mas na apresentação para a diretoria é visto muito o ROI. É onde eles tomam a decisão (E04).

6.2.3 Ações de *transforming* durante a pandemia COVID-19

O quadro a seguir sintetiza as ações da atividade de *transforming* evidenciadas durante o evento raro da pandemia COVID-19.

QUADRO 18 – SÍNTESE DAS AÇÕES DA ATIVIDADE DE *TRANSFORMING* DURANTE A PANDEMIA COVID-19

(continua)

Ações de <i>Transforming</i>
-Implementar ações de recursos humanos: trabalho domiciliar, desligamentos, suspensões de contratos e medidas de saúde e segurança. -Replanejar atividades da área Comercial focando em renegociação. -Suspender projetos nas áreas de TI e PDI. -Revisar processos de Recursos Humanos, incluindo recrutamento, seleção e treinamentos -Estabelecer e revisar políticas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. -Reconfigurar recursos e competências para desenvolver, divulgar e comercializar novos produtos, como protetores faciais, barreiras de proteção, respiradores, acrílico antiviral, ACM antichamas e claraboias. -Mobilizar recursos de conhecimento externo ao estabelecer parcerias com médico e fornecedor de componentes eletrônicos para desenvolvimento de respirador.

(conclusão)

Ações de Transforming
-Mobilizar recursos e competências para compreender e atender aos requisitos de aprovação de produto na área da saúde, desenvolvendo protótipo, realizando testes, adaptando processos produtivos e organizacionais, estabelecendo políticas, buscando apoio governamental e da comunidade -Contratar profissionais que aportam novos conhecimentos e experiências para adaptações do parque fabril e processos administrativos. -Realizar ações de divulgação e imagem da marca no contexto dos novos produtos lançados e pandemia, como doações. -Reconfigurar recursos e competências para ajustar nível de produção, esforços em divulgação e venda de produtos lançados durante a pandemia. -Estruturar área de Expansão Nacional realocando Gerência. -Contratar auditor interno, apoiando o mapeamento e melhoria de processos e projetos de sistemas de informação. -Descontinuar processos estabelecidos em ações de resposta à pandemia e processo de aprovação da área da saúde. -Redirecionar recursos de venda e produção de produtos já existentes no portfólio de acordo com as flutuações do mercado apreendidas. -Alterar modelo de trabalho adotado com os colaboradores do setor administrativo e revisar políticas de recursos humanos. -Investir em tecnologia de sistemas para aprimoramento de <i>e-commerce</i> e estabelecimento de <i>marketplace</i>. -Investir em estrutura física abrindo duas novas filiais no Brasil, duas internacionais, ampliando duas unidades e construindo centro logístico. -Investir em novos moldes para o processo produtivo. -Investir em treinamento dos colaboradores estruturando universidade corporativa. -Implementar software de gestão de projetos para acompanhamento destes e do planejamento estratégico. -Investir em Marketing, como ações de publicidade e patrocínios, parcerias e contratação de assessoria de imprensa. -Mobilizar recursos e competências para retomar projetos internos suspensos no início da pandemia. -Mobilizar recursos humanos para realização de <i>live shops</i>, novo canal de vendas. -Realocar recursos humanos e contratar profissionais para criação de equipe focada em <i>e-commerce</i> e negócios digitais. -Mobilizar recursos e competências internas e externas para criação da área de Inteligência de Mercado. -Criar programa de inovação.

FONTE: A autora (2021).

Inicialmente, com a chegada da pandemia, em função do contínuo monitoramento do ambiente e da agilidade nas decisões para capturar as oportunidades e inibir as ameaças identificadas, diversas ações de reconfiguração e mobilização de recursos foram realizadas, como: implementação do trabalho domiciliar, mudanças nas políticas de TI e Recursos Humanos, desligamento de colaboradores: *“a gente não tinha noção de como que as coisas iam ficar e essa é a pior reunião que existe. E aí nós tivemos que fazer isso, tivemos... acho que nós reduzimos umas 40 pessoas lá naquele período.”* (E06), novas ações de comunicações para acompanhar a evolução da pandemia, novas medidas de saúde

e segurança, assim como contratação de profissionais e empresas para assessoria nas áreas de saúde e jurídica (E01; E02; E03; E06; E08; V09; V10).

As pessoas, no segundo dia de pandemia, 30% por cento do nosso time já estava em casa trabalhando home-office. Então, pra uma empresa como a Delta, com 500 e poucos colaboradores, a gente considerou um grande sucesso da nossa área de TI, mandaram ver, né. Foi muito rápido. E aí a gente adotou todos os protocolos de segurança (E08).

RH e a diretoria prontamente se muniram de políticas e procedimentos para controlar a pandemia aqui dentro, a infecção aqui dentro. Então até hoje rodam uns vídeos nas nossas TV's, inclusive tem uma que está rodando agora aqui, ensinando as pessoas a passar álcool...tomar cuidado com a proximidade quando espirrar. Enfim, todo esse cuidado [...] (E03).

A gente teve que incluir processos, né. Processos, por exemplo, de gestão de afastamentos por casos de COVID. Dos casos suspeitos, quantos são positivos, quantos são negativos? Para a gente poder mensurar. Fazer campanhas internas de prevenção. Redobrar os cuidados com limpeza, higienização. Conscientização muito forte do uso da máscara, do álcool... a gente teve que mudar até mesmo as nossas estruturas em alguns momentos para que fosse contido essa expansão aí, esses momentos principalmente que tiveram uma onda, um crescimento dos casos muito forte [...] a pandemia virou uma pauta da comunicação interna, né? Então, como está evoluindo a vacinação? Quando havia ali um indicativo de uma nova cepa, a gente tomava esse cuidado de comunicar internamente para que os que os cuidados fossem redobrados. Então fazer vídeos de conscientização.... então, a todo momento que a gente sentia uma movimentação das notícias né, de forma mais crítica, a gente comunicava isso internamente [...] a falta de um médico que a gente pudesse estabelecer os protocolos, né? Contratação de uma empresa para fazer os testes rápidos, né? Uma orientação... por que a nossa área não é a saúde e a gente ficou totalmente refém de informação, né? E tem mais também a questão jurídica que envolve tudo. Então essa questão do apoio jurídico...de como proceder ...até com a parte de legislação trabalhista também, enfim. Tudo isso foi buscado recursos para que a gente pudesse ser o mais assertivo possível (E01).

Ao longo do tempo, a Delta realiza outras ações para responder às ameaças e oportunidades identificadas neste período, por exemplo, replanejando o uso de recursos financeiros: “a gente [...] fez um trabalho muito forte de priorização do caixa, muito forte.” (E08), redirecionando atividades na área Comercial, descontinuando projetos de TI, suspendendo contratos e reduzindo jornadas de trabalho, interrompendo treinamentos presenciais e revisando processos de recrutamento e seleção para atender à demanda por contratações (E01; E02; E03; E06; E08).

Tive que mudar rapidamente a minha estratégia [da Gerência Comercial] [...] tive que trabalhar 90%, talvez do meu dia a dia, tanto na renegociação com esses clientes [inadimplentes], mas também na aprovação de crédito, [...]. A gente tem que fazer um trabalho hercúleo aqui para se organizar. Então foi uma adaptação muito rápida [...] ligar para vender produtos pra comunicação

visual com o mercado de shopping fechado, o mercado de comércio fechados, é muito difícil (E02).

Nós mandamos o pessoal de férias para casa, nós fizemos redução de jornada. Porque, embora a gente começou com bastante *faceshield* e isso foi um valor muito bom, mais da metade do nosso time estava sem serviço, porque logística de chapas, de lojas, setores internos, e compras, nós cancelamos pedidos, por exemplo. Então, nós tivemos diversas...redução de jornada, férias, foram meses assim fazendo de tudo que era possível e de planos. Ações que o governo fez assim para flexibilizar para as empresas, a gente utilizou tudo que era possível (E08).

Eu preciso aproveitar o momento de mercado. “E como eu vou trazer as pessoas?” E aí impactou em todos os processos, por exemplo, o processo de recrutamento e seleção para a área operacional, geralmente a gente colocava 10, 15 pessoas dentro de uma sala para fazer um processo seletivo, porque dali você iria contratar várias, né? Aí já não podia mais. Como que eu vou me organizar? [...] Um processo que deixou de existir foram os treinamentos num primeiro momento porque a gente não sabia lidar com o decreto, com as proibições... e principalmente com a responsabilidade. E aos poucos a gente foi retomando, com menos, com uma quantidade menor de pessoas na sala, online né... então a gente foi retornando aos poucos. Então muita coisa a gente paralisou (E01).

Nos primeiros dois meses após o estabelecimento da pandemia, contando com a recém estruturada área de PDI, também se dá a mobilização de recursos e adaptação do processo produtivo da Delta para desenvolver novos produtos relacionados aos segmentos e materiais já atendidos pela organização, como protetores faciais (*faceshield* e máscara): “*Sobre estratégias do COVID, da pandemia. A empresa ela se mudou rapidamente. A gente começou a fazer ‘faceshield’, a gente começou a usar o nosso material.*” (E02), assim como de processos para divulgação e comercialização destes, a exemplo de doações para uso de profissionais de saúde na cidade da matriz (E04; E06; N25; S01; V01; V09): “*Foi fantástico porque a nossa equipe veio pra cá e de um dia para o outro desenvolveu essa máscara, começou a divulgar e começou a comercializar*” (E06). Para atender a demanda no processo produtivo, realiza contratações: “*Produção, era um negócio que girava muito, tinha que ter, então contratava-se muito, todo mundo demitindo, a gente contratando.*” (E05). Além destas ações, há a mobilização de recursos para revenda de matéria-prima tendo em vista o estoque inicialmente disponível da Delta e falta de insumos no mercado em consequência da crise ocasionada pela pandemia (E04).

A Delta teve uma situação muito rápida e foi atacar o mercado que tava vigente na hora. Ó imagine, o mundo precisando de material... de máscaras, a gente com uma produção parada *podendo* criar um produto a partir disso, aí, criamos, fizemos um teste, chamamos... (E02).

Então a equipe desenvolveu, num final de semana, uma máscara e a gente conseguiu organizar uma linha de produção gigante e saímos na frente e fizemos as campanhas certas [...] A gente identificou que tudo tinha que ser muito rápido. Se a gente quisesse sobreviver, a gente ia ter que rápido e foi o que aconteceu. A gente teve a percepção.... a gente via no Jornal Nacional as empresas fazendo máscaras em impressora 3D, sabe, um negócio super demorado, fazia 30 máscaras por dia, a gente tava produzindo 3 mil. [...] a gente avançou muito agressivo nas vendas. Então a gente vendeu *muito, muita* máscara para [cidade no Sudeste], hospitais de [cidade do Sudeste], governo [...] (E05).

Eu sei que em 24 horas o produto [*faceshield*] tava desenvolvido, tava no *e-commerce*, tinha galera de marketing divulgando, o pessoal de processos trabalhando...No quarto dia, nós estávamos produzindo 30 mil peças/dias e já estavam vendidas (V09).

a gente tinha um estoque alto, então a gente conseguiu fornecer bastante para outras empresas que não tinham, estavam em escassez a matéria prima no mercado e a Delta tinha em casa. A gente centralizou *faceshield*, então a gente fez.... Hoje a empresa trabalha com muito produto “engenheirado”, desenhado, e a gente focou em uma manufatura de linha contínua coisa que não é normal aqui. Então eu vejo que foi... da mesma maneira que eu enxergo, PDI enxergou como uma oportunidade, e toda a empresa viu uma oportunidade aí na pandemia também (E04).

Em março, mobiliza recursos para iniciar projeto próprio de produção de respiradores pulmonares, investindo fora de sua área de atuação e, novamente aproveitando-se de uma estrutura mais ágil e descentralizada que vinha se estabelecendo, suspende demais projetos da equipe de PDI e aloca equipe interna de cerca de 30 pessoas de distintos setores, incluindo Luís e Leandro, com intensa dedicação à esta iniciativa (E04; E05; E06; V01; V09).

eles [equipe da Delta] se voltaram num verdadeiro projeto relâmpago e “Temos que fazer os respiradores, temos que entregar para o mercado e tem que aproveitar agora, esse momento”. Então, houve uma união e um trabalho em equipe muito forte, onde até mesmo a diretoria desceu pra fábrica pra ajudar a produzir, ajudar a organizar toda a documentação, porque tem uma norma específica quando trata de equipamentos de saúde... para conseguir cumprir os prazos e entregar o respirador (E01).

o pessoal estava 24 horas, sabe, rodando. Tinha gente que trabalhava 18 horas ou mais para conseguir desenvolver o respirador [...] foi um trabalho que a gente viu toda a nossa equipe envolvida, envolvida ao extremo, tanto que foi muito desgastante porque nós tínhamos que entregar e, como eu te falei, tinha gente que estava trabalhando ali 16, 18 horas por dia e eu posso dizer que nem, por exemplo, Luís, que é meu marido, Leandro, também, entende. Então, estavam direto no desenvolvimento desse produto e daí, isso tudo sempre foi, tinha que ser rápido, mas não podíamos...não tinha tempo a perder com isso (E06).

o time de PDI, que era reduzido né, na época, era eu mais o [nome], foi totalmente direcionado para essas atividades [do respirador]. Então, eu não toquei projeto nenhum mais enquanto tava no desenvolvimento desse projeto. É...eu sei que mão de obra, por exemplo, o [nome] que era da área de projeto, também ficou *full time*, ficou alocado todo o tempo nesse projeto

e a gente tinha isso, a prioridades era o projeto e... todos os outros projetos ficaram em *hold*, ficaram em *stand-by*, que era o foco total no respirador (E04).

Foi, em 10 dias, uma equipe de trinta e poucas pessoas, similar com o que aconteceu no *faceshield*, 24 por 7, estamos com o aparelho desenvolvido e aí recebemos da Anvisa as normas da OMS, adequamos poucos detalhes que a norma pedia. E agora estamos aí, numa peregrinação para aprovarmos junto a ANVISA (V09).

Também, verifica-se a mobilização de conhecimento externo no estabelecimento de parceira com cirurgião cardiovascular atuante na cidade sede da Delta, motivada pelo desconhecimento da organização sobre o produto e setor de saúde, parceiro que idealiza o projeto do produto, analisando as necessidades do aparelho do ponto de vista do cliente, e acompanha a equipe durante todas as etapas. Da mesma forma, constitui-se parceria com fornecedor para a parte eletrônica e na angariação de dezenas de apoiadores regionais e nacionais (V01; V09).

Uma vez concluído o desenvolvimento do protótipo do aparelho, finalizado em 10 dias, destacam-se ações da Delta para a adequação de processos, contratação de profissionais e mobilização de parcerias que aportam novos conhecimentos e experiências visando adequação às normas técnicas da OMS recebidas da Anvisa, ou seja, à operação na área de saúde, setor não explorado anteriormente pela Delta: *“A gente trouxe profissionais, assim... eu vejo hoje o time da Delta muito mais capacitado. Então, a gente trouxe profissional que é da Qualidade, que já passou por essas experiências [de melhoria de processos]”* (E04). Neste sentido, verifica-se, por exemplo, a mobilização da equipe para realização de testes de bancada para certificação preliminar e testes clínicos, concluídos após um mês de início do projeto, assim como a adequação de processos e políticas de setores administrativos (E04; E03; E06; N48; V01; V09; V10): *“Nós tínhamos políticas de TI, tínhamos política de segurança da informação, mas uma política de controle de acesso não tínhamos. Então, foi escrita. Política de uso de recursos tecnológicos...”* (E03).

Rapidamente desenvolvemos um respirador. Buscamos parcerias na região. Desenvolvemos o respirador, em 40 dias o respirador estava pronto e, demorou um pouco mais a homologação junto à Anvisa, mas foi aprovado, foi liberado a venda (E03).

existia um *script* [de governança], mas ele precisava ser aprimorado. Quando, claro, o nível de exigência de uma peça de acrílico para se tornar um *display* tinha, no processo ali de fabricação é infinitamente mais simples do que um processo de você criar um aparelho que vai tá mantendo alguém vivo ali [...] E aí houve um aprimoramento nesses processos (E05).

A gente buscou ajuda também de consultores externos porque a gente teve que... de certa forma, a gente é uma empresa que não tem ISO, então não tem uma certificação, não tem uma padronização e a gente precisava demonstrar isso para ter a homologação do produto e até da fábrica. Então veio consultores externos e a gente fatiava um pouco aí quais eram as atividades de cada um [...] quem veio nos auxiliar, tinha trabalhado na [indústria com produtos na área saúde], então já tinham um *feeling* de homologação da área da saúde. Então, sabia das leis sanitárias, entendia o quanto uma sala limpa era exigente, quanta parametrização era necessária. Então trouxe esse *know-how* pra gente que até então não tinha, onde não tinha essa noção da criticidade da limpeza e tudo mais (E04).

