

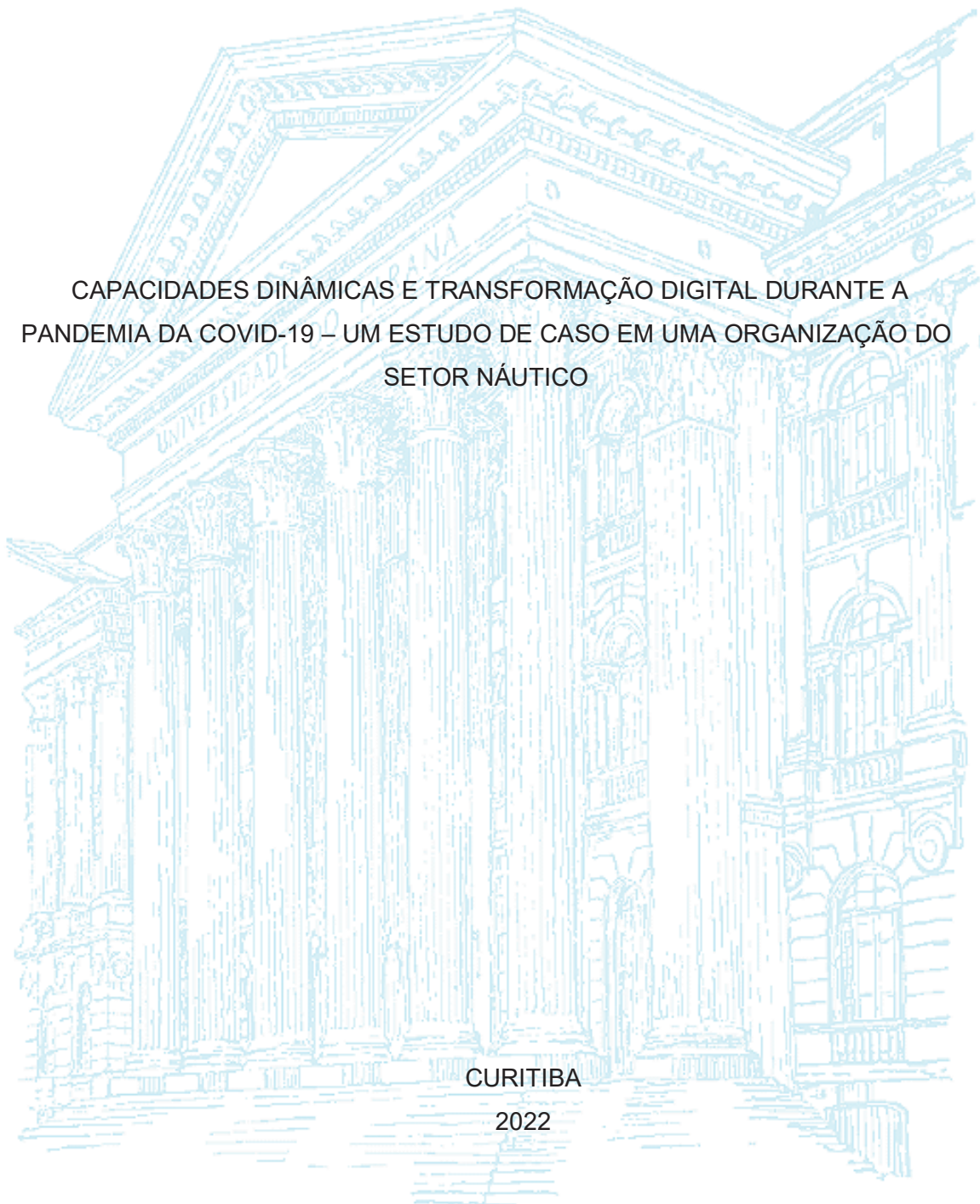
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS ANTONIO LOPES DA SILVA

CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19 – UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO
SETOR NÁUTICO

CURITIBA

2022



MARCOS ANTONIO LOPES DA SILVA

CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19 – UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO
SETOR NÁUTICO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana R. W. Takahashi

CURITIBA

2022

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

Silva, Marcos Antonio Lopes da

Capacidades dinâmicas e transformação digital durante a
pandemia da Covid-19 : um estudo de caso em uma organização
do setor náutico / Marcos Antonio Lopes da Silva. – 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 Wunsch Takahashi.

1. Administração. 2. Capacidade dinâmica. 3. Tecnologia –
Negócios. I. Takahashi, Adriana Roseli Wunsch. 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 **MARCOS ANTONIO LOPES DA SILVA** intitulada: **CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 - UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR NÁUTICO**, sob orientação da Profa. M^a **ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa,

A outorga do título de mestre 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, 02 de Maio de 2022,

Assinatura Eletrônica

03/05/2022 18:12:54,0

ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

19/05/2022 10:06:02,0

QUEILA REGINA SOUZA MATÍZ

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

06/05/2022 19:27:20,0

BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Av. Lothário Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4385 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo S|GA-UFPR, com a seguinte identificação única: 180936

**Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.pppg.ufpr.br/siga/validante/autenticacaoassinaturas.jsp>
e insira o código 180936**

Dedico este trabalho à minha mãe,
Benedita, e ao meu pai Euvaldo (*in
memoriam*) que sempre me incentivaram
e me apoiaram a prosseguir nos estudos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, fonte suprema que nos orienta e nos protege.

À minha esposa Josilys e aos meus filhos Leonardo e Letícia pela compreensão e apoio durante esta trajetória.

À minha orientadora, Professora Dr.^a Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pela confiança em mim depositada, pelo profissionalismo, pela paciência e disponibilidade na orientação diligente durante o mestrado. Seus ensinamentos foram primordiais para consecução deste trabalho e, do mesmo modo, para minha formação como pesquisador.

Aos professores membros das bancas de qualificação e defesa, Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes e Prof.^a Dr.^a Queila Regina Souza Matitz, pelos apontamentos que colaboraram para o aprimoramento deste trabalho.

A todos os colegas que ingressaram comigo nesta trajetória, em especial ao Júlio Cesar Arias com o qual a troca de ideias forneceu muitos *insights* e esclarecimentos. Do mesmo modo, agradeço aos veteranos tanto do mestrado quanto do doutorado pelos conselhos e orientações durante o curso das disciplinas.

A todos os professores do programa PPGADM-UFPR, em especial àqueles com quem tive aulas: Prof.^a Dr.^a Adriana Roseli Wünsch Takahashi, Prof. Dr. Gustavo Abib, Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira Fernandes, Prof.^a Dr.^a Mariane Lemos Lourenço, Prof.^a Dr.^a Natália Rese, Prof.^a Dr.^a Queila Regina Souza Matitz e Prof. Dr. Tomas Sparano Martins.

A todos os familiares e amigos que, apesar de não mencionados, estiveram presentes em minhas memórias.

À organização estudada que abriu suas portas e a todos os entrevistados, que disponibilizaram seu tempo, permitindo que esta pesquisa se realizasse.

Por fim, agradeço à sociedade brasileira que provê os recursos para manter esta conceituada Instituição de Ensino.

“O objetivo da educação é substituir uma mente vazia por uma mente aberta”.

Malcolm Forbes

RESUMO

A teoria das capacidades dinâmicas busca fornecer a compreensão de como as organizações criam e renovam seus recursos e competências para que conquistem e sustentem vantagem competitiva. Esta teoria tem sido utilizada em estudos organizacionais visando iluminar como ocorre o processo de adaptação das organizações ao ambiente mutável e imprevisível. Neste sentido, considerando que a pandemia da Covid-19 provocou diversas mudanças no ambiente de negócios das organizações e estas se viram forçadas a adotar tecnologias digitais para a continuidade de atendimento a seus clientes, este estudo tem por objetivo compreender como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital em uma organização do setor náutico. No referencial teórico buscou-se abordar a origem das capacidades dinâmicas e a evolução deste conceito, bem como os seus microfundamentos *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (SSR). Do mesmo modo, a literatura sobre transformação digital foi analisada. Em seguida foi estudada a literatura que versa sobre transformação digital sob a lente das capacidades dinâmicas. Como procedimentos metodológicos, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva. Tendo o estudo de caso único em uma organização do setor náutico como método de pesquisa. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas com os gestores e representantes comerciais da organização e também com a coleta documental de dados. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. A partir disto, o estudo foi desenvolvido buscando, em primeiro lugar descrever como ocorreu o processo de transformação digital na organização selecionada para o estudo durante a pandemia da Covid-19. O segundo objetivo específico foi compreender como a transformação digital alterou estratégias, modelos de negócios e a proposta de criação e entrega de valor nesta organização. Em seguida, o terceiro objetivo foi analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas antes da pandemia por meio dos microfundamentos (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) na organização em estudo. Por fim, como quarto objetivo específico buscou-se analisar qual a relação entre a transformação digital ocorrida durante a pandemia de Covid-19 e as capacidades dinâmicas desenvolvidas na organização em estudo. Os resultados indicam que as CD influenciaram o processo de TD na organização estudada no sentido de facilitar e potencializar a utilização dos recursos digitais adotados anteriormente à pandemia e antecipar a introdução de novos recursos digitais.

Palavras-chaves: capacidades dinâmicas, microfundamentos, transformação digital.

ABSTRACT

The theory of dynamic capabilities seeks to provide an understanding of how organizations create and renew their resources and competencies in order to achieve and sustain competitive advantage. This theory has been used in organizational studies in order to illuminate how organizations adapt to the changing and unpredictable environment. In this sense, considering that the Covid-19 pandemic caused several changes in the business environment of organizations and they were forced to adopt digital technologies for the continuity of service to their customers, this study aims to understand how dynamic capabilities influenced the process of digital transformation in an organization of the nautical sector. In the theoretical framework, we sought to address the origin of dynamic capabilities and the evolution of this concept, as well as its micro-foundations sensing, seizing and reconfiguring (SSR). Likewise, the literature on digital transformation was analyzed. Then, the literature that deals with digital transformation was studied under the lens of dynamic capabilities. As methodological procedures, a qualitative and descriptive approach was adopted. Having the single case study in an organization of the nautical sector as a research method. Data collection took place through semi-structured interviews with the organization's managers and commercial representatives and also through documental data collection. Data analysis was performed using the content analysis technique. From this, the study was developed seeking, first of all, to describe how the digital transformation process took place in the organization selected for the study during the Covid-19 pandemic. The second specific objective was to understand how digital transformation changed strategies, business models and the proposal for creating and delivering value in this organization. Then, the third objective was to analyze the development of dynamic capabilities before the pandemic through microfoundations (sensing, seizing and reconfiguration) in the organization under study. Finally, as a fourth specific objective, we sought to analyze the relationship between the digital transformation that took place during the Covid-19 pandemic and the dynamic capabilities developed in the organization under study. The results indicate that the DC influenced the DT process in the organization studied in order to facilitate and enhance the use of digital resources adopted before the pandemic and anticipate the introduction of new digital resources.

Keywords: dynamic capabilities, micro-foundations, digital transformation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL INFLUENCIADA PELAS CAPACIDADES DINÂMICAS	66
FIGURA 2 – PORTOS PÚBLICOS BRASILEIROS	82
FIGURA 3 – PRODUTOS E EXPERIÊNCIAS NÁUTICAS	83
FIGURA 4 – LINHA DO TEMPO DA EMPRESA ALFA	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS	37
QUADRO 2 – IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS MODELOS DE NEGÓCIOS	41
QUADRO 3 – AÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL RELATIVAS ÀS ATIVIDADES COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS .	60
QUADRO 4 – DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	62
QUADRO 5 – LACUNAS DA LITERATURA SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	64
QUADRO 6 – SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA	79
QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMBARCAÇÕES CONFORME O TAMANHO	80
QUADRO 8 – AÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ORGANIZAÇÃO ALFA	97
QUADRO 10 – <i>SENSING</i> DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTES DA PANDEMIA	103
QUADRO 11 – <i>SEIZING</i> DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTES DA PANDEMIA.....	111
QUADRO 12 – RECURSOS MOBILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO ALFA.....	117
QUADRO 13 – AS CAPACIDADES DE SSR DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTERIORES À PANDEMIA.....	120

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RELAÇÃO DAS ENTREVISTAS	76
TABELA 2 – RELAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS OBTIDAS	77
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DA FROTA POR REGIÃO.....	81
TABELA 4 – DIAGNÓSTICO DO SETOR DE TURISMO GLOBAL	84
TABELA 5 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E FATURAMENTO ANUAL EM REAIS	91

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DECLARAÇÕES DE IMPORTAÇÃO 2010 A 2021	92
GRÁFICO 2 – TAXA DE CÂMBIO DO DOLAR FISCAL DE 2010 A 2021	100
GRÁFICO 3 – VALORES DAS IMPORTAÇÕES DE 2010 A 2021	108

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AECOs	Empresas de arquitetura, engenharia, construção e operação
BMC	Tela de modelo de negócios (<i>business model canvas</i>)
CD	Capacidades Dinâmicas
DTO	Terceirização Transformacion Digital (<i>Digital Transformational Outsourcing</i>) IES – Instituição de Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
IoT	Internet das coisas (<i>Internet of Things</i>)
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
OSP	Provedores de serviços terceirizados (<i>Outsourcing Service Providers</i>).
SI	Sistema de informação
SSR	<i>Sense, seize e reconfiguring</i>
TD	Transformação digital
TI	Tecnologia da informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.1.1	Objetivo geral	20
1.1.2	Objetivos específicos.....	20
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	20
1.3	ESTRUTURA DA PESQUISA	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS	24
2.2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	39
2.2.1	Transformação digital e modelo de negócios	40
2.2.2	Transformação digital e estratégia	47
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	51
3	METODOLOGIA	67
3.1	SUPOSIÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS.....	67
3.2	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	68
3.2.1	Perguntas de pesquisa.....	68
3.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO	69
3.4	DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA.....	71
3.4.1	Delineamento da pesquisa	71
3.4.2	Critérios de seleção do caso	73
3.4.3	Critérios de seleção dos participantes da pesquisa.....	74
3.4.4	Fontes e técnicas de coleta de dados	74
3.4.5	Técnicas de tratamento e análise dos dados	77
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR NÁUTICO BRASILEIRO	80
4.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR NÁUTICO BRASILEIRO	80
4.2	PERSPECTIVAS PARA O SETOR NÁUTICO BRASILEIRO MEDIANTE A PANDEMIA.....	85
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	88
5.1	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	88
5.2	OS EFEITOS DA PANDEMIA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	93
5.3	CAPACIDADES DINÂMICAS DA ALFA ANTES DA PANDEMIA.....	98

5.3.1	O desenvolvimento da atividade de <i>sensing</i> da organização Alfa.....	98
5.3.2	O desenvolvimento da atividade de <i>seizing</i> da organização Alfa.....	103
5.3.3	O desenvolvimento da atividade de <i>reconfiguring</i> da organização Alfa	111
5.4	A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ORGANIZAÇÃO ALFA DESENVOLVIDAS ANTES DA PANDEMIA .	119
5.4.1	As capacidades dinâmicas e sua influência sobre a transformação digital durante a pandemia da Covid-19	120
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
	REFERÊNCIAS	135
	APÊNDICE 1 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS	148
	ANEXO I	150
	ANEXO II	154
	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	154

1 INTRODUÇÃO

A crise decorrente da pandemia da Covid-19 forçou organizações em todo o mundo a se adaptarem a uma nova realidade imposta pelas medidas de restrições à mobilidade e ao convívio social. Provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (sigla em inglês para *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*), cujos primeiros relatos ocorreram em 2019 na cidade chinesa de Wuhan, a pandemia provocou profundas mudanças sociais (MALTA, *et al.*, 2020). Com o intuito de conter o avanço e a disseminação da doença que possui alta taxa de contágio, as autoridades governamentais impuseram diversas medidas que delimitaram a locomoção e a reunião de pessoas e restringiram o funcionamento de diversas atividades produtivas em quase todos os setores econômicos (SECUNDO, 2021). Tais medidas se apresentaram mais ou menos severas conforme aumentavam ou estabilizavam as taxas de novos infectados e a ocupação de leitos nos sistemas de saúde. Diante disto, as organizações se viram imersas em um cenário que mudava em questão de semanas, ora com maiores limitações em suas atividades, ora com maior flexibilidade para o atendimento a seus clientes (PANDEMIA, 2021), pressionando-as a repensarem e a mudarem seus processos. Mesmo atividades que preponderantemente são executadas na presença do cliente, como alimentação, entretenimento e educação, foram obrigadas a se adaptarem ao novo cenário, buscando formas de atendimento que não contrariassem as normas legais. Neste contexto, a transformação digital (TD) se apresentou como uma alternativa para a continuidade das atividades produtivas durante o período de crise, pois ela permite que as organizações mudem seus processos para viabilizar a continuidade de suas atividades. Neste sentido Dyduch *et al.* (2021) argumentam que desenvolver sistemas de tecnologia de informação (TI) eficientes é imprescindível para as organizações em momentos de crises, nos quais o uso intensivo de trabalho remoto, armazenamento de dados e necessidades de conexões *online* são requeridos. Assim, com a pandemia, a forma de trabalho de muitas organizações mudou, tendo as tecnologias como o suporte que fornece alguns dos fatores para a continuidade do negócio (HAMSAL; ICHSAN, 2021).

Desta forma, compreender como as organizações se adequam a este ambiente instável e imprevisível, e no qual ocorrem mudanças rápidas, constitui-se um fenômeno pertinente de pesquisa que contribui tanto para o enriquecimento dos

estudos organizacionais, quanto para as práticas gerenciais. A teoria das capacidades dinâmicas (CD) possibilita compreender as mudanças estratégicas que as organizações adotam para responder a ambientes que mudam rapidamente, pois as CD “permitem que as organizações criem, implantem e protejam os ativos intangíveis que oferecem suporte ao desempenho comercial superior de longo prazo” (TEECE, 2007, p. 1.319). Assim, o desempenho da organização está relacionado a como ela descobre e aproveita as oportunidades, desenvolvendo uma combinação de capacidades que são geradas tanto interna quanto externamente e que lhe fornece as condições para se adaptar e/ou moldar seu ambiente (TEECE, 2007), pois as CD “são valiosas, já que possibilitam maior capacidade de resposta para lidar com mudanças, além de aumentar significativamente o desempenho inovador de uma empresa” (WECKER; FROELICH; GONÇALVES, 2020, p. 12).

Além de ser uma teoria para análise organizacional, as CD representam também um fenômeno das organizações, pois retratam as habilidades da organização para a renovação das suas competências por meio da criação, integração e reconfiguração de competências e recursos organizacionais, internos e externos, visando atender os requisitos do ambiente em rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O ambiente de uma organização envolve todas as condições externas que afetam ou influenciam o seu dia a dia e o seu desenvolvimento, exigindo o monitoramento constante para que as competências não se tornem ultrapassadas. O ambiente age sobre o presente e também sobre o futuro. Desta forma, os gestores, ao elaborarem as estratégias, levam em consideração os aspectos das mudanças ambientais que poderão afetar o futuro da organização (ANDREWS, 1980). A compreensão de como os gestores interpretam as mudanças de mercado permite entender como as organizações se adaptam em tempo hábil para responder a elas satisfatoriamente (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). Uma vez que as capacidades da organização não se restringem somente à busca por aumentos de produtividade ou eficiência, mas incluem também explorar as oportunidades e demandas do mercado, bem como enfrentar as ameaças dos concorrentes de forma efetiva (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019), se faz necessário investigar os fenômenos relacionados às pressões para a mudança organizacional.

Neste contexto de pressões, a crise gerada pela Covid-19 levou algumas organizações a fazer uso acentuado de TI, em um processo de TD para fornecer uma maior variedade de ferramentas para aumentar os pontos de contato com o cliente e

melhorar o seu desempenho competitivo (DEHNING; RICHARDSON; ZMUD, 2003). Mas a TD não se restringe à escolha adequada da tecnologia a ser implementada, devendo estar estreitamente alinhada com os processos do negócio e com os sistemas de TI (VENKATRAMAN, 1994; NORTON; SHROFF; EDWARDS, 2019). A TD é “uma mudança precipitada por uma tecnologia de informação transformacional” (LUCAS *et al.*, 2013, p. 372), que implica a reconfiguração de rotinas operacionais (CHEN; PAN; OUYANG, 2014) e envolve a interação de tecnologias digitais e processos operacionais (WU *et al.*, 2021). A TD tem cada vez mais afetado as pequenas e médias empresas (PMEs) (CANNAS, 2021). Assim, como a TD envolve um movimento de reconfiguração de recursos, pode-se considerar que as CD, desenvolvidas de forma idiossincrática e processual por cada organização, possam fornecer subsídios para que essa reconfiguração ocorra de forma mais ágil e proativa.

Uma vez que a TD está atrelada às mudanças e aprendizados organizacionais é preciso adotar uma abordagem que capture como as organizações adquirem capacidade de se adequarem à dinâmica do mercado. Uma lente útil para isto é estudar a TD sob a ótica da teoria das capacidades dinâmicas. Esta teoria fornece os fundamentos necessários para compreender como as organizações implementam suas tecnologias digitais, com as consequentes mudanças em seus ativos, recursos, processos, modelos de negócios e em suas estratégias. O estudo da TD fornece importantes *insights* para o entendimento da criação e manutenção de valor para os *stakeholders*, pois pode ser uma fonte de captação de dados para saber quais recursos ligam a organização a seu ambiente e como eles devem ser reconfigurados para responder às mudanças ambientais.

É possível encontrar na literatura diversos estudos que abordam a TD sob a lente da teoria das CD (CHEN; PAN; OUYANG, 2014; MATT; HESS; BENLIAN, 2015; BOGNER *et al.*, 2016; GILCH; SIEWEKE, 2020; CANNAS, 2021; BHATTACHARYA; MOMAYA, 2021; CRUZARA *et al.*, 2021; DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021; MATARAZZO *et al.*, 2021, por exemplo). No entanto, tais estudos foram desenvolvidos com foco específico em determinado segmento, atividade, setor ou área geográfica. Por exemplo, Bogner *et al.* (2016) analisaram a interface entre as atividades primárias e as atividades de apoio nos processos de negócios e na rede de criação de valor. Demeter, Losonci e Nagy (2021), investigaram como e porque uma fábrica adapta seus recursos e capacidades durante a digitalização. Cannas (2021) e Matarazzo *et al.* (2021) estudaram as PMEs italianas com intuito de, respectivamente,

identificar os fatores que configuram as CD nelas desenvolvidas para a digitalização e compreender como as CD promovem a transformação digital ao agirem como mecanismos facilitadores deste processo. Desta forma, ainda permanecem lacunas a serem preenchidas para a compreensão de como as CD podem nortear a adoção de um processo de TD. Por exemplo, segundo alguns autores, ainda é preciso investigar como se dá o processo de criação e reconfiguração de rotinas para a digitalização (CHEN; PAN; OUYANG, 2014); como ocorre o processo de integração da estratégia de TD e as demais estratégias organizacionais (MATT; HESS; BENLIAN, 2015) e como as capacidades individuais auxiliam a TD (ANTONUCCI; FORTUNE; KIRCHMER, 2021). Também é necessário que os estudos acerca do tema contemplem a exploração de como se dá a TD influenciada pelas CD em organizações de diferentes setores e áreas geográficas (GILCH; SIEWEKE, 2020; SANTOS; BEGNINI; CARVALHO, 2020; ANTONUCCI; FORTUNE; KIRCHMER, 2021; BHATTACHARYA; MOMAYA, 2021; CRUZARA *et al.*, 2021; DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021; MATARAZZO *et al.*, 2021).

Desta forma, com base nas lacunas de pesquisa identificadas na literatura sobre o tema deste trabalho, este estudo tem por objetivo compreender como o processo de TD foi influenciado pelas CD durante a pandemia da Covid-19. Mais especificamente, se concentra numa organização atacadista do setor náutico, uma vez que o comércio de produtos em lojas especializadas e também o varejo de uma forma geral foram alguns dos setores mais afetados pela crise da Covid-19 (BRASIL, 2020; HAMSAL; ICHSAN, 2021), impactando diretamente nas interconexões globais entre as organizações e nas formas como estas conduzem seus processos de negócios, bem como no crescimento econômico dos países (HAMSAL; ICHSAN, 2021). Por exemplo, no período de 2020 das dez maiores economias mundiais, apenas a Índia apresentou crescimento em seu Produto Interno Bruto (PIB) em relação ao ano anterior. As outras nove nações tiveram desempenho negativo do PIB com índices que variaram de -9,1% (Itália) a -4% (China). No caso do Brasil a retração do PIB foi de -5,3% (VERMA, *et al.*, 2021). Portanto, o problema de pesquisa que orienta este trabalho é: **Como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

Compreender como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever como ocorreu o processo de transformação digital na organização selecionada para o estudo durante a pandemia da COVID-19.
- b) Compreender como a transformação digital alterou estratégias, modelos de negócios e a proposta de criação e entrega de valor nesta organização.
- c) Analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas antes da pandemia por meio dos microfundamentos (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) na organização em estudo.
- d) Analisar qual a relação entre a transformação digital ocorrida durante a pandemia de Covid-19 e as capacidades dinâmicas desenvolvidas na organização em estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As organizações enfrentam diariamente a necessidade de prover retorno para seus *stakeholders*. Esta tarefa se torna ainda mais desafiadora quando executada em um ambiente adverso e incerto, provocado por fatores inesperados e incontroláveis como o que se viu em virtude da crise oriunda das medidas restritivas impostas pela pandemia da Covid-19. Em momentos de mudanças ambientais rápidas e drásticas é necessário que a organização se adapte à nova realidade de forma a se manter competitiva e garantir a longevidade do negócio (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). As tecnologias de informação e telecomunicação (TIC) têm levado a um processo de TD e contribuído para a manutenção da competitividade ao prover elementos que concorrem para a

consolidação das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração de recursos nas organizações (CANNAS, 2021). No entanto, a TD vai além da mera adoção de novas tecnologias, pois resulta na transformação para uma nova forma organizacional (KOTARBA, 2018) que tem implicações disruptivas na tecnologia digital no nível das organizações (BOURREAU; GENSOLLEN; MOREAU, 2012; KANE, *et al.*, 2015; LOEBBECKE; PICOT, 2015; MARGIONO, 2020), afetando seus processos internos e também a sua cadeia de geração de valor (BORGNER *et al.*, 2016; CRUZARA *et al.*, 2021) e envolve a necessidade de integração nos processos internos, bem como na rede externa (MATT; HESS; BENLIAN, 2015).

Embora desde o artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) tenham sido publicados diversos trabalhos que abordam as CD (por exemplo EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; HELFAT; WINTER, 2011; FAINSHMIDT *et al.*, 2019; CANNAS, 2021), há ainda lacunas a serem preenchidas acerca das CD. Segundo Meirelles e Camargo (2014, p. 43) “a importância desse conceito reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação”. Desta forma, em virtude de um ambiente que se apresentou incerto, imprevisível e mutável à medida em que os novos casos de Covid-19 forçavam as autoridades a imporem medidas restritivas para frear o avanço do contágio, a teoria das CD se mostra mais adequada para investigar o fenômeno de como as organizações reagiram a este ambiente dinâmico e permeado por novas tecnologias. Neste sentido, é importante distinguir as capacidades normais das CD nas organizações, uma vez que estas influenciam o desempenho organizacional, pois as CD são uma variável estratégica que requer a sua análise no nível organizacional, visto que se tratam de uma construção multidimensional (DYDUCH *et al.*, 2021). Portanto, a manutenção de vantagem competitiva vai além da disponibilidade de recursos e competências internas à organização e perpassa as fronteiras organizacional, devendo ser considerado também o seu ambiente e o dinamismo deste, bem como a forma como a organização reage a ambos (TEECE, 2007). Neste sentido, necessário se faz investigar como a organização desenvolve e renova suas rotinas e competências, bem como seus processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002, WINTER, 2003), em função de seu histórico (ou caminhos), que determinaram suas escolhas e das mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Além disto, apesar de haver estudos que abordam

a TD nas organizações sob a perspectiva das CDs (por exemplo, LI *et al.*, 2017; CANNAS, 2021; MATARAZZO *et al.*, 2021;), não foi encontrada na literatura pesquisas que investiguem as CD influenciando a TD no contexto brasileiro durante a crise da Covid-19. Ainda, é preciso compreender como ocorre a busca, seleção e criação de recursos, bem como a sua implantação nas organizações (HELFAT; WINTER, 2011). Além disto, com este estudo avança-se nas pesquisas das CD nas organizações no tocante a como elas desenvolvem *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* em cenários incertos e turbulentos.

Este estudo também contribui para as práticas gerenciais ao explicitar como o desenvolvimento de CD é necessário à implantação da TD para melhorar a co-criação de valor para os clientes (MATARAZZO *et al.*, 2021). Ao influenciar a TD, as CD podem aprimorar a oferta de valor oferecendo novos produtos e serviços e pressionando as organizações a reorganizar e repensar seus processos internos e sua cadeia de valor, bem como afetando o seu processo de escolhas estratégicas. Ao se aterem aos mecanismos de aprendizado e às dependências do caminho proporcionados pelas CD, os gestores podem criar oportunidades de integração através da TD para as áreas funcionais envolvidas no processo de produção (BORGES *et al.*, 2016) a fim de aumentar suas capacidades de detecção e apreensão para embasar a tomada de decisão para adequação dos recursos. Também colabora para a gestão ao evidenciar como podem ser aperfeiçoadas as capacidades de criação, desenvolvimento e transmissão de novos recursos, habilidades e mecanismos de aprendizagem na organização (CANNAS, 2021). Por fim, os achados deste estudo podem ajudar os gestores ao apresentar os mecanismos subjacentes à TD para nortear a implantação da digitalização em suas organizações.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, contextualização do setor, análise dos dados e considerações finais. O primeiro capítulo apresenta a contextualização e a problematização do tema abordado, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos norteadores, além da sua justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórico-empírica, apresentando o escopo teórico das CD e da TD abrangendo a origem dos conceitos, seus

desenvolvimentos, composições e estado da arte. Também é apresentada uma síntese da literatura a respeito dos estudos que tratam da TD sob a lente das CD, cujo foco é a criação de vantagem competitiva sustentável pelas organizações.

O terceiro capítulo pormenoriza os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Desta forma, é composto pela especificação do problema de pesquisa, pelas definições e percurso empírico dos conceitos de CD e da TD, bem como dos elementos subjacentes a ambos os preceitos. Também é apresentado o formato da pesquisa com o seu delineamento, os critérios de seleção do caso e dos participantes, e as técnicas de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a contextualização do setor no qual a organização atua, bem como as perspectivas para o setor em 2021.

O quinto capítulo traz as características da organização objeto deste estudo, seu histórico e a análise dos dados coletados através das entrevistas e de fontes secundárias, expondo o processo de TD e as CDs através de seus microfundamentos e descrevendo a forma como estes influenciaram a empresa no seu processo de digitalização durante a pandemia da Covid-19.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais, respondendo a cada um dos objetivos específicos estipulados neste estudo, tendo por base as análises realizadas e os achados oriundos das fontes coletadas e com fulcro nos elementos conceituais. Também neste capítulo são elencadas as proposições para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A discussão teórica apresentada nesta pesquisa aborda os conceitos relativos à teoria das CD com vistas a explorar sua origem, evolução, composição e estado da arte. Depois, são tratados os fundamentos da TD e seu impacto no modelo de negócio, na estratégia organizacional e na criação e entrega de valor. Por fim, busca-se entender a influência das CDs no processo de TD e o seu impacto para a estratégia.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

O conceito de CD foi inicialmente proposto no estudo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) e fornece elementos para o entendimento de como as organizações adotam procedimentos para reagir às mudanças ambientais. Assim, as CD procuram identificar os recursos específicos da organização que podem ser fontes de vantagem competitiva e como estes recursos e competências, internos e externos, podem ser configurados ou reconfigurados, desenvolvidos, implementados e protegidos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para Eisenhardt e Martin (2000) CD são as novas configurações de recursos oriundas das rotinas e estratégias da organização que lhe permite agir ou reagir em relação às mudanças no mercado. Neste conceito a reconfiguração de recursos assume um papel preponderante para a criação e sustentação de vantagem competitiva (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017), requerendo mais que a posse de ativos exclusivos, sendo necessárias também capacidades dinâmicas exclusivas e de difícil replicação (TEECE, 2007).

As CD desempenham um papel estratégico uma vez que a organização adquire capacidade para renovar competências e atuar em mercados de rápidas mudanças, exigindo flexibilidade de resposta em curtos períodos de tempo. Além disto, enfatizam o papel da gestão em administrar os recursos, habilidades e competências tangíveis e intangíveis para se adequar à nova realidade do mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, para estes autores as CD são adequadas para ambientes altamente dinâmicos e, portanto, a efetividade de sua adoção depende do dinamismo do mercado. Para mercados com baixo nível de mudança as CD não trariam vantagens competitivas sustentáveis, pois as reconfigurações de recursos poderiam ser seguidas pelas demais organizações, visto que teriam o tempo

e a estabilidade do mercado a seu favor para imitar os concorrentes. Isto vai de encontro aos achados de Fainshmidt *et al.* (2019) que argumentam que, em ambientes estáveis e abundantes em recursos, as organizações podem obter vantagem competitiva ao fazer uso das CD para fortalecer suas capacidades ou ajustar-se às mudanças ambientais ou ainda enfraquecer os impactos das mudanças do ambiente na organização. Porém, Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que as CD podem criar vantagem competitiva também em mercados moderadamente dinâmicos. Nestes mercados as mudanças ocorrem com frequência menos intensa e com certa linearidade. Desta forma, é possível identificar um padrão de mudança que permita aos gestores desenvolver processos em etapas sequenciais e relativamente estáveis a partir das rotinas pré-existentes que culminem em novos processos. Isto coaduna-se com os argumentos de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), segundo os quais um ambiente volátil ou de mudança não é condição *sine qua non* para as CD, bem como os pressupostos de Helfat e Winter (2011), que defendem que as CD fornecem subsídios para mudanças radicais no curto prazo, sem necessariamente requerer ambientes em constantes mudanças.

Uma questão importante para a abordagem das CD é identificar sobre quais bases as vantagens competitivas são construídas e aprimoradas e quão difíceis elas são de serem imitadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As competências e habilidades internas não se limitam aos ativos físicos. Zott (2003) descobriu que os efeitos do tempo, custo e aprendizado fomentam o surgimento de diferenças entre organizações detentoras de CD semelhantes e que estas diferenças podem levar a desempenhos distintos entre organizações de uma mesma indústria. As competências e habilidades incorporam os conhecimentos acumulados e transmitidos entre os membros da organização. Muitas vezes tais conhecimentos são tácitos, dificultando sua replicação por outras organizações, ainda que estas possuam os mesmos recursos daquela que procura imitar. Desta forma, concluem Teece, Pisano e Shuen (1997), a atividade organizacional não é passível de replicação imediata, uma vez que envolve as capacidades e estruturas organizacionais e os processos gerenciais. Os processos gerenciais são moldados pela posição dos ativos e pela evolução dos caminhos que seguem. Diante disto, as CD geram configurações alternativas de recursos (ZOTT, 2003), fornecendo a heterogeneidade de capacidades que dificulta a imitabilidade da vantagem competitiva desenvolvida pela organização (HEL FAT; WINTER, 2011).

Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que as CD são processos usados pela organização para obter, integrar e reconfigurar recursos. Isto resulta em novos recursos ou configurações de recursos. Porém, segundo os autores, a funcionalidade criada pelas CD per se não é suficiente para garantir vantagem competitiva (ver também ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), uma vez que este processo pode ser duplicado entre as organizações, mas sim na configuração de recursos que elas criam. Ou seja, desenvolver CD não leva necessariamente a melhor desempenho, mas pode criar configurações de recursos que permitem alcançar vantagem competitiva. Isto porque, apesar de possuírem recursos similares, as organizações criam uma condição de heterogeneidade de capacidades oriunda da dependência do caminho, isto é, as decisões que são tomadas em face do histórico e condições da organização, que resulta em CD distintas entre elas (TEECE; PISAON; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOTT, 2003) e também em estratégias específicas que as diferem na forma como competem (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

As CD diferem das capacidades organizacionais, uma vez que as CD se atentam às mudanças no ambiente, ao passo que as capacidades organizacionais tratam das rotinas diárias da organização (WINTER, 2003). Collis (1994) e Day (1994) definem capacidade organizacional como rotinas socialmente complexas que transformam recursos de entrada em produtos e/ou serviços. Estas rotinas são uma parte do sistema total da organização responsável pelo processamento de recursos físicos de entrada para gerar saídas para seus clientes. Para Winter (2003) as rotinas são comportamentos aprendidos, altamente repetitivos ou quase repetitivos. É a forma como a organização ganha a vida com as atividades diárias, ao passo que as CD dizem respeito às capacidades que permitem a reconfiguração e a mudança. Desta forma, as rotinas podem ser hierarquizadas em capacidade de ordem zero (ou comum), capacidade de primeira ordem e assim por diante. Quanto mais alta a hierarquia das rotinas, mais difícil de ser imitada pela concorrência e, portanto, está relacionada à capacidade de inovação e adequação ao ambiente em mudança.

Com o intuito de dar maior clareza aos componentes das CD e fazer uma distinção entre elas e as capacidades operacionais, Pavlou e Sawy (2011), apresentam uma estrutura mensurável na qual é proposto um conjunto de elementos identificáveis e específicos das CD. O modelo tem por base os preceitos apresentados no estudo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) e nos microfundamentos de Teece (2007), bem como na literatura que aborda o tema, além das contribuições

interpretativas dos próprios autores, e apresenta uma conceituação de CD visando conciliar os diversos rótulos existentes na literatura para sua adequada interpretação e uso em desenvolvimento de novos produtos. Em seu estudo, Pavlou e Sawy (2011, p. 242), assumem que as CD “são ferramentas que permitem a reconfiguração de capacidades operacionais existentes”. A reconfiguração é um dos pilares centrais das CD e visa permitir flexibilidade de respostas à dinâmica ambiental (TEECE, 2007). Desta forma, no *framework* concebido por Pavlou e Sawy (2011, p. 243) “as capacidades dinâmicas propostas como ferramentas para reconfigurar as capacidades operacionais existentes são: (i) sensoriamento; (ii) aprendizagem, (iii) integração e (iv) capacidades de coordenação”. A capacidade de sensoriamento está relacionada a identificar, interpretar e perseguir oportunidades e tem sua origem nos estímulos internos e externos. Aproveitar as oportunidades leva à necessidade de renovar as capacidades operacionais existentes através da aprendizagem, incorporando novos conhecimentos. Para que as capacidades operacionais sejam reconfiguradas elas precisam ser mescladas com os novos conhecimentos adquiridos e que a estes tenha sido criado sentido coletivo. Integradas as novas competências às capacidades operacionais existentes, surge a necessidade de coordenar as capacidades no sentido de sincronizar tarefas, recursos e habilidades com vistas à reconfiguração das capacidades operacionais levando-as a tornarem-se capacidades dinâmicas. Desta forma, o modelo incorpora os três microfudamentos identificados por Teece (2007): *to sense* (detectar), *to seize* (aproveitar) e *reconfiguring*, no qual são identificados diversos elementos a serem observados quando do estudo das CD e que serão mais detalhados adiante.

No entanto, como apontado por Helfat e Winter (2011), não é possível delimitar com clareza as fronteiras entre as CD e as capacidades operacionais e, além disto, elas têm propósitos e objetivos distintos. As dificuldades para se estabelecerem os limites entre uma e outra, segundo os autores, decorre de três fatores. Primeiro, a mudança é da natureza da organização (LANGLEY; TSOUKAS, 2017), ou seja, a organização não é um ente estático, mas se transforma constantemente em função da interação dos seus atores. Segundo, não é possível distingui-las tendo por base o apoio que elas fornecem nas mudanças mais ou menos radicais ou nos negócios novos ou existentes. Terceiro, algumas capacidades podem ser empregadas tanto em CD quanto em capacidades operacionais. Portanto, há uma linha tênue que delimita

onde terminam as capacidades operacionais e onde começam as CD e o que as orientam.