Contudo, enfrentando desafios no processo de aprovação do aparelho junto a Anvisa, com capacidade produtiva instalada mínima de 400 respiradores por dia ociosa, mobilizam-se recursos e competências em lançamento de campanha para buscar apoio governamental, no formato de mensagem em vídeo gravada por Luís e de *hashtag* para promover o compartilhamento do conteúdo pela sociedade em geral (V09; V11), assim como em contato direto com políticos: *“quando chegou na parte burocrática empatou tudo. E aí Luís chegou a ir para Brasília conversar com aquele ministro [da Ciência e Tecnologia]”* (E06).

Finalmente, após obter a resolução junto a Anvisa para classificação do novo equipamento, ações de reconfiguração de recursos são percebidas na realização de alterações do parque fabril da Delta a fim de obter a permissão da Anvisa para o exercício da atividade. Assim, a Delta torna-se, em agosto de 2020, a primeira empresa fora do segmento da saúde a conseguir de forma independente, certificação e autorização para venda do aparelho (E06; N48; V01; V10).

No entanto, devido as dificuldades que se apresentam durante o processo de aprovação do produto, no momento em que se dá a autorização, a demanda pelo equipamento já havia sido suprida, prejudicando os resultados de venda do produto (E03; E04; E06): *“Quando saiu a liberação da Anvisa ninguém mais precisava de respirador.”* (E06), *“a gente literalmente teve um prejuízo grande ali, levou seis meses para Anvisa autorizar. Aí já tinha passado o “time”, nós tínhamos comprado as matérias primas.”* (E08). Por outro lado, no contexto dos novos produtos lançados no evento da pandemia, realizam-se ações de divulgação que mobilizam recursos de imagem e marca. Estas, assim como a própria mobilização para a realização do projeto do respirador, contribuem para popularizar a Delta, principalmente na região de sua sede, e estabelecer seu posicionamento como uma organização inovadora

(E04; E05): “a percepção de marca mudou muito e a gente cresceu ao invés de contrair nessa fase, foi um divisor.” (E05).

fizemos um trabalho de imagem também, fizemos muita doação nessa época para quem realmente precisava. Fizemos uma articulação com imprensa, não tivemos tanto apelo nacional, mas regional bastante. E, ali, a gente começou a costurar algumas ações, aí a gente, depois, partiu para o [respirador] também, para o respirador que teve uma repercussão gigante. A gente não teve muito êxito, não teve êxito nas vendas, mas porquê, por falta de *timing* em relação a aprovação e tudo mais com a Anvisa, mas isso nos gerou uma reputação local incrível. Não é? Uma empresa totalmente fora do *know-how*, do ramo, desenvolver um produto, uma pegada que a gente já tinha como objetivo, a gente ter... colocar Delta como uma empresa de inovação, então isso contribuiu muito porque é difícil você ser inovador na chapa. O que você vai fazer é trazer produtos novos, de fora. Agora, você ser inovador, quer dizer, a gente ganhou a população ali, porque tava todo mundo querendo que a coisa acontecesse, vendo as notícias, as pessoas nos hospitais sendo bombeada manualmente com garrafas e tudo, e gente com uma solução ali, então ganhou um apelo muito forte [...]. Não tem um cidadão aqui de [cidade sede] e região, que não “Ah, a Delta, a do respirador”. [...] a gente fez doação para [emissora local de televisão] [...]. Fizemos a doação, botamos a marca deles na máscara, botamos a nossa marquinha discreta, mas né... a intenção naquela época era, os repórteres não podiam nem sair na rua, então era para proteger e tal. Voltou a doação, eles não podiam usar coisas com marca. Então, assim, ações foram feitas, deram certo, outras foram feitas, deram errado. A gente cobriu todos os bombeiros, policiais aqui, protegendo os nossos aqui, mandando pra [cidade da região], hospitais [de cidade da região]. Essas ações deram certo, tiveram repercussão... e de fato, a gente tinha o interesse em fazer o bem ali, porque as eram as pessoas que estavam na linha de frente, não se achava esse tipo de produto para vender. E, assim, órgãos públicos, a gente sabe que demora, tem uma série de burocracias que nem nessas épocas eles aliviam. Então, a gente pode contribuir com a comunidade, isso foi reconhecido (E05).

Hoje, se você falar na região sobre a Delta ela é muito bem vista, então “Pô, a Delta, aquela que fez o respirador, “Ah, Delta aquela que está crescendo”. Nossa, assim, colocou num *spot*, colocou num outro nível a empresa. Então acho que isso é bem positivo [...] hoje a gente é muito bem visto no mercado (E04).

Ainda em 2020, em consequência da baixa demanda pelo respirador e falta de retorno com o projeto decorrentes de seu lançamento tardio, assim como do aumento da concorrência na venda de *faceshields* (E03; E04; E06), a Delta reconfigura recursos para adequação de volume e interrupção da produção destes itens e desenvolvimento de novos projetos. Entre estes, o acrílico com ação antiviral, produto relevante para o combate à COVID-19 e outras doenças infecciosas que pode ser aplicado, por exemplo, em hospitais, supermercados e farmácias e, com foco na construção civil, o ACM antichamas e claraboias (E04; E05; N48). Tais produtos, ao longo do tempo, também tem seus níveis de produção ajustados conforme demanda:

“Chegamos a criar um acrílico antiviral, não vingou também. Enfim, perdermos o ‘timing’. Isso tudo serve de aprendizado.” (E05).

Nós tivemos muito investimento nessa parte do respirador e, meses depois, um dia eu desci e eu vi [...] nossa produção quebrando os respiradores para jogar no lixo, sabe? Mas faz parte, foi aprendizado. O nosso objetivo era realmente conseguir salvar vidas porque tinha muita gente precisando, mas, esse lado aí, não deu certo. [...] Nós tivemos vários produtos que foram desenvolvidos e foram desenvolvidos de forma rápida para atender esse público. [...] Só que daí, o que acontece, daí as outras empresas também vão vendo que pode ser feito, que pode ganhar. E daí, assim, hoje, se eu não me engano, eu devo ter pelo menos umas 5.000 *faceshield* ainda em estoque, [...] E nós fizemos uma compra grande de insumos pela falta e tivemos que se desfazer de tudo porque não... não conseguimos vender nada de respirador (E06).

Assim, houve também uma ação de descontinuação, ao longo do tempo, de processos administrativos que haviam sido estabelecidos durante a pandemia. A atividade de *transforming*, portanto, se revela com ações de criação e descontinuação de produtos e processos. Alguns destes apenas deixam de ser executados com o passar do tempo, uma vez que os processos de qualidade e governança exigidos no setor de saúde se mostravam mais rígidos que aqueles necessários para operação usual da organização (E03; E05): *“a gente também não precisa chegar aqui [indica um patamar alto com as mãos] [...] para o [respirador] sim, mas o resto, não.” (E05).*

alguns foram decididos, alguns foram descontinuados, inconscientemente (risos). [...] alguns processos que nós revisamos na época, por causa que a Anvisa exigia inclusive, foi toda uma *governança* em cima disso e que acabou se perdendo, não por uma decisão, mas por uma falta de necessidade tão grande. Então na época criou-se vários processos. Vou citar, por exemplo, revisão trimestral de acesso a sistemas, que acabou não acontecendo trimestral, e políticas de solicitação de acesso, tem que ter um formulário assinado, ainda que seja virtual, seja eletrônico, mas acabou que nem sempre é liberado da forma como se deveria. Processo de... lá dentro da fábrica mesmo, alguns eu percebo que caíram no desuso por falta de uma necessidade maior (E03).

Ao acompanhar a evolução da pandemia, há o contínuo redirecionamento de recursos de produção e venda de acordo com as flutuações dos mercados previamente atendidos pela Delta.

nós tínhamos a indústria, nós tínhamos a comunicação visual. Então a indústria estava bem. Nesse momento a indústria puxa a frente e a construção civil tem que remar, remar, remar, remar para sair da crise. [...] Assim, são vários exemplos. [...] Então o que eu posso contribuir aqui para você, é que a gente sempre trabalha muito para ter foco, mas ter divisão. Ter

compartimentos. Ter segmentos. Para que você consiga equilibrar dentro de momentos de crise. [...] Então, esse equilíbrio a gente sempre busca fazer. Ter os negócios de modo a compensar, a estabelecer compensações nesses momentos de crise que naturalmente acontecem (E07).

Da mesma forma, para a retomada gradual de suas atividades presenciais, a Delta realiza constantes ações de *transforming* a fim de alterar o modelo de trabalho adotado com os colaboradores do setor administrativo e revisar políticas de recursos humanos (E01; E03; E04; E05; E06; E07).

Quem sabia fazer uma política de *home-office* nas indústrias, né? Uma coisa tão simples, mas que requer um conhecimento e muitas empresas erraram. E muitas, até hoje, tão discutindo: “E aí, eu pago a energia elétrica do meu colaborador? Eu dou uma ajuda de custo? Ele tá em *home-office*, eu devo pagar vale alimentação? Ah, mas eu não pago a vale-alimentação, eu pago a vale-refeição, mas ele não está usando. O que que eu faço com isso?” É algo tão simples que a gente olhar lá para os princípios legais, né? E que a gente... que entra numa discussão quase de *looping*. A gente fez uma política de *home-office*, eu olho para ela hoje, eu vejo, de longe tá muito, tá muito longe de ser bom (risos). Porque daí fica dúvidas. [...] Tava, por exemplo, a periodicidade de comunicação com esses colaboradores que estão em *home-office*? Até mesmo para a área de Gente e Gestão, “Como eu faço essa gestão das pessoas lá?” Elas estão distantes da cultura, elas estão distantes de tudo que tá acontecendo e talvez a gente não tá nem com o radar ligado nisso. A gente vai estar com o radar ligado a hora que essas pessoas voltarem e elas se sentirem estranhas na organização (E01).

a gente começou a fazer com que quem se sentisse mais confortável, viesse pra dentro. Outras [pessoas], não queriam. Só que quem ficou com produtividade alta, eu deixei. Quem começou a ter problema, eu falei “ô cara, tá na hora da gente revisar aí, pensar que você tem que levar, porque não tá... não tá legal para você, não tá legal pra nós.” (E02).

Hoje a gente tem a liberdade de ter um modelo híbrido de trabalho. Então, hoje eu estou *home-office*, ontem e hoje, e amanhã já tô na empresa. A gente trabalhar com também... acho que a confiança ali né de você ter a equipe que está através de resultados, você medir não com batendo o ponto. Isso falo muito por mim, não se aplica a produção, a produção é diferente. Mas no meu setor [Marketing] eu consigo.... A gente trabalhou muito tempo só *home-office* depois a gente foi migrando, foi voltando (E05).

Também, observa-se a mobilização de recursos e competências para a retomada de ações que haviam sido planejadas anteriormente à pandemia, como projeto de implementação de sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes (E05).

nós começamos a olhar com um olhar um pouco mais abrangente, olhar um pouco mais global, e optamos, então, por contratar o [software de gestão de relacionamento com cliente] [...] que estamos fazendo *go-live* agora. Então, nós começamos em 2020 a implantação desse projeto, veio pandemia, nós

seguramos. Então, era muita incerteza. Nós seguramos um pouquinho, depois de uns dois ou três meses, nós percebemos que poderíamos retomar e retomamos o projeto e estamos fazendo o *go-live* dele agora, fizemos já uma boa parte da equipe, já virou e a outra parte tem um cronograma aí que está que está sendo executado. [...] é uma plataforma que nos sustenta para operações em outros países, né? (E05).

Ainda, mobilizam-se recursos para criação da área de Expansão Nacional, a qual é assumida pela antiga Gerência de Vendas Nacional e passa a monitorar o mercado brasileiro de forma integrada às áreas de PDI e Marketing (E08).

ano passado [nome], assumiu uma vaga de Gerente de Expansão que é um cargo que nós [criamos]. [...]. E a gente centralizou nesse departamento, por exemplo, a seleção de quais as capitais, ou cidades para colocar as lojas e novos mercados [...] em PDI é que acontece toda essa parte de pesquisa [...] são grupos interdepartamentais, junta Comercial, junta PDI, junta Marketing, toda essa análise de dados de mercado é gerada em Marketing, também (E08).

Em outra ação, novos profissionais são contratados para atuar com auditoria interna, apoiando o mapeamento e melhoria de processos, também suportando projetos de sistemas de informação (E03).

nós ganhamos um pouco de força nessa questão de processos por causa da contratação de uma pessoa para auditoria interna. Isso faz um ano e meio. Então, o auditor interno, ele nos ajudou, “Olha, isso aqui não tem um processo definido por isso que tem esses erros”, quando ele vai auditar alguma área e pega os erros. Então, hoje, inclusive, nós estamos com um profissional que tem uma boa experiência e tem nos ajudado a sentar com os gestores das áreas, mapear os processos, identificar os *gaps* e planejar com eles a sistematização disso (E03).

Ao final de 2020, a Delta havia apresentado crescimento em meio à pandemia COVID-19 e, neste contexto, verificam-se ações em termos de recursos humanos, com novas posições criadas e funcionários são contratados: “*foram feitas novas contratações e foi um ano muito bom.*” (E06); e, em relação à sua estrutura física, duas novas filiais no Brasil são inauguradas e a segunda internacional é implantada, inicia-se a reforma e ampliação de umas de suas lojas e as obras de seu novo centro logístico e, em tecnologia, adquire novos moldes de padrão internacional para a fabricação de chapas acrílicas (E06; V01).

Em 2021, verificam-se ações focadas na expansão da sua estrutura física nacional da Delta, quando inicia a abertura de três novas lojas, em cidades da região Sul e Sudeste, e a ampliação de sua unidade matriz. Do mesmo modo, com objetivo

de ampliar sua presença no mercado externo e em uma busca constante por ser referência no fornecimento de soluções para o segmento industrial, de construção civil e de comunicação visual, na abertura da primeira filial na Ásia (N46). Também a fim de suportar suas metas de crescimento, intensifica a oferta de formação técnica e de habilidades pessoais para os colaboradores, incluindo a estruturação e lançamento de universidade corporativa (E01; N49).

Até julho de 2021, a Delta havia atingido um crescimento de 44% sobre o mesmo período do ano anterior, com previsão de faturamento anual de R\$ 330 milhões (N46), ano em que, uma das metas da Delta foi de fortalecer a marca e torná-la conhecida nacionalmente. Desta maneira, percebe-se o estabelecimento de processos para planejamento de ações de marketing e a estruturação da área, verificando-se investimentos em ações de publicidade e patrocínios, concretização de parcerias e contratação de empresa especializada em assessoria de imprensa, além de criação de página dedicada em seu site para evidenciar aos colaboradores e clientes sua presença na mídia (E05; S01).

Essa área de marketing, interna na empresa, é relativamente recente. ela deve ter aí três, quatro anos, talvez. Até então, nós tínhamos publicidade contratada com agências, boas agências, agências regionais, daqui, mas o pessoal sempre muito comprometido, muito integrado, inovador, mas muito voltado na publicidade. Hoje isso está tudo mais estruturado (E07).

Hoje a gente trabalha com planejamento, uma estrutura completamente diferente, tanto de conteúdo, a gente planeja tudo mais de um mês de antecedência. A gente tem uma assessoria de imprensa que nos dá um suporte. [...] a gente hoje consegue efetivamente planejar muito melhor (E05).

Na área digital, verifica-se o investimento em tecnologia de sistemas para ganhar eficiência, rapidez e economia nos processos visando o aprimoramento do *e-commerce* e estruturação de *marketplace* da Delta para, assim, fortalecer suas vendas on-line (N48). Particularmente, em relação aos seus departamentos, a Delta retoma a criação de equipe focada em negócios digitais, realocando recursos humanos e contratando profissionais, assim como a criação da área de Inteligência de Mercado, para a qual realiza investimento em consultoria (E03; E04; E05). Também, observa-se mobilização para parceira com novo consultor externo com foco em digital para integrar o Conselho Consultivo da Delta (E08).

a Delta já tinha antes mesmo da pandemia um departamento de *e-commerce* onde ela já vinha olhando seus resultados e entendendo que precisava

melhorar. No final do ano passado um pouco, um pouquinho antes, aí na metade do ano passado, eu já havia conversado um pouquinho com a área de *e-commerce*, na época, que nós havíamos percebido algumas oportunidades e já havia participado de uma de uma conversa inclusive com o Leandro sobre a estruturação dessa área. No final do ano passado, eu fui convidado para essa posição, para participar com a equipe aqui e assumi, mas até então não se tinha a ideia de que eu fosse o gestor da área, que nós iríamos estruturar a área e eu, inclusive, ajudei na seleção, a selecionar, a desenhar o perfil do profissional que sentaria nessa cadeira. Mas, nós percebemos aí, por influência da pandemia que o negócio digital ele vinha crescendo muito, vinha se fortalecendo muito. E existem algumas iniciativas da Delta de avaliar por onde que nós vamos continuar crescendo, então, de repente, algumas oportunidades aqui que nós percebemos faria mais sentido se nós tivéssemos um digital forte, foi onde eles me convidaram para assumir a área de digital, já que existe muita tecnologia envolvida num negócio digital. Então se fosse para, por exemplo, para nós movimentarmos esse digital, de qualquer forma, eu estaria muito envolvido na implantação da área tecnológica. Todas as integrações, a implantação da plataforma e tudo mais. Então fez sentido que eu absorvesse também essa área comercial, essa área de estratégia de negócio para o digital (E03).

nós temos dois conselheiros externos e é provável que ano que vem nós tenhamos um terceiro também, daí na área de Digital. Hoje um consultor financeiro, [...]. E temos também o [nome] que é professor da [instituição parceira], tem uma boa bagagem de gestão. E nós estamos com uma vaga para o Digital em aberto porque a gente já tem uma pessoa que nós estamos há uns seis meses se reunindo e [deve compor] esse conselho ano que vem (E08).

Em termos de inovação, a Delta demonstra ações ao continuar a estruturação do setor de PDI no período da pandemia: *“Hoje a gente tem um time com um designer, um estagiário, um menor aprendiz, uma engenheira, [...]...seis pessoas. Antes, quando eu entrei [início de 2020], era um time composto por dois.”* (E04) e, em 2021, ao lançar novo produto na área da saúde, a cabine de isolamento, equipamento que pode ser utilizado para atendimentos remotos de saúde e reuniões; ao realizar testes com novo canal de vendas, as *live shops*; e ao estruturar programa interno de ideias de inovação aberto a todos os colaboradores (E03; E07; E08; N46; S02): *“a gente criou o [programa de inovação]. Então é um ‘QR Code’ que qualquer colaborador, de qualquer matriz, consegue acessar e dar uma ideia.”* (E04).

o foco na inovação, ele não reduziu, ele continua muito, muito aceso. Então, na época da pandemia, inclusive eu acho que um pouquinho antes da pandemia até nós havíamos contratado um Coordenador de Desenvolvimento de Pesquisa e Desenvolvimento e foi criado um grupo, foi criado um time, uma área de Pesquisa e Desenvolvimento, e essa equipe ganhou força e vem se estruturando cada vez melhor (E03).

nós lançamos o respirador e, depois, nós decidimos não continuar na área da saúde. Não quer dizer que nós não voltaremos. Nós acabamos de lançar uma cabine de telemedicina, onde você entra na cabine, você faz seus autoexames ali, então é uma cabine, bem, bem bacana. Então isso é uma

inovação também, e que está na área da medicina, apesar de ser um produto não tão intrusivo como foi o respirador (E03).

Como um todo, as ações descritas nas atividades que representam os microfundamentos das capacidades dinâmicas – *sensing*, *seizing* e *transforming* – levaram a resultados específicos na fase da pandemia COVID-19, já mencionados. A síntese dos principais resultados pode ser vista no quadro a seguir.

QUADRO 19 – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS NAS ATIVIDADES DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Principais Resultados
-Intensificação do uso de mecanismos virtuais para agilidade na tomada de decisão e comunicação. -Reorganização e aumento do quadro de colaboradores. -Políticas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. -Desenvolvimento de novos produtos, como protetores faciais e barreiras. -Desenvolvimento de respirador pulmonar e cabine, produtos na área da saúde. -Certificação e autorização para venda de respirador. -Melhoria de padrões de qualidade do processo produtivo. -Popularização da marca e imagem de organização inovadora. -Área de Expansão Nacional. -Melhoria de processos com auditoria interna. -Inauguração de novas filiais no Brasil e primeira filial na Ásia -Ampliação de lojas e unidade matriz. -Construção de centro logístico. -Estruturação de universidade corporativa. -Fortalecimento do <i>e-commerce</i> e estabelecimento de <i>marketplace</i>. -Ações de Marketing em publicidade, patrocínios e parcerias. -Contratação de assessoria de imprensa. -Criação de equipe com foco em <i>e-commerce</i> e negócios digitais. -Testes de <i>live shops</i> como novo canal de vendas. -Formalização do processo de entrada e decisão de novas iniciativas. -Implementação de software de gestão de projetos e planejamento estratégico. -Implementação de software de gestão de relacionamento com clientes. -Criação do programa de inovação.

FONTE: A autora (2021).

A próxima seção tem como propósito relacionar as evidências apresentadas referentes à fase da pandemia com os resultados da análise dos períodos anteriores acerca da sensibilidade empírica dos atores organizacionais, refinada nas atividades de *sensing*, e do *modus operandi* da organização, desenvolvido nas ações de *seizing* e *transforming* ao longo da história organizacional.

6.3 SENSIBILIDADE EMPÍRICA E *MODUS OPERANDI* E AS AÇÕES DE RESPOSTA DE DELTA NA PANDEMIA COVID-19

Conforme discutido anteriormente, caracterizada como um evento raro, a pandemia COVID-19 foi interpretada pela Delta como um momento único de incertezas, causando rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais, assim como oportunizando novos negócios e aprendizagem, desta forma motivando ações de resposta frente às mudanças no ambiente delineadas na sensibilidade empírica de seus atores e em seu *modus operandi*, em atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* (BECK; PLOWMAN, 2009; CHRISTIANSON et al., 2009; HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Nesta seção, buscou-se compreender como as capacidades dinâmicas da Delta desenvolvidas nos períodos pré-pandemia COVID-19, fundamentadas na sensibilidade empírica dos atores organizacionais, nas atividades de *sensing*, e no *modus operandi* organizacional, nas atividades de *seizing* e *transforming*, influenciaram as ações de resposta a este evento raro.

6.3.1 *Sensing* e sensibilidade empírica

A sensibilidade empírica desenvolvida pelos atores organizacionais da Delta antes da pandemia nas distintas categorias analisadas na atividade de *sensing* e as referentes ações organizacionais realizadas durante o evento raro da pandemia COVID-19 são relacionadas no quadro a seguir.

QUADRO 20 – SENSIBILIDADE EMPÍRICA PRÉ-PANDEMIA E AÇÕES DE *SENSING* NA PANDEMIA COVID-19

(continua)

Sensibilidade Empírica Pré-Pandemia	Ações
Entendimento das possibilidades e ameaças em seus segmentos e países de atuação e novos mercados relacionados.	-Identificar ameaças monitorando o ambiente por meio da análise da inadimplência e queda das vendas. -Identificar demandas latentes por produtos com materiais já trabalhados pela organização, como dispensadores de álcool em gel, protetores faciais (<i>faceshield</i> e máscara) e barreiras físicas de proteção. -Monitorar oportunidades e ameaças do mercado em associação empresarial e outros grupos de profissionais.

(conclusão)

Sensibilidade Empírica Pré-Pandemia	Ações
	-Identificar ameaças ao projeto do respirador devido ao processo de aprovação para produtos na área da saúde e desconhecimento da organização sobre o setor. -Monitorar o mercado em atividades remotas de <i>benchmarking</i> -Monitorar oportunidades e ameaças relacionadas com a variação da demanda dos produtos e nível de atividade de seus segmentos-alvo. -Monitorar o ambiente de forma ampla em termos de segmentos, produtos, tecnologias e regiões geográficas, em reuniões entre equipes em diferentes países e tratando do ambiente global. -Monitorar o ambiente em relação aos riscos da crise logística internacional. -Identificar ameaça de queda de demanda por <i>faceshield</i> e respirador, produtos lançados na pandemia.
Compreensão do ambiente em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas em mercados diversos.	-Monitorar oportunidades de tecnologia em institutos de pesquisa e tecnologia. -Identificar demanda de inovação na área de saúde, o respirador pulmonar com diferencial de controle eletrônico. -Monitorar oportunidades de projetos e melhorias de processos, incluindo novos produtos como o acrílico antiviral, ACM antichamas e claraboias, por meio de programa corporativo de ideias e operação do setor de PDI.
Discernimento de possibilidades de exploração tecnológica em fontes diversas.	-Explorar tecnologia de parceiros para desenvolvimento de respirador pulmonar. -Identificar novo canal de vendas, as <i>live shops</i>, em participação em evento de inovação.

FONTE: A autora (2022).

Na categoria de identificação, criação e avaliação de oportunidades e ameaças, ao longo da história organizacional, desenvolveu-se uma sensibilidade empírica para compreender as possibilidades e ameaças especificamente nos segmentos e países de atuação de Delta e em novos mercados a eles relacionados. Durante a pandemia COVID-19, esta sensibilidade facilita a identificação de ameaças por meio da análise da inadimplência e queda das vendas; identificação de demandas latentes por produtos com materiais já trabalhados pela organização, como dispensadores de álcool em gel, protetores faciais (*faceshield* e máscara) e barreiras físicas de proteção; monitoramento de oportunidades e ameaças do mercado em associação empresarial e outros grupos de profissionais, e o monitoramento de oportunidades e ameaças relacionadas com a variação da demanda dos produtos e nível de atividade de seus segmentos-alvo, percebendo-se como as sensibilidades refinadas ao longo da história organizacional suportam a decisão sobre as ações de resposta em situações desconhecidas (CHIA, 2017).

Inicialmente, a sensibilidade até então desenvolvida limita atividades emergentes no contexto da pandemia COVID-19, tais como a identificação de ameaças ao projeto do respirador, por ser um produto novo e em uma nova área de atuação para a Delta, o setor de saúde, devido ao desconhecimento prévio deste contexto pela organização, conforme relatos:

eu não me lembro quem foi a pessoa, que olhou para mim e disse assim: “Vai ser muito mais fácil, nós produzimos o respirador do que vocês conseguir [sic] a liberação da Anvisa” e na hora eu pensei “Tá viajando, né, porque nós vamos dar um jeito, nós vamos conseguir”. E realmente foi isso que empatou o nosso negócio [...] esse não é o nosso segmento, essa não é a nossa praia (E06).

a gente não se antecipou com relação à pandemia de imaginar que se lá na China, nós temos contato com o mundo inteiro, a gente poderia ter perguntado para a China, a gente podia ter perguntado pros nossos fornecedores atuais “Como é que está o consumo do acrílico aí na pandemia? O que está acontecendo? Está aumentando o consumo? Não está?” [...] eu acho que foi um erro estratégico não se antecipar a um cenário com todas as informações, ou os canais de informação que a gente tem. A gente tem o canal [...] a gente podia ligar em “n” fornecedores no mundo e perguntar “Como é que está essa questão do COVID? Como é que está a questão do consumo das matérias primas?” (E02).

Por outro lado, a prática contínua de rotinas de *benchmarking* junto a parceiros diversos estabelecidas em períodos anteriores propicia a aprendizagem de como alcançar os resultados desejados em relação ao monitoramento do mercado (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), facilitando a continuidade do desenvolvimento de atividades de “*benchmarking*” durante o evento raro e sua adaptação ao formato remoto: “o processo de ‘*benchmarking*’ e de colaboração foi muito, muito forte.” (E01); “*muito ‘benchmarking’ mais do que nós vínhamos fazendo, a Delta sempre foi muito focada em ‘benchmarking’, mas o próprio on-line facilitou muito ‘benchmarking’.*” (E03).

Ao longo do evento, ainda se constata novas ações de monitoramento do ambiente em reuniões estabelecidas entre equipes em diferentes países, tratando do ambiente global, as quais mostram-se relevantes para os atores da Delta, tornando-se rotineiras, conforme relato.

antes da pandemia a gente não estava tão no radar, tão ligado [anteriormente] era bem mais focado aqui no Brasil, na região. A visão de mundo era solicitada, mas o *feedback* e a rapidez não era... não era tanto quanto hoje. Hoje a preocupação é que os estímulos, o retorno, as perguntas são muito maiores do que na época [...] hoje, por exemplo a gente tem uma

reunião mais para falar sobre, não necessariamente focado na pandemia, mas o que tem de moderno, por exemplo, [em país da Ásia], a gente tem uma reunião semanal para entender que tipo de tecnologia, seja de pagamento, seja de logística de entrega que está acontecendo e durante essa reunião, a gente tem esse feedback. “E aí como está o país, está isolado, está todo mundo vacinado?”. Então isso faz parte do nosso dia a dia agora (E04).

Portanto, apesar de, inicialmente, limitar as atividades em outro setor de atuação, a sensibilidade empírica desenvolvida no contínuo monitoramento de oportunidades e ameaças orientou os gestores para investir em novos produtos, segmentos, tecnologias e locais ainda não atendidos pela Delta. Isto porque, no evento raro da pandemia, cria-se uma oportunidade singular de aprendizagem pela ausência de experiência da organização com situações semelhantes: *“Foi o maior ensinamento que eu tive. A gente ter contato com o mundo inteiro, a gente consegue prever alguns movimentos.”* (E02) e, por meio das contínuas ações de enfrentamento dos desafios deste ambiente, recursivamente, amplia-se o contexto de referência nestas ações e a sensibilidade empírica dos atores organizacionais de entendimento das possibilidades e ameaças em termos de segmentos, tecnologias e regiões geográficas contempladas é refinada: *“com certeza [a pandemia] mudou nossa forma de olhar para o mercado. Então, hoje a gente olha com muito mais atenção a novas situações e a novos mercados estamos muito mais atentos a isso.”* (E03), conforme relato (BECK; PLOWMAN, 2009; CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Tá atento ao mundo. Então essa coisa de que muda muito rápido foi alguma coisa que veio [na pandemia] pra ficar [...], as coisas se mantêm no mesmo no mesmo nível [...]. Eu tenho impressão que abriu um mundo assim ó (faz gesto de abertura com as mãos). Que antes a gente via os concorrentes da Delta, a parte de acrílico, a gente sempre foi muito competitivo com eles, mas viu que o mundo, realmente existe o mundo (repete gesto de abertura com as mãos) (E04).

Já em relação aos processos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos, a sensibilidade empírica desenvolvida pelos gestores da Delta de compreensão do ambiente em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas em mercados diversos, percebe-se que, nos primeiros dois meses após o estabelecimento da pandemia, ao se monitorar oportunidades em tecnologia em fontes diversas, esta sensibilidade facilita a identificação de demanda na área de saúde, o respirador pulmonar com diferencial de controle eletrônico. Ao longo deste projeto, possibilita e confere agilidade às ações de pesquisa e desenvolvimento do

protótipo, concluído em 10 dias, e do produto final, que após um mês de início do projeto já contava com testes de bancada para certificação preliminar e testes clínicos. Do mesmo modo, por meio de oportunidades em tecnologia monitoradas pelo setor de PDI, verifica-se o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos para desenvolvimento de outros produtos que não faziam parte da linha de produção do grupo, como o acrílico antiviral, também na área de saúde: “[a Delta] começou a explorar um nicho de mercado, os produtos que até então não faziam parte do nosso portfólio.” (E04).

Percebe-se que, ao contribuir para os processos de direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos durante o evento raro por meio destas ações, esta sensibilidade empírica, refinada em experiências anteriores, permitiu não apenas a resposta, mas também a aprendizagem organizacional, reforçando-se ao ser empregada em novos contextos, como na área de saúde, e propiciando lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser novamente mobilizadas no futuro, mesmo em situações diversas (CHIA, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), conforme relato sobre aprendizados nestas atividades durante o evento da pandemia.

Todas as porradas que a gente deu nos trouxeram retorno de imagem. A gente lançou um acrílico que mata o vírus. Não vendemos quase nada, mas houve uma super repercussão disso. Então a Delta passa a ser referência em muitos aspectos. Quer dizer, uma empresa que está à frente, não está vendendo só o que chega. Tá criando, sabe [...] ... porque assim, também se você não lançar nada, se você avalia tudo e vê que ali você vai ter, que o mercado é difícil, é lógico, a maioria dos mercados são difíceis, você acaba retraindo e não evolui. Vai lançar muito pouco. Então, houve esse aprendizado porque, hoje, a gente estuda melhor, mas ao mesmo tempo vale a pena arriscar em alguns sentidos também porque a gente posiciona a marca como uma empresa que lança tendências e não segue (E05).