A orientação para a mudança com as CD é determinada pelos processos gerenciais e organizacionais. Estes dizem respeito à maneira como a organização executa suas atividades e rotinas diárias e seus padrões de aprendizado em uso. Também envolve a posição dos recursos e ativos, tangíveis e intangíveis, que a organização dispõe. E ainda, é preciso considerar as alternativas estratégicas, ou caminhos, possíveis que a organização pode seguir e que está condicionado ao seu passado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Também está relacionado à quando ela configura seus recursos, quão caro é esta configuração e se ela aprende para configurá-los (ZOTT, 2003) do mesmo modo envolve a capacidade e disposição do empreendedor ou da equipe em desenvolver e implementar as mudanças necessárias (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Como papéis subjacentes dos processos organizacionais para criação de CD Teece, Pisano e Shuen (1997) elencam três elementos estruturais: coordenação/integração, aprendizado e reconfiguração. A coordenação e integração é a forma como os gestores organizam e interagem os recursos e as atividades internas e externas à organização, executando-os com eficiência. O aprendizado é decorrente da repetição e da experimentação que, através de avaliações contínuas dos processos e capacidades da organização, fornecem melhores maneiras de executar as tarefas e identificam oportunidades de produção (WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016). O aprendizado é tanto individual quanto coletivo, culminando na criação de novas rotinas e padrões de produção que, embora não garantam a vantagem competitiva, podem se mostrar valiosas para a organização quando for necessário alterar a forma como compete (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). A reconfiguração é o rearranjo da estrutura dos ativos e das capacidades que a organização executa em resposta às mudanças no ambiente interno e externo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Teece (2007) retoma seu artigo seminal de 1997 sobre CD desagregando-as em três microfundamentos: *to sense* (detectar), *to seize* (aproveitar) e *reconfiguring* (reconfiguração). Estes três elementos estão relacionados às CD no sentido da organização possuir os recursos necessários para perceber as mudanças ambientais e adaptar-se reconfigurando seus recursos e ativos para aproveitar as novas oportunidades do mercado. Uma vez que os ativos da organização possuem uma história prévia, ou caminhos, que os conduziram à situação atual (TEECE; PISANO;

SHUEN, 1997), a detecção de oportunidades e ameaças leva a novos processos, que podem exigir o aumento de ativos ou sua configuração ou reconfiguração ou ajustes, levando a novas posições ou caminhos que afetam a competitividade da organização (TEECE, 2007). O autor chama a atenção para a necessidade dos empreendedores e gerentes em como descobrir e interpretar novos eventos e acontecimentos antes da concorrência, bem como acerca dos impactos que estes terão sobre questões como tecnologias a serem empregadas e atuação em novos mercados. Assim, desenvolver CD depende da compreensão correta da natureza das oportunidades. E estas podem ser oriundas de novas tecnologias, necessidades de clientes ou novos mercados, por exemplo. Do mesmo modo, as CD “abrangem a capacidade da empresa de moldar o ecossistema que ocupa, desenvolver novos produtos e processos e projetar e implementar modelos de negócios viáveis” (TEECE, 2007, p. 1.320).

Em seu estudo de 2016, Wilden, Devinney e Dowling, trazem um vasto levantamento dos artigos publicados acerca das CD desde a proposição de Teece, Pisano e Shuen (1997), analisando como o conceito foi abordado e como evoluiu ao longo dos anos. Diante das diversas abordagens conceituais sobre o tema, os autores propõem um *framework* configuracional denominado “Casa das Capacidades Dinâmicas”. Tomando a analogia de uma casa, este modelo conceitual sugere que a análise das CD seja feita considerando diferentes níveis (individual, de negócios e corporativo), os ambientes interno e externo, o ecossistema, a orientação estratégica e capacidades operacionais, além das próprias CD e seus ativadores, bem como avaliar os impactos sobre o desempenho e as estratégias de cada um desses microfundamentos.

Helfat e Peteraf (2009) argumentam que a relação entre CD, vantagem competitiva e desempenho não é tautológica (ver também ZOLLO; WINTER, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006) porque ter capacidade dinâmica não implica necessariamente utilizá-la ou, ao fazê-lo, não significa que o desempenho sempre será positivo, nem que garantirá o sucesso organizacional ou a sobrevivência da organização (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Assim, além do contexto ambiental no qual a organização está inserida, é preciso examinar os processos organizacionais e gerenciais subjacentes para entender como as organizações identificam e respondem à necessidade de congruência ao ambiente ou mesmo mudança nas condições e disponibilidades de recursos (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; HELFAT; PETERAF, 2009). Tais argumentos coadunam-se à

abordagem dos microfundamentos das CD Teece (2007), bem como com os achados de Fainshmidt *et al.* (2019), para os quais uma gestão empreendedora permite o aproveitamento das oportunidades de mercado. Assim, distinguir os processos organizacionais que reforçam as capacidades superiores levam à compreensão de como as CD, através da adequação às oportunidades ou ameaças de mercado, criam vantagem competitiva. Isto denota um padrão de aprendizado sistêmico e estável pelo qual as CD são estruturadas e persistentes para levar a organização à adaptação às mudanças do ambiente (ZOLLO; WINTER, 2002). Também traz à tona a necessidade de se identificar quais são os elementos subjacentes que permitem reconfigurar capacidades operacionais de ordem zero em capacidades de ordem superior para melhor se adaptar à dinâmica ambiental (PAVLOU; SAWY, 2011). Cada CD atende a propósitos específicos que, por sua vez, leva a um determinado curso de ação ou caminho próprio, integrando, construindo, reconfigurando, ganhando e liberando recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006); melhorando a eficácia (ZOLLO; WINTER, 2002), criando mudanças no mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e impactando o desempenho (PAVLOU; SAWY, 2011). Portanto, a suposição em relação às CD é que “a excelência nesta 'orquestração' de capacidades reforça a capacidade de uma empresa de inovar com sucesso e capturar valor suficiente para oferecer desempenho financeiro superior a longo prazo” (TEECE, 2007, p. 1.320).

Destarte, as CD colaboram para que a organização evolua em suas aptidões, ajudando-a a adaptar-se ao seu ambiente (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; FAINSHMIDT *et al.*, 2019). Neste sentido, é preciso “compreender as diferenças entre os processos organizacional e gerencial, os procedimentos, sistemas e estruturas que sustentam cada classe de capacidade e a capacidade em si” (TEECE, 2007, p. 1.321). Para tanto, é mister identificar e moldar oportunidades num processo de escaneamento, criação, aprendizagem e interpretação das trajetórias emergentes que estão evoluindo no ambiente organizacional. Tendo como consequência deste processo de observação do ambiente a geração de respostas que não se limitem à solução *ad hoc* de problemas, mas sim que se constituam na adoção de práticas distintas que garanta a vantagem competitiva de longo prazo (TEECE, 2007). À vista disto, o microfundamento de *sense* engloba pesquisar, sondar e reexaminar as necessidades de clientes, as tecnologias empregadas e em desenvolvimento, as características da demanda potencial, como está se procedendo

a evolução estrutural do mercado e da indústria e as possíveis reações na rede de fornecimento na qual a organização está inserida (TEECE, 2007). Isto exige esforços de mudança sistemática nas capacidades de ordem inferior, que se processa através dos mecanismos de aprendizado, para transformá-las em capacidades de ordem superior, ou seja, em capacidades dinâmicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; ZOLLO; WINTER, 2002). Portanto, “sense (e moldar) novas oportunidades é uma atividade de varredura, criação, aprendizado e interpretação” (TEECE, 2007, p. 1.322). Esta atividade não se limita à observação do mercado local, mas sim expande-se para mercados distantes. Do mesmo modo, abarca entender o papel das tecnologias e da evolução das estruturas industriais, das demandas e respostas de clientes, fornecedores e concorrentes, além de outros atores, como governos e órgãos normativos (TEECE, 2007). A compreensão, o aprendizado e a interpretação decorrentes da capacidade de *sense*, fornecem os elementos que serão utilizados pelos gestores para balizar o seu processo decisório, direcionando-os acerca do curso de ações e dos possíveis caminhos a seguir.

A capacidade de *sense* pode se originar tanto da capacidade criativa e cognitiva de indivíduos quanto da implementação de processos organizacionais para acompanhar constantemente o ambiente de negócios, reunindo e disponibilizando informações para a tomada de decisões (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007). Deste modo, a informação não pode ficar restrita a poucos indivíduos, mas sim fluir no ambiente organizacional de maneira que a alta administração possa estar ciente do que acontece interna e externamente. Neste sentido, a busca por informações relevantes está inserida em um contexto mais amplo, que engloba todo o ecossistema de negócio, incluindo clientes, fornecedores e parceiros da organização, além dela própria. “Isso envolve reunir e filtrar informações tecnológicas, de mercado e competitivas de dentro e de fora da empresa, dando sentido à elas e descobrindo as implicações para a ação” (TEECE, 2007, p. 1.326).

A identificação de oportunidades implica a adoção de ações que levem a novos processos, produtos ou serviços que possam aproveitá-las (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007). “No entanto, o problema que a empresa enfrenta não é apenas quando, onde e quanto investir. A empresa também deve selecionar ou criar um modelo de negócios específico que defina sua estratégia de comercialização e prioridades de investimento” (TEECE, 2007, p. 1.327). Ou seja, capturar as oportunidades identificadas envolve o alinhamento de inovação, escolhas de

tecnologias e definição do modelo de negócios. Do mesmo modo, requer consenso gerencial para a tomada de decisões acerca dos investimentos que serão priorizados e como prover e gerenciar recursos tangíveis e intangíveis. No entanto, isto envolve superar crenças e padrões que podem estar arraigados na organização, bem como persuadir gestores de outras áreas ou níveis hierárquicos no sentido de convencê-los a aprovar investimentos em um novo produto, serviço ou processo. Abrange ainda superar o medo causado pelas incertezas quanto ao retorno financeiro esperado e também conter o excesso de otimismo que possa surgir por parte de algum gestor (TEECE, 2007). Assim, a habilidade de *seizing* contempla fazer julgamentos imparciais acerca do aproveitamento de oportunidades tendo por base ações para prover ativos para disponibilizar ou alocar recursos que, por sua vez, orientarão a trajetória da organização e a inter-relação entre os seus recursos e a sua estratégia.

Desta forma, o *seizing* consubstancia-se na capacidade de aproveitar oportunidades. Esta capacidade envolve a seleção da arquitetura de produtos e do modelo de negócios. Estes dois elementos ditam como a empresa cria e entrega valor para o cliente e em como os clientes percebem este valor e remunera a organização para que esta obtenha lucro (TEECE, 2007). Dentre as decisões envolvidas neste processo estão a escolha da tecnologia e dos recursos a serem agregados ao produto ou serviço, definir a estrutura de custos e de preço para atender às necessidades do cliente, os processos de montagem das tecnologias escolhidas, identificação do mercado-alvo e os mecanismos e a forma para a captura de valor. Portanto:

A capacidade que uma empresa tem de criar, ajustar, aprimorar e, se necessário, substituir modelos de negócios é fundamental para as capacidades dinâmicas. Todas as escolhas sobre como capturar valor ajudam a determinar a arquitetura ou o *design* de um negócio. (TEECE, 2007, p. 1.330).

Neste sentido, o modelo de negócio demanda esforço e julgamento na direção de processar as informações recebidas acerca dos clientes, fornecedores e concorrentes, assim como da estrutura de custos para captura e entrega de valor.

A capacidade de *seizing* também contempla definir corretamente os limites da organização (TEECE, 2007). Isto é, estabelecer como ela se posiciona em sua rede de criação e entrega de valor, bem como qual é o seu nível de integração vertical à montante ou à jusante e qual o grau de domínio que ela detem neste ecossistema. Deste modo, “a capacidade das empresas de adquirir tecnologia externamente, bem como desenvolvê-la internamente, são habilidades críticas” (TEECE, 2007, p. 1.331).

Assim, a organização deve estar aberta às oportunidades de incorporar tecnologias desenvolvidas por terceiros, ao passo que aperfeiçoa suas capacidades através das atividades de aprendizado e desenvolvimento de habilidades. Além disto, ela precisa identificar e contornar os pontos que possam causar embaraço em sua rede de criação e entrega de valor para mitigar os efeitos danosos ali encontrados.

Outro ponto a ser considerado ao exercer a capacidade de *seizing* e que está relacionado ao ecossistema da organização diz respeito à co-especialização (TEECE, 2007). A co-especialização envolve a complementariedade de atividades que agregam valor na rede de fornecimento, com cada elo da rede fornecendo produtos e serviços que sustentam o sistema de atendimento às necessidades dos clientes. Neste sentido, a decisão estratégica a ser considerada é se a organização se incumbirá de gerir este ecossistema como proprietária central ou se participará dele como um elo complementar de produtos e serviços. Ambos os casos envolvem decisões relacionadas à investimentos financeiros e às capacidades de desenvolvimento entre o proprietário central do sistema e seus complementadores.

Neste sentido, aproveitar oportunidades pode implicar a necessidade de altos níveis de investimentos em novos produtos ou serviços. Para evitar erros acerca de onde alocar recursos, se faz necessário criar mecanismos que evitem vieses nos processos de tomada de decisão (TEECE, 2007). Deste modo, o autor destaca a importância das estratégias corretivas para incitar mudanças: estimular a ação criativa através de estruturas organizacionais, incentivos e rotinas que recompensem este comportamento e desenvolver rotinas que possibilitem o descarte contínuo de rotinas e ativos existentes que já não mais estejam agregando valor. Do mesmo modo, há que ser considerado neste processo os fatores culturais, o papel da liderança e a maneira como a comunicação flui entre os interessados dentro da organização. Assim, aproveitar oportunidades implica o desenvolvimento de CD de ordem superior (WINTER, 2003) que fornecem os fatores necessários para que a organização possa inovar em processos, produtos e serviços (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007), permitindo a reconfiguração de ativos e recursos.

A capacidade de *reconfiguring*, conforme definido por Teece (2007, p. 1.336), constitui-se na “orquestração periódica, senão contínua – envolvendo a obtenção de alinhamento, coalizão, realinhamento e redistribuição – de ativos” de forma que eles se complementem, beneficiando as trocas interfuncionais e minimizando os conflitos

internos. Por exemplo, Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017) em seu estudo envolvendo IES descobriram que as CD têm impacto positivo no desenvolvimento de capacidades operacionais de marketing e tecnológicas nestas instituições. Segundo os autores, dada que as CD são capacidades de ordem superior cuja complexidade lhes é inerente, os processos de aprendizagem, coordenação e integração possuem grande significância nas relações para identificar e adquirir novas capacidades de marketing e tecnológicas. Outra descoberta destes autores é que as capacidades de marketing impactam no desempenho. Este impacto ocorre “por meio da mediação das capacidades operacionais, capacidades de marketing e capacidades tecnológicas educacionais” (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017, p. 390). Desta forma, a vantagem competitiva oriunda das CD está na configuração de recursos que elas criam (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e nas características singulares das capacidades geradas (HELFAT; WINTER, 2011) e os atributos envolvidos nas configurações tendem a se complementarem reforçando mutuamente os efeitos positivos dos recursos ou compensando as falhas ou imperfeições um dos outros (FAINSHMIDT *et al.*, 2019). Assim, a “reconfiguração também pode envolver o redesenho do modelo de negócios, bem como atividades de realinhamento de ativos e a reformulação de rotinas” (TEECE, 2007, p. 1.336).

Como componentes centrais da capacidade de *reconfiguring*, Teece (2007), elenca a descentralização e decomposição que permitem, entre outras possibilidades, adotar estruturas fracamente acopladas, inovação aberta e desenvolver e integrar habilidades de coordenação. Deste modo, a descentralização e a decomposição permitem a tomada de decisões pelo gestor que se encontra mais próximo de onde foi identificada a oportunidade, sem que, necessariamente, precise ser autorizado pelos níveis mais altos da hierarquia. No entanto, há que se cuidar para que a descentralização e decomposição não comprometam a integração entre as unidades funcionais ou de negócios.

Também faz parte da capacidade de *reconfiguring* a co-especialização através do gerenciamento do ajuste estratégico para que as combinações de ativos aumentem o valor ofertado (TEECE, 2007). Isto é, a co-especialização de ativos permite que o seu uso em conjunto com outros ativos aumente o seu valor individual através das complementariedades entre si, ou seja, o todo é maior que a soma das partes. Além disto, a co-especialização cria uma condição idiossincrática de difícil imitação pelos concorrentes, uma vez que estes não conseguem capturar as

complementariedades destes ativos porque não são evidentes como eles interagem entre si. Desta forma, “A capacidade da administração de identificar necessidades e oportunidades de 'investir' em ativos co-especializados (por meio de seu próprio desenvolvimento ou compra astuta) é fundamental para as capacidades dinâmicas” (TEECE, 2007, p. 1.338).

Compõe ainda a capacidade de *reconfiguring* a gestão do conhecimento que envolve o seu aprendizado, a sua transferência e integração, bem como a proteção à propriedade intelectual (PRAHALAD; HAMEL, 1990; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007). Para Teece (2007, p. 1.339) “a capacidade de integrar e combinar ativos, incluindo conhecimento, é uma habilidade central” para as CD. Assim como também o é monitorar e gerenciar a apropriação indébita e uso indevido do conhecimento adquirido ou gerado internamente para evitar o seu uso pelos concorrentes. Consonante com a ideia de que o conhecimento e a aprendizagem influenciam as CD, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), discorrem sobre como o aprendizado organizacional é necessário para a adaptação das capacidades normais às condições emergentes, convergindo-as em capacidades de ordem superior.

A este respeito, Zollo e Winter (2002, p. 3) associam as CD à gestão do conhecimento ao conceituá-las como “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica seu funcionamento de rotinas em busca de maior eficácia”. Para tanto, eles propõem um *framework* no qual a evolução das operações de rotinas é decorrente da interação entre os mecanismos de aprendizado, que são compostos por acumulação de experiências, articulação e codificação de conhecimento, e as CD dos processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de reestruturação, de reengenharia e de integração pós-aquisição. Assim, o processo de aprendizagem se dá tanto de forma passiva, quando oriundo da execução diária das tarefas, quanto deliberada, através da articulação e codificação coletiva do conhecimento. Como consequências destes processos de aprendizado, ainda segundo Zollo e Winter (2002), tem-se dois conjuntos de atividades. Um relacionado às rotinas operacionais. E o outro voltado à modificação destas rotinas que é identificado com os preceitos das CD. Desta forma, para os autores, as CD são formadas pela coevolução destes mecanismos que levam à evolução das rotinas operacionais em rotinas dinâmicas. Destarte, o aprendizado e o aperfeiçoamento de processos têm papel central para renovar recursos e ajudar o desempenho da organização. Ao integrar e reforçar ajustes entre as diversas

competências essenciais melhoram as habilidades produtivas e tecnológicas criando uma vantagem sistêmica difícil de ser imitada (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O desenvolvimento de CD a partir de capacidades normais igualmente foi objeto do estudo de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), que também abordou a relação entre elas e o desempenho e a aprendizagem organizacional. Em seu artigo os autores destacam o papel que a escolha gerencial exerce nestes processos e argumentam que o valor proveniente das CD é dependente das condições do ambiente e do conhecimento organizacional. Assim, a criação e desenvolvimento das CD (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), tem seu início a partir das atividades empreendedoras que escolhem ou definem os processos de aprendizagem e alocação de recursos e de habilidades que serão dedicados a identificar e explorar oportunidades. Ao se combinarem entre si, os processos de aprendizagem e alocação de recursos criam novas capacidades substantivas e o suporte para o conhecimento organizacional. Esta combinação permite que a organização distinga entre as capacidades substantivas empregadas nas atividades corriqueiras e as CD necessárias para se adaptar às novas condições do ambiente. Desta forma, “as capacidades substantivas e a base de conhecimento da organização afetam direta e interativamente o desempenho da organização” (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006, p. 926) que, por seu turno, afetam as escolhas futuras dos empreendedores. Tais argumentos encontram estreita consonância com os microfundamentos de Teece (2007) no sentido de que o aprendizado é utilizado para detectar oportunidades e alocar recursos e que isto depende da compreensão e atitude do empreendedor em adotar novos cursos de ações para reconfigurar as competências da organização em busca de melhor desempenho.

Neste sentido Maclean, Macintosh e Seidl, (2015) chamam a atenção para a necessidade de incorporar a ação criativa nas pesquisas sobre CD. Eles argumentam que para teorizar adequadamente sobre a criatividade não basta o desenvolvimento sofisticado de conceitos racionais e normativos da ação humana. Assim, eles defendem que as situações específicas vivenciadas pelos atores organizacionais levam a cursos de ações determinados pelas particularidades das situações envolvidas, tendo a criatividade como fator central para lidar com os desafios situacionais e os processos de inovação. Esta perspectiva permite capturar a ação empreendedora dos gerentes ou administradores como nível de análise nos estudos sobre CD, em contraste com as concepções de Teece, Pisano e Shuen (1997) que

melhor se adequam ao nível da organização e de Eisenhardt e Martin (2000), direcionadas ao nível de grupos.

Algumas das críticas à teoria das CD têm sido no sentido das dificuldades de se caracterizar se uma capacidade foi criada ou se ela é proveniente de uma capacidade normal existente, bem como no fato das pesquisas abordarem os efeitos *post hoc* das CD, além de condicioná-las à necessidade de mudança (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Arend e Bromiley (2009) argumentam que o valor agregado das CD é pouco claro em relação aos conceitos existentes, que faltam-lhe uma base teórica coerente e que devido ao suporte empírico fraco as suas implicações práticas são pouco claras (ver também GIUDICI; REINMOELLER, 2012). Não há consenso na literatura se as CD devem ser estáveis ou serem flexíveis para se adaptarem às mudanças. Há, ainda, a dificuldade em se estabelecer o nível de análise mais adequado para o seu estudo (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016). No QUADRO 1 é apresentado um resumo das principais definições sobre as CD.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

(continua)

Autores	Definição
Teece, Pisano e Shuen, 1997	São as habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências e recursos internos e externos em resposta a ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin, 2000	São os processos usados pela organização para obter, integrar e reconfigurar recursos. Isto resulta em novos recursos ou configurações de recursos para atender ao mercado.
Zollo e Winter, 2002	É um padrão de aprendizado sistêmico e estável pelo qual as CD são moldadas pela coevolução dos mecanismos de aprendizado.
Winter, 2003	São as capacidades de nível superior que permitem a reconfiguração e a mudança para criar novos processos, produtos e serviços.
Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006	São as habilidades da organização para reconfigurar seus recursos e rotinas em virtude da deliberação dos seus gestores.
Teece, 2007	As CD podem ser desagregadas nas capacidades de: (a) monitorar oportunidades (<i>sensing</i>), (b) aproveitar oportunidades (<i>seizing</i>), e (c) reconfigurar a base de recursos organizacionais (<i>reconfiguring</i>).
Helfat e Winter, 2011	São configurações de recursos que fornecem heterogeneidade de capacidades difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.
Pavlou e Sawy, 2011	São as ferramentas para reconfigurar as capacidades operacionais existentes e são compostas por: (i) sensoriamento; (ii) aprendizagem, (iii) integração e (iv) capacidades de coordenação.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADE DINÂMICAS

(conclusão)

Autores	Definição
Wilden, Devinney e Dowling, 2016	É o aprendizado oriundo da repetição, da experimentação e da avaliação contínuas dos processos e capacidades da organização, fornecendo melhores maneiras de executar as tarefas e identificando oportunidades de produção.

FONTE: O autor (2021).

No entanto, apesar das críticas que as CD vêm recebendo ao longo dos anos e de algumas confusões conceituais que as envolvem, é possível adotar um conceito acerca das CD. Portanto, é oportuno esclarecer a perspectiva adotada neste estudo. Entende-se as CD como “as habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências e recursos internos e externos em resposta a ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Assim, as CD são vistas como um atributo organizacional. No entanto, como as organizações não são entes estáticos, ao contrário, evoluem e se modificam ao longo do tempo (LANGLEY; TSOUKAS, 2017), num processo contínuo de aperfeiçoamento, admite-se também que as CD representam “os processos da organização que usam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo criar mudança de mercado” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1.107). Neste sentido, as CD são criadas através de atividades como *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, desenvolvidos ao longo do tempo de forma processual, e permitem detectar as oportunidades de mercado, tomar decisões e seguir um curso de ações para alocar recursos que possibilitem aproveitar as oportunidades identificadas. Desta forma, as CD são oriundas de processos que transformam a base de recursos existentes para atender às oportunidades emergentes. Admite-se ainda que os benefícios das CD não são tautológicos (ZOLLO; WINTER, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; FAINSHMIDT *et al.*, 2019) e sim que dependem da percepção gerencial para aproveitá-las (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007) e estão imbricadas nos processos de aprendizagem organizacional (ZOLLO; WINTER, 2002). Por fim, aceita-se que estas visões não são excludentes entre si. Pelo contrário. Elas são complementares e estão inter-relacionadas quando investigadas sob uma

perspectiva na qual a organização é entendida como socialmente construída e dinâmica por natureza.

Diante destas considerações, a teoria das CD apresenta-se como adequada para investigar o processo de TD nas organizações, uma vez que a digitalização também se constitui em um fenômeno dinâmico e implica em reconfigurar recursos tangíveis e intangíveis. Na seção a seguir apresenta-se a literatura sobre TD.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A melhoria nas tecnologias de telecomunicações e nos sistemas de informação, bem como o barateamento ao acesso à elas, permitiu que uma maior parcela da população passasse a utilizá-las e também aumentou o interesse das organizações em adotá-las, incrementando o processo de TD nas organizações (LOEBBECKE; PICOT, 2015; KOTARBA, 2018). Integrar e explorar tecnologias digitais frequentemente afeta significativa parte da organização e vai além de suas fronteiras e influencia produtos, processos, serviços e sua cadeia de suprimentos (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). A TD ocorre quando a organização utiliza dados e tecnologias para continuamente evoluir em todos os aspectos do seu modelo de negócio, desde a definição do que irá ofertar até a forma como interage com seus clientes, parceiros e fornecedores, acarretando mudanças nos comportamentos tanto sociais quando nos padrões de consumo (LOEBBECKE; PICOT, 2015; KOTARBA, 2018; MARGIONO, 2020).

Em comum no processo de TD as organizações apresentam o uso de tecnologias, a mudança na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros, através do amadurecimento de tecnologias de mídia social, de mobilidade, de capacidade analítica e de armazenamento em nuvem (KANE *et al.*, 2015; MARGIONO, 2020), bem como a integração de ferramentas tecnológicas por organizações e consumidores (KOTARBA, 2018), gerando respostas estratégicas nas organizações que criam valor (ver ENDRES; STOIBER; WENZL, 2019, para exemplo) através da alteração de seus caminhos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VIAL, 2019; MARGIONO, 2020). Estas características da TD envolvem a adequação do *core business* da organização, através de investimento para migrar dos meios analógicos para o digital, visando melhorar a cadeia de criação de valor (BORGNER *et al.*, 2016). Para tanto, muitas vezes, é necessário executar mudanças na estrutura da

organização para incorporar os novos métodos e processos oriundos da digitalização, o que pode exigir ou permitir o aumento do portfólio de produtos e serviços, além do atendimento a novos segmentos de mercado e novas formas de precificação (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). A TD possui duas faces: “criar mais valor a partir da informação digital e proteger melhor o valor criado a partir da informação digital” (MEILLER, 2020, p. 6). Além disto, a TD pode representar uma mudança benéfica nas estratégias, aprendizado e comportamentos organizacionais (KOTARBA, 2018).

Destarte, a TD está relacionada ao posicionamento estratégico da organização e também ao seu modelo de negócio. Ela muitas vezes impulsiona alterações na forma como a organização executa seus processos e rotinas e, também, em como ela se relaciona com seus parceiros e clientes. A seguir, é abordado como a TD afeta os modelos de negócios.

2.2.1 Transformação digital e modelo de negócios

Teece (2010, p. 172) argumenta que “a essência de um modelo de negócios está em definir a maneira pela qual a organização entrega valor aos clientes, induz os clientes a pagar por valor e converte esses pagamentos em lucro”. Assim, o modelo de negócios reflete a estrutura da organização, seus processos, recursos e rotinas para atender as demandas de seus clientes e também condiz a como ela se posiciona estrategicamente no mercado, bem como descreve as fontes de receitas e os custos envolvidos em suas operações. Para o autor, a inovação no modelo de negócio pode representar uma fonte de vantagem competitiva, desde que esta seja difícil de ser replicada por outras organizações. As novas tecnologias desencadearam a necessidade de as organizações compreenderem como criar e entregar valor para clientes cada vez mais exigentes e bem informados, num contexto permeado por canais digitais no qual inovações podem provocar uma reviravolta nos modelos até então vigentes e também na forma de trabalho. Neste sentido, a pandemia de Covid-19 implicou em mudanças na forma como as organizações trabalham, principalmente aquelas cujo modelo de negócios é a prestação de serviços (NARAYANAMURTHY; TORTORELLA, 2021). Por exemplo, relatório do SEBRAE (2020), aponta que 31% das organizações pesquisadas mudaram a sua forma de atendimento devido à crise da Covid-19 e que as principais alterações foram a adoção de somente entregas *online* (41,9%), horário reduzido (41,2%) e trabalho em *home office* (21,6%). O

trabalho em *home office* alterou as rotinas dos colaboradores que se viram obrigados a lidar com as suas atividades profissionais e, muitas vezes, com os afazeres domésticos, como cuidar dos filhos e da casa e providenciarem alimentação para si e para aqueles que com eles residem, além de afetar suas relações pessoais com familiares, amigos e demais membros da organização (TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021). O trabalho em casa aumentou as responsabilidades dos pais e tornou menos clara as delimitações de tarefas entre homens e mulheres (YILDIRIM; ESLEN-ZIYA, 2020), bem como ficaram mais difusos os limites entre horários de trabalho e de lazer (YILDIRIM; ESLEN-ZIYA, 2020; TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021). A este respeito, estudo de Connell, Lemyze e McGill (2020) aponta para a importância de se manter o quadro de funcionários mesmo em momentos de crise. Os autores descobriram que as empresas que não dispensaram colaboradores durante períodos de crise tiveram desempenho superior aos seus concorrentes e que durante a pandemia muitas empresas baseadas em TI aumentaram seu quadro de pessoal.

A TD tem chamado a atenção dos pesquisadores que buscam entendimento acerca do desenvolvimento e sobrevivência das organizações em um mundo cada vez mais interligado e envolto pela interatividade entre as organizações e seus clientes. Embora possam ser encontradas na literatura diversas definições sobre a TD, ela pode ser conceituada “como a modificação (ou adaptação) dos modelos de negócios” (KOTARBA, 2018, p. 123). No QUADRO 2, apresenta-se uma síntese dos principais impactos da TD nos modelos de negócios e que foram utilizados para a análise de dados no percurso empírico desta pesquisa.

QUADRO 2 – IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS MODELOS DE NEGÓCIOS
(continua)

Autores	Ação	Resultados
Dehning, 2003	Anúncios de investimentos em TI.	Melhora da percepção dos investidores em relação a organização e expectativas de lucro.
Bourreau, Gensollen e Moreau, 2012	Digitalização de produtos e serviços.	Aumento de valor para o cliente. Maior interação organização-cliente.
Loebbecke e Picot, 2015	Automatização de atividades rotineiras. Uso de big data.	Redução de erros e concentração em atividades criativas. Criação de valor para os <i>stakeholders</i> .

QUADRO 2 – IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS MODELOS DE NEGÓCIOS
(conclusão)

Autores	Ação	Resultados
Borgner et al., 2016; Agrawal e Narain, 2021; Gao et al., 2021;	Digitalização da cadeia de valor.	Fluxos mais eficientes e maior robustez na rede de suprimentos.
Chen, Pan e Ouyang, 2014; Li et al., 2017; Magiono, 2020	Reconfiguração de rotinas	Melhora na cognição gerencial, adoção de uma cultura voltada para a digitalização, expansão do ecossistema digital.
SEBRAE, 2020; Toniolo-Barrios e Pitt, 2021; Yildirim e Eslen-ziya, 2021	Entregas online, horário reduzido e trabalho em <i>home office</i>	Manutenção do atendimento. Ampliação da abrangência de clientes.
Tjahjana et al., 2020	Inovação frugal	Produtos e serviços mais baratos e acessíveis.
Rocha et al., 2021	Parcerias para P&D	Aumento do ecossistema digital

FONTE: O autor (2021).

A TD fornece uma grande variedade de ferramentas para aumentar os pontos de contato com o cliente e melhorar o seu desempenho competitivo (DEHNING, 2003). A TD não se restringe à escolha adequada da tecnologia a ser implementada, devendo estar estreitamente alinhada com os processos do negócio e com os sistemas de TI (VENKATRAMAN, 1994; BORGNER *et al.*, 2016; NORTON; SHROFF; EDWARDS, 2019). A TD é “uma mudança precipitada por uma tecnologia de informação transformacional” (LUCAS *et al.*, 2013, p. 372), que implica a reconfiguração de rotinas operacionais (CHEN; PAN; OUYANG, 2014) e envolve a interação de tecnologias digitais e processos operacionais (MARGIONO, 2020; WU *et al.*, 2021) e a aquisição e integração de dados mediante o uso de tecnologias de informação e comunicação para a criação de interfaces, troca e gerenciamento de dados integrados de forma eficiente (BORGNER *et al.*, 2016). A TD tem cada vez mais afetado as PMEs (CANNAS, 2021) e colaborado para os relacionamentos inter organizacionais ao estabelecer conexões mais complexas e maior troca de informações entre as organizações envolvidas (CRUZARA *et al.*, 2021).

Por exemplo, no estudo de Borgner *et al.* (2016), é analisada a interface entre as atividades primárias e as atividades de apoio nos processos de negócios, bem como na rede de criação de valor. Eles argumentam que a consistência com que uma organização digitaliza sua cadeia de valor torna mais eficientes seus processos e gera menos interrupções nos fluxos de dados e possibilita maior automação. A implantação de tecnologias na cadeia de criação de valor digitaliza fluxos de mercadorias e informações, simplificando-a e fragmentando-a para cada cliente e se concentra nas

conexões com o mundo real, tendo como objetivo oferecer serviços diferenciados e atender novos clientes (AGRAWAL; NARAIN, 2021). Dentre as principais tecnologias que colaboram para este processo estão: Internet das coisas (IoT), nuvem, análise de big data, inteligência artificial (IA), impressão 3D e realidade aumentada (AR). Neste sentido, Gao *et al.* (2021, p. 1) argumentam que a “Internet das coisas (IoT), como redes de sensores sem fio, redes ZigBee e estruturas de computação de ponta móvel, tornaram-se uma infraestrutura amplamente usada que se mostrou mais flexível, inteligente e automatizada”. Destarte, a digitalização da cadeia de valor tem sido utilizada pelas organizações como forma de se diferenciar da concorrência, evitando a comoditização de seus produtos e serviços, ao oferecer uma cadeia de suprimentos flexível que se adapta às expectativas de seus clientes, com vistas a permanecer competitiva (AGRAWAL; NARAIN, 2021).

A TD representa uma transformação para uma nova forma organizacional (KOTARBA, 2018) que tem implicações disruptivas na tecnologia digital no nível das organizações (BOURREAU; GENSOLLEN; MOREAU, 2012; KANE *et al.*, 2015; LOEBBECKE; PICOT, 2015; MARGIONO, 2020), afetando seus processos internos e também a sua cadeia de geração de valor (BORGNER *et al.*, 2016; CRUZARA *et al.*, 2021), requerendo que as organizações inovem em seus modelos de negócios através da adoção de modelos híbridos (negócios tradicionais e digitais) para desenvolver novos produtos e serviços (ENDRES; STOIBER; WENZL, 2019). Destarte, atividades que são repetitivas e nas quais há baixo grau de complexidade podem ser processadas através da TD (LOEBBECKE; PICOT, 2015), liberando as pessoas para se concentrarem em tarefas que exijam maior criatividade para o aumento na criação de valor. No entanto, implementar a digitalização pode incorrer em resistências, pois exige a mudança mental em toda a força de trabalho para adaptação das rotinas ao novo cenário corporativo (CANNAS, 2021), bem como exige funcionários com conhecimento e habilidade em tecnologia da informação e mentalidade digital (GILCH; SIEWEKE, 2020). Além disto, a digitalização envolve a reconfiguração de rotinas persistentes e inflexíveis que estão provocando a inércia organizacional (CHEN; PAN; OUYANG, 2014; LI *et al.*, 2017; MAGIONO, 2020). Cruzara *et al.* (2021) destacam que as barreiras culturais (ver MARGIONO, 2020 para exemplo) e a multiplicidade de *stakeholders* envolvidos na TD também representam desafios a serem considerados

A atividade empreendedora como impulsionadora da TD também foi investigada por Li *et al.* (2017). Em seu estudo é abordado como PMEs que dispõem de poucos recursos e capacidades inadequadas implementam a digitalização.

Para compreender como as interações entre parceiros de negócios e as colaborações de P&D com parceiros científicos contribuem para a TD, Rocha *et al.* (2021) fizeram investigação em três organizações brasileiras em processo de digitalização. Os resultados indicam que, embora ainda estando em um estágio inicial de seu ecossistema digital, estas organizações estão se beneficiando da busca por práticas de inovação aberta em seus processos operacionais. Os achados do estudo destes autores indicam que o engajamento das pessoas envolvidas no desenvolvimento e uso das tecnologias que agregam valor é mais determinante para o sucesso do negócio que a tecnologia por si só. Para estes autores, a criação de valor se dá em ecossistemas organizacionais que estão cada vez mais abertos e através da captura e análise de dados que podem ser trabalhados e usados no processo de aprendizagem para capacidades preventivas e preditivas que apoiem o processo decisório.

Loebbecke e Picot (2015), argumentam que a análise de dados provenientes de *big data* pode ser usada para projetar e fornecer serviços que permitem modelos de negócios e de gerenciamento inovadores. Segundo o estudo destes autores, a análise de *big data* e a digitalização, quando aplicadas em conjunto, remodelam os modelos de negócios e tem reflexos no emprego dos trabalhadores do conhecimento, afetando não apenas os indivíduos e as organizações, mas também a sociedade. Como mecanismos subjacentes dos processos de análise de *big data* e da digitalização estão a produção centralizada, a harmonização da demanda e a erosão dos direitos de propriedade, que se refletem em ganhos de escala, automação de rotinas e processos baseados em operações lógicas, facilidade de distribuição, menores custos e a difusão de produtos baratos e até mesmo gratuitos. O resultado destes mecanismos é a substituição da mão de obra em processos de produção física, do trabalho cognitivo baseado em conhecimento, do trabalho dos tomadores de decisão quando esta é apoiada por máquinas, entrada de pessoas não especializadas em profissões já estabelecidas e substituição de produtos e serviços analógicos por digitais. Desta forma, as consequências principais da digitalização e da análise de *big data* é a remodelagem dos negócios e também do emprego nas atividades baseadas em conhecimento.

Neste sentido, a TD acarreta mudanças no modelo de negócios (DEMIRKAN; SPOHRER; WELSER, 2016), nas estratégias e nos comportamentos organizacionais, cujos resultados podem ser benéficos quando bem conduzidos. Kotarba (2018), apresenta uma estrutura que fornece uma visão prática de como diagnosticar a situação atual das organizações, bem como dos fatores que as levam a mudança em seus modelos de negócios em virtude das necessidades de digitalização. Tendo por base a tela de modelo de negócio (BMC – *business model canvas*) proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), Kotarba (2018) apresenta componentes-chaves que formam os processos organizacionais de criação e entrega de valor, possibilitando ter uma visão completa da realidade contemporânea da organização, assim como a respectiva identificação das atividades essenciais e como elas estão entrelaçadas entre si. A vantagem da BMC é que ela pode ser adaptada para uso em organizações dos mais distintos segmentos e permite o mapeamento dos direcionadores da TD.