Por sua vez, a sensibilidade empírica desenvolvida pelos gestores da Delta de discernir as possibilidades de exploração tecnológica em fontes diversas, referente à categoria de exploração de oportunidades tecnológicas e inovação junto a parceiros, permitiu que, no período da pandemia COVID-19, ocorresse a exploração de tecnologia para desenvolvimento de respirador pulmonar, na constituição de parceria com fornecedor para a parte eletrônica, assim como para testes de novo canal de vendas, as *live shops*, uma tendência do mercado internacional. Ao facilitar tais ações, esta sensibilidade empírica possibilita a resposta e aprendizagem organizacionais durante a pandemia. No entanto, as evidências apontam que, ao encontrar-se

relativamente menos aprimorada, uma vez que apenas recentemente na história organizacional refina-se a predisposição para exploração de fontes variadas de tecnologia, as atividades nesta categoria são comparativamente menos exploradas como ações de resposta da Delta ao evento raro (CHIA, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Como um todo, o desenvolvimento das ações na atividade de *sensing* ao longo do evento da pandemia refinou a sensibilidade empírica dos atores organizacionais da Delta para discernir as distintas demandas ambientais e determinar as oportunidades que se apresentam nas diferentes categorias de ações analisadas, propiciando lições sobre habilidades e capacidades organizacionais que podem ser novamente mobilizadas em novas situações de enfrentamento ambiental. Particularmente, a sensibilidade empírica dos atores organizacionais de entendimento das possibilidades e ameaças nos segmentos e países de atuação da Delta e em novos mercados relacionados até então desenvolvida facilita iniciativas de *sensing* no emergentes no contexto da pandemia COVID-19, ao mesmo tempo que, inicialmente, limita a inibição de ameaças no setor de saúde. Ao longo do evento raro, está é suficiente refinada para orientar a ações necessárias, ampliando o contexto de referência nesta categoria de atividades, o qual passa a abranger também mercados não diretamente relacionados aqueles já atendidos (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

No que diz respeito à sensibilidade de compreensão do ambiente em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas em mercados diversos para o direcionamento da pesquisa e desenvolvimento internos, esta permitiu a aprendizagem e resposta organizacional, reforçando-se, principalmente, nas ações e interações dos atores da Delta relacionadas às oportunidades tecnológicas para o setor de saúde. Já a sensibilidade de discernimento de possibilidades de exploração tecnológica em fontes diversas, relativamente menos refinada em experiências anteriores, mostrou-se ser menos mobilizada em ações de resposta para monitorar e criar oportunidades e enfrentar os desafios da pandemia COVID-19 (CHIA, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012).

Em suma, compreendendo-se a história mais do que como eventos que acontecem à organização e são acumulados passivamente e agregados ao passado e, assim, admitindo-se a agência dos atores sobre esta (CLARK; ROWLINSON, 2004;

FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; FOSTER et al, 2016; HERNES, 2014), este foi um processo idiossincrático de Delta, onde os atores constantemente se referiam às ações passadas, reinterpretando-as no presente durante o evento raro para definir as ações frente à pandemia quanto ao monitoramento do ambiente. Se, em algum aspecto, a sensibilidade empírica desenvolvida limitou inicialmente a capacidade de enfrentamento do ambiente em atividades de *sensing*, de forma geral, facilitou as ações de resposta da Delta, fazendo-se presente em relação a oportunidades em novos setores e nas atividades relativas a novas tecnologias e, por meio destas, refinando-se.

Na próxima seção, discute-se como o conjunto do *modus operandi* nas ações de *seizing*, desenvolvido nos períodos pré-pandemia COVID-19, orientou as decisões sobre quais oportunidades capturar durante este evento raro.

6.3.2 Seizing e *modus operandi*

O *modus operandi* desenvolvido, ao longo da história organizacional da Delta, em cada uma das categorias identificadas anteriormente na atividade de *seizing*, assim como as ações organizacionais referentes realizadas durante o evento raro da pandemia COVID-19 são relacionados no quadro a seguir.

QUADRO 21 – *MODUS OPERANDI* PRÉ-PANDEMIA E AÇÕES DE *SEIZING* NA PANDEMIA COVID-19

(continua)

<i>Modus Operandi</i> Pré-Pandemia	Ações
Tomar decisões de complexidade variada e em distintos contextos, com agilidade e coletivamente, envolvendo atores em diferentes níveis hierárquicos e fundamentando-se em inteligência de mercado, protocolos de decisão e numa comunicação fluida.	-Intensificar os mecanismos de decisão e comunicação virtuais para agilidade em resposta à pandemia, como grupos de WhatsApp e reuniões on-line. -Apreender oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, como protetores faciais e respirador, em reuniões on-line e grupos de WhatsApp. -Apreender tendência internacional de realização de <i>live shops</i>, novo canal de venda, direcionando ideia para equipe interna. -Apreender oportunidade de negócio no mercado de lonas de pressão. -Apreender oportunidades de projetos e melhorias em conversas informais com PDI. -Revisar processo decisório de projetos de PDI, TI e Recursos Humanos, incluindo e integrando diferentes áreas.

(conclusão)

Modus Operandi Pré-Pandemia	Ações
Revisar o modelo de negócios e sua estratégia e delinear novas soluções para clientes frequentemente, visando o crescimento da organização pela apreensão de oportunidades de negócio.	-Revisar modelo de negócios para fortalecer as vendas on-line. -Revisar modelo e estratégia de negócios para venda de produtos na área de saúde. -Delinear nova soluções para atender demandas latentes criadas na pandemia, como protetores faciais e respirador, com apoio de parceiros.
Construir comprometimento e lealdade dos colaboradores de forma integrada aos processos organizacionais, fomentando cultura de valorização da equipe e promovendo um clima organizacional favorável.	- Integrar ações de valorização das pessoas no estabelecimento de processos de Recursos Humanos.

FONTE: A autora (2022).

O *modus operandi* para definição de protocolos de decisão e tomada de decisão estratégica orienta as ações de resposta nestas atividades desde o momento inicial da pandemia COVID-19, evidenciando-se a predisposição para agilidade das decisões tomadas coletivamente fundamentadas em protocolos de decisão e numa comunicação fluida, conforme relato:

quando a gente precisava da velocidade numa decisão, não precisaria fazer um escalonamento de hierarquia, né? Então, “Vamos fazer assim? Vamos.” E outro fato que eu vejo que é bastante positivo na Delta para enfrentar essa situação [da pandemia]: que é uma empresa de comunicação bastante horizontalizada. [...] A decisão em equipe. “Precisamos resolver isso. Esse é objetivo. Qual é o caminho?” [...] Então ouvir as pessoas, [...] agilidade, trabalho em equipe, a parte de velocidade na tomada de decisão, deixa eu ver o que mais... colaboração, acho que são algumas das capacidades que eu vejo [na Delta] e que fazem bastante diferença [no momento da pandemia] (E01).

Neste contexto, verifica-se a intensificação dos mecanismos de decisão e comunicação virtuais visando conferir a agilidade necessária durante o evento raro: “*é um ritmo acelerado aqui dentro. Mas... foi muito atípico.*” (E04), como grupos de WhatsApp e reuniões on-line, pelos quais apreendem-se, coletivamente, oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, como *faceshields* e respiradores: “*Veio muito repentino [a oportunidade de produzir respiradores] [...], a gente viu pela mídia, a gente viu os telejornais falando e aí tomou a decisão. [...] Foi algo muito, muito intuitivo.*” (E04); “*A gente se reúne, e toma decisões... vai errar? Vai*

errar. O projeto do respirador foi um projeto monstruoso pra Delta, que ele não emplacou como a gente queria, mas ele foi feito.” (E06).

Além disso, como evento raro, a pandemia COVID-19 fornece percepções particularmente valiosas sobre diferentes processos organizacionais (HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017), uma vez que motiva a realocação de recursos de atividades rotineiras para questões que envolvem o gerenciamento destes contextos (RERUP, 2009). Ao longo do tempo, frente ao aprendizado nas ações iniciais de resposta da Delta à pandemia, constata-se a revisão do processo decisório de projetos de PDI, TI e Recursos Humanos, integrando diferentes áreas: *“a pandemia e o projeto [do respirador] nos ensinou muito porque a gente não teve o sucesso que a gente gostaria, não teve a venda. Então, hoje, a maneira que é a estruturado projeto tem muito a ver com o que a gente aprendeu.”* (E04). Assim, percebe-se um amadurecimento das práticas de decisão estratégica: *“Sempre existiram, pelo que eu percebo, mas elas vêm amadurecendo.”* (E03); *“Hoje a gente tem um controle de “budget” muito maior. Hoje, depende de uma aprovação e uma justificativa bem mais plausível assim do que foi naquela época.”* (E04).

Evidencia-se que, no momento inicial da pandemia, o *modus operandi* nesta categoria tem seu aspecto de agilidade ampliado e é menos suportado por protocolos do que habitualmente. Ao longo do período, apreende-se pelas narrativas, a necessidade de retomar e amadurecer protocolos de decisão, mantendo-se o aspecto de agilidade demonstrado na história organizacional: *“agilidade, de ser rápido, isso historicamente eu vejo que já é tipo [estala os dados para indicar rapidez] ‘Teve a ideia, bota em prática, vamos lá’.”* (E05); *“eles ainda querem acelerar, mas eles [Diretoria] entendem que essas fases são importantes. [...] Não é ser devagar, mas também não é correr sem direção. Então isso eu acho muito positivo aqui dentro.”* (E04), conforme relatos:

Algumas apresentações, a gente via que rebatia, por exemplo, “Ué, mas o time da Controladoria, Fiscal, eles validaram isso?” A gente: “Não”. Ah, então vamos validar primeiro do que trazer pra cá. Então, foi se adequando, assim, aos poucos, até chegar a esse grau de maturidade que a gente tem hoje. Até então, ficava só sob nossa responsabilidade [setor de PDI] e a gente não envolvia, de certa forma, as outras áreas como deveria [...] essa estruturação veio muito [com a pandemia] (E04).

hoje mudou completamente. [...] esse suporte [do Marketing] aí para a equipe de PDI, de trabalhar junto com eles para identificar o mercado e não sair lançando produto e não tendo retorno. Então, “Peraí, isso tem potencial?” Vamos ver, vamos estudar. Daí, estudar esse mercado, ver, conversar,

pesquisar e, aí, eventualmente, trazer os nãos. “Não, não é bom esse negócio.” (E05).

Cabe ainda ressaltar que, numa perspectiva processual, uma capacidade dinâmica pode possuir simultaneamente características de ações singulares e rotineiras, ser orientada à mudança e ativada criativamente (PETERAF; TSOUKAS, 2017). Neste sentido, além de ações organizacionais rotineiras, apreende-se instâncias individuais de desempenho destas atividades em contextos específicos, transparecendo, a criatividade dos atores organizacionais da Delta em ações não rotineiras relativas a estas atividades (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015; PETERAF; TSOUKAS, 2017; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019; TEECE, 2007, 2012, 2014; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016), percebendo-se ser recorrente, durante a pandemia, a tomada de decisão para apreensão de oportunidades em conversas informais, paralelamente aos mecanismos estabelecidos, conforme relato:

É um contato, normalmente direto, vem na mesa e já fala “Cara, tive uma ideia fantástica.” (risos). Daí tu fala “Ah, o que que é?”. “Não, vamos criar um foguete que anda de tal jeito, um patinete elétrico que vai explorar... que vai...”. Aí, tu fala: “Legal, show de bola, mas quem que vai comprar?” “Não, todo mundo.” “Todo mundo, quem?” Aí, tu vai começando a podar um pouquinho, cavando. Vamos sentar, vamos marcar uma reunião, vamos entender. E aí algumas são boas, e aí entra numa lista num *score* de atratividade, a gente entende que é uma ideia boa, mas de repente não tá direcionado pro nosso planejamento, pra onde a gente quer chegar e aí fica na “caixinha” (E04).

Estas práticas, que historicamente se mostraram eficazes, são também modificadas ao serem contextualizadas e reinterpretadas pelos atores organizacionais no evento raro da pandemia COVID-19. Pelo aproveitamento de lições derivadas deste, reforça-se o *modus operandi* para definição de protocolos de decisão e tomada de decisão estratégica, assim, predispondo a organização a responder de um modo particular aos desafios externos e melhorando a resposta organizacional futura (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; RERUP, 2009).

Uma vez apreendidas as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos durante a pandemia, verifica-se que o *modus operandi* de revisar o modelo de negócios e sua estratégia e delinear novas soluções, relacionado à segunda categoria frequentemente orienta as ações necessárias para atender a demanda por produtos no setor de saúde, como protetores faciais e respirador com controle eletrônico. Ressalta-se que, por vezes, para o delineamento de soluções durante o evento raro,

a Delta apoia-se em parceiros com experiência nos mercados pretendidos, como profissionais e organizações de saúde e fornecedor de componentes eletrônicos. Ainda neste período, este *modus operandi* facilita a revisão do modelo de negócios para fortalecer as vendas on-line, ação prevista no planejamento estratégico da Delta, mas também reforçada em consequência da necessidade de enfrentamento dos desafios apresentados neste contexto (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Como um todo, visando o crescimento da organização pela apreensão de oportunidades de negócio durante a pandemia, faz-se presente o *modus operandi*, estabelecido ao longo da história organizacional, de revisão frequente do modelo de negócios e sua estratégia e delineamento de novas soluções para clientes. Ao serem propiciadas oportunidades únicas de aprendizado pela particularidade dos desafios que se apresentam num evento raro, tal *modus operandi* altera-se nas ações e interações dos atores organizacionais, podendo melhorar a resposta organizacional futura em práticas que compreendem novos setores de atuação e são suportadas por distintos parceiros (LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; RERUP, 2009).

Por sua vez, apreende-se pelos relatos, que o *modus operandi* da Delta de construir comprometimento e lealdade dos colaboradores de forma integrada aos processos organizacionais, fomentando cultura de valorização da equipe e promovendo um clima organizacional favorável, referente às atividades da terceira categoria, orienta a integração de ações de valorização dos colaboradores em processos de Recursos Humanos e, em geral, é reforçado pelo evento raro: “a Delta deu uma mudada muito grande nesse período de pandemia para cá de tá mais sintonizada com o ser humano [...] Hoje nós temos um olhar muito mais humanizado, o ‘endomarketing’ ganhou mais força.” (E03), conforme relato.

A área de Gente e Gestão, ela vem implantando cada vez mais políticas, boas práticas de mercado, quanto à gestão de pessoas. Isso ganhou muita força na pandemia porque começou a se olhar muito mais para o indivíduo como ser humano do que propriamente como o analista, o profissional (E03).

De forma geral, no desenvolvimento das ações relativas ao *seizing* durante a pandemia COVID-19, apreende-se que o *modus operandi* de cada uma das distintas categorias de atividades foi reforçado e alterado durante este evento raro. No que diz respeito às atividades de estabelecimento de protocolos de decisão e tomada de

decisão estratégica, o *modus operandi* orienta estas atividades no período, adequando-se às alterações de contexto que se apresentam, em ações organizacionais rotineiras e não rotineiras, reforçando-se e, como resultado do aprendizado em ações de enfrentamento do ambiente, modifica-se ao incluir protocolos de decisão mais amadurecidos. Evidencia-se que o *modus operandi* nas atividades para delineamento do modelo de negócios e sua estratégia e desenho de soluções para clientes, segunda categoria analisada, também possibilita atividades relacionadas no período, ao longo do tempo, mostrando-se ampliado ao compreender novos setores de atuação e o apoio de distintos parceiros. Da mesma forma, em relação ao *modus operandi* para construir lealdade e comprometimento dos colaboradores, verifica-se que os desafios e aprendizados no evento raro fortalece a cultura de valorização dos colaboradores e amplia a integração destas ações em processos organizacionais (CHIA, 2016, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017).

Na próxima seção, discute-se como o conjunto do *modus operandi* nas ações de *transforming*, desenvolvido nos períodos pré-pandemia COVID-19, orientou a mobilização de recursos e competências durante o evento raro.

6.3.3 *Transforming* e *modus operandi*

O *modus operandi* desenvolvido, ao longo da história organizacional da Delta, em cada uma das categorias identificadas anteriormente na atividade de *transforming*, assim como as ações organizacionais referentes realizadas durante o evento raro da pandemia COVID-19 são relacionados no quadro a seguir.

QUADRO 22 – *MODUS OPERANDI* PRÉ-PANDEMIA E AÇÕES DE *TRANSFORMING* NA PANDEMIA COVID-19

(continua)

<i>Modus Operandi</i> Pré-Pandemia	Ações
Promover mudanças organizacionais de complexidade variada para expansão e manutenção dos segmentos de atuação da organização, em contextos diversos e envolvendo distintos atores, disseminando-se a estratégia e cultura organizacional de busca contínua pelo crescimento.	-Reconfigurar recursos e competências para desenvolver, divulgar e comercializar novos produtos, como protetores faciais, barreiras de proteção, respiradores, acrílico antiviral, ACM antichamas e claraboias. -Mobilizar recursos e competências para compreender e atender aos requisitos de aprovação de produto na área da saúde, desenvolvendo protótipo, realizando testes, adaptando processos produtivos e organizacionais, estabelecendo políticas, buscando apoio governamental e da comunidade.