Margiono (2020) argumenta que o sucesso da TD depende da forma como a alta administração reage às barreiras organizacionais que surgem nos processos de mudanças para a digitalização. Tais barreiras estão principalmente relacionadas à inércia e a cultura que podem minar as tentativas de adoção de novas tecnologias ou de alternativas de criação e entrega de valor (ver também DEHNING; RICHARDSON; ZMUD, 2003). Fundamentado na literatura de crescimento organizacional, o autor aponta dois caminhos possíveis para lidar com as barreiras à TD. O primeiro, adotando uma postura ofensiva, baseado em investimentos para aquisições ou aumento de portfólio o que representaria uma transformação digital mais rápida e disruptiva. Aqui o aprendizado de *exploration* e *exploitation* exerce um papel bastante ativo. O segundo, é o caminho defensivo através do crescimento orgânico das capacidades digitais da organização.

Desta forma, as mudanças provocadas pela TD podem ocorrer tanto de forma progressiva quanto abruptamente. Por exemplo, Bourreau, Gensollen e Moreau (2012) estudaram a indústria francesa de música gravada para testar os efeitos da TD no modelo de negócio desta atividade econômica. Eles argumentam que o sucesso de um produto ou serviço é decorrente de se encarar a inovação tecnológica e a inovação no modelo de negócios como complementares entre si. Tendo como premissa a inovação radical (digitalização na indústria da música), os autores investigaram se ela provoca ajustes incrementais ou explosivos nos modelos de negócios, sendo estes entendidos como a forma como o valor é capturado e criado.

Suas conclusões é que a digitalização como uma inovação radical poderá levar a uma mudança explosiva, ao invés de incremental nos modelos de negócios. No entanto, salientam os autores, o modelo adotado possui estreita relação com a dependência do caminho (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) em virtude da experiência e capacidade de experimentação dos novos modelos disponíveis.

A TD acarreta digitalizar produtos, serviços e processos, requerendo pessoas que possuam o conhecimento e as habilidades necessários para executar as atividades pertinentes para a migração dos meios analógicos para os digitais. Neste sentido, o estudo de Gilch e Sieweke (2020) chamam a atenção para a importância de se levar em consideração a contratação de talentos digitais, bem como rever os procedimentos internos para identificação de profissionais que atendam as demandas inerentes à implementação da TD. Eles descobriram que, ao se encarar os talentos digitais como um novo grupo-alvo nos processos de contratação, os recrutadores adaptaram suas medidas e processos a este novo grupo, que isto aumentou a auto compreensão dos recrutadores e que eles se tornaram mais conscientes em relação à TD, assumindo um papel de ponte entre os requerentes e os contratados. Como consequência, a função de recrutamento aumenta a capacidade de absorção da organização ao assumir o papel de “órgão sensorial” que transfere conhecimento externo para a organização (ver também DEMIRKAN; SPOHRER; WELSER, 2016), além de atuar como mediador entre grupos internos e externos, bem como renovar a base de recursos humanos.

Não são apenas as grandes organizações que se veem afetadas pela remodelagem de seus negócios em virtude dos avanços nas tecnologias digitais. Apesar de limitações em recursos financeiros, em recursos humanos, em P&D e em canais de distribuição, as PMEs também sofrem a pressão para inovar seus modelos de negócios. Neste sentido, a pesquisa de Tjahjana *et al.* (2020), investiga o impacto da adoção de negócios digitais, da inovação frugal e da inovação organizacional no desempenho da organização. A inovação frugal é definida como:

bens, serviços ou soluções que surgem independentemente das limitações financeiras, humanas, técnicas ou de outros recursos e onde o resultado final é menos oneroso do que ofertas competitivas (se possível) e atende às necessidades de clientes que ainda não tenham sido servidos de outra forma. (TJAHJANA *et al.*, 2020, p. 823 e 824).

Os resultados da pesquisa de Tjahjana *et al.* (2020), mostram que ao usarem TD para inovarem em suas formas de criação de valor para o cliente e nos processos organizacionais as PMEs têm um efeito significativo no seu desempenho. Portanto, a TD demanda a sua incorporação ao pensamento estratégico, uma vez que pode afetar o desempenho. Na próxima seção, são abordadas as relações entre a TD e a estratégia.

2.2.2 Transformação digital e estratégia

A TD impacta na estratégia das organizações ao definir novos caminhos a serem seguidos através do uso de tecnologias (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Conforme apontado por Vial (2019), as tecnologias digitais são perturbadoras das rotinas atuais. Matt, Hess e Benlian (2015) defendem que como geralmente há transformações complexas, e muitas vezes radicais, nas estruturas organizacionais e nas formas de gerenciamento com a TD, esta precisa estar incorporada em uma estratégia de digitalização que contemple as diversas mudanças nas rotinas e capacidades vigentes. Destarte, devido ao escopo abrangente inerente à integração e coordenação dos diversos envolvidos na TD, Matt, Hess e Benlian (2015, p. 339) argumentam que “as estratégias digitais são transversais a outras estratégias de negócios e devem estar alinhadas com elas”.

Portanto, a TD envolve desafios estratégicos, gerenciais, organizacionais, culturais e sociais (NAHRKHALAJI *et al.*, 2018) que precisam ser considerados quando de sua implantação. Ela também afeta o projeto de trabalho e a liderança (SCHWARZMÜLLER *et al.*, 2018). A compreensão e aprendizado das diversas ferramentas digitais disponíveis e seus impactos nos modelos de negócios e no posicionamento estratégico vem sendo apontado como fator crítico para o desempenho das organizações (DEHNING; RICHARDSON; ZMUD, 2003; WANG, 2020, por exemplo). A adoção da TD tem sido descrita na literatura de sistemas de informação (SI) como uma ferramenta que dá suporte ao processo estratégico da organização e não pode ser implementada sem a plena consciência de seus riscos e benefícios. Isto porque ela gera interrupções principalmente no tocante ao comportamento e expectativas dos consumidores, ao cenário corporativo e a disponibilidade de dados internos e externos para análise e uso no processo estratégico através do aprendizado ambidestro (VIAL, 2019). Isto condiz com os

achados de Wu *et al.* (2021) que apontam que a TD é importante para o aprendizado ambidestro, pois ela contribui para um melhor desempenho organizacional.

Assim, tecnologias digitais fornecem melhor acesso às informações sobre produtos, serviços e organizações através das quais os consumidores refinam seus processos de decisão de compras. Elas também permitem a interação e conectividade organização-cliente, contribuindo para a co-criação de valor. Ao dispor de maior volume de dados, as organizações podem conhecer melhor seus clientes e concorrentes, adaptando seus produtos e serviços às necessidades específicas de determinados seguimentos (GONZÁLEZ-VARONA *et al.*, 2021), ao mesmo tempo em que se posiciona em relação às mudanças no ambiente e fortalecem as interações em sua cadeia de valor. Neste sentido, Dehning, Richardson e Zmud (2003) examinam o papel estratégico dos investimentos em TI para explicar como estes afetam a posição competitiva e o valor das organizações, encontrando resultados positivos e anormais para organizações que fazem anúncios de investimentos transformativos em TI que induzem mudanças estruturais nas suas práticas ou nas da indústria na qual atua. Os autores argumentam que investimentos em TI afetam diversos fatores internos, tais como automação e redesenho de processos, redefinição do modelo de negócios, conhecimento e aprendizagem dos trabalhadores, reestruturação organizacional e também relacionamentos inter organizacionais. Assim, os anúncios dos investimentos em TI que geram transformações, postulam e comprovam os autores, acarretam expectativas positivas nos investidores que veem nestes investimentos a possibilidade de aumento sustentado de lucro.

No entanto, os benefícios da TD dependem de como as tecnologias digitais são combinadas com as competências organizacionais. Ao desenvolverem uma estrutura para identificar a competência organizacional para a transformação digital voltada para PMEs, González-Varona *et al.* (2021) destacam a importância da gestão estratégica que apoie o processo de TD para buscar alinhamento com os objetivos e alcançar vantagem competitiva. Neste sentido, os autores se aproximam dos achados de Matt, Hess e Benlian (2015) para os quais o objetivo da estratégia digital é explorar as possibilidades e os efeitos positivos das tecnologias digitais. Para tanto, os autores propõem quatro dimensões-chaves a serem exploradas para compreender como a implementação de uma estratégia digital pode ser bem-sucedida: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros. A primeira dimensão abarca as escolhas envolvidas no uso da tecnologia a ser adotada,

por exemplo, optar por ser um pioneiro ou seguidor e ter conhecimento dos riscos envolvidos nestas decisões. A segunda dimensão envolve os processos de criação de valor, contando ou não com a participação de clientes e parceiros da rede. A terceira dimensão implica proceder às mudanças estruturais internas e na rede de fornecimento para incorporar os novos processos, cultura e mecanismos de aprendizado. Por fim, a dimensão financeira leva em consideração os investimentos necessários para implementar a digitalização. Porém, há outras questões subjacentes a serem consideradas. Por exemplo, Vial (2019) chama a atenção para os riscos envolvidos na TD.

A segurança de dados, respostas adequadas aos clientes, co-criação de valor, integração de rede e rastreabilidade de informações são questões críticas a serem consideradas (VIAL, 2019). A TD é um processo arriscado, uma vez que são criadas novas atividades e rotinas operacionais sobre as quais a organização tem pouco conhecimento e experiência. Além disso, a falta de uma estratégia digital clara pode obstar este processo, pois são traçadas muitas prioridades, não há entendimento gerencial e nem habilidades tecnológicas suficientes (KANE *et al.*, 2015). Assim, ter uma estratégia clara e coerente e comunicá-la internamente contribui para o sucesso da TD. Outra armadilha que se apresenta em organizações que estão iniciando seu processo de digitalização é focar na tecnologia ao invés de na estratégia (KANE *et al.*, 2015). Por exemplo, dado os riscos envolvidos no processo de TD, Endres, Stoiber e Wenzl (2019) argumentam que uma alternativa estratégica para a digitalização consiste em adotar modelos híbridos de negócios, mesclando os modelos tradicionais, focados em tecnologias analógicas, com os modelos digitais. Segundo os autores, esta estratégia permite desenvolver a TD fazendo uso de novas combinações de produtos, serviços, processos, canais de distribuição e estruturas de custos que levam à vantagem competitiva em mercados digitais emergentes através da participação dos clientes na criação e entrega de valor.

A tecnologia deve ser vista como uma forma de transformar o negócio e não como um fim em si mesma para operacionalizar as atividades da organização (CARR, 2003). A cultura também pode representar um obstáculo. Segundo os achados de Kane *et al.* (2015) (ver Cannas, 2021 para exemplo), em organizações nas quais há pouca propensão a assumir riscos, fomentar inovação e cujos ambientes de trabalho não são colaborativos, há menos chances de se proceder a TD com sucesso. Ainda segundo os achados destes autores, a liderança também tem papel determinante para

uma digitalização bem-sucedida. Estes achados coadunam-se aos resultados de Cannas (2021) e Wu *et al.* (2021) que também destacam o papel da liderança para as organizações que alcançaram o sucesso com a digitalização.

Por exemplo, para Wu *et al.* (2021), a interação entre tecnologias digitais, processos operacionais e liderança empreendedora é crucial para incrementar a aprendizagem interna e externa reforçando sua estratégia. Isto ocorre quando há uma definição objetiva por parte dos empreendedores quanto ao que se espera obter com a TD, incentivando e apoiando os colaboradores a serem mais inovadores e criando um contexto propício ao uso de tecnologias digitais. Neste sentido, a TD deve ser entendida pelos gestores como um processo de transformação contínuo, mantendo a organização alerta para tomada de decisões futuras (WENGLER *et al.*, 2020).

As organizações que são líderes em tecnologia digital se destacam das demais no uso da tecnologia, bem como na definição clara dos objetivos estratégicos (WESTERMAN e BONNET, 2015). Porém, a TD digital não é exclusiva ou restrita às grandes organizações (GONZÁLEZ-VARONA *et al.*, 2021). As organizações de pequeno e médio porte podem se beneficiar de seus resultados, principalmente no tocante ao aprimoramento das capacidades de marketing digital. Wang (2020), descobriu que as pequenas organizações que são fortes em recursos digitais conseguem ter um desempenho tão bom quanto as organizações de médio porte e que, quando comparadas com as grandes organizações, estas apresentam apenas um desempenho marginalmente superior às pequenas e médias. A autora também descobriu que nas PMEs a orientação empreendedora contribui positivamente para aumentar a eficácia das capacidades de marketing digital, permitindo que estas compitam de forma efetiva com as organizações de médio porte e, ainda, que a orientação empreendedora exerce um efeito moderador nas capacidades de marketing digital e desempenho.

Em seu artigo seminal, Teece, Pisno e Shuen (1997) já expunha que desenvolver inovação aproveitando as novas tecnologias para aprendizado e adaptação às mudanças rápidas do ambiente são determinantes para a adaptação e sucesso organizacional. Desta forma, ao desenvolver as competências e habilidades provenientes das CD, as organizações adotam as tecnologias necessárias para apoiar as suas escolhas de novos recursos que serão necessários para criar novos produtos, serviços ou processos. Na próxima seção são abordados os estudos que examinaram a TD sob a lente das CD.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Desenvolver vantagem competitiva está relacionada à capacidade das organizações em criar competências e recursos que não possam ser facilmente copiados. Esta capacidade se torna mais necessária em ambientes que passam por mudanças rápidas, inesperadas ou disruptivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Neste sentido, o avanço nas tecnologias de informação e comunicação tem sido apontado na literatura como um fator determinante para que as organizações melhorem seus processos, recursos e capacidades e ajustem seus modelos de negócios (DEHNING; RICHARDSON; ZMUD, 2003; WESTERMAN; BONNET, 2015; BORGNER *et al.*, 2016; VIAL, 2019, CRUZARA *et al.*, 2021, por exemplo).

Diversos estudos têm se concentrado em compreender como o processo de TD pode ser desenvolvido tendo como suporte os fundamentos das CDs (por exemplo, MENDONÇA; ANDRADE, 2018a; MENDONÇA; ANDRADE, 2018b; SANTOS *et al.*, 2020; CANNAS, 2021; MATARAZZO *et al.*, 2021).

Os microfundamentos das CD, *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (detectar, apreender e reconfigurar) (TEECE, 2007), para aproveitar oportunidades e mitigar ameaças têm sido investigados por diversos pesquisadores para compreender como a vantagem competitiva pode ser criada e sustentada pelas organizações que implementaram a TD. Para identificar estes trabalhos na literatura inicialmente procedeu-se com uma pesquisa bibliométrica com vistas a ter conhecimento da literatura existente acerca da temática em estudo. Desta forma, foram pesquisados os termos *dynam* capab* AND digital transformation* em artigos que os mencionassem no título, resumo e palavras-chaves. Filtrou-se o resultado da busca para publicações voltadas aos campos de *Business, Management and Accounting*. Buscou-se por artigos completos publicados em periódicos científicos para todos os anos disponíveis e que têm acesso aberto à íntegra do texto. Conseguiu-se um total de 80 artigos, sendo: Web of Science (01 artigo), Scopus (79 artigos) Scielo (01 artigo). A base Spell não retornou estudos com as combinações dos termos. O artigo das bases Web of Science e Scielo era o mesmo. Os artigos encontrados foram baixados e seus resumos lidos para averiguar sua pertinência ao objeto deste estudo. Foram dispensados aqueles que não abordavam concomitantemente a TD sob a lente das CD. Assim, dos 80 artigos encontrados, procedeu-se à leitura completa daqueles que

se inter-relacionavam aos dois campos de estudo, com vistas a compreender os seus achados.

Por exemplo, Mendonça e Andrade (2018a), em um estudo conduzido em organizações portuguesas, demonstram que as tecnologias de IoT (*Internet of Things* – internet das coisas), *big data* e IA (Inteligência Artificial) são utilizadas nos três microfundamentos das CD. Seus achados destacam que, embora estas tecnologias tenham sido aplicadas em proporções diferentes de desempenho nas organizações pesquisadas, há uma correlação entre elas e as CD. O *big data* obteve desempenho superior nos três microfundamentos ante os demais. Em especial estes autores encontram uma correlação forte do *big data* com a capacidade de *seizing* e uma maior correlação de desempenho deste com o *big data* e a IoT.

Em outro estudo, agora em uma capital brasileira, Mendonça e Andrade (2018b) investigam a importância e utilização do *big data*, da IoT e da IA como apoio aos processos de CD. Os resultados encontrados demonstram que os gestores envolvidos no processo de TD encaram estas tecnologias como importantes para os processos que envolvem os microfundamentos das CD. Neste estudo o *big data* novamente destacou-se dos demais. Isto talvez ocorra porque esta tecnologia está mais acessível às organizações.

Santos, Begnini e Carvalho (2020) analisaram o impacto das relações entre o uso das CD, das mídias sociais e do desempenho mercadológico nas organizações, bem como o papel mediador das CD na relação entre o uso destes dois. Embora estes autores comprovem a hipótese de que as mídias sociais podem desenvolver CD e desempenho mercadológico, atestam que não há influência no desempenho mercadológico quando as mídias sociais são mediadas pelas CD. Quando verificado se o uso de mídias sociais gera desempenho, o resultado é positivo. Por fim, ao testarem a hipótese de que CD gera desempenho mercadológico, esta não foi sustentada. Em suma, os autores concluem (p.191) que “os resultados mostram que mídias sociais propiciam CD, que mídias sociais geram desempenho mercadológico, mas que CD não geram desempenho mercadológico”. Ao analisar os resultados deste estudo percebe-se a importância do uso dos três microfundamentos das CD. Não adianta a organização desenvolver capacidade de *sensing*, isto é, identificar as oportunidades de mercado provenientes das informações das mídias sociais, sem a devida apreensão (*seizing*), ou seja, aproveitar as oportunidades mediante a reconfiguração de seus recursos. Talvez esta dificuldade decorra das questões

relacionadas ao tamanho da organização. Como o estudo foi feito com PMEs, estas têm maior dificuldade em aproveitar os benefícios das CD, em virtude de suas limitações de recursos.

Ao pesquisar PMEs agroalimentares italianas sob a perspectiva das CD, Cannas (2021) explora a TD nestas organizações procurando identificar os fatores que configuram as CD nelas desenvolvidas para a digitalização. Desta forma, a autora procura expandir os microfundamentos das CD ao identificar as capacidades de ordem superior que resultam em inovação de processos e produtos naquelas organizações. Os achados de seu estudo apontam que “a digitalização tem o poder de desorganizar e remodelar as estruturas e mentalidades corporativas gerenciais e organizacionais” (CANNAS, 2021, p. 21). Foi identificado que a identidade territorial quando combinada com capacidades gerenciais e organizacionais representa uma fonte de vantagem competitiva, permitindo àquelas organizações responder de forma rápida às mudanças ambientais. Também foi apurado que a cultura e identidade corporativa, consubstanciada no sentimento de pertencimento à organização, estão entrelaçadas aos microfundamentos organizacionais e gerenciais. A questão de gênero foi outro ponto descoberto com a pesquisa. Segundo a autora, os homens veem as mulheres como detentoras de habilidades superiores para detectar oportunidades e conseguem equilibrar melhor as opções internas e externas. Isto vai de encontro aos achados de outros autores (LOEBBECKE; PICOT, 2015; KOTARBA, 2018; MARGIONO, 2020) que argumentam que a TD representa mudanças não apenas organizacionais, mas também sociais. Ao serem vistas como portadoras de capacidades de *sensing* diferenciadas, estas mulheres estão, indiretamente, também remodelando o *status quo* e como elas são vistas no contexto organizacional.

Ao estudar duas organizações de fabricação de aço, Chirumalla (2021), busca compreender como as organizações de indústria de processo implementam inovações de processo e identificam oportunidades de melhoria ao fazerem uso da digitalização. Como resultado deste estudo, o autor propõe uma estrutura para construir inovação de processo através de tecnologias digitais usando as CD. Desta forma, são identificados 19 CD, das quais oito se relacionam a processo de inovação tradicional e onze a inovação de processo relacionada à digitalização. Também são identificados os desafios para a sua implementação, assim como seus capacitadores tendo por base os microfundamentos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Como principais CD tradicionais nas organizações pesquisadas, podem ser destacados o sensoriamento

baseado no histórico e nos requisitos pré-existentes, orientação proativa para detecção de oportunidades, o uso de dados para sensoriamento, busca pela causa ou origem de problemas quando estes surgem, equipes multifuncionais para detecção de oportunidades, suporte da gestão e em treinamento e mecanismos de troca de informações entre todas as funções envolvidas nos processos de mudanças. Os principais desafios apontados no estudo são o uso inadequado dos dados disponíveis, falta de práticas padronizadas para realizar as mudanças necessárias, lacunas de competência e cultura, que estão relacionados à inabilidade para manipular os dados existentes e resistências dos envolvidos em adotar novos comportamentos exigidos para a digitalização. Como CD para construção da TD, Chirumalla (2021), identifica o uso de técnicas para planejamento de cenários, uso de dados para *feedback* e retroalimentação para prevenir problemas e orientar ações por meio de avisos ou alertas, bem como para possibilitar abstrações e simulações futuras a partir da observação do que está ocorrendo no presente. O engajamento colaborativo também compõe uma CD de inovação digital na medida em que mais pessoas podem ser envolvidas na solução das demandas da organização, gerando equipes multifuncionais ágeis com foco em inovações digitais que trabalham os dados de KPI (*key performance indicators* – indicadores chaves de desempenho) desde o nível mais básico. Além destas, aponta o autor, a TD demanda estratégia de melhoria digital contínua com abordagem ascendente e evolutiva, integração de processo de conhecimento e de TI, adotando mecanismos de treinamento estratégico. Destarte, nas organizações pesquisadas as capacidades encontradas para a TD vão de encontro às principais proposições de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007), uma vez que o processo TD deve ser encarado como em constante evolução e requerendo flexibilidade organizacional para responder às mudanças.

O impacto da TD em processos de manufatura também foi estudado por Demeter, Losonci e Nagy (2021). Utilizando-se de um estudo de caso longitudinal de cinco anos, a pesquisa busca examinar a alteração de recursos subjacente a TD na manufatura, tendo como fundamento a lente da adaptação das CD para descobrir como e porque uma fábrica adapta seus recursos e capacidades durante a digitalização. Para tanto, são utilizados quatro componentes das CD: capacidade de detecção, capacidade de absorção, capacidade relacional e capacidade integrativa. Os autores definem a capacidade de detecção como as percepções subjetivas da organização para identificar mudanças no ambiente e explorar as oportunidades. A

capacidade de absorção é assumida como sendo um conjunto de habilidades para gerenciar o conhecimento. Capacidade relacional é tida como a habilidade de construção e manutenção de relacionamento próximo e em sua rede. E a capacidade integrativa como sendo a habilidade da organização em usar os recursos e capacidades existentes para reconfigurar rotinas e processos organizacionais. Os resultados do estudo apontam para a importância do *big data* (ver LOEBBECKE; PICOT, 2015; MENDONÇA; ANDRADE, 2018a; MENDONÇA; ANDRADE, 2018b, para exemplos), mapeamentos de processos e identificação de ferramentas digitais para criação de valor, adaptação e treinamento de funcionários às rotinas e às CD (em sintonia com WINTER, 2003), apoio da gestão (ver também LI *et al.*, 2017; MARGIONO, 2020; CANNAS, 2021) com identificação de áreas foco e planejamento estratégico. Também indicam que há uma inter-relação entre as capacidades de detecção, absorção, relacional e integrativa e que a utilização destas capacidades não ocorre de forma linear durante o processo de TD, mas que elas são altamente dependentes do histórico e do caminho da organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Antonucci, Fortune e Kirchmer (2021) utilizam a lente das CD para explorar a associação entre as capacidades de gerenciamento de processos de negócio (BPM – *business process management*) e os benefícios da digitalização. Assumindo que o BPM se constitui de um conjunto de habilidades, atividades e rotinas direcionadas a gerenciar e melhorar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais, os autores examinam como as capacidades comuns e dinâmicas de BPM diferem em benefícios quando associadas com a digitalização. Para tanto, exploram as oito capacidades básicas de BPM: estratégia de processo, execução de projeto, operações de BPM, arquitetura corporativa, governança, métodos de melhoria, cultura e capacitação de pessoas e ferramentas e tecnologia. Os resultados deste estudo indicaram que há uma correlação positiva e significativa entre as capacidades de BPM, tanto comuns quanto dinâmicas, quando associadas aos benefícios diretos da digitalização, sendo que as CD de BPM mostraram uma relação mais forte com os benefícios TD e uma maior criação e entrega de valor. Os achados também apontam para a associação positiva das capacidades de BPM e os benefícios indiretos da digitalização, embora de maneira menos expressiva que aos benefícios diretos. Destarte, as capacidades comuns de BPM dão suporte ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas de BPM

para a implantação da digitalização, requerendo maior atenção dos gestores quando da sua execução.

A TD foi investigada sob a teoria das CDs por Mazumder e Garg (2021) tendo 26 dos maiores provedores globais de terceirização de processos de negócios como foco. O objetivo do estudo foi conceituar e identificar seis CDs nestes provedores que se destacam no contexto de TIC: consultivo, orquestração, percepções, gerenciamento de rede, acesso ao conhecimento e padronização. Mais especificamente, buscam compreender como emerge a Terceirização Transformacional Digital (DTO – *Digital Transformational Outsourcing*) habilitadas pelas CD nos provedores de serviços terceirizados (OSPs – *outsourcing service providers*). A DTO consubstancia-se numa parceria estratégica entre o provedor de serviços terceirizados e seus clientes para criação de valor, gerenciamento de incertezas e alinhamento de processos de negócio. Assim, ela não pode ser vista apenas do ponto de vista do cliente, nem tão pouco das capacidades genéricas dos provedores de serviços. Portanto, os autores procuram compreender as novas capacidades que são relevantes para o processo de TD. Destarte, em seus achados os autores relacionam a capacidade consultiva ao *sensing* (TEECE, 2007), pela qual os OSPs devem ter uma visão holística que vai além da compreensão das necessidades de seus clientes imediatos, englobando também a percepção de quais são as demandas dos clientes de seu cliente. Por seu turno, a capacidade de orquestração está ligada à como os OSPs configuram (TEECE, 2007) seus recursos ao longo da rede, alavancando recursos digitais próprios e também de seus parceiros, de seus clientes e dos clientes destes. Além disto, dado o grande volume de dados oriundos do ecossistema digital, a capacidade de *sensing* (TEECE, 2007) também se faz presente, uma vez que é preciso “harmonizar e coordenar processos, sistemas e subsistemas digitais e não digitais” (MAZUMDER; GARG, 2021, p. 5). Neste contexto, a capacidade de padronização exercida pelos OSPs proporciona automação de processos e estabelecem interconexões mais suaves entre os envolvidos na rede, gerando menores custos e maior criação de valor. Neste sentido, a capacidade de padronização inverte a lógica da produtividade de fazer mais por menos para entregar mais por menos. A capacidade de construção e gerenciamento de rede demanda a inovação colaborativa entre os OSPs e os membros do seu ecossistema digital para fornecimento de recursos que sejam exclusivos e emergentes. Esta capacidade é habilitada pelo *seizing* (TEECE, 2007), pois exige recursos para construir e gerenciar

o ecossistema digital. A capacidade de internalização e disseminação do conhecimento também é apontada pelos autores como necessária para a TD, corroborando os achados de outros autores (PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; PAVLOU; SAWY, 2011, por exemplo). Dado que os OSPs recebem grande volume contínuo de informações oriundo de sua rede de relacionamento, o aprendizado é dinâmico e relacional, requerendo adaptação e maturidade digital para inovação em DTO. Por fim, Mazumder e Garg (2021) argumentam que para que os OSPs explorem e compartilhem percepções exclusivas no ecossistema digital a partir dos dados gerados nos negócios ativados digitalmente, requer a capacidade de reconfiguração (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007), para apoiar recursos que gerem dados digitais habitualmente e para usar tecnologias inovadoras que os colem, os armazenem e os disponibilizem para uso dos envolvidos. Estas diferentes CD identificadas por Mazumder e Garg (2021) podem ser combinadas entre si e não necessariamente estarão todas presentes ao mesmo tempo, pois a presença de uma pode representar um comprometimento (*trade-off*) em outra. Daí que Mazumder e Garg (2021) levantam como proposições em seu estudo que o alto ou o baixo desempenho dos OSPs no contexto de DTO é consequência das configurações eficazes ou não de suas CD e que estas configurações variam de acordo com a amplitude dos serviços disponibilizados pelos OSPs no contexto de DTO e, ainda, que as múltiplas configurações eficientes que geram alto desempenho serão diferentes daquelas que geram baixo desempenho dos OSPs, ainda que haja variação no escopo dos serviços entre os provedores.

Sultana *et al.* (2021) examinam um processo sistemático para o desenvolvimento de inovação baseada em dados analíticos (DDI – *data-driven innovation*). O DDI é definido por Davenport e Kudyba (2016) como a combinação de novos recursos analíticos e ativos de dados para entregar produtos de informação de valor agregado. Tendo como questão de pesquisa descobrir qual é o processo de desenvolvimento de inovações baseadas em dados, os autores se utilizam da análise temática e das teorias das CD e da orientação para o mercado para descobrir como o DDI é criado. Em virtude de sua natureza interativa, contínua e paralela para desenvolver novos produtos orientados por dados, o ambiente digital sofre influência direta dos clientes na criação de novos produtos e serviços. Assim, Sultana *et al.* (2021) oferecem um modelo conceitual composto de sete etapas para projetar e

implementar o DDI: conceituar o produto, adquirir os dados e refiná-los, armazenando-os de forma que permita sua recuperação rápida e fácil, bem como a sua distribuição e apresentação e possibilite *feedback* do mercado. Estas proposições coadunam-se aos microfundamentos de Teece (2007), pois fornecem suporte principalmente para as capacidades de *sensing* e *seizing* no tocante a percepção das necessidades dos clientes e identificação de oportunidades para explorar inovações através do aprendizado e divulgação do conhecimento.

Com o objetivo de investigar as CD que afetam a inovação digital das organizações em termos de criação de novas ofertas, processos ou soluções através da TD, Tortora *et al.* (2021) conduziram um estudo quantitativo em uma amostra de organizações italianas para descobrir se e como capacidades distintas baseadas no conhecimento ambidestro dão suporte ao desenvolvimento de inovação digital, considerando o efeito moderador das mídias sociais (SM – social media) e se o processo de aprendizado é baseado em caminhos de *exploration* ou de *exploitation*. Assim, os autores enfocam o impacto das capacidades de aquisição de conhecimento (KAC – *knowledge acquisition capabilities*) e de geração de conhecimento (KGC – *knowledge generation capabilities*) na inovação digital. Isto os leva a proposição de que a capacidade das organizações de gerar conhecimento afeta direta e positivamente a inovação digital. Ou seja, é proposto que a geração de conhecimento impacta positivamente no *sensing* das CD (TEECE, 2007). Tortora *et al.* (2021) também propõem que as capacidades de aquisição de conhecimento afetam direta e positivamente a inovação digital ao habilitar a detecção e a apreensão para a reconfiguração de recursos (TEECE, 2007) para atender as necessidades dos *stakeholders*. Como fonte moderadora dos processos de geração de conhecimento e capacidades de aquisição de conhecimento Tortora *et al.* (2021) levantam as hipóteses de que quanto maior for o uso das SM maiores serão os efeitos das capacidades de geração de conhecimento e das capacidades de aquisição de conhecimento na inovação digital e que também maiores serão os efeitos do *sensing* nesta. No entanto, os resultados indicam que apenas as capacidades de aquisição de conhecimento estão positiva e significativamente associadas à inovação digital. Ao passo que as capacidades de geração de conhecimento e a capacidade de detecção de mercado não forneceram evidências de relação com a inovação digital. O efeito moderador das SM nas três variáveis foi comprovado, indicando o importante papel exercido por esta tecnologia nos processos de assimilação do conhecimento.

A TD para criação de valor para o cliente sob uma abordagem das CD é objeto do estudo de Matarazzo *et al.* (2021) que tem o intuito de compreender como as CD promovem a transformação digital ao agirem como mecanismos facilitadores deste processo. Tendo PMEs italianas como foco de sua pesquisa, os autores descobriram que os instrumentos digitais contribuem para a remodelagem dos modelos de negócios destas organizações ao criarem novos canais de distribuição e formas inovadoras de criação e de entrega de valor para seus clientes. Os microfundamentos de *sensing* e *seizing* são apontados em seus achados como os gatilhos para a TD. Os mecanismos digitais são importantes para as capacidades de detecção e apreensão porque possibilitam colher um grande volume de informações de mercado através de big data e de mídias sociais (ver LOEBBECKE; PICOT, 2015; ROCHA, *et al.*, 2021, para exemplos). Estas informações podem ser utilizadas para gerar maior engajamento dos clientes, bem como para identificar segmentos específicos a serem atendidos (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). Matarazzo *et al.* (2021), também descobriram que o papel dos empreendedores é determinante para impulsionar a TD, corroborando os achados de outros autores (por exemplo DEMIRKAN; SPOHRER; WELSER, 2016; CANNAS, 2021; WU *et al.*, 2021; ROCHA *et al.*, 2021).

Outros estudos que investigaram a TD sob a perspectiva das CD abordaram a estratégia de digitalização em organizações de manufatura (BJÖRKDAHL, 2020); a capacidade de *sensing* das organizações industriais sob diferentes níveis de dinamismo de mercado e sua vinculação com o aumento da receita (ENDRES; STOIBER; WENZL, 2020); o impacto da TD na capacidade de internacionalização de PMEs (DETHINE; ENJOLRAS; MONTICOLO, 2020); o papel das CD na superação da inércia sócio-cognitiva durante a transformação digital (ERTL *et al.*, 2020); o papel da liderança ágil e da flexibilidade estratégica na TD (FACHRUNNISA *et al.*, 2020); os efeitos da capacidade de transformação digital na vantagem competitiva das organizações (SOUSA-ZOMER; NEELY; MATINEZ, 2020); a proposição de uma estrutura para estratégia de TD (SALEH; AWNY, 2020); a estratégia para inovação na cadeia de valor das organizações de arquitetura, engenharia, construção e operação (AECOs) (BHATTACHARYA; MOMAYA, 2021); quais as CD necessárias nas AECOs para implementar a digitalização (AGHIMIEN *et al.*, 2021); os efeitos moderadores das capacidades de negócios digitais como CD de segunda ordem impactando no desempenho das organizações (WIELGOS; HOMBURG; KUEHNL, 2021); o papel da visão da digitalização e seu impacto nas estratégias de TI e na capacidade de

inovação de processos (TAJUDEEN *et al.*, 2021); os efeitos da TD na criação de valor por meio do empreendedorismo em TI e da expansão do mercado tecnológico (JAFARI-SADEGHI *et al.*, 2021). Tais estudos investigaram como as CD de alguma forma impactam no processo de TD das organizações. Os achados destas pesquisas indicam que há algum imbricamento entre as CD e a TD. Isto aponta para uma relação próxima entre ambas, o que pode ser entendido como uma relação recursiva, onde a presença de uma aponta para a existência de outra, ou, ainda, que a TD pode ser inferida como evidência de que a organização possui CD. No QUADRO 3 apresenta-se uma síntese dos principais estudos relacionados à TD sob a lente das CD e sua relação com os microfundamentos.

QUADRO 3 – AÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL RELATIVAS ÀS ATIVIDADES COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

(continua)

Autor(es)	Capacidades dinâmicas		
	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>
Mendonça e Andrade, 2018a; Mendonça e Andrade, 2018b	Uso de <i>big data</i> para monitorar ambiente.	<i>big data</i> para identificar oportunidades	<i>big data</i> para se adequar às oportunidades.
Santos, Begnini e Carvalho, 2020	Mídias sociais para identificar oportunidades e tendências	Mídias sociais para interação com clientes	Mídias sociais para transformar capacidades comuns em dinâmicas.
Cannas, 2021	Tecnologia para identificar melhorias em processos.	Adoção de novas práticas de gestão e de cultura organizacional.	Atualização e reconfiguração de ativos decorrente do aprendizado.
Chirumalla, 2021	Uso de software para planejamento de cenários, <i>feedback</i> e controles de performance.	Criação de equipes multifuncionais com conhecimento digital para desenvolver soluções inovadoras.	Integração de processos com foco em TI e inovações digitais com base nos indicadores de performance.
Demeter, Losonci e Nagy, 2021	Uso do <i>big data</i> para mapear processos	Identificação de ferramentas digitais para criação de valor, apoio à gestão e identificação de áreas chaves.	Implantação de novas rotinas, treinamento de funcionários e planejamento estratégico.
Mazumder e Garg, 2021	Uso TIC para integração da rede de suprimentos	Parceria entre os provedores de serviços, mediados pela TIC para criação de valor	Gerenciamento de incertezas e alinhamento de processos de negócios.
Sultana <i>et al.</i> , 2021	Uso do <i>big data</i> para conceituar produtos, identificar necessidades dos clientes e oportunidades do mercado.	Criar inovação baseada em dados analíticos.	Inovação em produtos e serviços

QUADRO 3 – AÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL RELATIVAS ÀS ATIVIDADES COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

(conclusão)

Autor(es)	Capacidades dinâmicas		
	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>
Tortora <i>et al.</i> , 2021	Uso das mídias sociais nos processos de aprendizado interno e externo.	Geração e aquisição de conhecimento através das mídias sociais	Desenvolvimento de inovação a partir do conhecimento gerado pelas mídias sociais.
Matarazzo <i>et al.</i> , 2021	Uso de <i>big data</i> e mídias sociais para coleta de informações	Identificação das necessidades dos clientes e dos problemas nos canais de distribuição.	Remodelagem do modelo de negócio e adoção de novos canais de distribuição.
Antonucci, Fortune e Kirchmer, 2021	Tecnologias digitais	Aprimoramento de capacidades comuns	Desenvolvimento de capacidades superiores.

FONTE: O autor (2021).

Conforme mostra o quadro 3, os microfundamentos das CD têm sido utilizados pelas organizações na adoção da TD e aprimoramento de suas competências para melhorar seu desempenho operacional. A capacidade de detecção vem sendo utilizada para definir quais as melhores tecnologias de monitoramento do mercado, por exemplo, pelo uso de big data. A capacidade de apreensão é utilizada para escolher os melhores caminhos a seguir a partir da identificação das oportunidades e pelo aprendizado. Ao mesmo tempo, ela direciona o processo decisório no sentido de reconfigurar os recursos e alterar rotinas para atender as necessidades de adequação identificadas. Os principais benefícios resultantes têm sido em melhoria nos processos, no atendimento a clientes, na integração do ecossistema digital e na co-criação de valor para os *stakeholders*.

No entanto, as organizações muitas vezes encontram desafios e dificuldades que devem ser superados para uma TD bem-sucedida. Neste sentido, os microfundamentos exercem um papel importante ao prover os elementos que auxiliam na superação destes obstáculos. Entre as principais dificuldades a serem transpostas estão a necessidade de criação de mecanismos que permitam a análise e uso de informações úteis (SANTOS; BEGNINI; CARVALHO, 2020; MENDONÇA; ANDRADE, 2018b) em uma grande quantidade de dados coletados através do *big data* e o controle e integração de sistemas (MATT; HESS; BENLIAN, 2015; MENDONÇA; ANDRADE, 2018b; CANNAS 2021); que as PMEs têm pouca capacidade de infraestrutura de TI (SANTOS; BEGNINI; CARVALHO, 2020); a reestruturação de recursos internos (CANNAS, 2021). Ainda como desafios à TD, Chirumalla (2021)

aponta para o fato da organização ter uma estratégia e prontidão de dados ruins, para a falta de práticas de padronização para mudança, para as lacunas de competência e de cultura e para a solução de problemas *ad hoc*. O atendimento de expectativas cada vez maiores de clientes é outra dificuldade. Além disto, é preciso definir qual a melhor tecnologia que deve ser adotada, elaborar uma estratégia digital que seja integrativa entre os sistemas de produção intra e inter fábricas (ver também MATT; HESS; BENLIAN, 2015); definir quem é o responsável pela TD e quais são os resultados a se esperar dela (DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021).

Ainda como desafio à TD relacionada ao uso de dados para criar vantagem competitiva, Valavi *et al.* (2021) chamam a atenção para o fato de como o valor dos dados muda ao longo do tempo e como esta mudança diverge entre os setores de negócios e também em contextos distintos. Desta forma, dada a alta fragmentação de dados que estão à disposição das organizações e que estes dados possuem taxas de declínio de valor em maior ou menor grau ao longo do tempo, isto tem implicações para a estratégia das organizações. Os autores argumentam que dados que possuem perecibilidade alta perdem importância em termos de histórico e volume quando destinados a criar vantagem competitiva. Por outro lado, ter maior fluxo de dados, compensa esta perda de valor provocada pela perecibilidade.

Outros pontos importantes a serem considerados no processo de TD dizem respeito a segurança de dados, criar mecanismos para responder adequadamente aos clientes e para a co-criação de valor, integração de rede e rastreabilidade de informações (VIAL, 2019). Estes desafios e dificuldades são apresentados resumidamente no QUADRO 4.

QUADRO 4 – DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

(continua)

Autor	Desafios
Matt, Hess e Benlian, 2015	Integração de processos internos e nos ecossistemas de rede e alinhamento das diversas estratégias.
Mendonça e Andrade, 2018b	Filtrar informações úteis em um grande volume de dados; controle sobre diversos sistemas interconectados.
Vial, 2019	Segurança de dados, respostas aos clientes, co-criação de valor, integração de rede e rastreabilidade de informações.
Santos, Begnini e Carvalho, 2020	Extrair <i>insights</i> das mídias sociais; desenvolver infraestrutura de TI.
Cannas, 2021	Reestruturação de recursos internos; integrar e explorar novas tecnologias.
Chirumalla, 2021	Estratégia e prontidão de dados ruins, falta de práticas de padronização para mudança, lacunas de competência e cultura e solução de problemas <i>ad hoc</i> .

QUADRO 4 – DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

(conclusão)

Autor	Desafios
Demeter, Losonci e Nagy, 2021	Atender a cliente com expectativas cada vez maiores, definir qual tecnologia adotar, elaborar estratégia digital integrativa; definir quem é o responsável pela TD e quais resultados esperar dela.

FONTE: O autor (2021).

Embora os desafios a serem superados não sejam poucos, a literatura que aborda as capacidades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* como influenciadoras para a TD tem apontado que o uso destas capacidades é determinante para a implantação de um processo de digitalização bem-sucedido (por exemplo ANTONUCCI; FORTUNE; KIRCHMER, 2021; CANNAS, 2021; DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021; MAZUMDER; GARG, 2021). No entanto, esta mesma literatura aponta para algumas lacunas que devem ser investigadas para uma melhor compreensão de como as CD influenciam a TD. Por exemplo, Chen, Pan e Ouyang (2014), apontam que compreender o processo de criação e reconfiguração de rotinas é uma necessidade a ser suprida. O processo de integração das estratégias organizacionais com a estratégia de TD também carece de pesquisas (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). Neste sentido, estes autores destacam que a integração entre estratégia organizacional e a estratégia de TD muitas vezes encontram barreiras internas que dificultam a implantação de tecnologias digitais, incorrendo em custos e demandando tempo que não foram anteriormente previstos. Santos, Begnini e Carvalho (2020) sugerem que as investigações sobre os efeitos das CD na TD vão além dos gestores, abordando também funcionários e clientes com a coleta de dados secundários sobre mídias sociais. Eles ainda indicam como possibilidade de pesquisas futuras aumentar o número de organizações da amostra e também estudar organizações de maior porte para compreender o impacto das mídias sociais nestas organizações, incluindo suas capacidades de marketing. Cannas (2021) aponta como principais lacunas de pesquisa a necessidade de investigar as capacidades de geração de dados digitais, bem como a habilidade para a interpretação destes dados em prol de fornecer suporte às decisões organizacionais. Ela também sugere a necessidade de compreender as relações entre os trabalhadores e os demais *stakeholders* e a partilha de informações entre eles. O estudo de Chirumalla (2021) concentrou-se na identificação de CD para inovação de processos internos e seus facilitadores. Portanto, é preciso investigar a

colaboração de fornecedores, bem como a perspectiva do ecossistema digital no desenvolvimento de habilidades digitais para inovação de processos internos e externos (ver também, CHEN; PAN; OUYANG, 2014). Além destas lacunas, ele também aponta para a necessidade de inclusão de maior gama de organizações na pesquisa e explorar as diferenças setoriais e geográficas (ver também, GILCH; SIEWEKE, 2020; ANTONUCCI; FORTUNE; KIRCHMER, 2021; BHATTACHARYA; MOMAYA, 2021; CRUZARA *et al.*, 2021; DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021; MATARAZZO *et al.*, 2021; WIELGOS; HOMBURG; KUEHNL, 2021) e tecnologias específicas. Antonucci, Fortune e Kirchmer (2021) e Wielgos, Homburg e Kuehnl (2021) indicam para a necessidade de compreensão de como as capacidades individuais concorrem para o processo de TD e seus benefícios. Uma questão a ser respondida também é em que medida a TD colabora para o sucesso das organizações (BORGNER *et al.*, 2016). Fatores relacionados à cultura organizacional e à dinâmica ambiental e como eles influenciam a TD também devem ser investigados (WIELGOS; HOMBURG; KUEHNL, 2021). Estas lacunas para pesquisas futuras são resumidas no QUADRO 5 a seguir.

QUADRO 5 – LACUNAS DA LITERATURA SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

(continua)

Autor	Lacunas para pesquisas futuras
Chen, Pan e Ouyang, 2014	Como se dá o processo de criação e reconfiguração de rotinas para digitalização.
Matt, Hess e Benlian, 2015	Investigar como se dá o processo de integração da estratégia de TD e as demais estratégias organizacionais.
Bogner <i>et al.</i> , 2016	Em que medida a TD colabora para o sucesso organizacional.
Gilch e Sieweke, 2020; Santos, Begnini e Carvalho, 2020; Antonucci, Fortune e Kirchmer, 2021; Bhattacharya e Momaya, 2021; Cruzara <i>et al.</i> , 2021; Demeter, Losonci e Nagy, 2021; Matarazzo <i>et al.</i> , 2021	Envolver maior número e tamanho de organizações investigadas; explorar diferenças setoriais e geográficas das organizações.
Cannas, 2021	Investigar as capacidades de geração de dados digitais e habilidades para interpretação destes dados, relações e partilha de informações entre trabalhadores e demais <i>stakeholders</i> .
Chen, Pan e Ouyang, 2014; Chirumalla, 2021	Incluir fornecedores e demais membros do ecossistema para inovação de processos internos e externos, ampliar o número de organizações e explorar as diferenças setoriais e tecnologias específicas.
Antonucci, Fortune e Kirchmer, 2021; Wielgos, Homburg e Kuehnl, 2021	Como as capacidades individuais auxiliam a TD.
Cruzara <i>et al.</i> , 2021	Investigar o papel dos ativos complementares na TD.

QUADRO 5 – LACUNAS DA LITERATURA SOBRE CAPACIDADES DINÂMICAS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

(conclusão)

Autor	Lacunas para pesquisas futuras
Wielgos, Homburg e Kuehnl, 2021	Como os fatores ambientais e culturais influenciam a TD e quais os microfatores subjacentes a este processo.

FONTE: O autor (2021).

O interesse sobre CD e TD tem chamado a atenção de pesquisadores em diversas partes do mundo, principalmente porque a pandemia da Covid-19 forçou muitas organizações a digitalizarem seus processos e rotinas, com vistas a atender seus clientes, ainda que medidas restritivas limitassem o contato direto e pessoal com eles. No entanto, apesar do grande número de estudos que veem investigando este tema, conforme se vê no QUADRO 5 ainda permanecem muitas lacunas a serem preenchidas para compreender como as CD se relacionam com o processo de TD. Em especial, os estudos têm focado em PMEs de países, regiões ou setores específicos. Neste sentido, este estudo procura suprir a lacuna de como os microfundamentos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* influenciam a TD em organizações no contexto pandêmico brasileiro. Mais especificamente, esta pesquisa concentra-se numa organização atacadista do setor náutico, uma vez que o comércio foi uma das atividades mais afetadas com a pandemia. A FIGURA 1 abaixo apresenta o modelo conceitual desta pesquisa.

A FIGURA 1 ilustra que cada organização sofre diversas pressões provenientes do ambiente e também internamente, o que pode direcioná-la para um processo de mudança em busca da digitalização. Desta forma, busca-se verificar como as CD influenciaram o processo de TD na organização pesquisada representada pela intersecção pontilhada entre a TD e as habilidades de detecção, apreensão e reconfiguração. Neste modelo espera-se que a TD sofra influência das CD. Isto porque ambas estão imbricadas, possuindo uma relação recursiva, isto é, uma vez que a organização desenvolve suas capacidades de SSR, estas capacidades a direciona para maior adoção de processos digitais. Desta forma, surgem algumas questões para se compreender como se dá esta recursividade. Por exemplo, ter capacidades de SSR potencializa a TD? As CD influenciam o processo de TD? Se, sim, como isto ocorre? A TD já pode ser considerada como uma evidência de que a organização possui CD? Neste sentido, a próxima seção apresenta os procedimentos

metodológicos utilizados neste estudo com vistas a elucidar os objetivos propostos e responder ao problema levantado no início da pesquisa.

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL INFLUENCIADA PELAS CAPACIDADES DINÂMICAS



FONTE: O autor (2021).

3 METODOLOGIA

Adotou-se como método de pesquisa uma abordagem de estudo de caso único (STAKE, 1995). Tal escolha se deveu ao escopo da pesquisa destinar-se à investigação da TD sob a perspectiva das CD. Buscou-se descobrir “como” as CD influenciaram a TD. Neste sentido, a pesquisa qualitativa oferece os elementos conceituais para averiguar os fatores críticos e as variáveis-chaves determinantes para a compreensão do fenômeno investigado. Além disto, como a população de estudo foi uma organização específica, da qual informações relevantes não eram facilmente encontradas em fontes secundárias, exigiu o contato direto com os proprietários ou gestores desta organização para coletar os dados necessários para a análise. Para Stake (1995) o estudo de caso versa sobre a complexidade e a particularidade de um único caso, no qual o pesquisador busca aprofundar-se no estudo de um objeto, visando conhecê-lo de forma detalhada. Desta forma, o estudo de caso único é uma abordagem utilizada em pesquisas qualitativas.

3.1 SUPOSIÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS

A visão de mundo do pesquisador é expressa em suas suposições filosóficas. Neste sentido, a posição ontológica é a forma como o pesquisador se posiciona em relação ao fenômeno a ser estudado, isto é, como ele acredita que a realidade social é construída. Por seu turno, a sua posição epistemológica reflete a sua preocupação com a construção do conhecimento, ou seja, as formas de conhecer a realidade social a partir dos métodos utilizados (MARSH; FURLONG, 2002). Assim, o seu posicionamento filosófico representa a “orientação filosófica geral sobre o mundo e a natureza da pesquisa que um pesquisador traz para um estudo” (CRESWELL, 2009, p. 31) e constitui a base que norteia a sua pesquisa, influenciando na concepção de sua questão de pesquisa e, por conseguinte, em como ele buscará responder à formulação proposta (SANDBERG, 2005).

Desta forma, a posição filosófica do pesquisador resulta em assumir os pressupostos subjacentes à pesquisa (GRIX, 2002) para a produção do conhecimento e refletem suas crenças individuais e suposições no tocante ao estudo da estrutura social (CRESWELL, 2009). Portanto, a posição ontológica e epistemológica do

pesquisador o levará a adoção de uma metodologia condizente e específica a tal posicionamento.

A ontologia consubstancia-se na significação da realidade e à forma como esta é aceita em relação à sua natureza e suas particularidades (SANDBERG, 2005; CRESWELL, 2009). Marsh e Furlong (2002) expõem que a ontologia tem duas correntes distintas: a positivista (fundacionalista / objetivista / realista), segundo a qual a realidade social existe, independentemente do conhecimento humano sobre ela; e a interpretativista (anti-fundacionalista / subjetivista / construtivista), que defende que o mundo é social e discursivamente construído.

Por acreditar que o mundo é socialmente construído, a posição ontológica adotada neste estudo é interpretativista. Neste posicionamento a natureza da realidade não é objetiva, o mundo é socialmente constituído pelas interações humanas e cabe ao pesquisador estudar as construções sociais (MARSH; FURLONG, 2002).

A posição epistemológica diz respeito ao conhecimento da realidade observada e envolve a relação entre esta e o observador (COBERTTA, 2003) e está inextricavelmente atrelada à posição ontológica (CRESWELL, 2009). Refletindo a visão de mundo do pesquisador, ela norteia os métodos utilizados para tomar conhecimento da realidade socialmente construída (SANDBERG, 2005). Tomando por base uma perspectiva construtivista, este estudo considera que o conhecimento da realidade é perscrutado em virtude das crenças e experiências subjetivas próprias a cada indivíduo (CRESWELL, 2009).

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo se desenvolveu a partir do seguinte problema de pesquisa: **Como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19?**

3.2.1 Perguntas de pesquisa

A partir do problema e objetivos desta pesquisa, desenvolveu-se as seguintes perguntas norteadoras:

- a) Como ocorreu o processo de transformação digital na organização selecionada para o estudo durante a pandemia da COVID-19?
- b) Como a transformação digital alterou estratégias, modelos de negócios e a proposta de criação e entrega de valor nesta organização?
- c) Como as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas antes da pandemia por meio de atividades como *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* na organização em estudo?
- d) Qual a relação entre a transformação digital ocorrida durante a pandemia de Covid-19 e as capacidades dinâmicas desenvolvidas na organização em análise?

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO

Para dar maior clareza aos principais termos abordados neste estudo, apresentam-se a seguir suas definições constitutivas e percursos empíricos das categorias investigadas.

CAPACIDADES DINÂMICAS

Definição constitutiva: entende-se CD “como as habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências e recursos internos e externos em resposta a ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Estas habilidades podem ser desagregadas em três microfundamentos: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (TEECE, 2007). Desta forma, as CD foram investigadas pelos grupos de atividades que as compõem, ou seja, mediante seus microfundamentos.

Subdimensões das capacidades dinâmicas:

MONITORAR O AMBIENTE (*SENSING*)

Definição constitutiva: monitorar o ambiente consiste nas habilidades da organização em identificar, interpretar e criar oportunidades que podem ser decorrentes de novas tecnologias, necessidades de clientes ou novos mercados

(TEECE, 2007), e podem envolver diversos níveis organizacionais (WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016).

Percurso empírico: essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de *sensing* em geral para compreender o desenvolvimento de CD e em específico quanto à TD conforme QUADRO 3. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os gestores envolvidos e também análise de documentos.

APREENDER OPORTUNIDADES (*SEIZING*)

Definição constitutiva: apreender oportunidades e ameaças relaciona-se às habilidades da organização para aproveitar e adaptar-se às oportunidades ou mitigar as ameaças que foram identificadas e interpretadas no processo de monitoramento (TEECE, 2007). Assim, levam em consideração o contexto ambiental e examinam os processos organizacionais e gerenciais subjacentes para entender como a organização identifica e responde à necessidade de congruência ao ambiente ou mesmo à mudança nas condições e disponibilidades de recursos (TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009).

Percurso empírico: essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de *seizing* em geral para compreender o desenvolvimento de CD e em específico quanto à TD conforme QUADRO 3. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os gestores envolvidos e também análise de documentos.

RECONFIGURAR RECURSOS (*RECONFIGURING*)

Definição constitutiva: reconfigurar recursos consiste na “orquestração periódica, senão contínua – envolvendo a obtenção de alinhamento, coalizão, realinhamento e redistribuição – de ativos” (TEECE, 2007, p. 1.336) para que eles se complementem e beneficiem-se mutuamente. Desta forma a reconfiguração de recursos impactam nas características singulares das capacidades geradas (TEECE, 2007; HELFAT e WINTER, 2011).

Percorso empírico: essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de *reconfiguring* em geral para compreender o desenvolvimento de CD e em específico quanto à TD conforme QUADRO 3. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os gestores envolvidos e também análise de documentos.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Definição constitutiva: TD é caracterizada pelo uso de tecnologias de comunicação e informação que provocam mudanças estruturais e nos aspectos do modelo de negócio, através do aprimoramento de capacidades comuns para desenvolvimento de capacidades dinâmicas, integrando organizações e consumidores e gerando respostas estratégicas nas organizações para criação de valor. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; KOTARBA, 2018; KANE *et al.*, 2015; VIAL, 2019; MARGIONO, 2020).

Percorso empírico: essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de TD, conforme QUADRO 2, e das mudanças estratégicas e nos modelos de negócios por meio da TD. Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os gestores envolvidos e também análise de documentos.

3.4 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Tendo em vista as posições ontológicas, epistemológicas e teóricas adotadas pelo pesquisador, este tópico especifica as escolhas metodológicas para o alcance do objetivo desta pesquisa.

3.4.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo se enquadra como qualitativo, pois envolve a análise de dados de forma indutiva, dedutiva e abdução por parte do pesquisador para a construção do conhecimento a partir da interpretação do significado dos dados (CRESWELL, 2009) relativos às CD e sua relação com o processo de TD. Ademais, como técnica de pesquisa foi utilizado o estudo de caso único (YIN, 1994; STAKE, 1995; YIN, 2015)

por esta ser uma estratégia que permite entender o fenômeno em estudo de forma aprofundada, uma vez que permite a exploração das suas especificidades.

Este estudo possui abordagem qualitativa e a natureza é exploratória. Este tipo de pesquisa é mais apropriado para estudos que buscam responder a questões do tipo “como” (SALDAÑA; OMASTA, 2017). Assim, em virtude do problema sob investigação – Como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19? – optou-se por este método.

Na pesquisa qualitativa “os pesquisadores estão interessados em entender o significado que as pessoas construíram, ou seja, como as pessoas fazem sentido de seu mundo e as experiências que eles têm no mundo”. (MERRIAM, 2009, p. 13). A sua ênfase é nos processos e nos significados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). O processo de pesquisa envolve perguntas e procedimentos emergentes, os dados normalmente são coletados na interação do pesquisador com o participante, a análise de dados parte da construção indutiva de detalhes a partir de temas gerais e o pesquisador interpreta o significado dos dados (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006; CRESWELL, 2009).

No tocante à natureza de pesquisa, este estudo caracteriza-se como descritivo, uma vez que buscou descrever os fatos em profundidade de uma realidade específica para apurar as nuances propostas no problema de pesquisa. Este tipo de estudo pode fazer uso de diversas técnicas para coleta de dados (CORBETTA, 2003). Exemplos de pesquisas descritivas incluem a análise de documentos e o estudo de caso (TRIVIÑOS, 2009). Diante disto, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso. Yin (2015) define estudo de caso como a investigação empírica na qual um fenômeno contemporâneo é pesquisado em profundidade no contexto específico em que se encontra e cujos limites entre contexto e fenômeno não podem ser claramente evidenciados. Neste sentido, Stake (1995), argumenta que o estudo de caso pode capturar as particularidades de um único caso, enfatizando os detalhes e a sequência de acontecimentos no contexto envolvido para expressar a totalidade do objeto estudado. Portanto, este é um método tipicamente utilizado em pesquisas qualitativas (TAKAHASHI; ARAÚJO, 2019), uma vez que o pesquisador se concentra na exploração em profundidade de uma atividade, evento ou indivíduo específico, delimitado num período de tempo (CRESWELL, 2009).

Embora o uso de estudo de caso como técnica de pesquisa tenha sido objeto de críticas em seu início (Yin, 2015) quanto ao rigor e validade de seus achados, hoje ele é reconhecidamente empregado e aceito em pesquisas sociais (TAKAHASHI; ARAÚJO. 2019). Destarte, estes autores argumentam (p. 108) que “o rigor pode ser alcançado por meio de um *alinhamento* cuidadoso (coerência entre ontologia, epistemologia, teoria e método)” (ver também YIN, 2015). Portanto, o estudo de caso conduzido por esta investigação teve sua validade e rigor estabelecidos pela inter-relação onto-epistemológica e a escolha coerente entre este posicionamento, a teoria das CD, o método de estudo de caso e as técnicas de coleta de dados.

No que tange à generalização em estudo de caso, ela é analítica, ao invés de estatística (YIN, 2015). Isto é, o objetivo do pesquisador está em generalizar teorias e não em determinar frequências de ocorrências. Desta forma, seu propósito não é a generalização em larga escala (TAKAHASHI; ARAÚJO. 2019). Ao contrário, seu mérito reside em compreender as nuances, características e complexidades específicas do caso em estudo (STAKE, 1995). Neste sentido, este estudo caracteriza-se como um estudo de caso único no qual buscou-se averiguar as condições contextuais sob as quais ocorreram o fenômeno em estudo (YIN, 2015).

Em relação à dimensão temporal, esta pesquisa possui recorte transversal e aproximação longitudinal (NEUMAN, 2014). Em estudos transversais os dados são coletados e analisados em um dado período de tempo (MALHOTRA, 2012), ao passo que mesclá-lo com a aproximação longitudinal permite a reunião de dados em pontos distintos no tempo, fornecendo uma imagem não inercial de eventos, pessoas ou relações sociais ao longo do tempo (NEUMAN, 2014). Uma vez que se pretendeu coletar dados *post* TD na organização objeto do estudo, esta abordagem se mostrou mais adequada para a proposição desta pesquisa.

3.4.2 Critérios de seleção do caso

Como a pesquisa de estudo de caso não é uma pesquisa de amostragem (STAKE, 1995), sua essência está em delimitar o objeto de estudo, ou seja, o caso. Este autor argumenta que como primeiro critério para a escolha do caso deve-se considerar a maximização do que se pode aprender com o caso. Tendo em vista que se buscou compreender com este estudo como os microfundamentos das CD influenciaram o processo de TD durante a pandemia da Covid-19, optou-se por

investigar uma organização atacadista do setor náutico. A escolha desta organização foi motivada pelos impactos negativos que o varejo sofreu em virtude das medidas restritivas impostas para conter a disseminação do contágio do vírus, cujos reflexos repercutiram nos elos à montante e à jusante da rede de suprimentos. O setor varejista foi diretamente afetado pela pandemia devido à forte retração nas vendas sentida em virtude das restrições impostas pelas autoridades, limitando a circulação e reuniões de pessoas. Conforme portaria do Ministério da Economia, o comércio de outros produtos em lojas especializadas está entre os setores mais afetados da economia em 2020 (BRASILa, 2020), sendo o segundo setor econômico mais afetado pela pandemia no mundo (HAMSAL e ICHSAN, 2021).

Neste sentido, a escolha da organização em si, decorreu do fato de que, embora a pandemia tenha gerado retração econômica em escala global na maioria dos setores produtivos, a organização pesquisada apresentou índices de crescimento de vendas e de faturamentos expressivos, decorrente de suas CD de detecção do ambiente e apreensão de oportunidades e ameaças e reconfiguração de recursos para enfrentar o ambiente que se apresentara instável (TEECE, 2007), conforme será vistos no capítulo de análise e dados.

3.4.3 Critérios de seleção dos participantes da pesquisa

A literatura das CDs aponta para o papel relevante dos gestores no tocante aos microfundamentos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, muito embora outros atores também possam ser ativos nestas atividades. Portanto, entendeu-se que os participantes desta pesquisa deveriam ser os gestores dos níveis mais altos da administração, ou de outros níveis, mas que estivessem envolvidos nas atividades de monitoramento do ambiente, apreensão de oportunidades e ameaças e reconfiguração de recursos relacionados à TD. Também foi levado em consideração se os participantes faziam parte do quadro funcional da organização antes do início da pandemia da Covid-19.

3.4.4 Fontes e técnicas de coleta de dados

Os dados deste estudo foram coletados por meio de fontes primárias produzidos pela própria pesquisa através de entrevistas semiestruturadas com os

sócios e representantes comerciais da organização Alfa e também de fontes secundárias, oriundas de publicações e *posts* produzidos pela organização pesquisada, além de documentos para atendimento de suas obrigações fiscais e acessórias e de seus processos administrativos. Este procedimento permitiu a triangulação dos dados, combinando diferentes fontes, o que permitiu analisar o fenômeno em estudo sob diferentes perspectivas, dando maior rigor e validade às análises e achados da pesquisa (YIN, 2015).

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo uso de entrevista com roteiro semiestruturado, uma vez que este tipo de instrumento possibilita seguir uma sequência de coleta de informações e, também, permite o aprofundamento nos temas que emergem durante as entrevistas (MALHOTRA, 2012). Assim, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa na qual o pesquisador persegue um objetivo cognitivo (CORBETTA, 2003), esta técnica se apresentou como mais adequada à compreensão dos microfundamentos das CD.

Para responder adequadamente à questão de pesquisa também se fez necessário a utilização de dados secundários, através da análise de documentos, tanto físicos quanto eletrônicos (CORBETTA, 2003; MALHOTRA, 2012). Portanto, foi empregada a técnica de pesquisa documental para compreender como se desenvolveu as CD na organização objeto do estudo. Os roteiros das entrevistas com as perguntas utilizadas estão apresentados no ANEXO I.

Para a realização da pesquisa, inicialmente efetuou-se um contato telefônico com um dos sócios da organização para o qual foi explicado o caráter deste inquérito e solicitou-se a autorização para que o pesquisador prosseguisse com a coleta de dados primários e secundários. Posteriormente, realizou-se as entrevistas semiestruturadas com todos os sócios, com a contadora e com os principais representantes comerciais da organização. Todas as entrevistas ocorreram por meio da plataforma Teams, nas quais solicitou-se no início de cada uma delas que os respondentes confirmassem verbalmente a sua anuência para a gravação das entrevistas e, previamente, que todos assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pedido dos sócios majoritários, o nome da organização foi mantido em sigilo, sendo ela denominada como organização Alfa. Por conseguinte, os nomes dos respondentes também foram mantidos em sigilo, sendo representados pelas siglas

SR, para sócio respondente, CR para contadora respondente e RR para representante respondente. As características das entrevistas são apresentadas na tabela abaixo.

TABELA 1 – RELAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	Cargo	Duração	Nº Laudas transcritas	Data da entrevista
SR1	Sócia-fundadora CEO	00:28:00	9	2021
SR2	Sócio-diretor de operações	01:14:00	21	2021
SR3	Sócio-gerente de atendimento	00:35:00	11	2021
SR4	Sócio-gerente de importação	00:37:00	11	2021
SR5	Sócio-coordenador logístico	00:33:00	10	2021
CR	Contadora	00:31:00	10	2021
RR1	Representante SP e RJ	01:12:00	16	2021
RR2	Representante Região Sul	00:31:00	12	2021
RR3	Representante Região Nordeste	00:41:00	13	2021
Total		06:37:00	113	

FONTE: O autor (2021).

Conforme podemos ver na tabela acima, a organização Alfa conta atualmente com cinco sócios. Embora ela tenha 20 representantes comerciais, foram entrevistados apenas os três principais, pois suas representações abrangem a maior parte do território nacional e também são as regiões nas quais há maior concentração de embarcações, conforme pode ser visto na TABELA 3 do Capítulo 4. A contadora também exerce a função de *Controller* e participa ativamente das reuniões e dos processos decisórios.

Entre os dados secundários coletados estão: documentos de importação, vídeos e *posts* publicados em mídias sociais, catálogo de produtos, *site* institucional e notícias sobre a organização publicadas *online*. Os vídeos em pesquisas qualitativas têm sido utilizados como instrumento de coleta e geração de dados e podem servir para detectar as contradições entre as ações dos indivíduos e os discursos que eles proferem (PINHEIRO; KAKEHASHI; ANGELO, 2005). O levantamento do material divulgado em mídias sociais e demais plataformas *online* ocorreu através de pesquisa no mecanismo de busca do Google na aba “notícias”, utilizando-se o nome da organização entre aspas duplas e refinando-se o resultado para publicações em língua portuguesa e para a região geográfica brasileira. A busca não trouxe resultados

para “notícias”. No entanto, o site institucional trazia notícias cujos conteúdos foram desenvolvidos pela própria organização, sendo consideradas para a análise. A busca foi realizada no dia 11 de dezembro de 2021. Nesta mesma data também se pesquisou por conteúdos publicados nos canais Youtube, Twitter, Instagram e Facebook que resultou, respectivamente, em 48 vídeos, 214 *tweets*, 332 publicações entre vídeos e posts e 71 vídeos. A relação de evidências obtidas na pesquisa está exposta na tabela a seguir.

TABELA 2 – RELAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS OBTIDAS

Tipo	Fonte	Quantidade	Total
Entrevistas	Pesquisa	9	397 minutos
Documentos de importação	Alfa	126	126 arquivos digitais
<i>Site</i> institucional	<i>Site</i> institucional	1	5 páginas
Catálogo comercial	<i>Site</i> institucional	1	81 páginas
Notícias	<i>Site</i> institucional	5	5 páginas
Vídeos	Youtube	48	39 minutos
Vídeos e <i>posts</i>	Twitter	214	214 publicações
Vídeos e <i>posts</i>	Instagram	332	332 publicações
Vídeos	Facebook	71	47,5 minutos

FONTE: O autor (2021).

Na tabela acima verifica-se que a organização Alfa está presente nas principais mídias sociais. Os conteúdos nelas publicados geralmente são reaproveitados de uma mídia para outra. A maior frequência de postagem se deu no último ano, principalmente no tocante aos vídeos, assim como o seu ingresso no Twitter, que aconteceu em março de 2020, conforme veremos mais adiante na análise de dados.

3.4.5 Técnicas de tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados ocorreu por meio da seleção, classificação, codificação e compreensão dos documentos coletados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a interpretação dos dados foi feita levando-se em consideração o contexto temporal e social dos entrevistados, para compreender como estes atores estão situados dentro desta realidade (STAKE, 1995). Além disto, “a metodologia escolhida,

juntamente com a declaração de propósito e questões de pesquisa, sugere não apenas os métodos de coleta de dados, mas também os métodos analíticos” (SALDAÑA; OMASTA, 2017, p. 182). Desta forma, para compreender e dar sentido aos dados foi empregada a análise de conteúdo. Para Bardin (2011, p. 27), “na análise qualitativa é a *presença* ou a *ausência* de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomada em consideração” (itálico no original). Assim, buscou-se com a ajuda das evidências coletadas de fontes variadas a compreensão do fenômeno estudado por meio da análise dos dados. Para tanto, foi empregado o software Atlas.ti, versão 9.0, no qual as entrevistas foram codificadas para inferir acerca da influência das CD no processo de TD.

Destarte, seguindo os princípios de análise de conteúdo propostos por Bardin (2011), procedeu-se à organização dos dados coletados para verificar a sua pertinência e relevância para responder ao problema de pesquisa. Posteriormente, foi efetuada a codificação dos dados selecionados, tendo como unidade de registro as palavras-chaves que guardavam relação com o *sensing*, *seizing*, *reconfiguring* e transformação digital, sendo estas as palavras definidas à priori como norteadoras das categorias de análise das CD e da TD, em consonância com os objetivos específicos a serem investigados. Desta forma, à medida que as palavras que guardavam alguma relação semântica com as capacidades de SSR eram mencionadas nas entrevistas, foram sendo categorizadas e subcategorizadas como unidade de registro, destacando-se o contexto em que estavam sendo empregadas, bem como buscando-se verificar se possuíam algum vínculo com outras categorias de palavras.

Como unidade de contexto, analisou-se de que forma as palavras-chaves estavam sendo empregadas pelos respondentes em conformidade com os microfundamentos das CD, isto é, se estas palavras realmente representavam os princípios de detecção do ambiente, apreensão de oportunidades e ameaças e reconfiguração de recursos (TEECE, 2007). Para tanto, os elementos constitutivos foram categorizados por categorias e subcategorias, com o intuito de se identificar a sua relação com cada um dos microfundamentos das CD e, posteriormente, analisar como estas capacidades influenciaram o processo de TD. No quadro a seguir, apresenta-se a síntese metodológica desta pesquisa.

QUADRO 6 – SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA

Título da pesquisa	Capacidades dinâmicas e transformação digital durante a pandemia de Covid-19.- Um estudo de caso em uma organização do setor náutico.
Problema de pesquisa	Como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19?
Objetivo geral	Compreender como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19.
Objetivos específicos	<p>a) Descrever como ocorreu o processo de transformação digital na organização selecionada para o estudo durante a pandemia da COVID-19.</p> <p>b) Compreender como a transformação digital alterou estratégias, modelos de negócios e a proposta de criação e entrega de valor nesta organização.</p> <p>c) Analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas antes da pandemia com base nos microfundamentos (<i>sensing, seizing e reconfiguring</i>) na organização em estudo.</p> <p>d) Analisar qual a relação entre a transformação digital ocorrida durante a pandemia de Covid-19 e as capacidades dinâmicas desenvolvidas na organização em estudo.</p>
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Natureza da pesquisa	Exploratória
Posicionamento epistemológico	Construtivista
Método	Estudo de caso
Objeto de estudo	Organização atacadista do setor náutico
Técnica de coleta de dados	Entrevista semiestruturada e pesquisa documental
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo
Nível de análise	Organizacional
Dimensão temporal	Aproximação longitudinal com recorte transversal

FONTE: O autor (2021).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR NÁUTICO BRASILEIRO

Tendo em vista as características específicas do ambiente que foram impostas às organizações pelas medidas restritivas decorrentes da pandemia da Covid-19, este capítulo traz a contextualização do setor no qual a organização atua. Primeiro apresenta-se os aspectos gerais do setor náutico brasileiro. Em seguida são apresentados o contexto histórico e os principais eventos que marcaram o setor durante a pandemia e as perspectivas para 2021.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR NÁUTICO BRASILEIRO

Embora conhecido por seu extenso litoral, o Brasil possui em seu interior diversos pontos onde são realizadas atividades náuticas. Estes locais vão desde grandes rios e seus afluentes a lagos, lagoas e reservatórios de represas hidrelétricas.

O setor náutico contempla empresas com atividades de produção de embarcações, de manutenção, de vendas de peças e de serviços de apoio náutico, como guarda e conservação (SEBRAE, 2012). O Ministério do Turismo do Brasil (Mtur) (Brasília, 2021), define como embarcações as construções obrigadas a ter registro junto à autoridade marítima, que seja suscetível de se locomover na água, por meios próprios ou não, transportando pessoas. A classificação das embarcações é feita pela Marinha do Brasil, que leva em consideração fatores como área de navegação, tipo de propulsão e seus comprimentos (BRASIL, 2019).

QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMBARCAÇÕES CONFORME O TAMANHO

Embarcação	Classe	Definição
Grande Porte ou late	Classe 1 (EC1)	Com comprimento igual ou superior a 24 metros.
Embarcação de Médio Porte	Classe 2 (EC2)	Com comprimento inferior a 24 metros, exceto as miúdas.
Embarcação Miúda	-	a) Com comprimento inferior ou igual a cinco (5) metros; b) Com comprimento total inferior a oito (8) metros que apresentem as seguintes características: convés aberto ou convés fechado, sem cabine habitável e sem propulsão mecânica fixa e que, caso utilizem motor de popa, este não exceda 50HP.

FONTE: Brasil (2019).

A Marinha do Brasil também é o órgão responsável por ditar as normas e procedimentos para as embarcações, que além da obrigatoriedade do registro, busca salvaguardar a segurança de passageiros, tripulantes e banhistas, além da própria embarcação, bem como a proteção ao meio ambiente, disciplinando o seu uso e práticas. Estas determinações estão nas Normas da Autoridade Marítima para Embarcações de Esporte e/ou Recreio e para Cadastramento e Funcionamento das Marinas, Clubes e Entidades Desportivas Náuticas – NORMAM-03/DPC (BRASIL, 2019).

A distribuição da frota de embarcações recreativas brasileira está concentrada principalmente nas Regiões Sul e Sudeste, conforme tabela abaixo. Sendo o Rio de Janeiro o estado que concentra a maior proporção de embarcações de luxo, principalmente no entorno de Angra dos Reis.

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DA FROTA POR REGIÃO

Tipo	Sul	Sudeste	Nordeste	Centro-Oeste	Norte
Vela	25%	48%	14%	12%	1%
Motor	19%	53%	15%	8%	5%

Fonte: ACOBAR (2012).

A TABELA 3 se refere à frota brasileira de embarcações acima de 16 pés, que correspondia em 2012 a, aproximadamente, 70.000 embarcações. Em 2021, estima-se que a frota total de barcos recreativos no Brasil, de todos os tamanhos, seja por volta de 814,5 mil (ISTOË, 2021). Apesar deste número, a proporção de habitantes que são proprietários de uma embarcação de recreio no Brasil ainda é baixa quando comparada com outros países: 3.233 pessoas por barco (ICOMIA, 2018). Por exemplo, na Austrália este número é 25 pessoas por barco, 213 na Argentina, 4 no Canadá, 130 na França e 173 na Alemanha.

Segundo relatório de 2018 do The International Council of Marine Industry Associations (ICOMIA), o Brasil produziu 3.854 embarcações de recreio em 2017, sendo: 46 iates e veleiros, 942 lanchas com tração de polpa, 2.680 outros barcos rígidos e 186 barcos infláveis, totalizando um faturamento de € 397,70 milhões. Neste mesmo ano as importações destes tipos de embarcações foram de, respectivamente, 121, 31, 4.756 e 17.141 unidades, com saída de divisas cambiais de € 31,8 milhões. Já as exportações do setor foram de 2 iates e veleiros, 79 lanchas com tração de

polpa, 715 outros barcos rígidos e 19 barcos infláveis, com ingresso de € 15,9 milhões em divisas. A infraestrutura facilitadora para atividades náuticas no Brasil, contava em 2017 com 98.932 unidades, entre marinas, ancoradouros e portos para iates, vagas molhadas, beliches *drystack* e *drysail*, amarrações abertas e rampas (ICOMIA, 2018). Esta infraestrutura está distribuída ao longo da costa brasileira e também nas vias interiores, como lagos, rios, lagoas e represas. Na FIGURA 2 podemos ver a distribuição dos portos brasileiros e suas atividades prioritárias.































FIGURA 2 – PORTOS PÚBLICOS BRASILEIROS



Fonte: BIMT 8 – Turismo Náutico (2021).

As atividades náuticas voltadas para o turismo dispõem de um grande leque de opções que podem ser desenvolvidas nos diversos tipos de vias aquáticas espalhadas pelo território nacional, tanto nas áreas litorâneas quanto nas interiores. A FIGURA 3 traz as principais destas atividades.

FIGURA 3 – PRODUTOS E EXPERIÊNCIAS NÁUTICAS

CATEGORIA DE PRODUTOS	 Passeio Náutico	 Charter	 Cruzeiro Fluvial	 Cruzeiro Marítimo	 Evento Náuticos
	EXPERIÊNCIAS				
 Pesca esportiva				 Educação ambiental	
 Atração histórica e cultural				 Bike boat	
 Observação de aves				 Cata de mariscos	
 Contemplação da paisagem				 Contemplação a natureza e/ou observação da flora	
 Mergulho				 Kitesurf	
 Visitação em pontos turísticos				 Observação de fauna (ex.: baleias, golfinhos, tartaruga etc.)	
 Caiaque				 Stand Up Paddle	
 Surf				 Títulos ou premiações relevantes	
 Adaptado com recursos/equipamentos acessíveis				 Vela	
 Atrativos singulares				 Wakeboard e ski	
 Banana boat				 Windsurf	
 Boia ski				 Banho no meio do mundo	
 Conexão/Visitas a comunidades tradicionais				 Passagem pela linha do Equador	

Fonte: BIMT 8 – Turismo Náutico (2021).