(conclusão)

Modus Operandi Pré-Pandemia	Ações
	-Investir em tecnologia de sistemas para aprimoramento de <i>e-commerce</i> e estabelecimento de <i>marketplace</i>. -Investir em estrutura física abrindo duas novas filiais no Brasil, duas internacionais, ampliando duas unidades e construindo centro logístico. -Investir em novos moldes para o processo produtivo. -Mobilizar recursos humanos para realização de <i>live shops</i>, novo canal de vendas.
Promover mudanças organizacionais de complexidade variada para expansão e manutenção dos segmentos de atuação da organização, em contextos diversos e envolvendo distintos atores, disseminando-se a estratégia e cultura organizacional de busca contínua pelo crescimento.	-Reconfigurar recursos e competências para desenvolver, divulgar e comercializar novos produtos, como protetores faciais, barreiras de proteção, respiradores, acrílico antiviral, ACM antichamas e claraboias. -Mobilizar recursos e competências para compreender e atender aos requisitos de aprovação de produto na área da saúde, desenvolvendo protótipo, realizando testes, adaptando processos produtivos e organizacionais, estabelecendo políticas, buscando apoio governamental e da comunidade -Investir em tecnologia de sistemas para aprimoramento de <i>e-commerce</i> e estabelecimento de <i>marketplace</i>. -Investir em estrutura física abrindo duas novas filiais no Brasil, duas internacionais, ampliando duas unidades e construindo centro logístico. -Investir em novos moldes para o processo produtivo. -Mobilizar recursos humanos para realização de <i>live shops</i>, novo canal de vendas.
Modificar setores da organização, atividades e processos operacionais e estratégicos, envolvendo distintos atores, focando na descentralização para suportar a expansão organizacional.	-Estruturar área de Expansão Nacional realocando Gerência. -Realocar recursos humanos e contratar profissionais para criação de equipe focada em <i>e-commerce</i> e negócios digitais. -Mobilizar recursos e competências internas e externas para criação da área de Inteligência de Mercado.
Ampliar constantemente as fontes de conhecimento externo por meio da construção de relacionamentos com parceiros diversos e contratações, envolvendo atores em diferentes níveis hierárquicos, integrando e mobilizando esse conhecimento para promover iniciativas e inibir ameaças em distintos contextos de atuação.	-Mobilizar recursos de conhecimento externo ao estabelecer parcerias com médico e fornecedor de componentes eletrônicos para desenvolvimento de respirador. -Contratar profissionais que aportam novos conhecimentos e experiências para adaptações do parque fabril e processos administrativos. -Contratar auditor interno, apoiando o mapeamento e melhoria de processos e projetos de sistemas de informação. -Investir em treinamento dos colaboradores estruturando universidade corporativa.
Promover e descentralizar a inovação entre as distintas partes interessadas, de forma integrada às estruturas e processos organizacionais, fomentando a transformação organizacional constante.	-Criar programa de inovação.

FONTE: A autora (2022).

O *modus operandi* relacionado à promoção de mudanças organizacionais e disseminação da estratégia e cultura de busca contínua pelo crescimento, desde as primeiras ações de resposta aos desafios da pandemia COVID-19, orienta a

mobilização e reconfiguração de recursos e competências visando o crescimento do negócio, em ações para desenvolver, divulgar e comercializar novos produtos, incluindo os esforços para compreensão e atendimento dos requisitos de aprovação de produtos na área da saúde, novo segmento de atuação para a Delta: “*o que a gente procura fazer nesses ambientes de crise, ou digo mais, o que a gente procura fazer antevendo ambientes de crise [...] é você ter verticais diferentes, você ter negócios diferentes.*” (E07). Neste período, apreende-se que este *modus operandi* também facilita a mobilização de competências e recursos físicos, financeiros e tecnológicos em ações como a realização de *live shops*, investimentos para aprimoramento de *e-commerce* e estabelecimento de *marketplace*, expansão da estrutura física e melhoria do processo produtivo pela aquisição de novos moldes. Evidencia-se, portanto, que este conjunto de predisposições para a renovação contínua com foco no crescimento da organização, moldado historicamente, mantém a organização flexível e responsiva, permitindo a manutenção e expansão dos segmentos de atuação da organização e, assim, sendo compreendido como um diferencial para ações de resposta no evento raro da pandemia que provocou rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais, sendo por nele reforçado, (CHIA, 2017; CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016), conforme relato.

[acredito que] a grande base para superar essas crises, ela venha lá dos nossos fundadores. Quando eles colocaram, de uma forma muito clara, que a missão da empresa é crescer de forma sustentável [...] isso é a essência nesses momentos de crise. Então, a Delta busca crescer, sempre [...]. Quando seu DNA é crescer e você está de frente com uma grande crise, você dá de frente com uma grande crise, você pensa assim: “Como é que eu posso crescer com essa crise? O que eu posso fazer?” (E07).

Por sua vez, com a chegada da pandemia COVID-19, as ações especificamente relacionadas ao *modus operandi* de modificar setores da organização, atividades e processos operacionais e estratégicos, focando na descentralização para suportar a expansão organizacional, são suspensas, uma vez que este evento raro motiva a realocação de recursos para questões que envolvem o gerenciamento deste contexto (RERUP, 2009), ainda que os relatos evidenciem este *modus operandi* orientando as ações e interações dos atores da Delta: “*as pessoas se sentiam também empoderadas ali para correr atrás.*” (E05). Ao longo do tempo, pela particularidade dos desafios que então se apresentam, a Delta aprende ao

adquirir percepções relevantes sobre diferentes processos organizacionais (HÄLLGREN; ROULEAU; DE ROND, 2017) e, então, motiva-se a continuidade de ações orientadas por este *modus operandi*. Notadamente, verifica-se a criação de áreas para apoiar o crescimento do negócio em termos de mercados e regiões atendidas, assim como sua expansão digital, tais como a estruturação da área de Expansão Nacional, mobilização de recursos e competências internos e externos para concepção de equipe de Inteligência de Mercado, e a mobilização e realocação de recursos humanos para criação de equipe focada em *e-commerce* e negócios digitais. Assim, percebe-se que, em consequência dos aprendizados propiciados pelo evento raro da pandemia e das ações de enfrentamento dos desafios ambientais apresentados ao longo da história organizacional, agora, ao contar com novos parceiros externos para apoiar estas ações, este *modus operandi* é reforçado e alterado. Além disso, ao serem criadas estruturas organizacionais especificamente voltadas para a expansão organizacional, este *modus operandi* de estruturar a organização acaba por fortalecer o *modus operandi* de promoção de mudanças organizacionais e disseminação da estratégia e cultura de busca contínua pelo crescimento, relacionado à primeira categoria analisada (CHIA, 2017; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Já o *modus operandi* de ampliar constantemente as fontes de conhecimento externo por meio da construção de relacionamentos com parceiros diversos e contratações visando promover iniciativas e inibir ameaças, relacionado às atividades da terceira categoria, orienta ações no projeto do respirador, verificando-se no estabelecimento de parcerias com médico e fornecedor de componentes eletrônicos e na contratação de profissionais, os quais aportam novos conhecimentos e experiências para desenvolvimento do produto e adaptações do parque fabril e de processos aos requisitos de aprovação na área de saúde. Também, constata-se este *modus operandi* na contratação de auditor interno para apoiar o mapeamento e melhoria de processos e projetos de sistemas de informação, e o treinamento dos colaboradores por meio de investimento em universidade corporativa. Este conjunto de ações reflete a busca de conhecimento externo em fontes diversas para aproveitar oportunidades e inibir ameaças, como vinha sendo feito ao longo da história organizacional: “É uma empresa que é sempre bastante oxigenada pelo crescimento.” (E07), predispondo a organização a enfrentar idiossincraticamente os desafios externos e melhorando sua capacidade de resposta às rupturas causadas pela

situação inesperada e única do evento raro da pandemia COVID-19 (CHIA, 2016, 2017; CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; RERUP, 2009).

Por sua vez, em relação ao *modus operandi* para promover e descentralizar a inovação entre as distintas partes interessadas, fomentando a transformação organizacional constante, observou-se que novamente a inovação ocorreu de forma descentralizada por meio da criação do programa de inovação da Delta, ação que reforça este *modus operandi*: “é uma forma de aproximar a fábrica, ou as outras pessoas, do nosso departamento para desenvolvimento.” (E04). Aqui, ainda que não se evidenciem outras ações especificamente orientadas por este *modus operandi*, das narrativas dos atores organizacionais, apreende-se que este age durante o evento raro da pandemia, refletindo predisposições moldadas na complexidade da história organizacional que se integram ao presente. Assim, pode-se compreender este *modus operandi* de inovar e transformar a organização como um diferencial frente às rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais provocadas pelo evento raro da pandemia que, recursivamente, é por ele reforçado (CHIA, 2017; CHRISTIANSON et al., 2009; HERNES, 2014; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019), conforme relatos:

a Delta jamais será impactada de uma forma definitiva justamente pela resiliência e pela criatividade e pelo olhar sempre aberto que tem. [...] eu vejo que a Delta ela consegue, ela vai conseguir sempre se reinventar, porque isso faz parte da cultura, faz parte, isso está impregnado dentro da Delta. Então a pandemia veio, preocupou, claro, acho que todo mundo se assustou, mas no final do dia, lá no fundo, todo mundo sabia que a Delta ia dar um jeito de se reinventar. Talvez se não tivesse a cultura da inovação não tivesse percebido algumas oportunidades [...] eu acredito que a Delta sempre vai conseguir se reinventar pela cultura que ela tem pela inovação que ela que ela sempre prega e que ela sempre busca (E03).

eu vejo que a empresa é aberta a se arriscar um pouco, um pouco não, a se arriscar. Ela permite que ideias novas cheguem, até através dos comitês, de ter essa abertura, onde as pessoas que não têm nada a ver com a área podem trazer ideias e empoderar. Então, eu acho que essa pegada fez a diferença. [...] “Pô, vem aqui, traz a ideia que a gente vai pensar”. É obvio que tem os não, mas tem empresas que não têm essa abertura, então muitas ideias morrem. Então acho que esse foi um ponto que foi crucial ali para dar certo (E05).

todas as lições que a gente vai tirar dessa crise nós ainda, obviamente, não conseguimos concluir, mas o que vem acontecendo até aqui é mais do que suficiente para comprovar que investimento em pesquisa em desenvolvimento, inovação, é a melhor ferramenta de reter, engajar pessoas e, consequentemente, ter resultados melhores (V09).

Como um todo, nas ações relativas ao *transforming* durante a pandemia COVID-19, verifica-se que o *modus operandi* de cada uma das distintas categorias de atividades foi reforçado e, por vezes, alterado durante este evento raro. Em relação ao *modus operandi* de promover mudanças e disseminar a estratégia e cultura de crescimento contínuo, este é compreendido como um diferencial frente ao evento raro para a sobrevivência e crescimento da Delta, orientando as mudanças realizadas e sendo fortalecido neste período. Já o *modus operandi* de modificar setores da organização, atividades e processos operacionais e estratégicos suporta ações num segundo momento da pandemia, modificando-se para incluir o apoio de distintos parceiros externos e reforçando o *modus operandi* da primeira categoria, ao motivar a criação de áreas e equipes voltadas à busca de crescimento contínuo. Também se mostra presente a influência e se reforça o *modus operandi* relacionado à ampliação de fontes de conhecimento externo por meio da construção de relacionamentos com parceiros diversos e contratações para promover iniciativas e inibir ameaças. Por sua vez, o *modus operandi* relativo às atividades de inovação e transformação organizacional constante orienta a ação de criação de programa de inovação e, de forma geral, age influenciando a conduta dos atores organizacionais da Delta, assim reforçando-se durante o evento raro.

Ao final do período analisado, em relação ao desenvolvimento e mobilização de capacidade dinâmicas em resposta ao evento raro, constata-se que o desempenho de diferentes ações de *sensing* foram fundamentadas em predisposições que delinearam a sensibilidade empírica prévia dos atores organizacionais da Delta. Estas facilitaram atividades de monitoramento do ambiente em maior ou menor medida, conforme refinamento pré-existente, por vezes, limitando inicialmente a identificação de ameaças em um novo contexto para, então, fazerem-se suficientes ao serem refinadas nas experiências de enfrentamento do ambiente durante a pandemia. Ainda, as ações nas diferentes categorias de *seizing* foram alicerçadas cada qual em seu *modus operandi*, os quais foram reforçados e ampliados, sendo também, quando necessário, modificados para adequar-se às rupturas e desafios apresentados ao longo do evento raro. Por sua vez, no desenvolvimento de atividades relativas ao *transforming*, o *modus operandi* de cada uma das distintas categorias foi reforçado e, por vezes, alterado durante a pandemia (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Desta maneira, foi possível observar que o desenvolvimento da sensibilidade empírica e de um *modus operandi* são fundamentais em ambientes de incerteza, como de um evento raro que provoca rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais e motiva a transformação organizacional: uma organização cujos atores organizacionais são capazes de monitorar (*sensing*) o ambiente de negócios de forma contínua e cada vez mais ampla, possui mais tempo para responder às demandas ambientais, assim como uma organização com predisposições desenvolvidas para apreender oportunidades (*seizing*) e transformar-se (*transforming*) será mais resiliente e ágil quando as pressões ambientais impuserem mudanças rápidas e significativas, dado que uma cultura de renovação contínua mantém as organizações flexíveis e responsivas (CHIA, 2017; CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria das capacidades dinâmicas é uma das formas de analisar decisões e ações organizacionais para a mudança em ambientes complexos e de rápida mudança (AUGIER; TEECE, 2009; TEECE; LEIH, 2016), como o que se configurou mediante a pandemia COVID-19, compreendida como um evento raro, ou seja, uma situação inesperada que provoca rupturas nas ações, decisões e rotinas organizacionais (CHRISTIANSON et al., 2009; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009) e motiva a transformação organizacional (TEECE, 2007, 2012).

Buscando compreender as ações organizacionais de resposta frente ao dinamismo deste contexto, esta dissertação desenvolveu-se numa abordagem das capacidades dinâmicas orientada por princípios da perspectiva processual “forte” dos estudos organizacionais (LANGLEY, 2007; LANGLEY et al. 2013; LANGLEY; TSOUKAS, 2016, 2017; TSOUKAS; CHIA, 2002), assim considerando a agência dos atores organizacionais e a natureza contínua, situada e interativa de seu desenvolvimento (CHIA 2016; NAYAK; CHIA, 2011; PETERAF; TSOUKAS, 2017). Deste modo, a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, as atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* (TEECE, 2007, 2012), procurou-se investigar o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas compreendidas como habilidades tacitamente adquiridas e aprimoradas por meio de uma relação contínua com o dinamismo do ambiente organizacional, fundamentadas em dois aspectos principais: (1) uma sensibilidade empírica para identificar e discernir entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente e (2) um *modus operandi*, ou seja, um conjunto de predisposições moldado na complexidade da história organizacional (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

A partir desta perspectiva, adotando a estratégia de pesquisa de estudo de caso único na organização Delta, indústria no setor de acrílico e outros plásticos, esta dissertação teve por objetivo geral analisar como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas delineou, ao longo da história desta organização, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* organizacional, enquanto conjunto de predisposições desenvolvidas e, assim, a mobilização de capacidades dinâmicas mediante o evento raro da pandemia COVID-19.

A partir deste objetivo geral, definiram-se objetivos específicos. O primeiro visou descrever o evento raro da pandemia COVID-19, considerando seus impactos

na sociedade e nas organizações. Em resposta a este objetivo, descreveu-se este evento raro e seus efeitos socioeconômicos, incluindo aspectos gerais de suas consequências globais e para a conjuntura econômica brasileira, particularmente para a indústria e para as organizações no país e, especificamente, para o setor de acrílicos e plásticos no Brasil. Aqui, demonstrou-se que, apesar dos desafios para as organizações de todos os tamanhos e setores apresentados pela pandemia COVID-19, também destacaram-se os aprendizados deste evento raro, principalmente em relação à capacidade de reinvenção das organizações. No setor de acrílicos, constatou-se que as restrições e as mudanças de comportamento dos consumidores trazidas pela pandemia provocaram, ao longo do período, redirecionamento dos esforços entre diferentes segmentos atendidos, como o de serviços, varejo, eventos, comunicação visual e construção civil, assim como flutuações de demanda de diferentes produtos, a exemplo das barreiras sanitárias (DEMANDA..., 2021; ESTÁ..., 2021; INDAC, 2021c; MERCADO..., 2021).