As atividades elencadas na figura acima, em sua maioria, são exploradas por empresas de pequeno porte (ACOBAR, 2021) e são oferecidas como complementares ao turismo de sol e praia (SEBRAE, 2016).

Com a pandemia do Covid-19 o PIB global do turismo sofreu uma retração de 50%, refletindo na perda de 62 milhões de postos de trabalho. Já as perdas do setor no Brasil, desde março de 2020 até janeiro de 2021, contabilizaram R\$ 243 bilhões (BRASILb, 2021). Neste mesmo período houve redução de gastos com o turismo doméstico em 45% e em 69,4%, com o internacional. Na TABELA 4 é apresentado o comparativo entre os anos de 2019 e 2020 para o setor.

TABELA 4 – DIAGNÓSTICO DO SETOR DE TURISMO GLOBAL

	2019	2020
Contribuição do turismo ao PIB Global	10,4%	5,5%
Total de empregos no turismo	334 Milhões	272 Milhões

Fonte: Brasilb (2021).

Os percentuais expressos na tabela acima correspondiam em valores absolutos do PIB mundial a US\$ 9.170 bilhões em 2019 e US\$ 4.671 bilhões em 2020. Isto significa que em 2019 um em cada 10 empregos eram provenientes da indústria do turismo. Em 2020 esta proporção caiu para um emprego em cada 11, representando uma redução de 19,5% nos empregos do setor (BRASILb, 2021), indicando que o turismo foi um dos setores que mais perderam mão de obra em decorrência das medidas de isolamento social.

No turismo náutico brasileiro, segundo relatório do Fórum Náutico Paulista (SÃO PAULO, 2018), o Brasil representa apenas 0,4% do setor, apesar de “possuir 8.500 km de linha de costa, 35.000 km de vias internas navegáveis e 9.260 km de margens de reservatórios de água doce, lagos e lagoas” (BRASIL, 2010, p.13). As receitas do setor em 2016 foram de US\$ 538 milhões. Destas, US\$ 486,37 milhões são oriundas de barcos e motores, US\$ 35,55 milhões, de acessórios e equipamentos e US\$ 16,50 milhões, de serviços e marinas (ICOMIA, 2016 *apud* SÃO PAULO, 2018). Diante destes números percebe-se o potencial de crescimento que esta atividade possui. Verifica-se que há oportunidades a serem exploradas, uma vez que há tendência de crescimento para o setor. Na próxima seção apresenta-se as perspectivas para 2021 tendo por base as informações coletadas com entidades que estão diretamente ligadas ao turismo náutico.

4.2 PERSPECTIVAS PARA O SETOR NÁUTICO BRASILEIRO MEDIANTE A PANDEMIA

A pandemia provocada pelo corona vírus teve reflexos econômicos negativos em todo o mundo, inclusive no Brasil. Os primeiros relatos acerca da infecção humana pelo vírus SARS-CoV-2 vieram das autoridades chinesas que o detectaram na cidade de Wuhan. Além dos impactos econômicos, as medidas que foram adotadas para a contenção e avanço da doença influenciaram e pressionaram as mudanças sociais (MALTA, *et al.*, 2020). Organizações e pessoas se viram obrigadas a adotarem novas rotinas para fazerem frente às medidas de isolamento social e de restrição à locomoção.

Como forma de mitigar os impactos sociais da crise provocada pela pandemia, alguns governos criaram programas para garantir uma renda mínima a quem perdeu o emprego ou deixou de exercer suas atividades em razão da necessidade de isolamento. Por seu turno, as organizações privadas, com vistas ao enfrentamento da crise, passaram a investir em plataformas digitais para atendimento ao cliente e treinamento de colaboradores, efetuaram mudanças em seus processos e em suas redes de fornecimento, adequando as estruturas para operações remotas (BAKES, *et al.*, 2020).

Os impactos econômicos iniciais foram sentidos no primeiro trimestre de 2020, com a desaceleração da economia chinesa e, em seguida, da europeia, propagando-se para as demais nações. Algumas delas sendo mais afetadas que outras, mas todas elas atingidas em suas atividades produtivas, políticas, sociais e sanitárias (BAKES, *et al.*, 2020). No Brasil, quando comparadas ao período pré-crise, a perda do PIB setorial durante as primeiras nove semanas de isolamento social foi de 10,4% nos Serviços, 6,7% na Manufatura, 6,7% na Agricultura e 2,1% na Administração Pública. No entanto, os efeitos da crise não foram sentidos de maneira uniforme. Devido às diferenças regionais e setoriais, as diversas atividades produtivas tiveram perdas semanais que variaram de 0,69% no Distrito Federal a 1,07% no Ceará. Em números absolutos, os estados que mais sofreram com a retração do seu PIB foram São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná, respondendo por 65,02% das perdas totais do PIB brasileiro (MCTIC, 2020).

No que tange ao setor de turismo, a ONU (2021) estima que o impacto mundial da Covid-19 pode custar 4 trilhões de dólares, devido às perdas causadas tanto

diretamente quanto pelo efeito cascata que se propaga pelos setores a ele relacionados. No Brasil, este setor responde por 3% do total de empregos formais, sua contribuição econômica foi de R\$ 551,5 bilhões em 2019 ou 7,7% do PIB. Neste mesmo ano, o turismo gerou 7,4 milhões de empregos diretos e indiretos e resultou em US\$ 5,9 bilhões em receitas cambiais (ETENE – MPE, 2020).

O turismo náutico tem sido responsável pela geração de centenas de milhares de postos de trabalho e bilhões em receitas nas últimas três décadas em todo o mundo (BRANDÃO, 2021). Esta atividade é conceituada como:

“toda atividade de navegação desenvolvida em embarcações sob ou sobre águas, paradas ou correntes, sejam fluviais, lacustres, marítimas ou oceânicas. A navegação, quando considerada como uma prática turística, caracteriza o segmento denominado Turismo Náutico”. (BRASIL, 2010, p. 14)

Este setor, porém, com o advento da pandemia, acabou sendo afetado de formas diferentes, conforme o segmento que se avalia. De maneira geral, todas as atividades econômicas, de alguma forma, sofreram os impactos das restrições de locomoção e convívio social. E o turismo foi diretamente afetado em virtude de suas características envolverem a locomoção de pessoas, a visitação a espaços abertos e fechados e a constante interação de pessoas em ocasiões variadas (BRASILb, 2020). No entanto, algumas atividades sentiram mais os impactos negativos que outras. Por exemplo, no turismo náutico, os cruzeiros marítimos foram totalmente suspensos pela ANVISA em 2020. Já no segmento náutico de esporte e lazer houve aumento em sua procura (VESSONI, 2020). Segundo Simonetti (2020), os viajantes passaram a ver estas atividades como uma alternativa segura, isolada e não distantes de suas casas, onde poderiam aproveitar seus momentos de lazer sem se exporem a aglomerações. Isto resultou num *boom* neste segmento.

A Associação dos Construtores de Barcos e seus Implementos (ACOBAR), (2021) estima que o faturamento do setor náutico em 2021 seja de R\$ 837 milhões. Este número representa crescimento de 10% em relação ao ano anterior. De 2019 para 2020 o faturamento do setor cresceu 20%. Ainda segundo a ACOBAR (2021), isto representou um crescimento expressivo, fazendo com que o mercado brasileiro superasse o mercado norte-americano em vendas de barco em 2020. Este movimento impulsionou também a venda de insumos e peças para construção e manutenção de embarcações. Estima-se que para cada mil barcos produzidos, sejam criados 8 mil empregos diretos e indiretos. Se estendidos para atividades como marinas, lojas,

serviços de lazer e assistência técnica, a empregabilidade do setor pode chegar a 120 mil trabalhadores (ACOBAR, 2021).

O crescimento do setor, segundo Colonna (2021), é creditado à mudança de hábitos de lazer provocada pela pandemia. Devido aos impedimentos de viajar para fora do Brasil, em função das medidas para conter o avanço do corona vírus, os consumidores passaram a ver o barco como alternativa de reunir a família em um ambiente seguro. Esta mudança de hábito é comprovada em pesquisa qualitativa realizada pelo Ministério do Turismo (BRASILc, 2021) segundo a qual a pandemia forçou os turistas a descobrirem novos hábitos. A pesquisa comprova ainda que, apesar da mudança de hábitos, os turistas ainda acreditam que o contato pessoal é insubstituível. Neste contexto, o barco passou a ser uma alternativa ao convívio social, quer seja em embarcações próprias, alugadas ou de amigos.

Destarte, a tendência para o setor náutico de esporte e lazer é continuar em crescimento. Conforme afirmou a diretora geral do evento São Paulo Boat Show 2021:

“O Brasil possui um dos maiores potenciais para o turismo náutico no mundo, mas representa apenas 0,4% do PIB mundial do setor. A falta de infraestrutura adequada inibe o crescimento e, enquanto a média mundial da participação de serviços e marinas no PIB do setor é de 58,3%, no Brasil é de apenas 3%”. (VICENTINI, 2021).

Além deste potencial de crescimento, a mudança de hábitos verificada durante a pandemia, tende a manter o mercado náutico aquecido pelos próximos anos, pois afora a venda de embarcações e acessórios, vêm sendo criados novos serviços em torno desta atividade (SIMONETTI, 2020). Uma tendência que também se verificou durante a pandemia é a compra compartilhada de barcos (DURAN, 2020). Modalidade na qual os custos de compra do barco, de manutenção e de marina são divididos entre os compradores. No próximo capítulo é feita a contextualização da organização Alfa, bem como a análise dos dados primários e secundários.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada na organização Alfa, selecionada para o estudo de caso. Para tanto, está dividido em subseções nas quais é apresentada a análise de dados de acordo com cada um dos objetivos específicos.

Respeitando o anonimato requerido pelos sócios majoritários da organização Alfa, os dados que possam identificá-la, bem como aos respondentes são apresentados de forma codificada. Desta forma, tanto as evidências coletadas de fontes primárias, quanto as coletadas de fontes secundárias também foram codificadas, garantindo assim o sigilo quanto a identificação da organização (APÊNDICE 1).

5.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização Alfa teve seu início em 1990 quando a Sra. Renata – nome fictício da sua fundadora – com mais dois outros sócios decidiram empreender, abrindo uma empresa para fabricar equipamento de salvatagem marítima. Quando de sua abertura, a organização possuía outro nome. A denominação atual foi adotada somente em 2008.

No intiroito de suas atividades a organização Alfa fabricava e comercializava um único produto, do qual vinha toda a sua fonte de receitas. Este modo de operação se estendeu de 1990 a 2009, o que dificultava o crescimento da empresa (SR1, L_19). Em 2005, a Sra. Renata passa a ser a única sócia da organização Alfa, com a saída dos sócios que iniciaram junto com ela. Embora tivesse apenas um único produto em seu portfólio, a organização sempre buscara prezar pelo atendimento ao cliente, dos quais recebia avaliações positivas e também sugestões de produtos que eles gostariam de comprar da Alfa, se ela os fabricasse e comercializasse (SR1, L_21).

Diante das sugestões de alguns clientes, em 2009, a Alfa decide incorporar em seu portfólio de fabricação alguns novos produtos de salvatagem marítima e também equipamentos de iluminação para embarcações, aeronaves e veículos automotores e ferroviários (CONT SOC_1).

Em 2010, a sócia remanescente decide doar 20% das suas cotas para o funcionário, Sr. Mário (SR3) – nome fictício –, que começara a trabalhar na empresa

em 1993 (SR2, L_23). Neste mesmo ano, a organização decide começar o processo de inclusão de novos produtos, tendo como foco comprá-los no mercado exterior. Como primeira experiência, por desconhecer as características específicas daquilo que iria adquirir, a Alfa iniciou importando amostras dos produtos para verificar sua qualidade e adequação aos padrões da legislação brasileira e também às necessidades dos clientes (SR1, L_25). Após atestar a qualidade superior dos produtos, quando comparados com os de produção nacional, e também o seu menor custo de aquisição, a organização decide pela sua importação para fins comerciais. Dentre os produtos que passaram a ser importados estão: eletrobombas submersíveis, luzes para coletes salva-vidas, defensas e fitas refletivas (IMP_2010). Estas importações iniciais foram na modalidade de carga fracionada (*break bulk*), na qual diversos importadores dividem um container para operacionalizar suas compras internacionais através da contratação de um agente de carga. Também foram realizadas algumas operações no modal aéreo.

A primeira importação de maior volume realizada pela Alfa, ou seja, a compra de mercadoria suficiente para estufar um container de 20 pés (6 metros de comprimento), ocorreu somente em 2011 (MP_2011), embora um dos sócios tenha dito na entrevista que isto ocorrera em 2010 (SR1, L_26). Esta compra mais expressiva foi motivo de preocupação e angústia entre os sócios (SR2, L_66), pois não tinham certeza de que conseguiriam vender o produto e fora toda de um único item: coletes salva-vidas, classe SOLAS. A ansiedade por esta operação estava associada ao risco financeiro assumido pela Alfa (SR2, L_67; SR3, L_28) e também à sua falta de estrutura física. Ela dispunha apenas de uma sala de aproximadamente 18 m² para um volume de importação que requeria 28 m³ de volume para armazenagem. Para contornar a falta de espaço físico os coletes foram armazenados nas casas dos sócios e na de seus parentes mais próximos (SR2, L_60). Para surpresa dos sócios, a Alfa conseguiu vender todo o estoque de coletes em aproximadamente vinte dias após o seu desembarço alfandegário (SR2, L_69; SR3, L_30). Isto porque a organização pôde praticar preços 50% menores que os que vinham sendo adotados no mercado brasileiro para este item (SR2, L_50).

O sucesso com esta importação incentivou a Alfa a entrar em outros segmentos náuticos e, dois anos depois, começaram a importar acessórios para barcos. Também fizeram uma incursão pelo setor de acessórios para animais de

estimação (SR2, L_110). A tentativa de entrar neste segmento se mostrou infrutífera (SR2, L_112).

Em 2015 a organização decide aumentar o seu Capital Social de R\$ 150.000,00 para R\$ 2.300.000,00 através da incorporação dos recursos de parte da conta Lucros Acumulados (CONT SOC_2).

A diversificação de produtos da Alfa continuou e, em 2018, a organização identificou que alguns de seus produtos, que tradicionalmente se destinam à náutica, também podem ser utilizados no agronegócio (SR2, L_130). Neste mesmo ano o sócio SR5 é admitido no quadro societário através da compra de um por cento das cotas da sócia SR1 (CONT SOC_3). Também é fechado o contrato de exclusividade para importação e comercialização no Brasil dos produtos da fabricante chinesa Chinaflo (nome fictício).

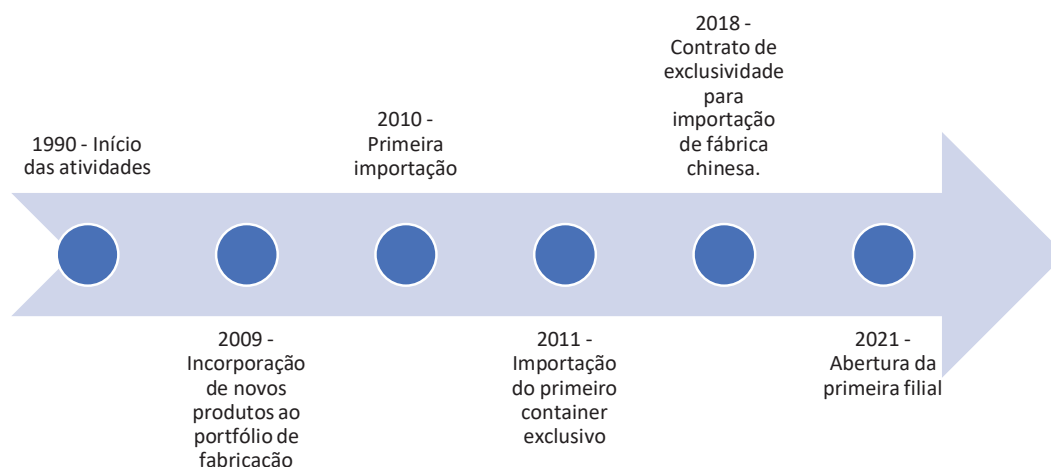
Em 2019, mais um sócio (SR4) é admitido na Alfa, novamente mediante venda de um por cento das cotas de SR1 (CONT SOC_4). É neste ano também que a Alfa decide adotar o trabalho remoto, em virtude da contratação da contadora (CR) que reside na cidade de São Paulo, bem como o sócio SR4 (SR1, L_38). A contratação da contadora foi motivada pelo enquadramento de regime tributário da organização que deixou de ser Simples Nacional e passou a ser Lucro Presumido.

A primeira filial da organização Alfa é aberta em 2020 em uma cidade próxima ao litoral catarinense. Também neste ano o Capital Social é elevado para R\$ 3.790.449,00 mediante a apropriação de recursos das contas Lucros Acumulados, Reserva de Lucros e Reserva de Lucros para Expansão (CONT SOC_5).

Em 2021, em decorrência da incorporação da empresa Beta – nome fictício -, o sócio SR2 ingressa na sociedade da Alfa. Esta incorporação eleva o Capital Social da Alfa para R\$ 5.338.950,00 em virtude da absorção do patrimônio da empresa Beta pela Alfa (CONT SOC_6). Ocorre também a renovação do contrato de exclusividade para importação e comercialização dos produtos da Chinaflo.

Todas estas ações contribuíram para o crescimento da organização Alfa e foram feitas no sentido de dar suporte ao seu planejamento estratégico que, embora não estivesse formalizado, possuía objetivos claramente definidos na mente dos gestores e nortearam o seu processo decisório, levando-a a desenvolver crescimento constante em suas operações tanto de compra quanto de vendas. Na FIGURA 4 é apresentada a linha do tempo da empresa Alfa.

FIGURA 4 – LINHA DO TEMPO DA EMPRESA ALFA



Fonte: O autor (2021).

A Alfa conta atualmente com seis funcionários, sendo cinco com vínculo empregatício e um contratado como pessoa jurídica, e vinte representantes comerciais autônomos, que representam também outras organizações, além dos cinco sócios cotistas. Seu faturamento em 2020 apresentou um crescimento de 44,58% em relação ao ano anterior. Em 2021 o aumento no faturamento foi de 60,80% comparado a 2020. A TABELA 5 mostra a evolução no número de empregados e no faturamento nos últimos três anos.

TABELA 5 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E FATURAMENTO ANUAL EM REAIS

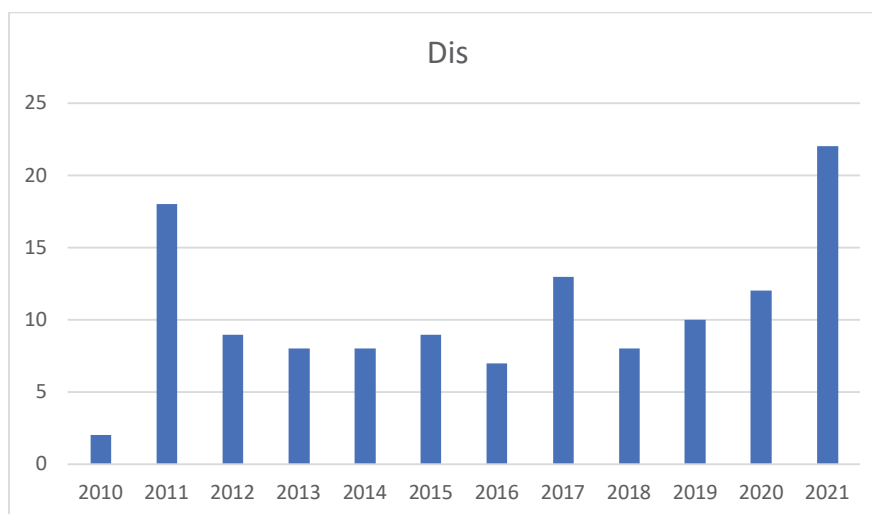
	2019	2020	2021
Quantidade de funcionários	3 CLT e 1 PJ	3 CLT e 1 PJ	5 CLT e 1 PJ
Faturamento	R\$ 10.173.774,30	R\$ 14.708.782,22	R\$ 23.652.865,51

Fonte: O autor

Embora o carro chefe das suas vendas seja a linha de bombas de porão, ela dispõe de um total de 917 itens para comercialização, englobando uma variada gama de produtos, desde os mais simples, como molas e mosquetões, até os mais complexos, como balsas salva-vidas auto infláveis e lanças retilíneas. Esta linha diversificada lhe permite atender aproximadamente 2.000 lojistas em todo o Brasil, entre lojas de produtos náuticos, de pesca e *camping*, estaleiros e de equipamentos

agropecuários, além de pessoas físicas que revendem através de plataformas de *e-commerce*. Ela é líder de mercado no segmento de bombas de porão. Esta quantidade de itens é consequência de um posicionamento estratégico de sempre acrescentar novos produtos em seu portfólio (SR2, L_517). No GRAFICO 1 se pode ver a evolução da quantidade de operações de importação desde 2010.

GRAFICO 1 – DECLARAÇÕES DE IMPORTAÇÃO 2010 A 2021



Fonte: O autor (2021).

As Declarações de Importação do gráfico acima envolvem tanto o modal marítimo quanto o aéreo. Sendo que do total de 126 operações, 38 foram aéreas e 88 marítimas. Destas, 11 foram embarcadas como carga consolidada (*break bulk*) e 77 em container exclusivo para a Alfa. A cada Declaração de Importação registrada, há sempre pelo menos um novo item sendo incorporado ao portfólio de produtos (IMP_2010 a IMP_2021).

Assim, a Alfa está atenta às demandas de seus clientes, bem como ao seu ambiente de negócios, evoluindo em suas atividades e rotinas para enfrentar as mudanças ambientais sejam estas constantes ou abruptas. Neste sentido, faz uso de tecnologias digitais para apoiar e melhorar seus processos organizacionais. Em virtude disto, embora a pandemia tenha afetado parte de suas atividades, ela conseguiu adaptar-se adequadamente, uma vez que já vinha adotando tecnologias digitais em suas rotinas. Os efeitos da pandemia sobre a TD serão explorados na próxima seção.

5.2 OS EFEITOS DA PANDEMIA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A pandemia da Covid-19 afetou a economia mundial, acarretando retração do PIB na maioria das nações e impactando negativamente quase todos os setores econômicos (BRASILa, 2020; HAMSAL; ICHSAN, 2021; VERMA, *et al.*, 2021). Num primeiro momento, diante das incertezas que se apresentavam em razão do desconhecimento acerca do contágio da doença e das consequências das medidas restritivas, os administradores da Alfa tomaram a decisão de diminuir o ritmo de suas importações. O sócio SR2 (L_201) expressa desta forma a sua percepção acerca do que se avizinhava: “Ééé, chamei todo mundo para uma reunião, falei: ‘gente é o seguinte, ó, pandemia...primeira coisa que as pessoas vão deixar de utilizar porque vem crise, vem tudo, vai ser o barco...”. Além disto, seus clientes estavam fazendo menos pedidos de compra que o usual (SR3, L_37) e alguns até estavam saindo em “férias” até que as coisas retornassem ao normal (RR1, L_506). Esta situação ocorreu nos três primeiros meses de 2020.

Após este período inicial, os administradores perceberam que o setor náutico estava apresentando um comportamento atípico em relação aos demais setores econômicos, demonstrando um crescimento constante na demanda. Diante da realidade deste novo cenário, a Alfa opta por intensificar suas compras no exterior, conforme informa o SR2 (L_217): “Quando a gente chegou nesse entendimento eu falei: ‘gente, erramos!!!’ Ao contrário, vamos meter o pé porque vai vender barco pra caramba...”

Esta detecção decorreu de um conjunto de informações que estavam sendo prospectadas pelos sócios e também pelos representantes comerciais da Alfa, refletindo no seu processo de TD e será mais detalhada nas seções seguintes.

A TD caracteriza-se pelo uso acentuado de recursos de TIC, dentre os quais podem ser destacados: internet, big data, mídias sociais, aplicativos para os mais variados fins, armazenamento em nuvem, plataformas de comércio eletrônico e trabalho em *home office*, além de pessoas especializadas. Cada uma destas tecnologias atende a objetivos específicos e pode ser utilizada isoladamente ou em conjunto. Neste sentido, a Alfa iniciou o seu processo de TD antes da pandemia quando decidira contratar colaboradores que residiam em São Paulo. Para tanto, adotou o trabalho remoto e a computação em nuvem, permitindo o acesso às tarefas

sem a necessidade de estar na sede da organização. Os sócios relatam da seguinte forma este processo:

Tá. Ééé, bom, a empresa é assim: uma coisa também que eu sempre defendi muito foi o trabalho remoto (...). Há 3 anos atrás a gente contratou um gerente, é, comercial. Há quatro anos atrás um diretor comercial e há três anos atrás uma uma gerente administrativa. O trabalho remoto foi implementado nessa época. Então, antes mesmo da pandemia, o que nos obrigaria durante a pandemia a gente acabou implementando antes, pensando sempre no espaço no colaborador, é, feliz, vamos chamar assim. Porque eu acredito que uma pessoa feliz ela vai trabalhar muito mais e, háh, quer trabalhar em casa, quer trabalhar perto da sua casa, trabalha, quer trabalhar na África, trabalha. Problema, né, contanto que cumpra as metas. Então, quando a pandemia entrou a empresa já tava preparada pra fazer esse tipo de coisa. Tava preparada para *lockdown*, tava preparada para todo mundo em casa, Então, estava muito muito, é, é, estabilizado nesse sentido. (SR2, L_333).

(...) Mas mesmo assim a gente conseguiu, né, é cada um com seu espaço, a gente acabou, é, ficando o *home office* também, né. Com isso tudo. Como a gente já tem nessa época da pandemia, já tinha um pessoal que trabalhava em São Paulo *home office*, então isso para nós já estava, é, sendo implementado isso na empresa. (SR3, L_40).

A ideia de adotar o *home office* anteriormente à pandemia foi proposta e defendida por um dos sócios majoritários e sua implantação sofreu certa resistência tanto de sócios como de colaboradores:

(...) Então, nós contratamos a CR, é, que trabalha em São Paulo, tal. No começo, foi assim, estranho(!) para nós, né? Imagina (!!!) uma menina trabalhando em São Paulo, né, e nós aqui em Curitiba. Soou bastante estranho, para nós, assim, né. (SR1, L_38).

(...) Porque, quando a gente foi profissionalizar, a as pessoas não conseguiam entender que, de novo, era uma empresa familiar, né? É inclusive os sócios. Minha mãe, meu pai, que também começou dar uma ajuda para a gente, o SR3, né? Como que eles iam monitorar o trabalho das pessoas que está aqui em São Paulo dentro da casa delas, né. (SR2, L_823).

(...) No nosso no depósito para a separação de material, então isso aí que foi um pouco, nós tivemos um pouco de dificuldade, né, então esse pessoal ficou em casa, mas em casa não não consegue fazer *home office*, né, então ele tem que estar presencial então a gente conseguiu dividir a equipe, é, vinha uma pessoa fazer toda essa, essa, parte é é de separação, de envios, né, e aí acho que ficamos uns 10 a 15 dias dessa forma. E depois eu não sei se o pessoal já começou a ficar muito é é, vamos usar a palavra assim, ocioso dentro de casa, né. (SR3, L_45).

Após o *home office* ser implementado em 2018, houve a percepção de que o trabalho remoto é benéfico não apenas para a organização, mas também para os colaboradores, tanto para a satisfação destes quanto para o alcance das metas organizacionais. Destarte, a resistência inicial foi substituída pela constatação das vantagens desta modalidade laboral:

Foi difícil. A gente implementar isso (o *home office*, em 2018), né. Mas, depois que as pessoas viram, até elas começaram a aproveitar mais. Bom, vamos lá um exemplo: quer emendar um feriado na praia, feriado é terça, quer emendar a segunda. Pode trabalhar na praia segunda-feira, sem problema nenhum. O trabalho no telefone, trabalha na internet, trabalho, é, você não vai visitar ninguém. A única coisa que você está sentado na sua cadeira na empresa. Está sentado na comodidade na praia. Então, é, isso foi uma mudança de *mind set* beeem importante e ela só foi é é, a gente só conseguiu isso, também por aplicação de tecnologia. (SR2, L_834).

Foi bem tranquilo. A experiência foi óótima. Eu, por exemplo, porque por conta da idade e tal. Então a gente, eu fui para praia, fiquei lááá. Na verdade, eu já estava desacelerando um pouco, mas aí a pandemia acelerou um pouquinho mais esse desaceleramento, né. E aí eu fui pra praia e de lá eu só só que participava de reuniõões ou ou quando alguém tinha algum problema, e esclareciiia tal. Então eu acho que ela ela acelerou bem e abriu um pouco a mente pra a gente, que é possível sim, não precisa você estar todos no trabalhando e o negócio funciona muito bem. (SR1, L_47).

Desta forma, a Alfa, ainda antes da pandemia, iniciou seu processo de implantação de trabalho remoto, organizando sua capacidade computacional em nuvem, disponibilizando recursos físicos para que seus colaboradores pudessem executar suas tarefas de qualquer lugar onde houvesse disponibilidade de conexão à internet. Para tanto, reconfigurou alguns processos, automatizou outros e introduziu uma mudança cultural interna.

A pandemia intensificou também a presença da Alfa nas mídias sociais (Facebook, Instagan, Twitter e Youtube). As publicações no Youtube foram executadas com um vídeo postado há quatro anos, um há três anos, cinco há dois anos e 41 há menos de um ano. O ingresso no Twitter ocorreu em março de 2020. Este mesmo padrão também ocorre nas demais mídias, sendo que as publicações são reaproveitadas para postagem entre elas. Este maior uso das mídias sociais foi decorrente da obrigatoriedade de afastamento social e da necessidade de se manter contato com os clientes atuais e potenciais, levando a Alfa a aumentar a sua TD, praticando mais o marketing digital, segundo a SR1 (L_74) “ o SR4 é é, voltou bastante para as para publicidade, nééé. Instagram, Facebook. Então essa toda essa essa mídia também está sendo usada para para divulgação, dos produtos e da empresa também, sabe”.

O armazenamento em nuvem, via VPN, ao invés do uso de servidores, já era utilizado pela Alfa anteriormente à pandemia, permitindo que todos os colaboradores pudessem acessar suas tarefas de qualquer lugar onde eles estivessem (SR1, L_45; SR2, L_842; SR3, L_80). Com a necessidade de isolamento social, cada colaborador

passou a ter seu próprio notebook, ao invés de *desktop* (SR1, L_328; SR3, L_80) e alguns recursos e processos precisaram ser adaptados:

...a gente teve que fazer adequações de, é, acesso à internet, impressora, fazer adequação de sistemas lá e também questão de processos, né, como que a gente não estava mais cara a cara, vamos dizer assim, então a gente teve que criar bastante processos digitais, como usar a pasta na rede, de fazer outros acessos para essa equipe. (CR, L_84).

Outra ferramenta de TIC cujo o uso foi ampliado é o WhatsApp. Até então este aplicativo era utilizado mais como um recurso para trocas rápidas de mensagens, tanto da organização para com seus representantes comerciais, quanto destes para com os lojistas que eles atendiam (RR1, L_205; RR3, L_31). Também foi melhorado o site para permitir que os representantes tivessem acesso a mais informações acerca dos produtos e o catálogo de produtos ali armazenado em pdf para *download* ganhou *hiperlinks* que permitem o direcionamento a informações mais completas sobre cada item catalogado. O próprio site recebeu uma reformulação através da qual os representantes comerciais podem lançar os pedidos de compra (RR2, L_384). Ali também é possível encontrar um *link* que direciona os interessados a um contato comercial através do WhatsApp.

A videoconferência foi outro recurso mais frequente com a pandemia (SR3, L_65), tanto para se fazer reuniões entre os sócios como para aprovação de novos produtos e fornecedores. Estas tecnologias foram recursos que garantiram a continuidade das operações da Alfa, mesmo durante os períodos nos quais foi determinada a suspensão das atividades. Através dela foi possível dar continuidade ao posicionamento estratégico que vinha sendo desenvolvido pelos sócios:

Então, eu acredito que, em relação a parceiros e fornecedor, basicamente isso. em relação ao fornecimento, tem uma coisa interessante: quando a gente começou e até, é, uns seis anos atrás, nós tínhamos um (!) parceiro na China, que era uma pessoa que desenvolveu o prooduto para nós, que via a qualidade, que acompanhava o embarque, fazia consolidação de carga e tudo mais. Eee de lá para cá eu falei: da mesma que a gente tem que sair da dependência de um canal de venda, a gente tem que sair da dependência de um fornecedor, né. Porque teoricamente ele comprava tudo, concentrava e vendia. Apesar de vir de um monte de lugar, ele que vendia. Então, a tecnologia nos nos nos facilitou encontrar outras pessoas que fazem a mesma coisa. Então, hoje, antigamente, há seis anos atrás, a teoria ter ido umas três vezes por por ano viajar para falar, para desenvolver, também. Outra coisa: hoje é tudo digital. Você entra num "*facestar*", direto com fornecedoor, ó, essa e a linha, você faz auditorias via, é, videoconferências. Isso é uma coisa muuuito interessante. (SR2, L_606).

Isto exigiu um período de readaptação à nova realidade, como afirma o RR2 (L_31): “entrei em contato com eles por telefone, por e-mail, WhatsApp. Então, é tudo...Tive que reaprender a vida, né. Aprender a vender. Uma coisa estranha”.

A aquisição de dados de *big data* proveniente de plataformas de mídias sociais, como o Facebook e o Twitter é um recurso que passou a ser feito pela Alfa, visando ter maior conhecimento dos consumidores que compram produtos náuticos (SR2, L_450), permitindo-lhe ter maior conhecimento dos hábitos de clientes atuais e potenciais. Neste sentido, a organização compra informações destas plataformas com perfis de potenciais clientes. A busca por parceiros comerciais (SR2, L_576) também se mostrou mais necessária durante a pandemia. Para tanto, os contatos foram intensificados por plataformas de reuniões virtuais (CR, L_362), aumentando o ecossistema digital e a digitalização da cadeia de valor.

Neste sentido, o processo de TD da Alfa contou com parceiros especializados que foram contratados para fornecerem os recursos necessários. Isto, segundo o SR2 (L_415), permite maior assertividade na escolha e uso dos recursos porque “...se você não tem um profissional ideal, né, você não consegue fazer a coisa da maneira que as pessoas querem”. O quadro abaixo mostra uma síntese das ações de TD na organização.

QUADRO 8 – AÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ORGANIZAÇÃO ALFA

Antes da Pandemia	Depois da Pandemia
Computação em servidor próprio	Computação em nuvem
Predominância de <i>desktops</i>	Predominância de <i>notebooks</i>
Trabalho presencial e remoto exclusivo para diretor comercial e contadora	Trabalho remoto estendido aos demais colaboradores
Prospecção de fornecedores e produtos em viagens internacionais	Prospecção de fornecedores e produtos por meio de reuniões virtuais
Prospecção de clientes em visitas presenciais	Prospecção de clientes por meio de aplicativos de comunicação, mídias sociais e <i>e-commerce</i>
Processo decisório em reuniões presenciais	Processo decisório em reuniões virtuais
Catálogo impresso	Catálogo digital
Marketing boca a boca	Uso de mídias sociais

Fonte: O autor (2021).

Ao longo de sua história a Alfa vem tomando decisões no sentido de mudar o seu posicionamento estratégico. Diante desta constatação, surge a necessidade de se compreender o processo de como a organização tomou estas decisões. Isto levanta algumas questões a serem investigadas: quais foram as origens destas

decisões? Isto é, elas surgiram de fontes específicas, são internas à organização ou são externas? Outros pontos a serem esclarecidos são se estas decisões estão relacionadas com a capacidade da organização em mudar, em observar e monitorar o ambiente e se está relacionada à iniciativa em fazer modificações e à sua capacidade de prover e reconfigurar recursos para se adequar. Ou seja, é preciso compreender qual o papel que suas capacidades dinâmicas desenvolvidas anteriormente à pandemia exerceram neste processo e se há alguma relação entre estas capacidades e as mudanças ocorridas. Neste sentido, a próxima seção analisa as CD desenvolvidas pela Alfa antes da pandemia da Covid-19.

5.3 CAPACIDADES DINÂMICAS DA ALFA ANTES DA PANDEMIA.

Esta seção aborda o segundo e o terceiro objetivos específicos deste estudo ao analisar o posicionamento estratégico e o desenvolvimento das CD da Alfa antes da pandemia da Covid-19, tendo como elementos norteadores os microfundamentos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Desta forma, está dividida em três subseções de acordo com cada um destes elementos.

5.3.1 O desenvolvimento da atividade de *sensing* da organização Alfa

Ao fabricar e comercializar apenas um único produto, a Alfa passou a sua primeira década de vida focada em suas capacidades operacionais. Embora tivesse consciência das dificuldades que isto impunha à organização (SR1, L_19, SR3, L_14), ela não foi capaz de criar novos produtos ou serviços, ou mesmo inovar processos, que lhe permitisse expandir suas atividades e que lhe proporcionasse ganhos competitivos. Seu foco restringia-se ao atendimento atencioso aos seus clientes e a seguir os padrões ditados pela Marinha do Brasil e pelas regras da ISO para certificação e homologação de sua manufatura. Estes dois fatores não lhe davam diferencial competitivo, pois podiam ser copiados pela concorrência sem maiores dificuldades. Neste sentido, o posicionamento estratégico da Alfa pode ser dividido em três períodos distintos: até o ano de 2009, deste ano até o final de 2018 e o terceiro, o de pandemia, que é a partir do final de 2018 a 2021.

Em 2009 os sócios da Alfa se conscientizaram que a condição mandatória para o crescimento da organização seria inovar em custo de materiais (SR3, L_21),

em produtos (SR2, L_26), em fontes de fornecimento (SR1, L_29; SR3, L_22) e em tecnologias (SR1, L_27), bem como em pesquisar e entender com mais profundidade a regulamentação e o funcionamento do mercado de produtos destinados ao segmento náutico de *offshore*, até então o único no qual ela atuava:

Existiam alguns paradigmas, que era uma coisa importante, que nós fomos quebrando, né. Então, dizia-se que a a marinha do Brasil que, historicamente, é o órgão responsável por fiscalizar isso só aceitaria, é, produtos brasileiros. Isso dizia-se no mercado. Só que aí a gente foi para dentro da legislação, foi entender a ligação internacional, enfim. Não tem como, por exemplo, um navio estrangeiro ter produtos só de produção brasileira. Então, espera aí, tem alguma coisa. (SR2, L_77).

Embora o cuidado com o atendimento ao cliente não lhe desse vantagem competitiva, servia-lhe para estreitar os laços comerciais com eles e, por conseguinte, como maneira de captar informações acerca das suas necessidades (SR1, L_21). Diante desta percepção, a Alfa decidiu intensificar a captação de informações que lhe fomentasse a sua base de conhecimento e lhe municiasse com dados suficientes para apoiar o seu processo decisório (SR2, L_35): “e fomos pro mercado, *web site*, pesquisa, pesquisa, pesquisa, quando a gente acabou fazendo a nossa primeira importação”. Desta forma, olharam para o mercado internacional como uma alternativa de compra para produtos acabados, ao invés de produzir na própria organização. Foram determinantes para a escolha desta estratégia dois fatores: custos menores em importar do que se os fabricasse internamente e qualidade tecnológica superior do produto importado frente ao nacional (SR2, L_38). Nesta fase inicial de compra internacional, dado que a operação possuiu trâmites específicos a serem seguidos, ela contou com a assessoria de uma empresa de despacho aduaneiro, cujo gestor possui laços familiares com alguns dos sócios da Alfa.

Através desta primeira importação, os gestores da Alfa perceberam o quanto o seu produto e o dos concorrentes estavam defasados em termos de tecnologia de materiais que vinham sendo empregados na sua manufatura. Além disto, o custo do bem estrangeiro também era muito inferior ao nacional, apesar de haver a incidência de cinco tributos para a sua nacionalização:

Uma importação muito pequena, uma importação aérea. É, o produto chegou, o custo, a tecnologia era assim inacreditável frente ao que tinha disponível no Brasil. Então, o produto era muito bom. Nós utilizávamos lâmpadas incandescentes, os produtos vieram com lâmpada de LED. Então, assim, 10 20 anos para frente fácil, de de de tecnologia que não tinha chegado no Brasil, é, com o custo de praticamente 25% do que seria o custo para gente tentar desenvolver algo parecido nem tão bom no Brasil. (SR2, L_37).

Neste período, contava a favor da importação também a taxa de câmbio que tornava o produto estrangeiro competitivo em termos de preço. No GRÁFICO 2 é apresentada a evolução da taxa do dólar fiscal¹ no período de 2010 a 2021.

GRÁFICO 2 – TAXA DE CÂMBIO DO DOLAR FISCAL DE 2010 A 2021



Fonte: O autor (2021).

As taxas do dólar fiscal indicadas no GRÁFICO 2 foram compiladas com base nas datas de registro das Declarações de Importação, uma vez que estas taxas oscilam diariamente. Na data da primeira importação, em 29 de novembro de 2010, ela correspondia a R\$ 1,7206 por dólar americano. O pico da curva do gráfico indica a cotação fiscal para uma Declaração de Importação registrada em 03 de dezembro de 2021, cujo valor estava em R\$ 6,6345. Neste sentido, o principal impacto na estratégia da Alfa foi na direção de ofertar produtos com maior qualidade, representada pelas tecnologias dos materiais utilizados e sua maior durabilidade, bem como em ter preços mais competitivos, decorrentes dos menores custos com a importação dos produtos ao invés de fabricá-los internamente.

Diante destas constatações, a Alfa continuou com as pesquisas a fim de agregar novos produtos ao seu portfólio, identificando uma segunda linha de produtos que, embora possua pouca tecnologia, poderia ser importado e comercializado com

¹ A taxa do dólar fiscal é calculada pelo Banco Central do Brasil como uma taxa média ponderada pelo volume das operações no mercado interbancário de câmbio, com liquidação em dois dias úteis, obtida após o expurgo de uma parcela não maior que 5% dessas operações. Esta taxa é utilizada para efeitos de cálculo dos tributos que incidem nas importações. Fonte: Comunicado Bacen No. 6.815, de 28/06/1999.

preços 50% inferiores aos praticados no mercado nacional. (SR2, L_47). A partir deste produto a organização adota a postura de buscar sempre novos produtos que possa adicionar ao seu portfólio. Um fator decisivo para isto foi a sua percepção de que algumas convicções que eram tidas pelos atores do setor como parâmetros ditados pela legislação brasileira, não passavam de suposições infundadas. Por exemplo, apregoava-se que as normas Pátria exigiam que os equipamentos de salvatagem disponíveis nas embarcações fossem de produção nacional: “então tinha um, não é um preconceito, tinha um conto criado, né” (SR2, L_83). Esta apreensão das características do setor ampliou o leque de possibilidades da Alfa em desenvolver novas linhas de produtos junto a fornecedores internacionais, inclusive migrando para outros segmentos náuticos, pois, mais uma vez, mediante capacidade de compreender o seu ambiente de negócio, ela percebera que ao quebrar os padrões existentes, estava abrindo o caminho para que outros também o trilhasse (SR2, L_94). Portanto, não poderia ficar na dependência do segmento de *offshore*.

Além disto, ela percebe que colocar novas marcas no Brasil representa o risco de outros importadores trazerem o mesmo produto. Assim, depreende que precisa fazer algo a este respeito para eliminar ou mitigar esta ameaça.

A Alfa, em sua busca por oportunidades de mercado, também acompanhava o crescimento de outros setores como, por exemplo, o destinado a acessórios para animais de estimação. Embora a tentativa de entrar neste canal tenha se mostrado infrutífera, trouxe-lhe a apreensão de que deviam focar naquilo em que ela se destacava:

Nós, com essas segmentações de canal, então fomos para o canal da náutica. Tentamos sair um pouco do nosso negócio, fomos prum canal do pet, né. Um canal também que na época, acho que seis, sete anos, atrás crescia-se 25%, 27% ao ano. Que a gente identificando isso, pô, vamos colocar o pet. E aí foi mais um aprendizado que nós tivemos na nossa jornada, que foi não adianta você se meter aonde você não conhece sem mão de obra especializada, é, então assim, nós entendíamos realmente náutica. (SR2, L_106).

Além disto, este fato fez com ela se desse conta da necessidade de se ter em sua gestão profissionais com maior experiência de mercado, principalmente na área comercial. Seguindo uma estratégia de conquistar novos clientes a Alfa se manteve atenta às possibilidades do mercado, não apenas no náutico, mas também em outros. Desta maneira ela identifica que sua linha de produtos pode ser usada também pelo setor do agronegócio e de *motorhome*.

Neste processo de *sensing* que vem sendo desenvolvido pela Alfa, três fatores se destacam. O primeiro deles é que a organização tem feito a busca constante pelo crescimento. Para tanto, segue com a estratégia de procurar novos clientes e incorporar produtos através da expansão de seu portfólio (SR2, L_124). O segundo fator é que os clientes têm sido uma fonte frequentemente utilizada como captação de dados para entender as demandas e as tendências do mercado, conforme afirmação unânime dos entrevistados. A experiência dos seus representantes comerciais também ajuda neste processo. Por último, é que a capacidade de detecção de oportunidades e ameaças da organização se expandiu quando o sócio SR2 passou a auxiliar em suas operações. Embora este sócio oficialmente tenha ingressado no quadro societário somente em 2021, ele participava ativamente das decisões da Alfa desde 2008, quando ela optara por expandir seu portfólio de produtos. Neste ponto, cabe destacar que o sócio SR2 ocupa atualmente a função de diretor de exportação em uma multinacional brasileira (SR2, L_222), cujos produtos podem ser encontrados em aproximadamente 130 países. Esta posição lhe permite ter acesso a informações mais completas, complexas e detalhadas que são compiladas em relatórios e projeções de cenários, envolvendo uma variada gama de dados que vem sendo utilizada como fonte de detecção de oportunidades e ameaças de mercado:

Ééé o que facilita facilitou muito é que, a própria WB (nome fictício) também, adotou ferramentas para estar à frente das decisões, por ser uma empresa de *commodity*, mais do que nós, ela precisa saber antes de tudo e todo mundo para poder, É *comodotty*, né. Varia da noite pro dia muita coisa. Prá tá sempre tentando pegar as oportunidades. Então é, no geral eu acho que, de novo, ganhando tempo e agilidade. A empresa as informações veem muito mais rápido. Então, Xi Jinping chegou lá e disse que o carvão vai acabar na sexta-feira 6 horas da tarde. 6:01 da manhã, aqui no Brasil, já estora um e-mail, ó: sinal amarelo. Já vem com aquelas análises do tipo, ó: carvão, energia, vai fechar fábrica, inflação por falta de oferta, o mundo continua a demandar tudo, tal tal. Então, são coisas que realmente, é, nos dá um privilégio, realmente, de ter acesso a essa informação, ééé, antecipadamente. (SR2, L_651).

Neste sentido, ao traçar uma estratégia de expansão tendo por base produtos de fabricação estrangeira, a Alfa adotou uma postura de se manter atenta aos acontecimentos internos e externos (SR3, L_346). Os responsáveis por este monitoramento são os sócios que fazem o acompanhamento diário dos acontecimentos a fim de poderem balizar suas discussões quando das reuniões entre eles. O quadro a seguir apresenta a síntese das atividades de *sensing* na trajetória da Alfa.

QUADRO 9 – SENSING DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTES DA PANDEMIA

Ações de sensing
<p>Investigar as condições necessárias para o seu crescimento. Pesquisar e aprofundar o entendimento sobre a legislação que rege o setor de offshore. Compreender o funcionamento do mercado náutico. Estreitar os laços comerciais com clientes para captação de informações. Pesquisar novos produtos e novos fornecedores. Importar amostras para conhecer as características dos produtos, dos fornecedores e dos custos. Identificar novas linhas de produtos e novos segmentos dentro do setor náutico. Identificar falsas crenças que vigoram no setor. Depreender-se dos riscos inerentes à introdução de novas marcas no mercado. Investigar como a profissionalização de seu quadro de colaboradores e de sócios pode gerar vantagem competitiva. Acessar relatórios e projeções de cenários desenvolvidos por uma organização de atuação global.</p>

Fonte: O autor (2021).

Destarte, a Alfa desenvolveu diversas ações de *sensing*, buscando informações em variadas fontes, como clientes, representantes comerciais, internet, pessoas próximas, parceiros e fornecedores, além de relatórios aos quais um dos seus sócios tem acesso por ocupar uma posição de diretoria em uma grande empresa. Esta capacidade de detecção de oportunidades é utilizada para fundamentar os processos decisórios e as ações impactando no seu posicionamento estratégico ao definir o seu modelo de negócio e como ela cria e entrega valor. A próxima seção expõe sobre as decisões de apreensão de oportunidades da Alfa.

5.3.2 O desenvolvimento da atividade de *seizing* da organização Alfa

Diante da necessidade de fazer a Alfa crescer, os sócios tomaram algumas decisões para identificar e aproveitar as oportunidades de mercado que julgaram relevantes e se proteger das ameaças. Por exemplo, os clientes já vinham apontando para a necessidade de a empresa ofertar outros produtos em seu portfólio. Devido a estar limitada à manufatura de um único produto, ela se viu pressionada a decidir acerca da ampliação de sua linha de produtos e de rever o seu modelo de negócio. Neste sentido, após fazerem as análises de custos para a fabricação, bem como verificarem as suas limitações tecnológicas, tanto em termos de processos quanto de fornecedores, os sócios discutiram as alternativas que poderiam seguir. Assim, duas possibilidades se apresentaram: fabricação própria ou compra para revenda. Para escolher entre uma ou outra, ela considerou tanto o fator custo quanto o tecnológico (SR2, L_27), além do normativo. Assim, em 2010, ela buscou se aprofundar nas

normas que regulamentam o segmento de salvatagem marítima, o que lhe permitiu reverter a seu favor uma crença que se instituíra no mercado. Quando viram que a legislação brasileira não estabelecia a obrigatoriedade de produção nacional para fornecimento de equipamentos a embarcações nacionais e estrangeiras, os sócios começaram “a entender, se adaptar e a virar o mercado” (SR2, L_82) e decidiram ampliar o leque de produtos a importar, visto que os fabricantes estrangeiros dispunham de tecnologias mais avançadas, quando comparados aos produtores nacionais, e que os custos de internação do produto importado, devido à taxa cambial do dólar americano estar abaixo de R\$ 1,80, proporcionavam preços mais baratos para seus clientes finais. Isto aumentou a sua capacidade de inovação de produtos e criou uma vantagem competitiva:

Então tinha um, não é um preconceito, tinha um conto criado, né. E quando a gente conseguiu quebrar isso, quem estava atuando, estava assim ganhando rios de dinheiro, muito muito muito dinheiro. Porque vendiam ao preço que queriam. E quando a gente entrou, com competitividade, qualidade, que foi a parte mais importante, então os produtores de equipamentos por seguirem, é, as legislações internacionais, muito das vezes, eles eram até melhores do que os equipamentos que tinham no Brasil. (SR2, L_83).

No entanto, a Alfa percebeu que ser a desbravadora não lhe asseguraria a vantagem competitiva indefinidamente (SR2, L_96), pois ao iniciar o movimento de introdução de produtos importados num segmento que até então supunha-se ser reservado ao produtor nacional, outras organizações também começaram a fazer o mesmo movimento. Desta forma, através do *feedback* de seus clientes e representantes comerciais, ela verificou que seus concorrentes também passaram a oferecer produtos importados para o segmento *offshore*. Assim, em 2012, ela decidiu segmentar seu portfólio dentro do setor náutico, passando a atender a demanda por acessórios para embarcações, dentre os quais defensas marítimas, bússolas e ferragens (SR2, L_100: IMP_2012 a IMP_2015).

Ainda como estratégia de crescimento, os sócios, em decorrência das informações que recebia de seus clientes e dos seus representantes comerciais, bem como das receitas geradas por seu crescimento de dois dígitos anuais, perceberam que podiam entrar em outros segmentos da náutica, devido haver demanda por parte dos lojistas especializados e porque ela dispunha de capital de giro que fora proporcionado pelo crescimento de suas vendas em períodos anteriores. Desta maneira, a Alfa ampliou sua linha de produtos voltados para os demais setores da

náutica, fornecendo itens como bombas de porão, controladores de nível, pranchas *stand up*, balsas salva-vidas, tanques para ar comprimidos para mergulho, equipamentos de respiração autônoma para uso em incêndios, entre outros (IMP_2010 a IMP_2021). Estes posicionamentos estratégicos em relação aos canais de distribuição e a alavancagem financeira foram decorrentes da captação e qualidade da informação proporcionadas pela TD. Segundo a CR (L_133), a TD mudou as estratégias da organização “foi mais em qualidade de informação e também rapidez”. Esta visão também é compartilhada pelo SR3 (L_142), segundo o qual, com a adoção de processos digitais, se consegue maior volume de informações e também permite respostas mais rápidas, além de ter aumentado a capacidade de processamento, arquivo e acesso aos interessados (CR, L_136). O *big data* passou a ser utilizado como elemento do processo decisório, permitindo maior assertividade nas decisões:

Ó Marcos, de novo, né. Ééé muitas ideias nós tivemos que não deram certo no passado foram ideias que a gente teve. Que a gente acreditava naquilo, mas assim, sem muita base sabe? (...) A tecnologia digital nos ajudou muuuito a ser mais assertivo nesse sentido. A gente consegue hoje realmente ver o que é, aonde vai o produto, pra quem a gente vende o produto e, principalmente, o que que está faltando que a gente pode ajudar, ou seja, de novo, não só produto mas como serviço, né, pra esse para essa gama de oportunidades.
 (...) Então, de novo, acelerar, bastante, ia ser mais assertivo. Hoje a gente erra muito menos. É lógico que erra, ninguém é perfeito, mas os tiros têm saído muito mais corretos do que antigamente. (SR2, L_564).

Desta forma, ela conseguiu fornecer a todos os tipos de embarcações (veja classificação das embarcações no QUADRO 7).

A Alfa adotou uma estratégia de buscar a constância de crescimento, principalmente influenciada por um dos sócios, conforme se pode ver na fala de SR2 (L_123): “a gente tem uma cultura na empresa, que é o seguinte: nós temos que positivar mais, os clientes, todos os anos. Nós temos que, ééé, adicionar produtos todos os anos e nós temos que diferenciar canais todos os anos”. Assim, a Alfa também fez uma incursão pelo setor de acessórios para animais de estimação, pesando em seu processo decisório o fato de que este segmento apresentava crescimento de 25% ao ano, em média, e também pelo fato do próprio sócio SR2 ser formado em medicina veterinária e, ainda, porque ele possui parentes próximos que têm lojas especializadas na venda destes produtos. Tendo por base o índice de crescimento anual do setor e as conversas que tiveram com estes familiares proprietários de lojas no segmento PET, os sócios decidiram investir nessa

oportunidade. Porém, não houve o retorno previsto, apesar de ter contribuído para o processo de aprendizado da organização, uma vez que ela percebeu a necessidade de ter recursos humanos que tenha expertise para desenvolver canais especializados (SR2, L_107).

Em 2018, ainda mantendo a sua estratégia de crescimento e tomando por base a experiência infrutífera que tivera com a incursão no segmento de acessórios para animais de estimação, a Alfa busca alternativas para continuar crescendo. Assim, os sócios discutiram as alternativas possíveis: se ampliariam ainda mais o seu portfólio de produtos ou se haveria a possibilidade de entrar em novos segmentos ou novos canais de distribuição. Deste modo, a ampliação dos canais de distribuição foi uma opção que lhe pareceu mais adequada, visto que alguns clientes começaram a procurar seus produtos para instalação em veículos *motorhome* e em equipamentos voltados para o agronegócio. Assim, a Alfa passou a fornecer seus produtos para o setor de equipamentos para o agronegócio e também para *motorhomes* (SR3, L_56). Contribuiu para isto a identificação de que muitos dos equipamentos utilizados em barcos, podem ser usados nestes outros segmentos sem a necessidade de adaptações.

É. Basicamente tinha o site do e-commerce mesmo e a gente colocou no Mercado Livre, que é uma plataforma na época que era a melhor plataforma do Brasil. E a gente identificou tinha um cliente que ele fazia compras recorrentes. Para você ter ideia Marcos, a gente, é, por exemplo, produto a gente vendia por 10 no atacado e vendia por 20 no e-commerce e o cara comprou um produto, 2, 3, 4, 5, 6, 7..., até que um dia eu falei: tem algo errado. É. O cara não é um consumidor final, né. Aí ligamos. Uma pessoa para entender. Porque *e-commerce* você acaba falando com ninguém, né cara. Você faz pedido, paga o cartão, se entrega na casa, pronto, acabou. E aí ligamos para ele. É uma empresa, chamada Sollus (nome fictício), que é um grande cliente nosso hoje, né. Então, por que que está comprando isso? 'Não, eu compro pelo Mercado Livre e ainda sai metade do preço da que eu compro, é, pelo importador que é a marca lá específica daquele do produto'. Eu falei: mas quando você consome? Falou que, ele falou assim: 'eu só estou comprando as amostras, por enquanto, meu consumo, absurdo'. Falo assim, vou dar um exemplo, tinha comprado 10 bombas o consumo dele era 300, 400. Aí eu falei, pera aí, explica pra mim o que você faz. Aí também ele explicou manutenção em pulverizador, que não é coisa que dá problema, que tem está substituindo essa bomba, esse e tal. Aí, OPA, pera aí. Aí tem uma possibilidade. (SR2, L_158).

Esta experiência com a plataforma do Mercado Livre fez com que os sócios da Alfa vislumbrassem a possibilidade de atuar em um novo canal de distribuição, no qual a margem de lucro poderia ser mais elevada. Assim, além do atendimento a lojas físicas e lojistas de *e-commerce*, ela decidiu vender para consumidores finais através

de *web site* próprio (SR5, L_142), adotando um novo modelo de negócio. Do mesmo modo, para dar melhor suporte aos seus parceiros que tinham lojas virtuais, ela ampliou seus limites organizacionais, uma vez que os parceiros da Alfa passaram a contar com o estoque dela para ofertar produtos nas plataformas de vendas *online*. Ao notar esta necessidade dos lojistas, a Alfa decidiu expandir o volume de mercadorias em estoque para atender prontamente a demanda (SR2, L_515), ao passo que aumentou os laços de parcerias com seus clientes como forma de capturar e entregar valor.

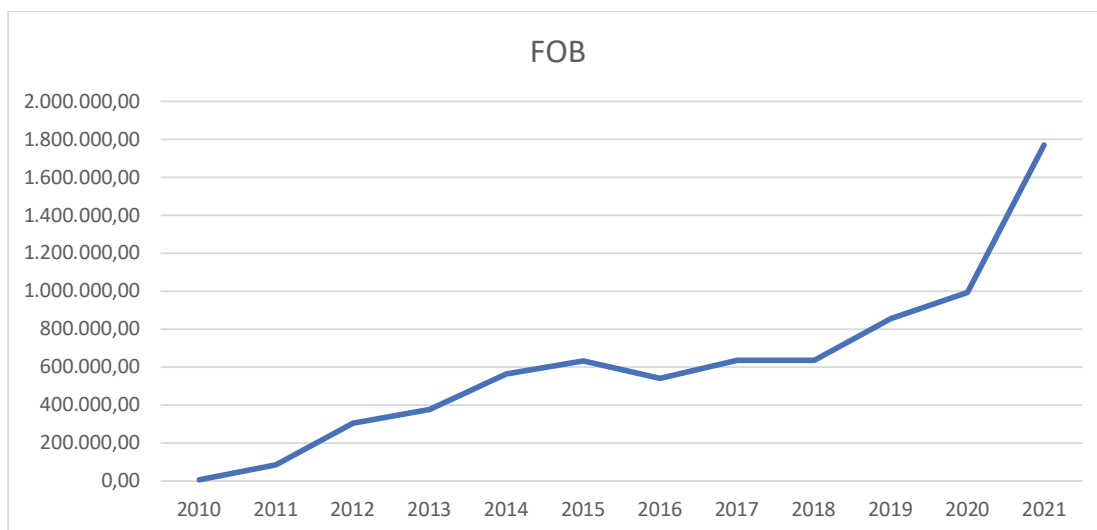
Isto impactou a sua estratégia no diz respeito principalmente aos canais de distribuição, captação e qualidade da informação e na maneira como a Alfa passou a se relacionar e se comunicar com seus clientes, parceiros e fornecedores.

No tocante aos canais de distribuição, a Alfa passou a dar maior atenção aos parceiros que possuem lojas de *e-commerce*, pois estes comerciantes muitas vezes trabalham contando com o estoque dos atacadistas, realizando o pedido de compra somente após a venda *online* ao cliente final (SR2, L_515). Por conseguinte, houve a necessidade de manutenção de maior volume de estoques pela Alfa. Para garantir isto, ela passou a fazer importações mais frequentes (vide GRÁFICO 1). Isto refletiu em sua estratégia financeira, pois suas compras externas são pagas na modalidade de câmbio antecipado (IMP_2010 a IMP_2021), exigindo maior disponibilidade de capital de giro, o que levou a organização a recorrer a recursos de terceiros (CR, L_340). O GRÁFICO 3 mostra a evolução dos valores importados.

Ainda como estratégia de canal, a própria Alfa também criou a sua loja virtual, como uma empresa coligada (SR5, L_132). Também vem testando com alguns clientes um modelo de comodato (SR2, L_505), isto é, deixar algum volume de estoque nestes clientes, ao invés de manter todos os produtos em seu próprio armazém. Além disto, ela vem negociando com uma das maiores plataformas de *e-commerce* do mundo para passar a vender sua linha de produtos no mercado norte-americano (SR2, L_369).

No que tange ao seu relacionamento com clientes, a Alfa, chamou para si a responsabilidade pela troca de produtos defeituosos ao mesmo tempo que passou a dar um ano de garantia para todos os itens de seu portfólio. Esta ação foi tomada após ela avaliar que o custo com a troca e com a garantia estendida teriam pouco impacto nas finanças dela e também que isto reforçava a percepção de que os produtos tinham

GRÁFICO 3 – VALORES DAS IMPORTAÇÕES DE 2010 A 2021



Fonte: O autor (2021).

maior qualidade no sentido de durabilidade mais longa. Além disto, como a pandemia restringiu as visitas dos representantes aos lojistas, a Alfa desenvolveu novos canais de comunicação através das mídias sociais como maneira de continuar se comunicando com seus clientes. De maneira semelhante, ela procurou conversar constantemente com seus representantes comerciais, principalmente via WhatsApp, visando ter informações que lhe permitisse acompanhar o crescimento da demanda. As parcerias se estenderam aos fornecedores como forma de mitigar riscos. Uma vez que a organização introduzia novos produtos no mercado nacional, exigia dos seus fabricantes a exclusividade de importação (SR1, L_114; SR2, L_116; SR3, L_122). Além disto, para garantir o padrão de qualidade a Alfa procurou formar parcerias e adotar tecnologias digitais que possibilitassem a rastreabilidade do produto e o *feedback* para corrigir falhas na cadeia de criação e entrega de valor (SR2, L_458). Desta forma, ela conseguiu dar prazo de garantia superior ao que vinha e continua sendo praticado pelos concorrentes. Enquanto o prazo usual de garantia no mercado é de três meses, a Alfa dá um ano de garantia para toda a sua linha (SR1, L_476) e ainda adota procedimento simplificado para substituição de produtos defeituosos.

Com o incremento do processo de TD houve mudança na forma de atendimento com ganho de produtividade para ambos os lados. Os representantes passaram a atender mais clientes, pois não houve mais a necessidade de

deslocamento, uma vez que adotaram o trabalho remoto (RR1, L_392; RR2, L_71; RR3, L_287). Os clientes obtiveram respostas mais rápidas, tanto dos representantes de vendas quanto da própria Alfa (SR3, L_142). No entanto, a digitalização do atendimento vem causando certo desconforto, pois não há mais restrição de horários para enviar e receber demandas:

Eu diria para você assim: a ferramenta que eu mais utilizo hoje acho que de todos aí é o WhatsApp. Só que você não tem horário pra isto. Você atende vários clientes ao mesmo tempo, tem que tomar cuidado para não confundir as respostas, o que um perguntou, passar um preço errado, a gente tem que estar ali muito rápido, mas eu vejo que nós não temos mais horário, a gente trabalha muito mais. E é o cliente hoje qualquer dúvida que ele, tem ele não vai abrir um catálogo, já quer perguntar o preço direto para você como se estivesse na cabeça, de doze empresas, aí, mais de 1.000 itens. Ele quer resposta rápida. (RR3, L_287).

Outra questão é que a TD não englobou todos os clientes, pois há lojistas que não incorporaram estes recursos às suas rotinas. A Alfa, ainda assim procurou garantir a sua proposta de entrega de valor adaptando seus recursos internos para bem atendê-los:

Então assim, nem todos os clientes têm facilidade com a tecnologia, então o que acontece: uma boa parte dos nossos clientes hoje, e a gente tem quase 2000 clientes, então assim: mais da metade deles eu posso falar para você que não tem as noções de Excel, por exemplo. Então, não adianta mandar uma planilha pro cara. Ainda que seja em PDF, o cara não vai conseguir dar um buscar lá dentro do Adober. Hã, então, a gente manda no catálogo e o cara olha a fotinha do produto e tem o preço e o código do lado do produto. Isso foi uma implementação que a gente fez dentro do *site*. Então hoje essa, explicando um pouquinho do processo, hoje, partindo de uma planilha de Excel, onde a gente tem um sistema de cálculo complexo para os produtos, eu consigo exportar isso para dentro do sistema RP, depois eu consigo exportar isso para dentro do nosso *site* e depois eu consigo que o próprio *site* gere um catálogo em PDF dessa nesse modelo que eu te falei e a gente conseguiu entregar isso pros clientes. (SR4, L_297).

Quanto à questão de divulgação da marca, esta passou a ser executada através da maior presença nas mídias sociais, principalmente no decorrer do ano de 2021. Desta forma, a TD também alterou a maneira como a Alfa cria e entrega valor para seus demais *stakeholders*. Por exemplo, os contatos com fornecedores e clientes eram focados em encontros presenciais e passaram a ser realizados de modo virtual. Uma vez que a pandemia impediu que os representantes visitassem os clientes, também impactou no relacionamento da Alfa com seus fornecedores, forçando-a a migrar para o atendimento virtual com o uso de WhatsApp e plataformas de reuniões online.

Com o crescimento da organização veio a constatação de que era preciso melhorar seus processos internos e sua competitividade. Assim, em 2018, uma mudança feita pela Alfa alterou os processos de tomada de decisão. Até então as decisões provinham dos dois sócios majoritários que discutiam os caminhos a serem seguidos principalmente em decorrência das informações de clientes e dos representantes comerciais. No entanto, devido a ser uma empresa familiar as decisões vinham sendo tomadas também com base nas experiências acumuladas ao longo dos anos desde a sua fundação. Foi o sócio SR2 quem apontou para a necessidade de profissionalização da Alfa. Ele próprio, como já mencionado anteriormente, detentor de cargo de diretoria em uma multinacional brasileira. Assim, a contratação de profissionais com conhecimento especializado e a adoção do trabalho remoto, uma vez que alguns dos novos colaboradores residiam em outro estado (CR, L_338), levou à profissionalização administrativa. Desta forma, estas contratações resultaram em prospecção de novos fornecedores, adoção de computação em nuvem, automação de processos administrativos e remanejamento de colaboradores, além da adoção de novas formas de comunicação com os atores do ecossistema da organização. Estes novos profissionais trouxeram uma nova maneira de olhar para o mercado e mudaram algumas crenças no tocante às relações de trabalho e à cultura da organização:

Como eu te falei, né, Marcos. Uns quatro anos atrás, quatro cinco anos atrás, até a gente profissionalizou a empresa. Então, a gente já vinha numa evolução muito grande. Teve que sair de uma empresa familiar. Aquela cultura do eu acho, sempre foi assim, tudo mais. Pô, uma empresa que a gente tem uma das missões é acompanhar realmente a evolução das coisas e tá sempre à frente por essas informações privilegiadas. (SR2, L_646).

Neste sentido, a profissionalização incorporou novos mecanismos de inflexão através da utilização de recursos de comunicação e processos de tomada de decisão que passaram a dar suporte às reuniões periódicas dos sócios (CR, L_231). Desta forma, os sócios começaram a fazer reuniões mais frequentes nas quais o processo decisório é balizado com as informações diárias oriundas dos representantes comerciais, das demandas dos clientes, das suas próprias percepções e das pesquisas a cargo de cada um deles (SR5, L_225).

Assim, como resposta ao propósito estabelecido no segundo objetivo específico, compreende-se que a TD alterou as estratégias da organização Alfa, uma vez que ela passou a utilizar de tecnologias digitais para entrar em novos canais e

segmentos, prospectar produtos e parceiros, colher e processar informações, divulgar a sua marca e atender seus clientes. A TD foi usada para incorporar o B2C, desenvolver P&D com fabricantes e encontrar novas formas de aprovação e certificação de produtos. Por fim, a TD modificou a estratégia no tocante a proposta de criação e entrega de valor para os *stakeholders*, pois a maneira como vinha atendendo seus clientes teve que ser reformulada para o modo virtual, assim como se passou a dar mais importância ao marketing digital, via mídias sociais. Estas tecnologias deram maior abrangência em termos de quantidade de clientes atendidos e maior flexibilidade de horário. No entanto, nem todos os clientes conseguem se adaptar às tecnologias digitais e coube à Alfa desenvolver recursos que lhe permitisse atendê-los sem comprometer a percepção de criação e entrega de valor. O quadro a seguir apresenta a síntese das atividades de *seizing* da Alfa.

QUADRO 10 – *SEIZING* DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTES DA PANDEMIA

Ações de <i>seizing</i>
Iniciar suas operações de importação. Ampliar o leque de produtos a importar. Segmentar seu portfólio de produtos dentro do setor náutico. Aumentar o número de produtos importados para atender a todos os segmentos da náutica e também a lojistas de <i>PET shop</i> . Entrar em novos canais de distribuição atendendo os setores de <i>motorhome</i> e agronegócio. Atender a consumidores finais mediante <i>e-commerce</i> próprio e maior volume de estoque.

Fonte: O autor (2021).

As diversas ações da Alfa no sentido de detectar oportunidades e ameaças e de reverter favoravelmente para si as condições ambientais impactaram na reconfiguração de recursos ao longo de sua trajetória. Estas reconfigurações serão tratadas na próxima subseção.

5.3.3 O desenvolvimento da atividade de *reconfiguring* da organização Alfa

Dentre as grandes decisões realizadas pelos gestores de Alfa, seis delas foram identificadas e citadas na seção anterior. Para cada uma delas teve que prover os recursos necessários para aproveitar as oportunidades detectadas através do monitoramento do seu ambiente de negócio.

A primeira delas ocorreu em 2010 e diz respeito a iniciar as operações de importação. Para isso, a Alfa encomenda algumas amostras junto a fabricantes

estrangeiros (SR1, L_24) e contrata uma empresa de assessoria em comércio exterior para executar os trâmites alfandegários e orientá-los nas questões administrativas e tributárias que este tipo de operação acarreta (SR2, L_34). Nestas primeiras compras, por se tratar de operações de pequena monta, cujos valores oscilaram entre US\$ 300,00 e US\$ 1.000,00, a Alfa se utilizou de recursos financeiros próprios provenientes do capital de giro de suas transações de fabricação e comercialização. Após estas nacionalizações ela inicia suas primeiras compras no mercado internacional de produtos destinados a revenda às embarcações *offshore*, dentre os quais luzes de sinalização, facho holmes e coletes salva-vidas (IMP_2010). Para viabilizar estas operações ela mobilizou seus recursos humanos que, à época, eram compostos pela sócia fundadora SR1 e pelo ex-funcionário (SR3) que fora contemplado com 20% das cotas da sociedade. “Eu participo da empresa, é, entrei como funcionário desde 93. 93 eu era funcionário da Alfa e de um período de 2009 para 2010 eu acabei virando ficando sócio da empresa tá” (SR3, L_7). De recursos materiais a organização contava com uma sala comercial alugada de aproximadamente 18 m² e móveis e equipamentos comuns às suas operações rotineiras. Os recursos financeiros utilizados nas primeiras importações foram os que ela dispunha como capital de giro, oriundos das vendas do produto que fabricava. Neste período a organização contava também com o suporte do sócio SR2 que ainda não tinha vínculo oficial com ela, mas é filho da sócia SR1 e realizava os contatos com os fornecedores estrangeiros através de e-mails e, eventualmente, contatos telefônicos. Desta forma, o futuro sócio SR2 se incumbia de selecionar os produtos para os quais acreditava haver oportunidades de aceitação pelos seus clientes. Este processo de seleção envolvia a consulta aos sócios SR1 e SR3 através da apresentação de imagens e especificações técnicas baixadas da *web*, bem como com a troca de ideias com seus representantes comerciais (RR1, L_169) e, do mesmo modo, consultando alguns clientes mais próximos e fiéis a ela para colher suas opiniões sobre os itens selecionados. Era também o sócio SR2 quem executava os contatos com os agentes de carga que, por seu turno, coordenavam a coleta nos fornecedores e providenciavam o embarque com destino ao Brasil. Enquanto isto, os sócios SR1 e SR3 continuavam tocando o processo de produção e venda do item que a Alfa fabricava e, ao mesmo tempo, mantinham contato com a empresa de assessoria aduaneira no sentido de providenciarem os trâmites necessários à nacionalização dos embarques após a chegada da carga no porto ou aeroporto brasileiro. Neste ano, é

contratado um colaborador que mais tarde se tornou sócio (SR5), ampliando os recursos humanos da organização e sua capacidade de atendimento (SR5, L_6). Até este período a Alfa contava com três representantes comerciais principais, responsáveis por atender as Regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil, sendo eles os agentes de linha de frente nos contatos com os lojistas especializados (RR2, L_195)..

À medida que as vendas dos itens importados eram efetuadas, as receitas delas provenientes eram utilizadas como recursos financeiros para bancar novas importações, mas ainda não eram suficientes para arcar com uma compra de maior volume. Neste sentido, para poderem importar uma quantidade que lotasse um container de 20' pés (equivalente a 28 m³), em 2011 tomaram recursos financeiros junto a terceiros para cobrir os custos com pagamento do fornecedor, com a logística, com os tributos aduaneiros e com as despesas portuárias e de desembaraço. A chegada desta importação extrapolou a capacidade de armazenamento que a Alfa tinha, forçando-a a improvisar a estocagem dos produtos na casa dos sócios e de alguns parentes próximos. Do mesmo modo exigiu o engajamento dos sócios e dos representantes comerciais no sentido de revenderem o quanto antes para conseguirem honrar o pagamento dos recursos financeiros que tomara emprestado.

A gente viu que tinha preço, que preço. Aí o container chegou. No que esse contêiner chegou falou, a gente falou: e agora? Vamos vender. Aí quando chega, aí os caras, não. Mas não é bem assim, não é bem assim, né. Então nós ficamos bem preocupados, que também era uma alavancagem bem importante para nós, na época, né. A gente teve que levantar esse recurso. Precisa fazer esse dinheiro girar. (SR2, L_64).

Nós importamos vários coletes, tal, é, assim(!): nós não tínhamos uma estrutura nem para colocar o estoque (risos) que veio, né. Então, a gente usou um pouco da minha casa, um pouco lá, era era muito pequena nossa estrutura, tal. Mas assim, fomos fomos dando a cara para bater. E ela daí começou, aí, a partir dali vendeu tuuudo, tal. E a gente foi encorajando, encorajando e fomos lá. E estamos aí hoje. (SR1, L_26).

A segunda decisão foi de ampliar o leque de produtos a importar, o que ocorreu em 2012, devido à rapidez com que venderam os coletes salva-vidas e ao retorno financeiro proporcionado. Assim, os dirigentes da Alfa se sentiram encorajados a expandir ainda mais o leque de produtos importados visando incorporar novos itens ao seu portfólio destinado à salvação marítima (IMP_2012 a IMP_2015). Tendo como fonte de recursos financeiros as receitas geradas pelas vendas.

Dai para frente, Marcos, é que onde realmente a empresa ela começou a crescer. Aí a oferta, a demanda no Brasil, era tão grande, né, que o que nós trazíamos, o produto que nós trazíamos, ele ele ia vendendo, ia girando. Muita competitividade em questão de custo. E aí eu falei: mano...(SR2, L_71).

Outra decisão que impactou a organização, foi a de segmentar o portfólio de produtos dentro do setor náutico em 2015. Isto porque, à medida que suas vendas continuavam em uma curva ascendente, expandiram sua linha de produtos para ofertar itens para todos os nichos da náutica.

E a noite no hotel lá, sentamos lá e estava com um catálogo da China, né, e aí eles foram me perguntando...pelo conhecimento que eu tinha de ferragens, né, principalmente a linha de âncoras. É, a linha ferragens no geral, né. É, e eu fui indicando para eles, fui informado para eles o que mais saía, né, que eu tinha conhecimento, né. Porque eu já tinha trabalhado em outras empresas, né, que também vendiam ferragens, né. E e aí eu fui passando as informações. E e aí também captando também informações, né, a no campo, né, de trabalho, né, é, clientes falando de bombas de porão, bomba de água doce, é automático e outros itens, né. (RR1, L_169).

Desta forma, mobiliza mais recursos materiais e humanos para agregar mais itens à sua oferta de produtos. Para tanto, incorpora ao seu Capital Social as reservas de lucros dos exercícios anteriores (R\$ 2.150.000,00), aumentando a sua capacidade de capital de giro, fecha novas parcerias com mais representantes comerciais, subdividindo as áreas geográficas entre um número maior de representações e contrata mais dois colaboradores, ampliando seus recursos humanos que passam a contar com os sócios SR1 e SR2 e três funcionários em regime CLT. Neste mesmo ano, muda sua sede através da locação de um armazém de 400 m² localizado em uma área industrial, o que eleva sua capacidade e recursos materiais para estocagem de produtos. Ainda consonante com sua estratégia de segmentação de portfólio para manter o crescimento, bem como tentando entrar em um novo segmento de mercado, a Alfa fez uso de parte destes recursos materiais, humanos e financeiros para importar acessórios destinados a animais de estimação (IMP_2015; SR2, L_107).

Nós, com essas segmentações de canal, então fomos para o canal da náutica. Tentamos sair um pouco do nosso negócio, fomos prum canal do pet, né. Um canal também que na época, acho que seis, sete anos, atrás crescia-se 25%, 27% ao ano. Que a gente identificando isso, pô, vamos colocar o pet. (SR2, L_106).

Assim, junto com as importações de produtos náuticos, eram embarcados também acessórios para PET, entre os quais coleiras, focinheiras e gaiolas para transporte. E as vendas desta nova linha de itens eram feitas pelas mesmas pessoas

que comercializavam a sua linha tradicional. Como consequência, devido à falta de experiência e conhecimentos adequados acerca deste novo segmento, os resultados financeiros não corresponderam às expectativas, apesar deste setor apresentar índices de crescimento em torno de 25% ao ano. Desta forma, a baixa rentabilidade obtida neste segmento levou os sócios a deixarem de trabalhar com esta linha de produtos, voltando a concentrar todos os seus recursos e a sua atenção para a náutica.