O segundo objetivo específico consistiu em caracterizar a organização em estudo e analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ao longo de sua história, nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming* e, assim, a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* enquanto conjunto de predisposições para ações de resposta em eventos raros. Para tanto, descreveu-se a história da organização pré-pandemia COVID-19, destacando-se sua fundação e principais eventos de sua trajetória e, então, fundamentando-se nesta, discutiu-se as atividades relativas ao *sensing*, *seizing* e *transforming* antes do evento raro da pandemia, agrupando-as em categorias. Verificou-se que, ao final dos períodos históricos anteriores à pandemia, as ações de monitoramento do ambiente (*sensing*) delinearam a sensibilidade empírica dos atores organizacionais de entendimento das possibilidades e ameaças em seus segmentos e países de atuação e novos mercados relacionados; de compreensão do ambiente em termos de possibilidades tecnológicas apresentadas em mercados diversificados; e de discernimento de possibilidades de exploração tecnológica em diferentes fontes. Por sua vez, nas ações de apreensão de oportunidades e inibição de ameaças (*seizing*) que historicamente se mostraram eficazes, desenvolveram-se predisposições idiossincráticas para a ação relacionadas à tomada de decisões com agilidade e coletivamente, fundamentadas em inteligência de mercado, protocolos de decisão e numa comunicação fluida; à revisão frequente do modelo de negócios, sua estratégia e delineamento de novas soluções visando o

crescimento da organização; e à construção de comprometimento e lealdade dos colaboradores, fomentando-se uma cultura de valorização da equipe e um clima organizacional favorável. Da mesma forma, nas ações de *transforming*, desenvolveu-se o *modus operandi* referente à promoção de mudanças organizacionais na busca contínua pelo crescimento; à modificação da organização para suportar a expansão organizacional; à ampliação constante de fontes de conhecimento externo para promover iniciativas e inibir ameaças em distintos contextos de atuação; e à promoção e descentralização da inovação e fomento da transformação organizacional contínua (CHIA, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; TEECE, 2007, 2012; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Já o terceiro objetivo específico propôs-se a descrever os impactos da pandemia COVID-19 para a organização em estudo e analisar suas ações de resposta a este evento raro por meio das capacidades dinâmicas nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*. Para atender a este objetivo, relacionando-se as evidências de pesquisa com os elementos conceituais do estudo, primeiramente, caracterizou-se a pandemia COVID-19 como evento raro, apresentando-se, então, suas consequências para a Delta e as ações de resposta da organização neste contexto. Constatou-se que, para a Delta, a chegada da pandemia COVID-19 foi interpretada como um momento único e de incertezas em relação às consequências e possíveis ações de resposta organizacional a serem tomadas. Ainda, observou-se, pelas narrativas dos atores organizacionais, que esta acarretou diversos impactos, mas também ofertou oportunidades de negócio, o que motivou distintas ações de resposta às demandas do ambiente pela mobilização de capacidades dinâmicas nas atividades de *sensing*, *seizing* e *transforming*.

O quarto objetivo específico visou analisar, em uma perspectiva processual das capacidades dinâmicas, como a sensibilidade empírica dos gestores para identificar e discernir oportunidades (*sensing*) e o *modus operandi* organizacional nas atividades de *seizing* e *transforming*, delineados no desenvolvimento de capacidades dinâmicas ao longo da história da Delta, orientaram a mobilização destas diante da pandemia COVID-19. Respondendo a este objetivo, a partir das narrativas organizacionais, as ações de resposta foram analisadas nas categorias de atividades e frente à cada sensibilidade empírica (*sensing*) e *modus operandi* (*seizing* e *transforming*) identificados nas fases pré-pandemia. Nesta análise, observou-se que, durante o evento raro, a sensibilidade empírica em cada categoria fundamentou o desempenho

de diferentes ações de *sensing* na medida em que havia sido desenvolvida ao longo da história organizacional, sendo também refinada durante a pandemia. Por sua vez, o *modus operandi* das ações de *seizing*, em cada categoria, foi reforçado e ampliado e, quando necessário, modificado para adequar-se às rupturas e desafios ao longo da pandemia. Já aqueles relativos às atividades de *transforming* foram intensificados e, por vezes, aprimorados neste período. Como um todo, observou-se que, frente às rupturas causadas pelo evento raro da pandemia COVID-19, o passado da organização foi continuamente reinterpretado por seus atores, o que permitiu uma capacidade de resposta única e valiosa da Delta em ações e decisões organizacionais alinhadas à sensibilidade empírica e às predisposições para ação constituídas na complexidade da história organizacional. Revelou-se, então, a essência idiossincrática das capacidades dinâmicas desta organização, verificando-se sua indissociabilidade da ação e de elementos de intencionalidade, e destacando-se a fundamentação destas em aspectos relacionados ao entendimento de mercados diversificados, promoção e descentralização da inovação, agilidade, cultura de valorização dos colaboradores, busca constante pelo crescimento e abertura para transformação organizacional. Mostrou-se, portanto, como habilidades não cognitivas, a sensibilidade empírica para identificar e discernir (*sensing*) entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente, e o *modus operandi* para apreender oportunidades e inibir ameaças (*seizing*) e para transformar-se, diferencia a Delta de seus concorrentes ao predispor a organização a enfrentar idiossincraticamente os desafios externos, melhorando sua capacidade de resposta à situações inesperadas e únicas, como o evento raro da pandemia COVID-19, sendo modificadas e ressignificadas ao serem performadas e, assim, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável em contextos diversos (CHIA, 2016, 2017; CHRISTIANSON et al., 2009; HERNES, 2014; LAMPEL; SHAMSIE; SHAPIRA, 2009; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017; RERUP, 2009; TEECE, 2007, 2012).

A partir dos resultados indicados, entende-se que o objetivo geral foi atingido ao se demonstrar como ocorreu o desenvolvimento das capacidades dinâmicas fundamentadas na sensibilidade empírica dos gestores na atividade de *sensing* e o *modus operandi* organizacional nas atividades de *seizing* e *transforming*, ao longo da história da Delta, e como estes elementos delinearam as ações de resposta desta organização frente ao evento o raro da pandemia COVID-19.

Neste contexto, destacam-se as principais contribuições deste trabalho para os estudos organizacionais e, particularmente, para a construção da teoria das capacidades dinâmicas a partir de quatro aspectos distintos: (1) epistemologicamente, pela compreensão das capacidades dinâmicas fundamentadas em princípios de uma perspectiva processual “forte”, ainda que não adotada em sua plenitude; (2) teoricamente, ao integrar elementos relacionados à pesquisa sobre eventos raros para suprir lacunas identificadas na teoria das capacidades dinâmicas e investigar os microfundamentos por meio dos conceitos de sensibilidade empírica e *modus operandi* (3) contextualmente, ao endereçar o evento raro da pandemia COVID-19 que, como tal, apresenta uma oportunidade singular de aprendizagem por suas consequências globais e generalizadas aos diversos setores da economia; e (4) metodologicamente, ao investigar um evento raro sob à luz da teoria das capacidades dinâmicas a partir de uma abordagem qualitativa e da análise narrativa para conectar os níveis micro (sensibilidade empírica) e macro de análise (*modus operandi* e resultados organizacionais), o que permitiu a investigação do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e da capacidade de resposta organizacional (CHIA, 2016; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

O embasamento em uma visão das capacidades dinâmicas orientada por princípios da perspectiva processual “forte”, no entanto, apresenta-se também como uma limitação analítica para a condução desta investigação, uma vez que pressupõe revisitar os conceitos seminais desta teoria tendo em vista esta abordagem. A fim de endereçar esta limitação e avançar pesquisas na área, como sugestões para estudos futuros, propõe-se: a) utilizar estratégias distintas de pesquisa para investigar como a sensibilidade empírica dos gestores e o *modus operandi* da organização é delineado, ao longo da história organizacional, nas ações de *sensing*, *seizing* e *transforming*, incluindo abordagens distintas da pesquisa de processo (LANGLEY; TSOUKAS, 2017); b) explorar a orientação de ações de resposta organizacional pela sensibilidade empírica e *modus operandi* em contextos diferentes, abrangendo setores de atuação, regiões geográficas e/ou eventos diversos; incluindo ambientes menos dinâmicos; c) concentrar-se sobre ações/reações espontâneas dos atores organizacionais, focando a essência não cognitiva das capacidades dinâmicas (NAYAK; CHIA; CANALES, 2019).

Como contribuições práticas, esta dissertação avança a compreensão de como elementos não cognitivos, constituídos ao longo da história organizacional,

fundamentam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, sua indissociabilidade da ação e de elementos de intencionalidade, facilitando o entendimento dos gestores dos microfundamentos deste processo (*sensing, seizing e transforming*) e, assim, de como delinear estratégias competitivas sustentáveis como elementos críticos para o sucesso organizacional (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017; TEECE, 2012), ao mesmo tempo que reflete a importância de ações organizacionais prévias para aquelas presentes e futuras (LOCKETT et al., 2011; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009), reforçando a compreensão do papel da história organizacional num enfoque processual e contextual do passado, além da acumulação passiva de eventos que acontecem à organização (CLARK; ROWLINSON, 2004; FOSTER; CORAIOLA; SUDDABY, 2016; FOSTER et al, 2016; HERNES, 2014; ROWLINSON, 2004). Particularmente, informa como as organizações podem se preparar, enfrentar e até mesmo obter resultados positivos frente aos desafios apresentados por eventos raros e contextos semelhantes, como crises e mercados dinâmicos, por meio do desenvolvimento e mobilização de capacidades dinâmicas, mostrando-se especialmente relevante para suportar as decisões e ações de gestores ao endereçar o evento raro da pandemia COVID-19, um dos mais significativos eventos raros no ambiente neste século e que continua acarretando impactos relevantes às economias e organizações em todo o mundo (BANCO MUNDIAL, 2020; BCB, 2020; OCDE, 2020). Neste sentido, as categorias de atividades delineadas para os microfundamentos e, em cada uma destas, a sensibilidade empírica revelada para compreender e discernir entre as diversas possibilidades apresentadas pelo ambiente, ou o *modus operandi* identificado para apreender oportunidades, inibir ameaças ou transformar a organização, enquanto meios de reflexão, podem servir de guia para suportar os atores organizacionais da Delta para uma melhor compreensão de suas práticas e processos, contribuindo para o aprimoramento da capacidade organizacional de resposta futura, do mesmo modo que para direcionar a implementação e revisão de processos e práticas de organizações semelhantes (CHIA, 2016, 2017; NAYAK; CHIA; CANALES, 2019; PETERAF; TSOUKAS, 2017; TEECE, 2007, 2012).

REFERÊNCIAS

- A HISTÓRIA do Acrílico. **Forti**. 2016. Disponível em <<https://fortichapas.com.br/historia-do-acrilico/>>. Acesso em: 30/09/2021.
- ACRÍLICO no Brasil. **Acrilmarco**. 2018. Disponível em <<https://www.acrilmarco.com.br/acrilico-no-brasil/>>. Acesso em: 30/09/2021.
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011–1025, 2003.
- AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic Renewal of Organizations. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.
- AGÊNCIA BRASIL. **PIB de 2020 fecha com queda de 4,1%, revela pesquisa do IBGE**. 2020. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/pib-de-2020-fecha-com-queda-de-41-revela-pesquisa-do-ibge>>. Acesso em: 30/08/2021.
- AHORSU, D. K. et al. The Fear of COVID-19 Scale: development and initial validation. **International Journal of Mental Health and Addiction**, p. 327-350, 2020.
- AL-AALI A.Y.; TEECE D.J. Towards the (Strategic) Management of Intellectual Property: Retrospective and Prospective. **California Management Review**, v. 55, n. 4, p. 15-30, 2013.
- ALDIANTO, L.; ANGGADWITA, G.; PERMATASARI, A.; MIRZANTI, I. R.; WILLIAMSON, I. O. Toward a Business Resilience Framework for Startups. **SUSTAINABILITY**, v. 13, n. 6, 2021.
- AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 29-49, 2009.
- AMIT R.; SCHOEMAKER P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p.33-46, 1993.
- ANALISTAS em competitividade analisam cenário da indústria de transformação. **SIMPEP**. 2020. Disponível em <<https://simpep.com.br/analistas-em-competitividade-analisam-cenario-da-industria-de-transformacao/>>. Acesso em: 30/09/2021.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de Estabilidade Financeira v. 19, n. 2.** 2020. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202010/RELESTAB202010-refPub.pdf>>. Acesso em: 16/04/2021.

_____. **Focus Relatório de Mercado.** 2021. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20211224.pdf>>. Acesso em: 16/01/2022.

BANCO MUNDIAL. **A recuperação global é vigorosa mas desigual e muitos países em desenvolvimento lutam contra os efeitos prolongados da pandemia.** 2021a. Disponível em <<https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021i>>. Acesso em: 25/08/2021.

_____. **Covid-19 to Plunge Global Economy Into Worst Recession Since World War II.** 2020. Disponível em <<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>>. Acesso em: 17/01/2021.

_____. **Perspectivas econômicas globais.** 2021b. Disponível em <<https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>>. Acesso em: 25/08/2021.

_____. **Perspectivas econômicas globais.** 2022. Disponível em <<https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>>. Acesso em: 16/01/2022.

_____. **Perspectivas econômicas globais: Panorama Regional América Latina e Caribe.** 2021c. Disponível em <<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/related/Global-Economic-Prospect-2021-Regional-Overview-LAC-PT.pdf>>. Acesso em: 25/08/2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **BNDES Crédito Pequenas Empresas.** 2020a. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-credito-pequenas-empresas>>. Acesso em: 30/08/2021

_____. **BNDES oferece linha de financiamento para folhas de pagamento a partir de amanhã.** 2020b. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/bndes-oferece-linha-de-financiamento-para-folhas-de-pagamento-a-partir-de-amanha>>. Acesso em: 30/08/2021.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

_____. Looking inside for Competitive Advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9 n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p.1231-1241, 1986.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BATRA, D. The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility. **Information Systems Management**, v. 37, n. 4, p. 361–365, 2020.

BECK, T. E.; PLOWMAN, D. A. Experiencing Rare and Unusual Events Richly: The Role of Middle Managers in Animating and Guiding Organizational Interpretation. **Organization Science**, vol. 20, n. 05, p. 909-924, Sept.-oct, 2009.

BHATTACHARYYA, S. S.; THAKRE, S. Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 5, p. 1240-1268, 2021.

BLUEDORN, A. C.; DENHARDT, R. B. Time and Organizations. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 299–320, 1988.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and Organizational History: Prospects. **Management and Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5–30, 2006.

BOURDIEU P. **The Logic of Practice**. Polity Press, Cambridge, MA, 1990.

_____. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BOWMAN T., HOWARD E., SINGH H. The Domain of Strategic Management: History and Evolution. **Handbook of Strategy and Management**, p.31-55, 2002.

BRASIL. **Brasil confirma primeiro caso do novo coronavírus**. 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/02/brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Efeito das medidas de suporte à renda e ao emprego durante a pandemia**. 2020b. Disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2020/nota-emprego-e-massa-salarial.pdf>>. Acesso em: 26/08/2021.

_____. **Entra em vigor estado de calamidade pública no Brasil**. 2020c. Disponível em: <<https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2020/03/entra-em-vigor-estado-de-calamidade-publica-no-brasil>>. Acesso em: 29/09/2021.

_____. **Sancionada lei do auxílio emergencial de R\$ 600 para informais**. 2020d. Disponível em: <<https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2020/4/sancionada-lei-do-auxilio-emergencial-de-r-600-para-informais>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Uma Análise da Crise gerada pela Covid-19 e a Reação de Política Econômica**. 2020e. Disponível em < <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2020/nota-uma-ana-lise-da-crise-gerada-pela-covid19.pdf>>. Acesso em: 26/08/2020.

BRUNNINGE, O. Using History in Organizations: How Managers Make Purposeful Reference to History in Strategy Processes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 1, p. 8–26, 2009.

CHIA, R. A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding”: Process, practices and sensitivity to environmental affordances. **The Learning Organization**, v. 24, n. 2, p. 107-118, 2017.

_____. A “rhizomic” model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change. **British Journal of Management**, n. 10, p. 209-227, 1999.

_____. Essai: time, duration and simultaneity: rethinking process and change in organizational analysis. **Organization Studies**, n. 23, p. 863-868, 2002.

_____. Process, Practices, and Organizational Competitiveness: Understanding Dynamic capabilities through a Process-Philosophical Worldview. In: LANGLEY, A; TSOUKAS, H. **The Sage Handbook of Process Organization Studies**, London, UK: Sage Publications Ltd, p. 593-600, 2016.

CHIA, R.; HOLT, R. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 635–655, 2006.

_____. **Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

CHRISTIANSON, M. K; FARKAS, M.T.; SUTCLIFFE, K. M.; WEICK, K. E. Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. **Organization Science**, vol. 20, n. 05, p. 846-860, Sept-oct, 2009.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARK, P.; ROWLINSON, M. The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an “Historic Turn”? **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331–352, 2004.

CNI reúne ações de empresas de apoio ao combate ao coronavírus. **SIMPEP**. 2020. Disponível em < <https://simpep.com.br/covid-19-cni-reune-acoes-de-empresas-de-apoio-ao-combate-ao-coronavirus>>. Acesso em: 30/09/2021.

CNN Brasil. **Pandemia fez empresas se reinventarem, mas foi preciso aliar racionalidade e ousadia**. 2021. Disponível em < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pandemia-fez-empresas-se-reinventarem-mas-foi-preciso-aliar-razionalidade-e-ousadia> >. Acesso em: 30/09/2021.

COFFEY, A. Analysing Documents. In: FLICK, U. **The Sage Handbook of Qualitative Analysis**. Great Britain: Henry Ling Limited, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Consulta Empresarial**. 2020. Disponível em <
https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/ec/ad/ecad4487-207b-4a75-96fc-f31cf927a92c/consultaempresarial_marco2020_v2.pdf/>. Acesso em:
 30/09/2021.

CORAIOLA, D.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 258-263, 2017.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DANIEL, E. M.; WARD, J. M.; FRANKEN, A. A dynamic capabilities perspective of IS project portfolio management. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 2, p. 95–111, 2014.