A quarta decisão posta em prática pela Alfa, ainda com o intuito de expandir suas operações e entrar em novos nichos de mercado e aumentar a margem de lucro, ocorreu em 2018, quando ela disponibiliza a venda de seus produtos também na plataforma digital do Mercado Livre, passando a atender consumidores finais. Para tanto, o sócio SR5 foi destacado para atender as vendas processadas através deste canal, ficando responsável pela mobilização de recursos humanos e materiais para despachar os pedidos. O uso da plataforma digital demandou poucos recursos, uma vez que bastava se cadastrar no aplicativo e inserir ali as informações e imagens dos itens disponíveis. No entanto, era preciso que os produtos expostos tivessem saldo em estoque. Neste sentido, e em virtude de que muitos dos clientes tradicionais da Alfa, assim como ela, faziam uso deste recurso tecnológico para ampliar seu alcance e amplitude de vendas, garantir estoque de produto passou a ser um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

mas no cliente náutico tem uma coisa que é mandatório para todos para todos para todos eles: que é você ter produtos disponível. Então, a Alfa hoje eu eu eu falo assim, com quase toda certeza, que é a única empresa que tem todos os produtos disponíveis no estoque. (SR2, L_471).

Desta forma, para garantir que tivesse produtos suficientes para atender a demanda dos lojistas tradicionais e virtuais que contavam com a capacidade de disponibilidade de produtos, e também de seus próprios consumidores diretos, ela aumentou seu nível de estoque, mediante importações mais frequentes, tendo como fonte de recursos financeiros as receitas de vendas que continuavam crescentes. Para dar suporte a este fluxo maior de compras externas, ainda em 2018 o sócio SR2 propôs a um colaborador que atuava com ele na empresa multinacional na qual ele é diretor, e que mais tarde viria a ser o sócio SR4, que vá trabalhar na Alfa, ficando responsável pelas compras internacionais e operações comerciais no mercado interno.

Este novo recurso humano, em 2018, então inicia o processo de inclusão da Alfa no uso das mídias sociais, proporcionando mais um recurso tecnológico destinado, principalmente, a servir de canal de comunicação com os clientes e meio de divulgação de sua linha de produtos. Além disto, em conjunto com a contadora CR, que também foi contratada em 2018, ele implementa e reformula alguns recursos materiais e tecnológicos existentes. Por exemplo, o *web site* da Alfa é todo remodelado, o catálogo de produtos é digitalizado, introduzem o uso do WhatsApp para os lojistas e representantes comerciais fazerem pedidos, adotam a computação em nuvem e trocam os *desktops* existentes por *notebooks*, permitindo que as atividades pudessem ser executadas de qualquer lugar onde tivesse sinal de internet. Estes dois novos recursos humanos implementaram estas mudanças tendo por base seus conhecimentos e experiências desenvolvidos na organização na qual atuavam anteriormente. Além de darem suporte às atividades diárias e realizarem vendas, os recursos tecnológicos implementados em 2018 deram maior visibilidade à linha de produtos, resultando na quinta decisão.

Devido à maior divulgação através dos meios digitais, os consumidores finais que eram proprietários de veículos *motorhome* passaram a contatar a Alfa para esclarecer dúvidas acerca da possibilidade de uso dos seus produtos nestes veículos.

e no nosso ramo foi assim surpreendente que ele deu uma evoluída assim muuuuito grande na nossa no nosso segmento, tá, porque o barco hoje se você pensar é a sua casa, né, então você pode andar com a tua família você está basicamente isolado, né. O *motorhome* foi um produto, é, um segmento que cresceu muito nessa época. (SR3, L_53).

Assim, a quinta decisão da Alfa, também ocorrida em 2018, foi a de explorar este novo segmento, destacando o sócio SR3 para cuidar do atendimento destes consumidores (SR3, L_56), bem como divulgar para os representantes comerciais esta nova oportunidade de mercado. Deste modo, para entrar neste nicho de mercado ela se utilizou dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que já dispunha, uma vez que adaptações técnicas nos produtos não foram necessárias, mas ela incorporou em seus meios de divulgação e de comunicação que seus produtos tinham esta característica de multiuso.

Os recursos tecnológicos implementados pelos dois novos colaboradores contavam com sistemas e procedimentos que possibilitaram a criação de banco de dados acerca do comportamento dos consumidores, além da gestão e controle da maioria das atividades e rotinas internas. Desta forma, cada um dos sócios ficou

responsável por analisar os dados coletados a fim de acompanhar seu ambiente de negócio. Foi através deste acompanhamento que passara a fazer parte das rotinas dos gestores que, ainda em 2018, o SR2 identificou uma nova oportunidade de mercado, qual seja, vender seus produtos para o setor do agronegócio. O reconhecimento desta oportunidade de mercado ocorreu através dos sistemas atrelados ao banco de dados que apontaram para o comportamento atípico (“esse ponto fora da curva” SR2, L_181) nas compras de um consumidor pessoa física. A entrada neste novo segmento, à exemplo do que ocorrera com o de *motorhome*, não exigiu novos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, nem tão pouco adaptações nos produtos. Assim, mais uma vez, as adequações foram no sentido de divulgação e comunicação, tanto para os representantes comerciais quanto para os meios digitais.

A sexta decisão, em consequência da experiência bem-sucedida e dos conhecimentos adquiridos com as vendas na plataforma do Mercado Livre, serviram de motivação para que a Alfa, em 2019, implantasse a sua própria loja virtual, porém, utilizando uma denominação que não levasse o consumidor a associar o *e-commerce* com a sua atividade principal, que é atender os lojistas especializados em náutica (SR5, L_142). Esta loja foi desenvolvida por uma empresa que pertence ao sócio SR4 e que foi contratada para gerir os recursos digitais da Alfa (SR1, L_83). Os conhecimentos empregados para o início deste novo canal foram oriundos da empresa contratada e, dada a natureza deste canal, não implicou em investimento financeiro relevante. Como recurso humano para operacionalizar esta plataforma foi destacado o sócio SR5, que passou a acumular esta atividade com a de atendimento aos clientes do Mercado Livre. Os recursos materiais voltados para este canal foram os mesmos que atendiam aos demais: sistemas internos, produto em estoque e móveis e equipamentos e pessoal de recebimento e expedição de materiais. O QUADRO 12 demonstra os recursos mobilizados pela Alfa para apoiar a sua capacidade de *reconfiguring*.

QUADRO 11 – RECURSOS MOBILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO ALFA

(continua)

Decisão	Recursos reconfigurados
Iniciar a importação de produtos	Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Sócios SR1, SR2 e SR3 • 1 Colaborador • 3 Representantes comerciais • Agentes de carga

QUADRO 12- RECURSOS MOBILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO ALFA

(continuação)

Decisão	Recursos reconfigurados
	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de assessoria em desembaraço aduaneiro Recursos materiais: <ul style="list-style-type: none"> • Rearranjo de espaço físico para novos produtos Recursos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro próprio • Empréstimo de terceiros Conhecimentos e experiências dos sócios
Ampliar o leque de produtos a importar	Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Sócios SR1, SR2 e SR3 • 1 Colaborador • 3 Representantes comerciais • Agentes de carga • Empresa de assessoria em desembaraço aduaneiro Recursos materiais: <ul style="list-style-type: none"> • Rearranjo de espaço físico para novos produtos Recursos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro próprio
Segmentar seu portfólio de produtos dentro do setor náutico Aumentar o número de produtos importados para atender a todos os segmentos da náutica e também a lojistas de PET shop.	Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Sócios SR1, SR2 e SR3 • 3 Colaboradores • 10 Representantes comerciais • Agentes de carga • Empresa de assessoria em desembaraço aduaneiro Recursos materiais: <ul style="list-style-type: none"> • Locação de armazém de 400 m² Recursos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro próprio, proveniente das reservas de lucros e incorporação ao Capital Social
Entrar em novos canais de distribuição atendendo os setores de <i>motorhome</i> e agronegócio.	Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Sócios SR1, SR2 e SR3, SR4 e SR5 • 3 Colaboradores • 14 Representantes comerciais • Empresa de gestão de mídias sociais Recursos materiais: <ul style="list-style-type: none"> • Rearranjo de espaço físico no armazém para estocagem • Aumento do volume de produtos em estoque Recursos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro próprio Recursos tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> • Computação em nuvem • Trabalho remoto • Uso de notebooks • Banco de dados digitais • Sistema para gestão de rotinas internas • Plataforma digital de vendas online • Mídias sociais
Atender a consumidores finais mediante <i>e-commerce</i> próprio e maior volume de estoque	Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Sócio SR5 • 3 Colaboradores • Empresa de gestão de mídias sociais Recursos materiais:

QUADRO 12- RECURSOS MOBILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO ALFA

(conclusão)

Decisão	Recursos reconfigurados
	<ul style="list-style-type: none"> • Rearranjo de espaço físico no armazém para estocagem • Aumento do volume de produtos em estoque Recursos financeiros: <ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro próprio Recursos tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> • Computação em nuvem • Trabalho remoto • Uso de notebooks • Banco de dados digitais • Sistema para gestão de rotinas internas • <i>E-commerce</i> próprio

Fonte: O autor (2021)

Destarte, voltando à ideia de constância introduzida no introito desta seção, a CD da Alfa em reconfigurar seus recursos não é estanque, assim como também não o são as CD de *sensing* e *seizing*. Estas três habilidades apresentam-se em movimento na trajetória da organização desde que ela decidiu por sua estratégia de expansão. Para tanto, vem buscando manter-se informada acerca do que acontece nos segmentos nos quais atua e da mesma maneira está atenta às possíveis mudanças de cenário, seja no Brasil ou no exterior. Ao detectar oportunidades ou ameaças de mercado tem tomado decisões e agido para se beneficiar através da implantação ou remodelagem de recursos e habilidades. Portanto, o progresso das CD desenvolvidas pela Alfa caracteriza-se como um processo continuado e ininterrupto pela busca de recursos, rotinas e habilidades inovadores que lhe possa assegurar a vantagem competitiva. Respondendo, assim, o terceiro objetivo deste estudo. Na próxima seção é analisada a relação entre as CD e a TD desenvolvidas pela Alfa.

5.4 A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ORGANIZAÇÃO ALFA DESENVOLVIDAS ANTES DA PANDEMIA

O processo de TD da Alfa já vinha acontecendo desde que a organização traçara sua estratégia de profissionalização seis anos antes, deixando de ser uma empresa familiar. No entanto, a pandemia agiu como um agente catalisador ao ampliar a necessidade de se adotar novos recursos tecnológicos e aumentar o uso dos já

existentes, podendo assim continuar com suas atividades sem interrupção. A TD da Alfa está em andamento e tende a continuar. Neste sentido, esta seção analisa como as CD desenvolvidas antes da pandemia da Covid-19 influenciou a TD da organização.

5.4.1 As capacidades dinâmicas e sua influência sobre a transformação digital durante a pandemia da Covid-19

A organização Alfa tem como estratégia a prospecção constante de novos clientes e mudanças na oferta de bens e serviços, de maneira que isto lhe permita crescimento anual. Para tanto ela tem desenvolvido as CD ao longo da sua história. O quadro a seguir apresenta uma síntese das atividades de *sense*, *seize* e *reconfiguring* (SSR) (TEECE, 2007) desenvolvidas antes da pandemia e que influenciaram o seu processo de TD.

QUADRO 12 – AS CAPACIDADES DE SSR DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTERIORES À PANDEMIA

(continua)

Ações <i>sense</i>	Ações de <i>seize</i>	Ações de <i>Reconfiguring</i>
<ul style="list-style-type: none"> Investigar as condições necessárias para o seu crescimento. Pesquisar e aprofundar o entendimento sobre a legislação que rege o setor de offshore. Compreender o funcionamento do mercado náutico. Estreitar os laços comerciais com clientes para captação de informações. Pesquisar novos produtos e novos fornecedores. Importar amostras para conhecer as características dos produtos, dos fornecedores e dos custos. Identificar novas linhas de produtos e novos segmentos dentro do setor náutico. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar suas operações de importação. Ampliar o leque de produtos a importar. Segmentar seu portfólio de produtos dentro do setor náutico. Aumentar o número de produtos importados para atender a todos os segmentos da náutica e também a lojistas de PET shop. Entrar em novos canais de distribuição atendendo os setores de <i>motorhome</i> e agronegócio. Atender a consumidores finais mediante e-commerce próprio e maior volume de estoque. 	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrada de novos sócios Contratação de mais colaboradores Ampliação do número de representantes comerciais Contratação de agentes de carga Contratação de empresa de assessoria em desembaraço aduaneiro <p>Recursos materiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rearranjo de espaço físico para novos produtos Locação de armazém em área industrial Aumento do volume de produtos em estoque <p>Recursos financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento do Capital de giro próprio Empréstimo de terceiros

QUADRO 13 – AS CAPACIDADES DE SSR DA ORGANIZAÇÃO ALFA ANTERIORES À PANDEMIA

(conclusão)

Ações <i>sense</i>	Ações de <i>seize</i>	Ações de <i>Reconfiguring</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar falsas crenças que vigoram no setor. • Depreender-se dos riscos inerentes à introdução de novas marcas no mercado. • Investigar como a profissionalização de seu quadro de colaboradores e de sócios pode gerar vantagem competitiva. • Acessar relatórios e projeções de cenários desenvolvidos por uma organização de atuação global. 		<p>Recursos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computação em nuvem • Trabalho remoto • Uso de notebooks • Banco de dados digitais • Sistema para gestão de rotinas internas • <i>E-commerce</i> próprio <p>Conhecimentos e experiências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento acumulado sobre regulamentação da náutica de <i>offshore</i> • Conhecimento acumulado sobre tecnologias de materiais • Conhecimento acumulado sobre o mercado de acessórios para náutica e <i>pet shop</i> • Conhecimento acumulado sobre as necessidades dos clientes e sobre o ambiente de negócios • Conhecimentos sobre como prospectar fornecedores no mercado externo • Conhecimentos sobre como contratar fechamentos de câmbios e trâmites aduaneiros • Experiência de contratação de novos parceiros de logística, consultoria aduaneira e de gestão de mídias sociais • Experiência internacional de importação. <ul style="list-style-type: none"> • Experiência em plataformas digitais

Fonte: O autor (2021)

Ao longo de sua trajetória a organização Alfa evoluiu as suas CD buscando desenvolver processos e providenciando recursos para atingir o conteúdo de sua estratégia. Assim, as ações de *sense* visaram municiá-la com informações e conhecimentos para que ela compreendesse melhor o seu ambiente de negócios.

Desta forma, no início de sua jornada para o crescimento, as principais ações de *sense* que ela desenvolveu focaram no setor de equipamentos de salvatagem marítima para embarcações *offshore*. Os conhecimentos adquiridos sobre as regulamentações deste segmento resultaram na compreensão de que ela poderia disponibilizar produtos importados num ramo que até então era tido como restrito ao produtor nacional. A consequência desta nova perspectiva levou a Alfa a prospectar fornecedores no exterior, iniciando seu processo de importação. Para viabilizar as primeiras operações de compras internacionais ela se utilizou dos recursos materiais, humanos e financeiros que já dispunha para suas operações nacionais, ou seja, os sócios cotistas, a sala comercial que também comportava a unidade fabril e seu capital de giro.

À medida que os produtos importados tiveram aceitação devido à maior tecnologia de materiais e preços menores que os praticados no mercado, a Alfa, mediante *feedback* de seus clientes e representantes comerciais, continuou com seu processo de detecção de oportunidades de mercado e buscou aprofundar e expandir seus conhecimentos acerca dos demais segmentos da náutica. Como resultado do maior entendimento do setor náutico como um todo, ela iniciou a ampliação do seu portfólio de produtos, acrescentando novos itens a cada nova importação. Desta forma, ela segmentou sua área de atuação em diversos nichos da náutica e, igualmente, iniciou a importação de acessórios para animais de estimação. Os recursos disponibilizados para esta nova fase de operações foram ainda aqueles que já estavam presentes, sendo acrescentado um novo colaborador e mais um sócio, ampliado o número de representantes comerciais, feito o rearranjo do espaço físico para suportar um volume maior de itens e a reversão dos lucros para o capital de giro a fim de bancar novas compras no exterior. Dada a maior necessidade financeira nestas novas compras externas, a organização também precisou recorrer a recursos de terceiros.

Dando continuidade à sua estratégia de crescimento, os sócios da Alfa buscaram compreender como a profissionalização do seu quadro de colaboradores poderia apoiar os seus objetivos. Neste sentido, ela contratou dois colaboradores que provinham de empresas de grande porte e com vasta experiência de mercado. Foram estes novos recursos humanos quem iniciaram o processo de TD da Alfa ainda no início de 2018. Com estas novas contratações a organização quebrou o paradigma da necessidade de trabalho presencial antes mesmo da pandemia da Covid-19, uma vez

que os dois novos colaboradores residem em São Paulo, enquanto a organização está situada no estado do Paraná. Assim, para que estes colaboradores pudessem desenvolver suas atividades a Alfa precisou reconfigurar seus recursos materiais e tecnológicos, adotando a computação em nuvem no lugar de servidores próprios, sistemas de gestão de rotinas informatizados, automação de atividades corriqueiras, acesso remoto via VPN, adoção de aplicativos de mensagens instantâneas, reformulação do *web site* e digitalização do catálogo de produtos, além da troca dos *hardwares* fixos por dispositivos móveis. Ainda como recursos tecnológicos foi implantado o banco de dados para acompanhar o comportamento dos clientes e a Alfa disponibilizou sua linha de produtos na plataforma do Mercado Livre. Mais uma vez, neste caso, os recursos financeiros vieram da reversão dos lucros oriundos de suas operações de venda. Para cuidar das vendas *online* um dos sócios foi remanejado para esta função acumulando-a com outras rotinas internas.

Estes novos recursos tecnológicos implementados pela Alfa permitiram-lhe colher mais informações sobre o comportamento de suas vendas e dos seus consumidores, o que a levou a identificar duas novas oportunidades de mercado. Desta forma, ela entra em dois novos segmentos de mercado: o de *motorhome* e o de agronegócio. Também lhe fornece a compreensão de que tanto seus clientes tradicionais, que são os lojistas de produtos náuticos, quanto o consumidor final, prezam pela disponibilidade do produto em estoque, levando-a a aumentar o seu volume de estoque mediante mais compras externas. Para tanto, pegou novamente recursos financeiros junto a terceiros, contratou mais dois colaboradores para reforçar seus recursos humanos, ampliou ainda mais seus representantes comerciais Brasil a fora, alugou um novo local para a sua sede, sendo um armazém numa área industrial, o que ampliou seus recursos materiais para suportar maior volume de produtos em estoque.

A experiência e os conhecimentos adquiridos com as vendas na plataforma do Mercado Livre, forneceu a Alfa a expertise necessária para que ela criasse a sua própria *e-commerce*, mediante a contratação de uma empresa terceirizada para desenvolver o projeto. Esta empresa, do mesmo modo, lhe apontou para necessidade de ela ter maior presença nas mídias sociais. Até então, a Alfa se utilizava do Faceobk e do Youtube, com poucas publicações por ano. Do mesmo modo, ela foi instruída a digitalizar alguns processos internos, por exemplo, com o recebimento de pedidos de vendas através do *seu web site*, contato com clientes e representantes

comerciais através de aplicativos de mensagens instantâneas e redirecionamento de mensagens recebidas através de e-mails para estes aplicativos. Além disso, os recursos tecnológicos, via aplicativos, serviram para operacionalizar a sua política de trocas de produtos defeituosos. Uma vez que a Alfa assumiu esta responsabilidade para si, eximindo os lojistas de o fazerem, ela adotou o procedimento simplificado para a troca, bastando que o consumidor final lhe envie a nota fiscal de compra e a foto da etiqueta de identificação que comprove que o produto é originário de suas nacionalizações. Desta forma, quando veio a pandemia da Covid-19, a organização Alfa já iniciara seu processo de TD, conforme podemos ver no quadro abaixo, que compara as ações antes e após a pandemia.

QUADRO 14 – AS AÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ORGANIZAÇÃO ALFA

Antes da Pandemia	Depois da Pandemia
Computação em servidor próprio	Computação em nuvem
Predominância de <i>desktops</i>	Predominância de <i>notebooks</i>
Trabalho presencial e remoto exclusivo para diretor comercial e contadora	Trabalho remoto estendido aos demais colaboradores
Prospecção de fornecedores e produtos em viagens internacionais	Prospecção de fornecedores e produtos por meio de reuniões virtuais
Prospecção de clientes em visitas presenciais	Prospecção de clientes por meio de aplicativos de comunicação, mídias sociais e <i>e-commerce</i>
Processo decisório em reuniões presenciais	Processo decisório em reuniões virtuais
Catálogo impresso	Catálogo digital
Marketing boca a boca	Uso de mídias sociais

Fonte: O autor (2021).

Neste sentido, a estratégia e o processo de TD da Alfa precede a pandemia da Covid-19 e é decorrente das suas atividades de *sense, seize e reconfiguring* (TEECE, 2007), que vem executando ao longo de sua história, conforme descrito na seção 5.3 desde estudo. Isto demonstra a relação recursiva que há entre as CD e a TD, apontando que a adoção de tecnologias digitais pode ser tida como um indício de que a organização possui CD.

Ao adotar a computação em nuvem como parte da TD, a automação de rotinas e o uso de aplicativos e de computadores móveis como recursos tecnológicos e materiais, a Alfa obteve o aprimoramento das suas capacidades comuns (ANTONUCCI; FORTUNE; KIRCHMER, 2021). Estes novos recursos tecnológicos permitiram melhorar a eficiência e eficácia das rotinas operacionais na medida em que tarefas que exigiam a participação direta de algum colaborador foram automatizadas,

liberando os recursos humanos para áreas mais voltadas ao atendimento aos clientes e acompanhamento do seu ambiente de negócios para identificar oportunidades e tendências (SANTOS; BEGNINI; CARVALHO, 2020). Também contribuíram para mapear os seus processos (DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021), como por exemplo, lhe permitindo rastrear os produtos defeituosos na sua cadeia de criação e entrega de valor, dando *feedback* aos fabricantes sobre a durabilidade dos seus produtos.

Do mesmo modo, a implantação do trabalho remoto teve reflexo positivo na cultura da organização (CANNAS, 2021), com a quebra do paradigma da necessidade de supervisionar o colaborador presencialmente. Isto resultou em uma nova forma de gestão na qual o foco passou a ser o cumprimento de metas, não de horários. Os benefícios do *home office* impactaram também nas parcerias do ecossistema da organização Alfa (MAZUNDER; GARG, 2021), uma vez que os laços entre os membros da cadeia de valor foram apoiados pelos aplicativos de mensagens instantâneas. O resultado foi a maior abrangência na quantidade de clientes atendidos diariamente pelos representantes comerciais e, da mesma maneira, pelos seus sócios e seus colaboradores. Ao mesmo tempo, as informações oriundas dos recursos digitais adotados alimentaram o banco de dados da Alfa. Depois estes dados foram utilizados como fonte de informações para se identificar as necessidades dos clientes e os problemas nos canais de distribuição (MATARAZZO *et al.*, 2021), reforçando a sua estratégia de criação e entrega de valor mediante a facilitação das trocas e de disponibilidade de contato com os responsáveis pela substituição. Ainda como suporte à geração de expectativas de entrega de valor, a Alfa intensificou seus canais de comunicação e divulgação nas mídias sociais, tendo como gestora uma empresa especializada nestas plataformas. As mídias sociais constituíram-se em outra fonte para coleta de informações que alimentam seu banco de dados.

As atividades de SSR (TEECE, 2007) da Alfa também impactaram no seu processo de TD no que tange a sua escolha de se utilizar as ferramentas de reuniões *online* como recursos tecnológicos para apoiar a integração de seu ecossistema de criação e entrega de valor (MAZENDER; GARG, 2021). Por exemplo, a pandemia da Covid-19 restringiu sobremaneira a possibilidade de viagens internacionais, impossibilitando a prospecção de novos fornecedores. A fim de contornar isto, a Alfa passou a certificar novos produtos e novos fornecedores mediante o uso de aplicativos de reuniões virtuais pelos quais passou inclusive a verificar o funcionamento dos produtos, via transmissão ao vivo. Da mesma maneira, os processos de embarque

passaram a ser monitorados por aplicativos e filmagens, atestando a conformidade com as especificações requeridas e a ausência de danos ou avarias.

Do mesmo modo, as capacidades de SSR (TEECE, 2007) influenciaram no seu modelo de negócio e na maneira como ela se comunica com seus clientes (MATARAZZO *et al.*, 2021). A influência no modelo de negócios foi no sentido de entrar em novos canais de distribuição através da venda aos consumidores finais com *e-commerce* própria, bem como por meio do suporte dado aos seus clientes tradicionais mediante maior volume de produtos em estoque. No tocante à influência das capacidades de SSR na comunicação da Alfa foi intensificado o uso das mídias sociais. Porém, por exemplo, no Youtube, todos os 48 vídeos publicados desde 2017, totalizam 37.317 visualizações. Entre os três mais visualizados está um que expõe um produto que foi descontinuado, com 14 mil acessos, e dois publicados a mais de um ano com 3.300 para um e 3.000 para o outro, No Facebook, a maioria dos posts, sequer tem uma “curtida”. No Instagram, do total de vídeos, apenas 03 tiveram mais de 1.000 visualizações desde o seu lançamento. Talvez este pouco engajamento venha da maneira como os vídeos e posts estão sendo formatados, pois estas publicações não têm seguido os parâmetros de eficiência para gerar engajamento no marketing digital e que, por não fazer parte do escopo deste estudo, não foram abordados.

Por fim, as capacidades de SSR (TEECE, 2007) da Alfa influenciaram o seu processo de TD no tocante a implantação de novas rotinas organizacionais e no planejamento estratégico (DEMETER; LOSONCI; NAGY, 2021). A implantação do banco de dados lhe permitiu armazenar informações sobre o comportamento dos clientes, as tendências de mercados e o fluxo de sua rede de criação e entrega de valor. Com os recursos tecnológicos as informações fluíram de forma mais célere pelo ecossistema, permitindo-lhe ser mais responsiva e assertiva nas suas decisões. Isto ocorreu porque os responsáveis pelo processo decisório estão utilizando as informações nas suas reuniões periódicas para discussão em conjunto dos cenários alternativos, mitigar incertezas e definir caminhos possíveis.

Destarte, as CD influenciaram o processo de TD da organização Alfa durante a pandemia da Covid-19 porque a experiência anterior permitiu a adoção de novas tecnologias digitais. Quando as primeiras medidas restritivas à mobilidade e ao convívio social foram impostas, o processo de TD da Alfa já estava em curso. Ele fez parte do aprimoramento das CDs desenvolvidas ao longo de sua história, que levaram

a definir uma estratégia de crescimento baseada na diversificação do portfólio de produtos e dos seus canais de distribuição. Estas capacidades levaram-na a estar em constante processo de detecção de oportunidades e ameaças do mercado. Quando tais oportunidades foram identificadas ela envidou as ações necessárias para aproveitá-las, reconfigurando seus recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos. A pandemia não provocou a sua TD, mas serviu como um catalizador para que as novas tecnologias fossem implantadas sem maiores dificuldades, devido ao imbricamento das CDs com o processo de TD anteriormente vivenciado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve sua origem na questão de pesquisa “como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19”? Assim, partiu-se do pressuposto que para responder às mudanças e pressões do ambiente e do contexto interno as CD são desenvolvidas ao longo do tempo e podem influenciar o processo de TD, uma vez que há uma relação de recursividade entre ambas. Desta forma, utilizou-se de uma abordagem de análise de conteúdo, através de uma pesquisa transversal com aproximação longitudinal, na qual foram coletados dados empíricos através de estudo de caso único em uma organização atacadista do setor náutico. Estes dados foram confrontados com os pressupostos teóricos. Para tanto se examinou a evolução das atividades de *sense*, *seize* e *reconfiguring* da organização ao longo de sua história para se chegar ao objetivo geral que era compreender como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização atacadista do setor náutico durante a pandemia da Covid-19.

Para se alcançar o objetivo geral foram delineados quatro objetivos específicos. O primeiro deles visava descrever como ocorreu o processo de TD na organização objeto deste estudo durante a pandemia da Covid-19. Assim, foram analisados os dados primários coletados em entrevistas com os sócios e os principais representantes comerciais da organização. Além disto, procedeu-se ao exame dos dados secundários provenientes de documentos, vídeos, posts e do *web site*. Os resultados da pesquisa demonstram que o processo de TD da organização teve sua origem anteriormente a pandemia e que esta serviu como um catalisador para a adoção das tecnologias digitais, ou seja, a pandemia intensificou o processo, mas não provocou as primeiras iniciativas. Isto porque a organização já vinha desde o início de 2018 implantando recursos tecnológicos para apoiar as suas rotinas e atividades. Desta forma, antes da pandemia o trabalho em *home office* já estava em curso, assim como a computação e armazenamento de dados em nuvem, a participação nas plataformas de mídias sociais e de *e-commerce*, além da digitalização do catálogo de produtos e uso de aplicativos de mensagens instantâneas, bem como a reformulação do *web site* e realização de reuniões virtuais entre colaboradores e sócios que residem em estados diferentes. A implantação destes recursos tecnológicos foi decorrente principalmente dos conhecimentos e experiências de um dos sócios mais recentes da

organização e de dois colaboradores contratados em 2018. Todos eles com passagens por cargos de gestão em uma multinacional brasileira.

O segundo objetivo específico foi compreender como a TD alterou estratégias, modelos de negócios e a proposta de criação e entrega de valor na organização objeto deste estudo. Os resultados da pesquisa revelam que a mudança da estratégia levou à TD da organização Alfa no tocante aos seus canais de distribuição, na captação e na qualidade das informações coletadas e na forma como ela se relaciona e se comunica com seus clientes, parceiros e fornecedores. Assim, quanto aos seus canais de distribuição, a TD da organização aumentou seu foco nos clientes que possuem lojas virtuais os apoiando com a manutenção de maior volume de estoque e, para os mais tradicionais, está testando deixar produtos em comodato. Isto resultou em maior volume de compras internacionais por parte dela. Ela também está em negociação com uma das maiores plataformas mundiais de vendas *online* para ofertar seu portfólio de produtos no mercado norte americano. Quanto à coleta e qualidade das informações, a TD permitiu a Alfa colher maior volume de informações e em menor tempo e aumentou-lhe a capacidade de armazená-las e processá-las que aquela antes da adoção dos recursos tecnológicos digitais. Do mesmo modo, a análise das informações que coletaram se tornou mais célere, usual e acessível às pessoas que participam do processo decisório, gerando ações mais assertivas. Por fim, quanto à sua estratégia de relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores, a TD resultou em maior utilização dos recursos tecnológicos de comunicação e de interação digitais, como por exemplo, uso do WhatsApp, das plataformas de *e-commerce* e de mídias sociais, aplicativos de reuniões virtuais para interação com representantes comerciais e prospecção de fornecedores, além de dar maior foco ao marketing digital com publicações mais frequentes, principalmente demonstrando o funcionamento de seus produtos.

Este novo posicionamento estratégico apoiado pelos recursos tecnológicos digitais fez com que ela expandisse a sua atuação para setores fora do segmento náutico, passando a atender *motorhome* e agronegócio. Do mesmo modo, usou a TD para desenvolver P&D com fabricantes e encontrar novas formas de aprovação e certificação de produtos. Além disto, criou *e-commerce* próprio porque incorporou o atendimento ao consumidor B2C em sua estratégia para atingir margens de lucro maiores.

No que se refere à proposta de criação e entrega de valor da Alfa, a TD as alterou no tocante ao atendimento aos seus clientes lojistas e a sua estratégia de divulgação. Quanto ao atendimento aos lojistas, este deixou de ser presencial e passou a ser virtual devido às restrições impostas pela pandemia. Os recursos digitais possibilitaram atender maior número de lojistas pelos representantes comerciais, uma vez que não havia mais o deslocamento entre cidades. A TD também permitiu implantar a rastreabilidade do produto, permitindo que ela assumisse a responsabilidade pela troca de produtos defeituosos diretamente com o cliente final. Do mesmo modo, a TD possibilitou maior uso do marketing digital como forma de reforçar a marca e divulgar os produtos.

O terceiro objetivo específico estabelecido nesta pesquisa foi analisar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas antes da pandemia com base nos microfundamentos (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) na organização em estudo. Neste sentido, os resultados apontam que as habilidades de SSR já estavam presentes na organização Alfa antes da pandemia. A aplicação destas habilidades teve início quando da definição da sua estratégia de crescimento em 2009. Também revelam que tais habilidades estão em andamento, que não se trata de algo inerte, mas que estão num processo contínuo de evolução. Desta forma, os gestores da Alfa vêm se utilizando de sua habilidade de *sense* para detectar oportunidades de mercado através de pesquisas, de contatos com clientes, com fornecedores e com parceiros, assim como com a disponibilidade de relatórios e projeções de cenários provenientes do acesso que um dos seus sócios tem numa grande organização. Quanto à sua atividade de *seize*, a Alfa agiu no sentido de aproveitar as oportunidades identificadas no seu processo de detecção. Desta forma, iniciou seu processo de importação como maneira de ofertar novos produtos, depois expandiu sua linha de produtos importados no segmento *offshore*. Em seguida passou a atuar em todos os segmentos da náutica e de acessórios para Pet Shop. Posteriormente entrou em novos segmentos e novos canais de distribuição (*motorhome*, agronegócio e B2C). Este processo de apreensão demandou a reconfiguração de recursos por parte da Alfa. Neste sentido, ela aumentou os recursos humanos ao longo de sua história. Enquanto em 2009 ela contava com uma sócia, um colaborador e três representantes comerciais como recursos humanos, em 2021 são cinco sócios, seis colaboradores e vinte representantes comerciais. Do mesmo modo, ao longo destes últimos doze anos, a Alfa também reorganizou seus recursos materiais, mudando sua sede para um local

maior, aumentou seu estoque de produtos, ampliou seus recursos financeiros com a reversão dos lucros e com empréstimos junto a terceiros para bancar suas compras internacionais. Igualmente, reconfigurou seus recursos tecnológicos ao empregar a computação em nuvem, trocar *hardwares* fixos por dispositivos móveis, implantar banco de dados, instalar sistemas informatizados para gestão e automação e se fez presente nos canais digitais de venda e de interação com seus clientes diretos e indiretos.

Por fim, o quarto objetivo específico proposto nesta pesquisa foi analisar qual a relação entre a transformação digital ocorrida durante a pandemia de Covid-19 e as capacidades dinâmicas desenvolvidas na organização em estudo. Neste sentido, os resultados apontam que as CD que a organização Alfa desenvolveu antes da pandemia teve impacto no seu processo de TD durante a pandemia. Verificou-se que as atividades de SSR da Alfa precede à crise causada pela Covid-19 e que ela, em virtude da nova cultura organizacional trazida pelos sócios SR2 e SR4 e também pela contadora CR, consideravam a TD como uma ferramenta de apoio para aquisição de conhecimentos e experiências que lhe permitisse detectar as oportunidades de mercado. Portanto, a TD pode ser vista como indicativa da presença das CD na organização. Do mesmo modo, o processo de digitalização lhe serviu como instrumento para pôr em andamento as ações para aproveitar as oportunidades identificadas. Assim como para viabilizar os recursos necessários para reconfigurar suas rotinas e procedimentos tanto internos quanto em seu ecossistema de negócios. Com a chegada da pandemia e seus resultados nefastos, a Alfa não foi pega despreparada. Ela já dispunha de recursos humanos habituados ao uso de recursos tecnológicos digitais e estes recursos já faziam parte das suas rotinas operacionais. Desta maneira, a pandemia intensificou o uso dos recursos tecnológicos que já estavam presentes e acelerou a implantação de outros que estavam planejados. Portanto, a relação entre as CD e o processo de TD na organização Alfa é que este último foi uma ferramenta de apoio às atividades de SSR.

Diante do exposto, em virtude do objetivo geral proposto que era compreender como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização do setor náutico durante a pandemia da Covid-19, constatou-se que as atividades de SSR desenvolvidas ao longo da história da organização Alfa a preparara para acompanhar e reagir ao seu ambiente de negócios. As ações relativas às atividades de SSR já a induziram a iniciar o processo de TD

ainda no começo de 2018 e este estava em progresso. As rotinas e procedimentos provocados pelas tecnologias digitais foram incorporadas pelos recursos humanos da organização. Os *stakeholders* do seu ecossistema de negócios, em certa medida, já vinham utilizando estes recursos tecnológicos. E quando a pandemia da Covid-19 chegou a Alfa ampliou o uso de recursos tecnológicos digitais que dispunha e acelerou a implantação de outros que estavam planejados em seu processo decisório, ou seja, as CD influenciaram o processo de TD no sentido de facilitar e potencializar a utilização dos recursos digitais adotados anteriormente à pandemia e antecipar a introdução de novos. Por conseguinte, estes resultados também respondem ao problema de pesquisa proposto neste estudo, qual seja: como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital ocorrido em uma organização atacadista do setor náutico durante a pandemia da Covid-19?

Embora a organização estudada tenha começado suas atividades em 1990, seu processo de buscar a vantagem competitiva foi efetivamente iniciado em 2009. Isto a despertou para a necessidade de desenvolver habilidades que lhe permitisse incorporar conhecimentos e experiências para que pudesse se destacar frente à concorrência. Assim, começou a executar as atividades de SSR que a levou a manter uma curva de crescimento ascendente que não se interrompeu com a chegada da pandemia da Covid-19. Ao contrário, o cenário que foi adverso para a maioria das organizações se mostrou benéfico para a Alfa.

As restrições a viagens nacionais e internacionais impostas pela pandemia fez com que proprietários de embarcações vissem nestes veículos uma forma de contornar o isolamento social e as limitações às alternativas de lazer. Isto aqueceu as vendas no setor náutico como um todo. A maioria das empresas deste segmento não detectou em tempo hábil esta tendência de crescimento e seguraram seus investimentos temendo pelo pior. Do mesmo modo, esta também foi a primeira reação da Alfa, mas devido à suas habilidades de SSR, ela percebeu antes que a maioria que sua perspectiva inicial estava equivocada e tomou decisões para aproveitar as oportunidades que se avizinhavam. Isto resultou em crescimento do seu faturamento em 44,58% em relação ao ano de 2019 e em 60,80% comparado a 2020.

Este posicionamento estratégico de estar sempre crescendo faz parte da cultura da organização e influencia suas decisões de adoção de tecnologias digitais como forma de apoiar a criação de vantagens competitivas. Novas estratégias mudaram o modelo de negócio e a cadeia de criação e entrega de valor e permitiram

a continuidade da TD. Desta forma, este estudo contribui para a teoria das CD e sobre a TD ao abordar lacunas na literatura ao (a) evidenciar como se deu o processo de TD numa organização atacadista do setor náutico e (b) como se deu o processo de integração de novas estratégias com a TD.

Ao investigar como ocorreu o processo de TD numa organização do setor náutico, evidenciou-se que a TD apoia as estratégias organizacionais e ao mesmo tempo fornece suporte às novas atividades de SSR. Portanto, a digitalização não garante vantagem competitiva, mas contribui para pôr em prática o processo estratégico.

As contribuições práticas deste estudo são para que os gestores tenham a percepção de que a proposta de criação e entrega de valor pode ser apoiada pelas mídias sociais. Entretanto, o uso destas mídias precisa ser feito de maneira que atendam as expectativas dos *stakeholders*. Contribui ainda para as práticas gerenciais ao chamar a atenção para que a escolha dos recursos de TD sejam para facilitar e complementar a integração dos processos internos. Outra contribuição para os gestores é no sentido de que a TD colabora para aumentar as experiências, conhecimentos e execução dos processos e rotinas quando da sua implantação for levada em consideração as capacidades de adaptação de cada envolvido no ecossistema digital.