DEMANDA por acrílico no país cresceu 11,4% em 2020. **Plástico Sul**. 2021. Disponível em <<http://www.revistaplasticosul.com.br/transformacao-aplicacoes/demanda-por-acrilico-no-pais-cresceu-114-em-2020/>>. Acesso em:
 30/09/2021.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M. A.; VERONA, G. Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain. **Industrial and Corporate Change**, v.19, n. 4, p.1187-1204, 2010

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. S1-S8, 2009.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p.1105-1121, 2000.

ESTÁ na cara. **Plásticos em Revista**. 2021. Disponível em <
<https://plasticosemrevista.com.br/esta-na-cara>>. Acesso em: 30/09/2021.

FAINSHMIDT, S.; NAIR, A.; MALLON, M. R. MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. **International Business Review**, v. 26, n. 6, p. 1088–1099, 2017.

FELDMAN, M. S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004.

FELDMAN, M. S. ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FERRI, P. **Microfundamentos das capacidades dinâmicas e consciência Histórica** – um estudo de caso em uma organização de serviços de TIC. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas., Curitiba, 2021. Disponível em: <<http://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/trabalhoConclusaoWS?idpessoal=118259&idprograma=40001016025P6&anobase=2021&idtc=1416y>>. Acesso em: 01/02/2022.

FLICK, U. **Desenho de pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYVBJERG B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FOSTER, W. M, CORAIOLA D.M.; SUDDABY R. Useful rhetorical history: An ideographic analysis of Fortune 500 corporations. **Academy of Management**, 2017.

FOSTER, W. M.; SUDDABY, R.; MINKUS, A.; WIEBE, E. History as social memory assets: The example of Tim Hortons. **Management & Organizational History**, v. 6, n. 1, p.101-120, 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC); ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS (ANPEI). **Empresas inovadoras e a pandemia da COVID-19**. 2020. Disponível em <<http://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202020/Empresas-inovadoras-e-a-Pandemia-da-COVID-19-1.pdf/>>. Acesso em: 26/08/2021.

GARUD, R.; VAN DE VEN, A. H. Strategic Change Process. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

GEPHART JR, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47; n. 4, p. 454-462, 2004.

GERHARDT, T. E. et al. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDMAN P. Searching for history in organizational theory: Comment on Kieser. **Organization Science**. v. 5, n. 4, p. 621-3,1994.

GRANT R. M.; VERONA G. What's holding back empirical research into organizational capabilities? Remedies for common problems. **Strategic Organization**. v. 13, n. 1, p. 61-74, 2015.

GUO, H.; YANG, Z.; HUANG, R.; GUO, A. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, 2020.

HÄLLGREN M., ROULEAU L.; DE ROND M.: A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies. **Annals**, v. 12, p. 111–153, 2017.

HANNAH, S. T., UHL-BIEN, M., AVOLIO, B. J.; CAVARRETTA, F. L. A framework for examining leadership in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6; p. 897-919, 2009.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

HELFAT C., MARTIN J. **Dynamic Managerial Capabilities**: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.

HELFAT C., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M., SINGH H., TEECE D.J., WINTER S. **Dynamic Capabilities**: Understanding Strategic Change in Organizations. Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E., PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2009.

HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 499-514.

HERNES, T. **Understanding organization as process: theory for a tangled world**. London: Routledge, 2008.

_____. **A process theory of organization**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014.

_____. Process as the becoming of temporal trajectory. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, p. 601-606, 2017.

HERNES T.; MAITLIS S. **Process, Sensingmaking & Organizing**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

HERNES, T.; WEIK, E. Organization as process: drawing a line between endogenous and exogenous views. **Scandinavian Journal of Management**, 2007.

HULST, M.; YBEMA, S.; YANOW, D. Ethnography and organizational processes. In LANGLEY A.; TSOUKAS H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**, London: SAGE Publications Ltd, p. 223-236, 2017.

HUSSENOT, A.; MISSIONIER, S. Encompassing stability and novelty in organization studies: an events-based approach. **Organization Studies**, v. 37, n. 4, p. 523-546, 2016.

INSTITUTO NACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DO ACRÍLICO (Indac). **A valorização da Comunicação Visual com uso do acrílico**. 2014. Disponível em: <www.indac.org.br/arquivos/debate-2014-mercado-brasileiro-acrilico.pdf>. Acesso em: 31/07/2021.

_____. **Acrílico Indac**. [2015?a] Disponível em: https://www.indac.org.br/arquivos/acrilico_indac.pdf. Acesso em: 31/07/2021.

_____. **Clientes apontam o início de recuperação e animam perspectivas para o acrílico**. 2017. Disponível em: <<https://www.indac.org.br/clientes-apontam-o-inicio-de-recuperacao-e-animam-perspectivas-para-o-acrilico/>>. Acesso em: 31/07/2021.

_____. **Mercado Brasileiro de Acrílico e Previsões para 2013**. 2012. Disponível em: <<https://www.indac.org.br/arquivos/13forum-mercado-acrilico.pdf>> Acesso em: 31/10/2021.

_____. **Mercado de chapas acrílicas em 2018 cresce 14% em relação a 2017**. 2019. Disponível em: <<https://www.indac.org.br/mercado-de-chapas-acrilicas-em-2018-cresce-18-em-relacao-a-2017/>> Acesso em: 31/10/2021.

_____. **O INDAC – Instituto Nacional para o Desenvolvimento do Acrílico – passa a partir deste mês a se chamar ILAC – Instituto Latino-Americano do Acrílico**. 2021a. Facebook: indac.acrilico. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/indac.acrilico/photos/a.460671447337220/6481085991962372>> Acesso em: 26/11/2021.

_____. **O mercado de comunicação visual não é mais o mesmo**. 2021b. Facebook: indac.acrilico. Disponível em: <<https://pt-pt.facebook.com/indac.acrilico/posts/6011726182231691>>. Acesso em: 26/11/2021.

_____. **O mercado nacional de chapas acrílicas tem ano positivo, mas importações desequilibram o setor**. 2018. Disponível em: <<https://www.indac.org.br/o-mercado-nacional-de-chapas-acrilicas-tem-ano-positivo-mas-importacoes-desequilibram-o-setor/>> Acesso em: 31/07/2021.

_____. **O que é o INDAC?** [2015?b] Disponível em: <<https://www.indac.org.br/o-que-e-o-indac/>>. Acesso em: 31/07/2021.

_____. **Pequisa (sic) Indac 2021- o termômetro do setor de acrílico no Brasil**. 2021c. Disponível em: <<https://www.indac.org.br/pequisa-indac-2021-o-termometro-do-setor-de-acrilico-no-brasil/>>. Acesso em: 30/09/2021.

_____. **Pesquisas**. 2010. Disponível em: <<https://www.indac.org.br/pesquisas/>>. Acesso em: 31/07/2021.

INDÚSTRIA COM estoques perto do zero, mostra Estudo da FGV, divulgado hoje – **Simpep**. 2021. Disponível em: < <https://simpep.com.br/industria-com-estoques-perto-de-zero/>>. Acesso em: 30/09/2021.

INDÚSTRIA PODE voltar ao ‘velho normal’ em 2021. **Simpep**. 2021. Disponível em: <<https://simpep.com.br/industria-pode-voltar-ao-velho-normal-em-2021/>>. Acesso em: 30/09/2021.

INGOLD T. **The Perception of the Environment Essays on Livelihood, Dwelling and Skill**, Psychology Press, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pulso Empresa**. 2020. Disponível em <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>>. Acesso em 28/06/2021.

JARZABKOWSKI, P.; LÊ, J.; SPEE, P. Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. In LANGLEY A.; TSOUKAS H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**, London: **SAGE Publications Ltd**, p. 237-251, 2017.

JIMÉNEZ, C.; MENDONÇA, H. PIB de 2014 revela uma economia estagnada e queda de investimento. **El País**. 2015. Disponível em: < https://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/27/politica/1427458565_874347.html> Acesso em: 26/11/2021.

JORNAL TRIBUNA. **Mercado de acrílicos cresce durante a Pandemia**. 2021. Disponível em: <<https://jornaltribuna.com.br/2021/08/mercado-de-acrilicos-cresce-durante-a-pandemia>>. Acesso em 24/08/2021.

KIESER, A. Why Organization Theory Needs Historical Analyses – And How This Should Be Performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608–620, 1994.

KIPPING, M.; ÜSDIKEN, B. History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye, **The Academy of Management Annals**, v.8, n.1, p. 535-588, 2014.

KOR Y.; MESKO A., Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 233-244, 2013.

LAMPEL, J; SHAMSIE, J.; SHAPIRA, Z. Experiencing the Improbable: Rare Events and Organizational Learning. **Organization Science**, v. 20, n. 5, p. 835-845, Sept.-oct., 2009.

LANGLEY A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**. v.5, n. 3, p. 271-282, 2007.

_____. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, A., SMALLMAN, C., TSOUKAS, H., & VAN DE VEN, A. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. **The Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H., editors. **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**, London: **SAGE Publications Ltd**; Jul 22, 2016.

_____. Introduction: process thinking, process theorizing and process researching. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, p. 1-25, 2017.

LOASBY, B. The Organisation of Capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 35, n. 2, p. 139-160, 1998.

LOCKETT, A.; WIKLUND, J.; DAVIDSSON, P.; GIRMA, S. Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 1, p. 48-74, 2011.

LEU, J. F. Y.; MASRI, R. Omni-Channel Retailing and Digital Business: A Case Study in Malaysia. **Journal of Asian Finance Economics and Business**, v. 8, n. 4, p. 403-412, 2021.

LINDEN, E. Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. **Journal of Air Transport Management**, v. 90, 2021.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. **Strategic Organization**, v. 13, n. 4, p. 340-352, 2015.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MANSOUR, H. E. L.; HOLMES, K.; BUTLER, B.; ANANTHRAM, S. Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. **International Journal of Tourism Research**, v. 21, n. 4, p.493-503, 2019.

MARITAN C.; PETERAF M. **Dynamic Capabilities and Organizational Processes**. In: Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization. HELFAT C., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M., SINGH H., TEECE D.J., WINTER S. (Ed.). Blackwell Publishing, p. 30-45, 2007.

MATITZ, Q.R.S., CHAERKI, K.F., CHAERKI, S.F. Theorizing Relations between Past, Present and Future: Interactions between Process and Historical Organizational Studies through Whitehead's Process Philosophy. **Philosophy of Management**, 2020.

MAZZUCATO, M.; KATTEL, R. COVID-19 and public-sector capacity. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 36, n. 1, p. 256-269, 2020.

MERCADO de acrílicos cresce durante a Pandemia. **Jornal Tribuna**. 2021. Disponível em <<https://jornaltribuna.com.br/2021/08/mercado-de-acrilicos-cresce-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 24/08/2021.

MERRIAM, S. B. **Basic interpretative qualitative research**. In: Merriam, S. B. (ed.) *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 37-39, 2002.

_____. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. Jossey-Bass higher and adult education series: John Wiley & Sons, 2015.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A Methods Sourcebook**. Sage, Thousand Oaks, CA, 2013.

MILLS, A. J.; SUDDABY, R.; FOSTER, W.; DUREPOS, G. Re-visiting the Historic Turn 10 years later: Current Debates in Management and Organizational History, **Management & Organizational History**, v. 11, n. 2, p. 67-76, 2016.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Boletim MacroFiscal da SPE – Março de 2020**. 2020a. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2020/apresentacao-boletim-macrofiscal-marco.pdf/view>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Boletim MacroFiscal da SPE – Janeiro de 2020**. 2020a. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacoes/2020/janeiro/apresentacao-boletim-macrofiscal-janeiro-2020-v6.pptx>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Boletim MacroFiscal da SPE – Julho de 2020**. 2020c. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2020/boletim-macrofiscal-julho-2020-v8.pdf>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Boletim MacroFiscal da SPE – Julho de 2021**. 2021a. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2021/boletim-macrofiscal-julho-2021.pdf>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Boletim MacroFiscal da SPE – Novembro de 2020**. 2020d. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2020/boletim-macrofiscal-novembro-2020.pdf/view>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Boletim MacroFiscal da SPE – Novembro de 2021**. 2021b. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2021/boletim-macrofiscal-novembro-2021.pdf>>. Acesso em: 16/01/2022.

_____. **Boletim MacroFiscal da SPE – Setembro de 2021**. 2021c. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2021/boletim-macrofiscal-setembro-2021.pdf>>. Acesso em: 16/01/2022.

_____. **Ministério da Economia avalia impacto econômico do coronavírus**. 2020e. Disponível em <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em: 24/08/2021.

_____. **Panorama Macroeconômico: Maio de 2020**. 2020f. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-macrofiscal/2020/panmacro_spe_slides_-maio20-reduzido.pdf>. Acesso em: 24/08/2021.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B. A. G. Firms' capabilities for sustainable innovation: The case of biofuel for aviation. **Journal of Cleaner Production**, v. 167, p. 1263–1275, 2017.

MOUSAVI, S.; BOSSINK, B.; VAN VLIET, M. Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. **Business Strategy and The Environment**, v. 28, n. 2, p. 366–387, 2019.

NAYAK, A.; CHIA, R.; CANALES, J. I. Non-cognitive microfoundations: understanding dynamic capabilities as idiosyncratically refined sensitivities and predispositions. **Academy of Management Review**, v.45, n.2, p. 280-303, 2019.

NEUMAN, W.L. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. 8. ed. London: Pearson Education, Limited, 2014.

O QUE É O ACRÍLICO. **Forti**. 2016. Disponível em < <https://fortichapas.com.br/o-que-e-o-acrilico/>>. Acesso em: 30/09/2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March**. 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>. Acesso em:

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Brazil Economic Snapshot**. 2021. Disponível em <<https://www.oecd.org/economy/brazil-economic-snapshot>>. Acesso em: 16/04/2021.

_____. **Policy reset can deliver a stronger, more resilient, equitable and sustainable post-pandemic recovery.** 2020. Disponível em <<https://www.oecd.org/economy/policy-reset-can-deliver-a-stronger-more-resilient-equitable-and-sustainable-post-pandemic-recovery>>. Acesso em: 16/04/2021.

PARK, H. Y.; SHIN, G.-C. Economic Crisis, Learning and Innovation in Korean Firms. **KDI-KAEA Conference on Enhancing Productivity and Sustaining Growth**. p. 1-42, 2008.

PATTERSON, W.; AMBROSINI, V. Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. **Technovation**, v. 36–37, p. 77–89, 2015.

PEÑA, L. Divisórias de acrílico salvaram empresas de comunicação visual durante a pandemia. **CBN Maringá**. 2021. Disponível em: <<https://cbnmaringa.com.br/noticia/divisorias-de-acrilico-salvaram-empresas-de-comunicacao-visual-durante-a-pandemia>> Acesso em: 26/11/2021.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: from description to expectation, interpretation and suspension. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711–724, 1999.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p. 1986-1998, 1993.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p.1389-1410, 2013.

PETERAF, M.; TSOUKAS, H. Rethinking Dynamic Capabilities: How Differences in Understanding the Dynamic Capabilities Construct May Be Reconciled through Process Research. In: SANDBERG, J.; ROULEAU, L.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed). **Skillful Performance: Enacting Capabilities, Knowledge, Competence and Expertise in Organizations**. Oxford: Oxford University Press, p. 160-183, 2017.

PIB cai pelo segundo trimestre seguido, e Brasil entra em recessão técnica. **Economia UOL**. 2021. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/12/02/pib-brasileiro-3-trimestre-de-2021.htm>>. Acesso em: 16/01/2022.

PILEVARI, N.; SHIVA, M. V. Country-Wide Resilience Model for the Health System: A Case Study on Iran, under Coronavirus Outbreak. **Iranian Journal of Public Health**, v. 50, n. 4, p. 806–815, 2021.

PISANO, G. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue v. 15, p. 85–100,1994.

POOLE M.; VAN DE VEN A.; DOOLEY K.; HOLMES M. **Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research** Oxford: Oxford University Press, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990.

PRANGE, C., BRUYAKA, O., & MARMENOUT, K. Investigating the Transformation and Transition Processes Between Dynamic Capabilities: Evidence from DHL. **Organization Studies**, v. 39, n. 11, p. 1547–1573, 2017.

QUATRO em cada dez empresas interromperam produção. **SIMPEP**. 2020. Disponível em <<https://simpep.com.br/covid-19-quatro-em-cada-dez-empresas-interromperam-producao/>>. Acesso em: 30/09/2021.

RASHID, S.; RATTEN, V. Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. **World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development**, v. 17, n. 3, p. 457-476, 2021.

REINECKE, J.; ANSARI, S. Time, temporality, and process studies. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, p. 403-416, 2017.

RERUP, C. Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises. **Organization Science**, v. 20, n. 5, p. 876-893, 2009.

RICHARDSON, G. B. Mrs. Penrose and Neoclassical Theory. **Contributions to Political Economy**, v. 18, n. 1, p. 23-30, 1999.

_____. The organisation of industry. **The economic journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, F. "Ciência das cores" é aposta de indústria de acrílicos em SC para expandir mercado dentro e fora do Brasil. **SC Inova**. 2018. Disponível em: <https://scinova.com.br/ciencia-das-cores-e-aposta-de-industria-de-acrilicos-em-sc-para-expandir-mercado-dentro-e-fora-do-brasil/>. Acesso em: 30/10/2021.

ROWLINSON, M. Historical Analysis of Company Documents. In: SYMON, G; CASSELL, C (Eds.). **Qualitative methods and analysis in organizational research**. London: Sage, p. 301-31, 2004.

SALDAÑA, J.; OMASTA, M. **Qualitative Research: Analyzing Life**. 1. ed., SAGE Publications, 2017.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. AND THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Pearson, New York, 2009.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C.E. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. **The Academy of Management Annals**, v. 12, p. 390-439, 2018.

SCHREYÖGG, G.; SYDOW J. Organizational Path Dependence: A Process View. **Organization Studies**, v. 32, n. 3, p. 321–335, 2011.

SCHRIEBER, S.; LOWSTEDT, J. Managing asset orchestration: A processual approach to adapting to dynamic environments. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 307–317, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). **Sebrae e Caixa criam linha de crédito para micro e pequenas empresas**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/sebrae-e-caixa-criam-linha-de-credito-para-micro-e-pequenas-empresas,dccce39173902710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30/08/2021.

SETOR do plástico tem crescimento de 7,9% – superando níveis antes da pandemia. **Simpep**. 2021. Disponível em: <<https://simpep.com.br/setor-do-plastico-tem-crescimento-e-de-79-superando-niveis-antes-da-pandemia>>. Acesso em: 30/09/2021.

SÍRIO-LIBANÊS. **Previna-se contra o novo coronavírus**. 2020. Disponível em: <<https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/coronavirus/Documents/infografico-covid.pdf>>. Acesso em: 30/09/2021.

SOARES, Bernardo [Fernando Pessoa]. **Livro do Desassossego**. Coimbra: Gráfica de Coimbra, 2009.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

_____. **Case Studies**. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* Thousand Oaks, CA: Sage, p. 435-453, 2000.

SUDDABY, R.; FOSTER, W. M. History and organizational change. **Journal of Management**, v. 43, p. 1, p. 19-38, 2016.

SUDDABY, R.; FOSTER, W. M.; QUINN-TRANK, C. Rhetorical history as a source of competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 27, p. 147-173, 2010.

SCHWANDT, T. A.; GATES, E. F. Case Study Methodology. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 689–709, 2009.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. Capacidades dinâmicas: origem, evolução e microfundamentos do conceito. In: TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como organizações se reinventam ao longo do tempo**, Juruá Ed., p. 21-39, 2019.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

_____. **Business model and dynamic capabilities**. Long Range Planning. v. 51, p. 41–49, 2018a.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European economic review**, v. 86, p. 202–216, 2016.

_____. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for Organizing for innovation and growth**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

_____. **Dynamic capabilities as (workable) management systems theory**. Cambridge University Press, v. 24, n. 3, p. 359-368, 2018b.

_____. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

_____. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D., LEIH, S. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 5–12, 2016.

TEECE D.J.; PETERAF M.; LEIH S., Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p.13-35, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. **The Dynamic Capabilities of Firms**: an introduction. Industrial and Corporate Change, v. 3, n. 3, p. 537–556, 1994.

TOME, E.; GROMOVA, E. Development of Emergent Knowledge Strategies and New Dynamic Capabilities for Business Education in a Time of Crisis. **SUSTAINABILITY**, v. 13, n. 8, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TSOUKAS H. **Complex knowledge**: Studies in organizational epistemology. Oxford University Press, 2005.

_____. Don't simplify, complexify: from disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 132-153, 2017.

TSOUKAS, H., CHIA, R. On Organizational Becoming Rethinking Organizational Change. **Organization Science**. v.13, n. 5, p.567-582, 2002.

TSOUKAS H.; HATCH M.J. Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity. **Human Relations**, v. 54, n. 8, p. 979-1013, 2001.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The Conduct of Strategy Research. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, v. 24 p., 2002.

VALENTINOV, V. System or Process? A Meta-theoretical Reflection on the Nature of the Firm. **Systemic Practice and Action Research**. 2021.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D.M. Narratives as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research. The Academy of Management Annals, v. 10, p. 495-560, 2016.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Métodos de pesquisa em administração, v. 3, 2009.

VUORI, T. O.; HUY, Q. N. Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 1, p. 9–51, 2016.

WADHWANI, R. D.; SUDDABY, R.; MORDHORST, M.; POPP, A. History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1663–1683, 2018.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p.31-51, 2007.

WECKER, A. C.; FROELICH, C.; GOCALVES, M. A. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIES FOR COPING WITH THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, SI, p. 10–32, 2021.

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**, v. 16, p.171-174, 1995.

WHITEHEAD, A. N. **O conceito de natureza**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WINTER, S. G. The Satisficing Principle in Capability Learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 981–996, 2000.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 995, n. 24, p. 991–995, 2003.

YADAV, S.; LUTHRA, S.; GARG, D. Modelling Internet of things (IoT)-driven global sustainability in multi-tier agri-food supply chain under natural epidemic outbreaks. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 28, n. 13, p. 16633–16654, 2021.

ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, Hanover, Maryland, EUA, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE 1 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM EVENTOS RAROS E CAPACIDADES DINÂMICAS

QUADRO 23 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM EVENTOS
RAROS E CAPACIDADES DINÂMICAS

(continua)

Autores (Ano)	Título	Periódico
Rashid e Ratten (2021)	Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities	WORLD JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Wecker; Froehlich e Gonçalves (2021)	Dynamic Capabilities and Strategies for Coping with The Covid-19 Pandemic Crisis	REVISTA GESTAO ORGANIZACIONAL
Guo et al. (2020)	The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey	FRONTIERS OF BUSINESS RESEARCH IN CHINA
Tirado; Tena e Guillen (2019)	Ambidexterity as a Key Factor in Banks' Performance: A Marketing Approach	JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE
Jiang; Ritchie e Verreynne (2019)	Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view	INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM RESEARCH
Jiang; Ritchie e Verreynne (2021)	Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: enablers and barriers	JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM
Batra (2020)	The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility	INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT
Bhattacharyya e Thakre (2021)	Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms	INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS
Mansour et al. (2019)	Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya	INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM RESEARCH
Makkonen et al. (2014)	Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH
Park e Shin (2008)	Economic Crisis, Learning and Innovation in Korean Firms	2008 KDI-KAEA CONFERENCE ON ENHANCING PRODUCTIVITY AND SUSTAINING GROWTH
Costa e Pereira (2020)	The dynamic capabilities of AccorHotels in Brazil	JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM INSIGHTS
Nedzinskas et al. (2013)	The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia	BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT

(continuação)

Autores (Ano)	Título	Periódico
Basuki; Arief e Propheto (2015)	The Role of Leadership, Dynamic Capabilities, and Organization Culture, in Company Performance of Manufacturing Industries in Indonesia (Study in Food and Beverages Industries)	ADVANCED SCIENCE LETTERS
Parker e Ameen (2018)	The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH
Yadav; Luthra e Garg (2021)	Modelling Internet of things (IoT)-driven global sustainability in multi-tier agri-food supply chain under natural epidemic outbreaks	ENVIRONMENTAL SCIENCE AND POLLUTION RESEARCH
Aldianto et al. (2021)	Toward a Business Resilience Framework for Startups	SUSTAINABILITY
Hamsal e Ichsan (2021)	Business sustainability in the times of crisis: Propositions and framework	IOP CONFERENCE SERIES: EARTH AND ENVIRONMENTAL SCIENCE
Mazzucato e Kattel (2020)	COVID-19 and public-sector capacity	OXFORD REVIEW OF ECONOMIC POLICY
Glattstein e Su Lei (2014)	The positive effect of the financial crisis on the dynamic capabilities of international intermediaries	NANKAI BUSINESS REVIEW INTERNATIONAL
Moreno; Cavazotte e de Souza Carvalho (2020)	Business intelligence and analytics as a driver of dynamic and operational capabilities in times of intense macroeconomic turbulence	JOURNAL OF HIGH TECHNOLOGY MANAGEMENT RESEARCH
Colombo et al. (2020)	Dynamic capabilities and high-tech entrepreneurial ventures' performance in the aftermath of an environmental jolt	LONG RANGE PLANNING
Dias et al. (2021)	Economic crisis effects on SME dynamic capabilities	INTERNATIONAL JOURNAL OF LEARNING AND CHANGE
Dubey et al. (2021)	Facilitating artificial intelligence powered supply chain analytics through alliance management during the pandemic crises in the B2B context	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT
Pilevari e Shiva (2021)	Country-Wide Resilience Model for the Health System: A Case Study on Iran, under Coronavirus Outbreak	IRANIAN JOURNAL OF PUBLIC HEALTH
Ishida (2020)	Perspectives on Supply Chain Management in a Pandemic and the Post-COVID-19 Era	IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW
Zouaghi; Sanchez e Martinez (2018)	Did the global financial crisis impact firms' innovation performance? The role of internal and external knowledge capabilities in high and low tech industries	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE
Ahn; Mortara e Minshall (2018)	Dynamic capabilities and economic crises: has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn?	INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE
Nijssen e Paauwe (2012)	HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Dolz; Iborr e Safon (2019)	Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity	BRQ-BUSINESS RESEARCH QUARTERLY

(conclusão)

Autores (Ano)	Título	Periódico
Ledesma-Chaves; Arenas-Gaitan e Garcia-Cruz (2020)	International expansion: mediation of dynamic capabilities	MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING
Pereira et al (2019)	Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs- longitudinal evidence from Europe	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
Wolf; Beck e Pahlke (2012)	Mindfully resisting the bandwagon: reconceptualising IT innovation assimilation in highly turbulent environments	JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY
Fainshmidt; Nair e Mallon (2017)	MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context	INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW
Urbano et al. (2019)	New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?	JOURNAL OF TECHNOLOGY TRANSFER
Alonso-Almeida; Bremser e Llach (2015)	Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis Effects on capabilities, organization and competitive advantage	INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT
Garces-Ayerbe e Canon-de-Francia (2017)	The Relevance of Complementarities in the Study of the Economic Consequences of Environmental Proactivity: Analysis of the Moderating Effect of Innovation Efforts	ECOLOGICAL ECONOMICS
Martinez et al. (2019)	What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH
Daniel; Ward e Franken (2014)	A dynamic capabilities perspective of IS project portfolio management	JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS
Leu e Masri (2021)	Omni-Channel Retailing and Digital Business: A Case Study in Malaysia	JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS
Chin; Liu e Yang (2015)	'Reverse internationalization' in Chinese firms: a study of how global startup OEMs seek to compete domestically	ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW
Ramón-Jerónimo e Herrero (2017)	Capturing Firms' Heterogeneity through Marketing and IT Capabilities in SMEs	SUSTAINABILITY
Tome e Gromova (2021)	Development of Emergent Knowledge Strategies and New Dynamic Capabilities for Business Education in a Time of Crisis	SUSTAINABILITY
Linden (2021)	Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning	JOURNAL OF AIR TRANSPORT MANAGEMENT
Yoshikuni e Albertin (2017)	It-enabled Dynamic Capability on Performance: An Empirical Study of BSC Model	RAE-REVISTA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS
Radway; Helmersson e Melander (2011)	Facing the global economic crisis: The case of Swedish heavy vehicle subcontractors	INTERNATIONAL JOURNAL OF AUTOMOTIVE TECHNOLOGY AND MANAGEMENT

FONTE: A autora (2021).

APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

QUADRO 24 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Código	Data	Formato	Fonte	Conteúdo
S01	-	Site	Site	Site institucional da Delta.
S02	-	Perfil	Facebook	Perfil institucional da Delta com notícias diversas.
S03	-	Site	Internet Archive	Arquivos históricos do site institucional da Alfa.
N01	07/06/2021	Notícia	Economia & Negócios	Novo produto no contexto da pandemia.
N02	24/02/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Organizações na cidade da matriz da Delta.
N03	26/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Divulgação da organização e cidade da matriz.
N04	07/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Expansão da organização no mercado internacional.
N05	20/04/2021	Notícia	Jornal Digital do Estado da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N06	22/06/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N07	31/03/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Expansão da organização no mercado internacional.
N08	07/06/2021	Notícia	Terra	Novo produto no contexto da pandemia.
N09	31/03/2020	Notícia	Portal do Estado da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N10	03/09/2020	Notícia	Grupo de Mídia do Estado da Delta	Ação da Delta e parceiro com foco em inovação.
N11	23/07/2020	Notícia	EmóBILE	Situação do mercado de acrílico na pandemia.
N12	07/06/2021	Notícia	Istoé Dinheiro	Novo produto no contexto da pandemia.
N13	07/06/2021	Notícia	Estadão	Novo produto no contexto da pandemia.
N14	05/04/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Doação realizada pela organização durante pandemia.
N15	31/03/2021	Notícia	Jornal Digital do Estado da Delta	Expansão da organização no mercado internacional.
N16	09/06/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Divulgação de produto da Delta.
N17	23/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Obras públicas próximas à matriz da Delta.
N18	24/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Ações de combate à pandemia na cidade da matriz da Delta.
N19	02/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Obras públicas próximas à matriz da Delta.
N20	29/04/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Divulgação de lançamento de produto da Delta.
N21	13/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Divulgação de debate com CEO da Delta.
N22	06/05/2021	Notícia	Jornal de Região da Delta	Obras públicas próximas à matriz da Delta.
N23	28/04/2020	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N24	03/07/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Obras públicas próximas à matriz da Delta.
N25	23/03/2020	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Doação realizada pela organização durante pandemia.
N26	04/06/2021	Notícia	Jornal de Região da Delta	Ações de responsabilidade social da Delta.
N27	22/06/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Doações realizadas pela organização.

(continua)

(conclusão)

Código	Data	Formato	Fonte	Conteúdo
N28	02/06/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Doações realizadas pela organização.
N29	27/04/2020	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N30	14/11/2019	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Doações realizadas pela organização.
N31	08/09/2020	Notícia	Grupo de Mídia do Estado da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N32	05/11/2020	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Ações de responsabilidade social da Delta.
N33	18/03/2021	Notícia	Jornal Digital da Cidade da Delta	Ações de responsabilidade social da Delta.
N34	27/11/2020	Notícia	Site de Rádio da Cidade da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N36	19/11/2019	Notícia	SESI	Ações de responsabilidade social da Delta.
N37	27/05/2013	Notícia	SKA	Ação da Alfa e parceiros com foco em inovação.
N38	26/11/2020	Notícia	incentiv.me	Coleta de fundos para hospital parceiro da Delta.
N39	não informada	Notícia	Exponencial	Desafio da Delta para startups.
N40	31/05/2020	Notícia	Blog de Cidade da Delta	Novo produto no contexto da pandemia.
N41	13/11/2019	Notícia	Revista Nossa	Evento de centro universitário com participação da Delta.
N42	27/03/2019	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Anúncio de mudanças de marca.
N43	-	Notícia	Site de fornecedor da Delta	Portfólio de fornecedor de comunicação da Delta.
N44	não informada	Notícia	vakinha	Coleta de fundos para novo produto na pandemia apoiado pela Delta.
N45	21/08/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Notícia sobre a história da Delta.
N46	02/09/2021	Notícia	Expogestão 2021	Notícia sobre a história da Delta.
N47	21/08/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Notícia sobre internacionalização da Delta.
N48	21/08/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Notícia sobre a inovação na Delta.
N49	21/08/2021	Notícia	Jornal Digital da Região da Delta	Notícia sobre a gestão de pessoas na Delta.
V01	-	Vídeo	YouTube	Canal institucional da Delta com vídeos diversos.
V02	-	Vídeo	YouTube	Canal institucional da Alfa com vídeos diversos.
V03	19/10/2020	Vídeo	YouTube	Acidente de trabalho.
V04	09/06/2020	Vídeo	YouTube	Visita a Delta realizada por criadores de canal digital.
V05	09/06/2020	Vídeo	YouTube	Visita a Delta realizada por criadores de canal digital.
V06	09/06/2020	Vídeo	YouTube	Visita a Delta realizada por criadores de canal digital.
V07	02/08/2018	Vídeo	Facebook	Participação da Alfa em feira.
V08	09/07/2021	Vídeo	Facebook	Divulgação de fornecedor da Delta.
V09	30/04/2020	Vídeo	YouTube	Live sobre a adaptação da indústria na pandemia com CEO da Delta.
V10	09/06/2021	Vídeo	YouTube	Entrevista com CEO da Delta para canal de conteúdo digital.
V11	30/04/2020	Vídeo	Youtube	Pedido de apoio e divulgação para novo produto na pandemia.
V12	03/10/2012	Vídeo	YouTube	Divulgação da Alfa.
V13	30/04/2020	Vídeo	YouTube	Novo produto no contexto da pandemia.

FONTE: A autora (2021).