Este estudo abordou como as CD influenciaram a TD numa organização brasileira do setor náutico e trouxe contribuições que complementam a teoria das CD ao fornecer generalizações analíticas para abordagem do fenômeno da digitalização. No entanto, ele possui algumas limitações. A primeira dela diz respeito à forma de coleta de dados primários, que devido a pandemia, ocorreu através de entrevistas *online*. Reconhece-se que em contato direto com os respondentes talvez tivesse sido possível se aprofundar mais nas respostas dos entrevistados. A segunda limitação está relacionada ao fato de que a organização escolhida não possuía seu planejamento estratégico formalizado. Desta forma, considerou-se os relatos dos entrevistados para compreender qual o posicionamento estratégico que ela segue. Porém, embora não formalizado, as respostas dos gestores em relação ao conteúdo e processo da estratégia não divergiram entre eles. A terceira limitação diz respeito a pouca experiência deste pesquisador, tanto para a inferência das respostas quanto às limitações teóricas. Embora tenha havido um procedimento criterioso tanto para a consulta à literatura quanto para a análise dos dados, reconhece-se que a

compreensão dos achados está sujeita à sua capacidade de interpretação, dada a natureza qualitativa desta pesquisa.

Por fim, em virtude dos achados empíricos e das evidências teóricas apresentados, sugere-se que pesquisas futuras sejam feitas no sentido de se estudar as CD e a TD em número maior de organizações de um mesmo setor para apurar de que forma o processo TD difere entre elas; que sejam conduzidos estudos envolvendo organizações do mesmo setor localizadas em diferentes países para verificar os efeitos regionais das CD sobre o processo de TD nestas organizações; que sejam realizados estudos como esse em outros setores, e que seja avaliada a influência das CD em organizações com níveis distintos de TD.

REFERÊNCIAS

ACOBAR, Associação dos Construtores de Barcos e seus Implementos, Com estimativa de faturamento de R\$ 840 milhões do setor náutico para 2021, São Paulo Boat Show confirma 24a edição em novembro (2021). Disponível: <http://www.acobar.org.br/com-estimativa-de-faturamento-de-r-840-milhoes-do-setor-nautico-para-2021-sao-paulo-boat-show-confirma-24a-edicao-em-novembro>. Acesso em: 16 dez, 2021.

ACOBAR, Associação dos Construtores de Barcos e seus Implementos. **Indústria Náutica Brasileira. Fatos e Números**, 2012.

AGHIMIEN, D.; AIGBAVBOA, C.O.; OKE, A.E. EDWARDS; D., THWALA; W.D., ROBERTS, C.J. Dynamic capabilities for digitalisation in the AECO sector – a scientometric review, **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2021.

AGRAWAL; P. e NARAIN, R. "Analysis of enablers for the digitalization of supply chain using an interpretive structural modelling approach", **International Journal of Productivity and Performance Management**, (2021).

AKYUZ, A..Determinant factors influencing eWOM. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(11), 159–166, 2013.

ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; DOBELIN, S. Literature on organizational innovation: Past and future. **Innovation & Management Review**, 15(1), 2–19, 2018.

ANTONUCCI, Y.L.; FORTUNE, A.; KIRCHMER, M..An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal, **Business Process Management Journal**, 27 (1), pp. 124-144, 2021.

AREND, R.; BROMILEY, P. Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?, **Strategic Organization** 7(1): 75–90, 2009.

ARMBRUSTER, H.; BIKFALVIB, A.; KINKEL, S.; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation** ,28, 644–657, 2008.

AMIT, R.; ZOTT, C. "Value creation in e-business", **Strategic Management Journal**, Vol. 22 Nos 6-7, pp. 493-520, 2001.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro, Revista Iberoamericana de Gestão Estratégica (IJSM), **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)** e-ISSN: 2176-0756, 2020.

BAKOS, Y.; KATSAMAKAS, E. Design and Ownership of Two-Sided Networks: Implications for Internet Platforms. **Journal of Management Information Systems**, 25(2), 171–202, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro, São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BHATTACHARYA, S.; MOMAYA, K.S. Actionable strategy framework for digital transformation in AECO industry, **Engineering, Construction and Architectural Management**, 28 (5), pp. 1397-1422, 2021.

BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. **Academy of Management Perspectives**, 27(4), 287–298, 2013.

BJÖRKDAHL, J. Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms, **California Management Review**, 62 (4), pp. 17-36, 2020.

BIMT 8 – **Boletim de Inteligência de Mercado do Turismo**, Turismo Náutico, 8º Edição, Ministério do Turismo, Brasil, 2021.

BOGNER, E.; VOELKLEIN, T.; SCHROEDEL, O.; FRANKEA, J. Study Based Analysis on the Current Digitalization Degree in the Manufacturing Industry in Germany, **49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS)**, 2016.

BOURREAU, M.; GENSOLLEN, M.; MOREAU, F. The impact of a radical innovation on business models: Incremental adjustments or big bang?, **Industry and Innovation**, 2012.

BRANDÃO, M. C. Turismo náutico em Niterói : levantamento documental / Mariana Brandão Cavalheiro; Aline Barbosa Tinoco Luz; Verônica Feder Mayer. Niterói : Labcons – **Laboratório de Estudos Comportamentais em Turismo da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense**, 2021.

BRASILa, Ministério do Turismo. A nova abertura dos portos brasileiros. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/a-nova-abertura-dos-portosbrasileiros>. Acesso em: 22 dez, 2021.

BRASILb, Guia de Retomada Econômica do Turismo, Resumo executivo. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/retomada-do-turismo/GuiadeRetomadaEconomicoTurismoResumoExecutivo.pdf>. Acesso em: 22 dez, 2021.

BRASILc, Ministério do Turismo, O impacto do Turismo no Brasil | Relatório Quantitativo – Turistas. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/pesquisas>. Acesso em: 23 dez, 2021.

BRASILa, **Portaria nº 20.809, de 14 de setembro de 2020**. Lista os setores da economia mais impactados pela pandemia após a decretação da calamidade pública decorrente do Covid-19. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 177, 15 set. 2020. Seção 1, p. 47. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-20.809-de-14-de-setembro-de-2020-277430324>. Acesso em: 24 jul, 2021.

BRASILb, Ministério do Turismo, Relatório de Impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil, 2020. Disponível em: file:///C:/Users/HP_PRO/Downloads/Relatorio_impacto_COVID-19_TUR_e_CULT_MTur.pdf. Acesso em: 23 dez, 2021.

BRASILc, Marinha do Brasil. Normas da autoridade marítima para amadores, embarcações de esporte e/ou recreio e para cadastramento e funcionamento das marinas, clubes e entidades desportivas náuticas. NORMAM-03/DPC – 1a Revisão, 2019.

BRASILd. Ministério do Turismo. Turismo Náutico: orientações básicas. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. –3. ed.– Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

CANNAS, R. Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs, **Journal of Small Business Management**, 2021.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage. Capítulo 5 (the survey) p. 117-163, 2003.

CHEN J. E.; PAN, S. L.; OUYANG, T. H. Routine reconfiguration in traditional companies' e-commerce strategy implementation: A trajectory perspective. **Information Management**, 51 (2), 270–282, 2014.

CHIRUMALLA, K. Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach, **Technovation**, 105, art. no. 102256, 2021.

COLLIS, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue 15: 143–152, 1994.

COLLUNA, E. **Clipping Revista Náutica N375** (Entrevista cedida a Gilberto Ungaretti), 2021.

CONNELL, C. M.; LEMYZE, C.; MCGILL, W. L. "Firms that prosper in all weathers: surviving recessions and plagues", **Journal of Business Strategy**, 2021.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods**. 3Ed.. Sage, 2009.

CRUZARA, G.; SANDRI, E.; CHEROBIM, A. P. M. S.; FREGA, J.R. The value at the industry 4.0 and the digital transformation process: evidence from brazilian small enterprises, **Revista Gestão & Tecnologia**, 21(1):117-141, 2021.

DAVENPORT, T. H.; KUDYBA, S. Designing and Developing Analytics-Based Data Products, **MIT Sloan Management Review**, 58, 83–89, 2016.

DEHNING, B.; RICHARDSON, V. J.; ZMUD, R. W. The Value Relevance of Announcements of Transformational Information Technology Investments, **MIS Quarterly**, Vol. 27, No. 4, pp. 637-656, (Dec., 2003).

DEMETER, K.; LOSONCI, D.; NAGY, J. Road to digital manufacturing – a longitudinal case-based analysis, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 32 (3), pp. 820-839, 2021.

DEMIRKAN H.; SPOHRER J. C.; WELSER J. J. Digital Innovation and Strategic Transformation," in **IT Professional**, vol. 18, no. 6, pp. 14-18, Nov.-Dec. 2016.

DETHINE, B.; ENJOLRAS, M.; MONTICOLO, D. Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities, **Technology Innovation Management Review**, 10 (4), pp. 18-34, 2020.

DURAN, P. Com barcos-casa e compartilhados, mercado náutico cresce 20% em plena pandemia, CNN Brasil, Business, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-barcos-casa-e-compartilhados-mercado-nautico-cresce-20-em-plena-pandemia/>. Acesso em: 23 dez, 2021.

DYDUCH W.; CHUDZIŃSKI P.; CYFERT S.; ZASTEMPOWSKI, M. Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. **PLoS ONE** 16(6): e0252423, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, 14(4), 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are the?, **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121, 2000.

ENDRES, H.; HELM, R.; DOWLING, M. Linking the types of market knowledge sourcing with sensing capability and revenue growth: Evidence from industrial firms, **Industrial Marketing Management**, 90, pp. 30-43, 2020.

ENDRES, H.; STOIBER, K.; WENZL, N.M. "Managing digital transformation through hybrid business models", **Journal of Business Strategy**, 2019.

ERTL, J.; SETZKE, D.S.; BÖHM, M.; KRCCMAR, H. The role of dynamic capabilities in overcoming socio- cognitive inertia during digital transformation – A configurational perspective, Proceedings of the 15th International **Conference on Business Information Systems 2020, "Developments, Opportunities and Challenges of Digitization"**, WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 2020.

ETENE – MPE. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, Banco do Nordeste, Ano III – Nº 08 – Agosto de 2020. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/7641164/INFORME+MPE+Ano+III+-+08+->

[AGOSTO+20.pdf/87971b52-7496-28ba-44a5-5b777aa10838](#). Acesso em: 22, jan 2022.

FAINSHMIDT, S.; WENGER, L.; PEZESHKAN, A.; MALLON, M. R. When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit, **Journal of Management Studies** 55(4):758-787, 2019.

FACHRUNNISA, O.; ADHIATMA, A.; LUKMAN, N.; MAJID, M.N.A. Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, **Journal of Small Business Strategy**, 30 (3), pp. 65-85, 2020.

FISS, P.C. A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations, **The Academy of Management Review** 32(4), 2007.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. Pinter Publishers, London, WA, 1997.

GAO, H.; DUAN, Y.; SHAO, L.; SUN, X. Transformation-based processing of typed resources for multimedia sources in the IoT environment. **Wireless Netw** 27, 3377–3393 (2021).

GILCH, P. M.; SIEWEKE, J. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation, **German Journal of Human Resource Management** 1–30, 2020.

GIUDICI, A.; REINMOELLER, P. Dynamic Capabilities in the Dock: A Case of Reification?, **Strategic Organization** 10(4): 436–49, 2012.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, Saraiva, 2006.

GONZÁLEZ-VARONA, J.M.; LÓPEZ-PAREDES, A.; POZA, D.; ACEBES, F. Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 14(1), 15-24, 2021.

GRIX, J. Introducing students to the generic terminology of social research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

HAMSAL, M.; ICHSAN, M. Business sustainability in the times of crisis: Propositions and framework, **International Conference on Biospheric Harmony Advanced Research**, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 729 (2021) 012049, 2020.

HELFAT, C.E.; WINTER, S.G. “Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N)ever-changing world”, **Strategic Management Journal**, Vol. 32 No. 11, pp. 1243-1250, 2011

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, **Strategic Organization**, Vol 7(1): 91–102, 2009.

ICOMIA, The International Council of Marine Industry Associations, Recreational Boating Industry Statistics, 2017. Disponível em: https://www.bvww.org/fileadmin/user_upload/bvww/PDF_Dateien/ICOMIA_Statistics_Yearbook/ICOMIA_Recreational_Boating_Industry_Statistics_2017_ed2_-_UNPROTECTED.pdf. Acesso em: 16 dez, 2021.

ISTOÉ, Dinheiro, Navegando em novas águas, 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/navegando-em-novas-aguas>. Acesso em: 16 dez, 2021.

JAFARI-SADEGHI, V.; GARCIA-PEREZ, A.; CANDELO, E.; COUTURIER, J. Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation, **Journal of Business Research**, 124, pp. 100-111, 2021.

KANE, G.C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Estratégia, não tecnologia, impulsiona a transformação digital. Tornando-se uma empresa digitalmente madura, **MIT Sloan Management Review**, 2015.

KANNAN P.K.; LI, H. Digital marketing: A framework, review and research agenda, **International Journal of Research in Marketing** 34, 22–45, 2017.

KARPEN, I.O.; BOVE, L.L.; LUKAS, B.A. “Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation”, **Journal of Service Research**, Vol. 15 No. 1, pp. 21-38, 2012.

KATSAMAKAS, E.; SAHARIA, A. Digital Innovation to Transform the Customer Experience, **International Journal of Strategic Information Technology and Applications** (IJSITA)10(3), Volume: 10, Issue: 3, Article: 3. 2017.

KOTARBA, M. Digital transformation of business models, **Foundations of Management**, Vol. 10, ISSN 2080-7279, 2018.

KOHLER, T.; FUELLER, J.; MATZLER, K.; STIEGER, D. Co-Creation in Virtual Worlds: The Design of the User Experience, **MIS Quarterly**, 35(3), 773–788, 2011

KUMAR, A.; SAHARIA, A.; KATSAMAKAS, E.; BIXBY, G. A. III. Enterprise 2.0 Implementation at Vanguard: Enabling Collaboration and Mobility. **International Journal of Strategic Information Technology and Applications**, 6(3), 23–34. 2015.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. ‘The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct’, **Academy of Management Review** 31(4): 833–63, 2006.

LANGLEY, A; TSOUKAS, S. (eds). Introduction. **The Sage Handbook of Process Organization Studies**. Sage, 2017.

LEE, R.; LEE, J.; GARRETT, T. C. Synergy effects of innovation on firm performance, **Journal of Business Research**, 99, 507–515, 2019.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62(4), 13–29, 1998.

LI, L.; SU, F.; ZHANG, W.; MAO, J. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective, **Information System Journal**, 28:1129–1157, 2017.

LOEBBECKE, C; PICOT, A. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda, **Journal of Strategic Information Systems** 24, 149–157, 2015.

LUCAS, H. C. J.; AGARWAL, R.; CLEMONS, E. K.; EI SAWY, O. A.; WEBER, B. W. Impactful research on transformational information technology: An opportunity to inform new audiences. **MIS Quarterly**, 37(2), 371–382, 2013.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; TANNIRU, M. “Service, value networks and learning”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 38 No. 1, pp. 19-31, 2010.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. **Strategic Organization**, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**, 6 Ed. ,Porto Alegre : Bookman, 2012.

MALTA, D. C.; SZWARCOWALD, C.L.; BARROS, M. B. de A.; GOMES, C.S.; MACHADO, I. E.; SOUZA JÚNIOR, P. R. B.; ROMERO, D. E.; LIMA, M. G.; DAMACENA, G. N.; PINA, M. F.; FREITAS, M. I. F.; WERNECK, A. O.; SILVA, D. R. P.; AZEVEDO, L. O.; GRACIE, R. . A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal, 2020. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília , v. 29, n. 4, e2020407, set. 2020. Disponível em http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742020000400025&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 jun, 2021.

MARCH, J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science** 2(1):71-87, 1991.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in political science. In: MARSH, D.; STOKER, G. (Orgs.). **Theory and methods in political science**. New York: Pallgrave MacMillan, p. 17-41. 2002.

MARGIONO, A. Digital transformation: setting the pace, **Journal of Business Strategy**, 2020.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies **Business & Information Systems Engineering**, Vol.57(5), pp.339-343, 2015.

MATARAZZO, M.; PENCO, L.; PROFUMO, G.; QUAGLIA, R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective, **Journal of Business Research**, 123, 642–656, 2021.

MAZUMDER, S.; GARG, S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities, **International Journal of Information Management**, 58, art. no. 102295, 2021.

MCTIC, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Saúde, Economia e Clima Frente à Covid-19 no Brasil: Impactos Sócioeconômicos e o Papel da Mitigação de Emissões de GEE na Recuperação Econômica, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/coronavirus/informes-rede-clima-subrede-economia/arquivo/informe_1-relatorio_final_etapas_1_2.pdf. Acesso em: 22, jan 2022.

MEILLER, Y. Digital transformation, covid-19 crisis, digital transformation, ESCP Impact Paper No. 2020-36-EN, **ESCP Business School**, 2020.

MEIRELLES D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, 18 (spe), 2014.

MENDONÇAa, C. M. C.; ANDRADE, A. M. V. Microfoundations of dynamic capabilities and their relations with elements of digital transformation in Portugal," 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), , pp. 1-6, 2018.

MENDONÇAb, C. M. C.; ANDRADE, A. Uso de Elementos da Transformação Digital nas Capacidades Dinâmicas em uma Capital Brasileira. In Proceedings 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Caceres, Spain, 13-16 June 2018. (6 p.). [S.l.]: IEEE Xplore, 2018.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 2009.

NAHRKHALAJI, S. S.; SHAFIEE, S.; SHAFIEE, M.; HVAM, L. Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector," **IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**, pp. 1245-1249, 2018.

NARAYANAMURTHY, G.; TORTORELLA, G. Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies, **International Journal of Production Economics**, 234, 108075, 2021.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Essex, Pearson, 2014.

NORTON, A. L.; SHROFF, S.; EDWARDS, N. **Digital transformation: An enterprise ARCHITECTURE perspective**, PublishNation Ltd, 2019.

OLSSON, A.; BLOMÉ, M.; KAULIO, M.; GUYE, B.; NORELL~BERGENDAHL, M.; ODENRICK, P. Organizational factors affecting product innovation capability: Findings from the med-tech industry. **Conference Proceedings ICED 2009**.

ONU, Organização das Nações. Unidades Brasil, Impacto da COVID-19 no turismo pode custar 4 trilhões de dólares para a economia global, alerta ONU. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/134140-impacto-da-covid-19-no-turismo-pode-custar-4-trilhoes-de-dolares-para-economia-global-alerta>. Acesso em: 22, jan 2022.

PANDEMIA, Curitiba acata medidas restritivas estabelecidas pelo Estado. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-acata-medidas-restritivas-estabelecidas-pelo-estado/58104>. Acesso em: 24 jul, 2021.

PARKER, G.; CHOUDARY, S. P.; VAN ALSTYNE, M. W. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy-And How to Make Them Work for You. **New York: W. W. Norton & Company**. 2017.

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. Two-sided network effects: A theory of information product design. **Management Science**, 51(10), 1494–1504, 2005.

PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences Journal**, 42(1), 239-273, 2011.

PEDRON, C. D.; PICOTO, W. N.; COLACO, M.; ARAÚJO, C. C. Sistema de CRM: o Papel das Capacidades Dinâmicas na Criação das Capacidades. **BBR. Brazilian Business Review**. vol.15 no.5 Vitória set./out. 2018.

PETERAF, M.; BARNEY, J. 'Unraveling the Resource-Based Tangle', **Managerial and Decision Economics** 24: 309–23, 2003.

PINHEIRO, E.M.; KAKEHASHI, T. Y.; ANGELO, M. O uso de filmagem em pesquisas qualitativas, **Rev Latino-am Enfermagem**, setembro-outubro; 13(5):717-22, 2005.

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Capacidades Dinâmicas e Ambidestria: Como estes Conceitos se Relacionam?. **Revista de Administração Contemporânea**, 22(5), 639-660, 2018.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 66, 79-91, 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. "Co-creating unique value with customers", **Strategy & Leadership**, Vol. 32 No. 3, pp. 4-9, 2004.

RANGASWAMY, A.; MOCH, N.; FELTEN, C.; BRUGGEN, G.V. The Role of Marketing in Digital Business Platforms. **Journal of Interactive Marketing**. 51. 72-90. 10.1016/j.intmar.04.006. 2020.

ROCHA, C.; QUANDT, C.; DESCHAMPS, F.; PHILBIN, S.; CRUZARA, G. Collaborations for Digital Transformation: Case Studies of Industry 4.0 in Brazil. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 2021.

SALDAÑA, J.; OMASTA, M. **Qualitative research: Analyzing Life**. 1. ed., SAGE Publications, 2017.

SALEH, A.; AWNY, M.M. Digital transformation strategy framework, Towards the Digital World and Industry X.0 – Proceedings of the 29th International Conference, of the **International Association for Management of Technology**, IAMOT 2020, pp. 1207-1219. 2020.

SÁNCHEZ, M. A. A framework to assess organizational readiness for the digital transformation. **Dimensión Empresarial**, 15(2), 27-40, 2017.

SANDBERG, J. How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, January, 2005.

SANTOS, S. S. S. dos; BEGNINI, S; CARVALHO, C. E. O efeito do uso das mídias sociais e das capacidades dinâmicas no desempenho mercadológico de micro, pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, 19(1), 174-196, 2020.

SÃO PAULO.Fórum Náutico Paulista, Diretrizes para Ações de Desenvolvimento: Indicadores Socioeconômicos da Cadeia Náutica de Lazer no Estado de São Paulo. Disponível em: http://governancaparaoturismo.cnm.org.br/assets/downloads/captolioMG/11.07_Klaus_Peters_ACOBAR.pdf. Acesso em: 22 dez 2021.

SEBRAE. O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição, 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf. Acesso em: 04 set, 2021.

SEBRAE, Estudo do Setor Náutico de Santa Catarina, 2012. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/393d3e203c23b3d975f3cae415488454/\\$File/5747.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/393d3e203c23b3d975f3cae415488454/$File/5747.pdf). Acesso em: 16 dez, 2021.

SEBRAE, Turismo Sol e Praia. In Boletim de Inteligência – Fevereiro. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50dc36215b1fd0d6a04808e67e65873d/\\$File/5995.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50dc36215b1fd0d6a04808e67e65873d/$File/5995.pdf). Acesso em: 22 dez, 2021.

SECUNDO, G.; MELE, G.; VECCHIO, P. D.; ELIA, G.; MARGHERITA, A.; NDOU V. Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the COVID-19 emergency, **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 166, 2021.

SCHWARZMÜLLER, T.; BROSI, P.; DUMAN, D.; WELPE, I. M. How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership, management revue – Socio-Economic Studies, **Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG**, vol. 29(2), pages 114-138, 2018.

SIMONETTI, G. Turismo náutico cresce no Brasil e no mundo durante a pandemia. Viagem. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/como-alugar-barco-pandemia/>. Acesso em: 23 dez, 2021.

SOUSA-ZOMER, T.T.; NEELY, A.; MARTINEZ, V. Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective, **International Journal of Operations and Production Management**, 40 (7-8), pp. 1095-1128, 2020.

STAKE, R. **The art of case study**. Sage, 1995.

SULTANA, S.; AKTER, S.; KYRIAZIS, E.; WAMBA, S.F. Architecting and developing big data-driven innovation (ddi) in the digital economy, **Journal of Global Information Management**, 29 (3), pp. 165-187, 2021.

TAJUDEEN, F.P.; NADARAJAH, D.; JAAFAR, N.I.; SULAIMAN, A. The impact of digitalisation vision and information technology on organisations' innovation, **European Journal of Innovation Management**, 2021.

TAKAHASHI, A. R. W.; ARAÚJO, L. Case study research: opening up research opportunities. **RAUSP Management Journal**, v.x, n.x, p. x-x, 2019.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. Capacidades Dinâmicas: origem, evolução e microfundamentos do conceito. In: **Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica – Como Organizações se Reinventam ao Longo do Tempo**, Curitiba, Juruá, 2019.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades Dinâmicas, Capacidades Operacionais (Educativo-Marketing) e Desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533, 1997.

TJAHJANA, D.; MANURUNG, A. H.; SETIADI, N. J.; KOSASIH, W., Innovation, Digital Business And Frugal Innovation Type". **European Journal of Molecular & Clinical Medicine**, 7, 8, 2020, 515-526, 2020.

TONIOLO-BARRIOS, M; PITT, L. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis, **Kelley School of Business, Indiana University**, Business Horizons, 64, 189 e197, 2021.

TORTORA, D.; CHIERICI, R.; FARINA BRIAMONTE, M.; TISCINI, R. 'I digitize so I exist'. Searching for critical capabilities affecting firms' digital innovation, **Journal of Business Research**, 129, pp. 193-204, 2021.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2006

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. **California Management Review**, 38(4), 8–29, 1996.

VALAVI, E.; HESTNESS, J.; IANSITI, M.; ARDALANI, N.; ZHU, F.; LAKHANI, K. R. Time Dependency, Data Flow, and Competitive Advantage. **Harvard Business School**, 21-099, 2021.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda, **Journal of Strategic Information Systems** 28, 118–144, 2019.

VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, 35(2), 73–87, 1994.

VERMA, P.; DUMKA, A.; BHARDWAJ, A. et al. A Statistical Analysis of Impact of COVID19 on the Global Economy and Stock Index Returns. **SN COMPUT. SCI.** 2, 27 (2021).

VESSONI, E. Com distanciamento e contato com a natureza , turismo náutico cresce no litoral brasileiro. O Globo. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/boaviagem/com-distanciamento-contato-com-natureza-turismo-nautico-cresce-no-litoralbrasileiro-24656756>. Acesso em: 22 dez, 2021.

VICENTINI, T. Com estimativa de faturamento de R\$ 840 milhões do setor náutico para 2021, São Paulo Boat Show confirma 24ª edição em novembro (Entrevista cedida a Fábio Cardoso), Turismo, Negócio & Cultura, 2021. Disponível em: <https://turismoemfoco.com.br/v1/2021/10/28/com-estimativa-de-faturamento-de-r-840-milhoes-do-setor-nautico-para-2021-sao-paulo-boat-show-confirma-24a-edicao-em-novembro>. Acesso em: 23 dez, 2021.

WANG, F.; CHEN, K. Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms, **Journal of Business Research** Volume 106, Pages 60-74, 2020.

WECKER, A.C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19, RGO – Revista Gestão Organizacional UNOCHAPECÓ/UDESC, ISSN 1983-6635, 2020.

WEILL, P.; WOERNER, S.L. “Thriving in an increasingly digital ecosystem”, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 56 No. 4, p. 27, 2015.

WESTERMAN, G.; BONNET, D. Revamping Your Business Through Digital Transformation, **MIT Sloan Management Review** 56 (3): 10–13, 2015.

WILDEN, R.; DEVINNEY, T. M.; DOWLING, G. R., The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach, **Academy of Management Annals**, Vol. 10, No. 1, 2016.

WILDEN, R.; e GUDERGAN, S. Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance, **Journal of Service Theory and Practice**, Vol. 27 Issue: 4, pp.808-832, 2017.

WIELGOS, D.M.; HOMBURG, C.; KUEHNL, C. Digital business capability: its impact on firm and customer performance, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2021.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24(10), 991–995. 2003.

WU, T.; CHEN, B.; SHAO, Y.; LU, H. Enable digital transformation: entrepreneurial leadership, ambidextrous learning and organisational performance, **Technology Analysis & Strategic Management**, 2021.

YILDIRIM, T.M.; ESELEN-ZIYA, H. The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown, **Gender, Work & Organization** published by John Wiley & Sons Ltd,2020.

YIN, R. K. Discovering the future of the case study: Method in evaluation research. **Evaluation Practice**, 15(3), 283–290, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. **Journal of Management Studies**, 43(4), 917–955, 2006.

ZIMMERMANN, A.; BIRKINSHAW, J. Reconciling Capabilities and Ambidexterity Theories. **Oxford Handbooks Online**, 2016.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of infraindustry diferencial firm performance: insights from a simulation study, **Strategic Management Journal**, 24: 97–125, 2003.

ZOLLO M.; WINTER S., Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science** 13: 339–351, 2002.

APÊNDICE 1 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(continua)

Código	Data	Documento	Fonte	Informações abrangidas
CONT SOC_1	2009	Contrato Social	Alfa	Alteração do objeto social
CONT SOC_2	2015	Contrato Social	Alfa	Aumento de Capital Social
CONT SOC_3	2018	Contrato Social	Alfa	Ingresso do sócio SR5
CONT SOC_4	2019	Contrato Social	Alfa	Ingresso do sócio SR4
CONT SOC_5	2020	Contrato Social	Alfa	Abertura de filial e aumento de Capital Social
CONT SOC_6	2021	Contrato Social	Alfa	Ingresso do sócio SR2 e aumento do Capital Social
IMP_2010	2010	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2011	2011	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2012	2012	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2013	2013	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2014	2014	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2015	2015	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2016	2016	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2017	2017	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2018	2018	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2019	2019	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2020	2020	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
IMP_2021	2021	Documentos de Importação	Alfa	Detalhes da importação
VY_48	2011	Vídeo-colete	Youtube	Como utilizar o colete
VY_47	2011	Vídeo-bonda de viveiro	Youtube	Como instalar e utilizar
VY_46	2011	Vídeo-Parceria	Youtube	Parceria com site do setor
VY_45	2011	Vídeo-bomba de porão	Youtube	Como instalar e utilizar
VY_44	2011	Vídeo-bomba 750 GPH	Youtube	Como instalar e utilizar
VY_43	2011	Vídeo-bomba série 41	Youtube	Como utilizar
VY_42	2011	Vídeo-sanitário marinho	Youtube	Demonstração do produto
VY_41	2011	Vídeo-tanque comb.	Youtube	Demonstração e utilização
VY_40	2011	Vídeo_pressostato	Youtube	Instruções de manutenção
VY_39	2011	Vídeo-revenda	Youtube	Publicidade de revendedor
VY_38	2011	Vídeo-Alfa e Ômega	Youtube	Publicidade
VY_37	2011	Vídeo-Alfa intro	Youtube	Publicidade
VY_36	2020	Vídeo-Um ano garantia	Youtube	Publicidade
VY_35	2020	Vídeo-Automático	Youtube	Repostagem do VY_28
VY_34	2020	Vídeo-bomba pressur.	Youtube	Demonstração do produto
VY_33	2020	Vídeo-vaso sanitário	Youtube	Demonstração do produto

(conclusão)

Código	Data	Documento	Fonte	Informações abrangidas
VY_31	2020	Vídeo-Blower exaustor	Youtube	Processo produtivo fabricante
VY_30	2020	Vídeo-sanitário portátil	Youtube	Demonstração do produto
VY_29	2020	Vídeo-ajuste do press.	Youtube	Instruções de manutenção
VY_28	2020	Vídeo-automático imã	Youtube	Processo produtivo fabricante
VY_27	2020	Vídeo-fábrica Ômega	Youtube	Processo produtivo fabricante
VY_26	2020	Vídeo-trava da porta	Youtube	Demonstração do produto
VY_25	2020	Vídeo-catálogo	Youtube	Informação do novo catálogo
VY_24	2020	Vídeo-guincho elétrico	Youtube	Respostagem do VY_01
VY_23	2020	Vídeo-colete inflável	Youtube	Demonstração do produto
VY_22	2020	Vídeo-pulverizador	Youtube	Reportagem de uso
VY_21	2020	Vídeo-luz de colete	Youtube	Como instalar e utilizar
VY_20	2020	Vídeo-40 anos	Youtube	Publicidade
VY_19	2020	Vídeo-bomba e pres.	Youtube	Demonstração do produto
VY_18	2020	Vídeo-bomba série 42	Youtube	Demonstração e utilização
VY_17	2020	Vídeo-tanque acumul.	Youtube	Demonstração e utilização
VY_16	2020	Vídeo-bamba 3,2 GPM	Youtube	Demonstração do produto
VY_15	2020	Vídeo-esquicho incêndio	Youtube	Demonstração e utilização
VY_14	2020	Vídeo-manuais	Youtube	Publicidade
VY_13	2020	Vídeo-lança retilínea 2	Youtube	Como utilizar
VY_12	2020	Vídeo-lança retilínea 1	Youtube	Como utilizar
VY_11	2020	Vídeo-novo site	Youtube	Divulgação do site
VY_10	2020	Vídeo-Alfa e Ômega	Youtube	Publicidade
VY_09	2020	Vídeo-troca pressostato	Youtube	Instruções de manutenção
VY_08	2020	Vídeo-kit pressurização	Youtube	Demonstração e utilização
VY_07	2019	Vídeo-colete inflável	Youtube	Como instalar e utilizar
VY_06	2019	Vídeo-nossos clientes	Youtube	Cliente usando o produto
VY_05	2019	Vídeo-série 42	Youtube	Demonstração e utilização
VY_04	2019	Vídeo-série 41	Youtube	Demonstração e utilização
VY_03	2019	Vídeo-pulseira inflável	Youtube	Demonstração e utilização
VY_02	2018	Vídeo-luz de navegação	Youtube	Demonstração e utilização
VY_01	2017	Vídeo-guincho elétrico	Youtube	Como instalar e utilizar
CAT_COM	2021	Catálogo comercial	Alfa	Linha de produtos

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. DADOS E IDENTIFICAÇÃO

- 1.1 Nome da organização:
- 1.2 Nome do respondente:
- 1.3 Cargo e função onde atua:
- 1.4 Data de ingresso na organização:

2. HISTÓRICO E CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

- 2.1 Fale-me um pouco a respeito da organização. Como ela vem evoluindo e se modificando ao longo do tempo.

3. O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

- 3.1 Como a pandemia da Covid-19 pressionou a organização para implementar ou aumentar o uso de tecnologias digitais?
- 3.2 Quais tecnologias digitais foram implementadas e/ou incrementadas em virtude da pandemia?
- 3.3 Os responsáveis pela adoção das tecnologias digitais são (eram) do quadro de colaboradores da organização ou são (eram) profissionais terceirizados?
- 3.4 Quando aproximadamente se iniciou o processo de implantação e/ou aumento do uso das tecnologias digitais para atender o cenário imposto pela pandemia?

4. O MODELO DE NEGÓCIO, A TD E A ENTREGA DE VALOR

- 4.1 Como a sua empresa cria e entrega valor para o cliente (Qual o modelo de negócio)?
- 4.2 O que mudou nas características das atividades desenvolvidas pela organização depois da implantação das tecnologias digitais?
- 4.3 De que maneira as tecnologias digitais adotadas mudaram as estratégias da organização?
- 4.4 De que maneira as tecnologias digitais adotadas mudaram a forma de relacionamento com os clientes, fornecedores e parceiros?

4.5 Quais foram os principais benefícios ou empecilhos que as tecnologias digitais adotadas trouxeram para os clientes, fornecedores e parceiros?

5. CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

5.1 Antes da pandemia a organização possuía alguma forma de monitoramento do seu ambiente de negócios para identificar oportunidades e ameaças?

5.2 Como foi criado este mecanismo e como ele se desenvolveu ou foi aprimorado ao longo do tempo?

5.3 Antes da pandemia as rotinas e atividades estavam formalizados em algum documento que permitesse acesso aos interessados?

5.4 Antes da pandemia existia algum programa de melhoria contínua na organização? De que forma ele era executado?

5.5 De que forma estes mecanismos influenciaram o processo de transformação digital?

6. TD E O DESENVOLVIMENTO DO *SENSING*, *SEIZING* E *RECONFIGURING*

6.1 De que forma a pandemia criou novas oportunidades e/ou ameaças para a organização?

6.2 Como a organização identificou estas oportunidades ou ameaças?

6.3 Como as novas tecnologias digitais contribuíram para este processo de identificação?

6.4 Quais foram as novas rotinas, processos e atividades desenvolvidas pela organização a partir da adoção das tecnologias digitais?

6.5 De que maneira as tecnologias digitais facilitam e/ou dificultam reconfigurar as rotinas, processos e atividades da organização?

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADO AOS REPRESENTANTES COMERCIAIS

1. DADOS E IDENTIFICAÇÃO

1.1 Nome da organização:

1.2 Nome do respondente:

1.3 Cargo e função onde atua:

1.4 Data de ingresso na organização:

2. HISTÓRICO E CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Fale-me a respeito da sua relação com a Alfa. Como ela começou e se modificou ao longo do tempo.

3. O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

3.1 Como a pandemia da Covid-19 pressionou a Alfa e vocês para iniciar ou aumentar o uso de tecnologias digitais?

3.2 Quais tecnologias digitais foram iniciadas ou aumentadas em virtude da pandemia?

3.3 Os responsáveis pela adoção das tecnologias digitais são (eram) do quadro de colaboradores da organização ou são (eram) profissionais terceirizados?

3.4 Quando aproximadamente se iniciou o processo de implantação e/ou aumento do uso das tecnologias digitais para atender o cenário imposto pela pandemia?

4. O MODELO DE NEGÓCIO, A TD E A ENTREGA DE VALOR

4.1 Qual é o diferencial da Alfa? Como ela se destaca em relação aos seus clientes?

4.2 O que mudou nas características das atividades desenvolvidas entre vocês e a Alfa depois de adotar estas tecnologias digitais?

4.3 De que maneira as tecnologias digitais adotadas mudaram as estratégias da Alfa?

4.4 De que maneira as tecnologias digitais adotadas mudaram a sua forma de relacionamento com seus clientes e também com a Alfa ou seus parceiros?

4.5 Quais foram os principais benefícios ou empecilhos que as tecnologias digitais adotadas trouxeram para os clientes e para vocês?

5. CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

5.1 Antes da pandemia vocês faziam o acompanhamento do seu ambiente de negócios para identificar oportunidades e ameaças?

5.2 Como isto era feito? Foi criada alguma ferramenta e como ela se desenvolveu ou foi aprimorada ao longo do tempo?

5.3 Antes da pandemia as rotinas, atividades e procedimentos estavam especificadas em algum documento que permitisse acesso aos interessados?

5.4 Antes da pandemia existia algum programa de melhoria contínua para desenvolver melhor os negócios? De que forma ele era executado?

5.5 De que forma isto vem influenciando o processo de transformação digital?

6. TD E O DESENVOLVIMENTO DO *SENSING*, *SEIZING* E *RECONFIGURING*

6.1 De que forma a pandemia criou novas oportunidades e/ou ameaças para a vocês?
E para a Alfa?

6.2 Como vocês identificaram estas oportunidades ou ameaças?

6.3 Como as novas tecnologias digitais contribuíram para este processo de identificação?

6.4 Quais foram as novas rotinas, processos e atividades desenvolvidas por vocês a partir da adoção das tecnologias digitais?

6.5 De que maneira as tecnologias digitais facilitam e/ou dificultam reconfigurar (mudar) as rotinas, processos e atividades da organização?

ANEXO II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Adriana R. W. Takahashi, professora do Departamento de Administração Geral e Aplicada e do Programa de Pós-Graduação de Administração (PPGADM) e Marcos Antonio Lopes da Silva, aluno de mestrado do PPGADM – da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando você para participar de um estudo intitulado: **Capacidades dinâmicas e transformação digital durante a pandemia de Covid-19.**

a) Essa é uma pesquisa na área de estratégia e análise organizacional e o teor principal da pesquisa é sobre capacidades dinâmicas influenciando o processo de transformação digital. O objetivo geral da presente pesquisa é compreender como as capacidades dinâmicas influenciaram o processo de transformação digital.

b) Caso você concorde em participar da pesquisa, você tem o direito de não responder qualquer questão, sem a necessidade de explicação ou justificativa, bem como pode se retirar da pesquisa a qualquer momento.

c) A entrevista semiestruturada levará aproximadamente de 20 (vinte) a 30 (trinta) minutos.

d) É possível que você experimente algum desconforto, relacionado ao cansaço ou fadiga em responder as questões da entrevista ou sentir-se incomodado em opinar em algum item. Você pode abandonar a pesquisa em qualquer momento.

e) A sua identidade será preservada e mantida a confidencialidade. Garantimos que quando os dados/resultados obtidos com este estudo forem publicados, nenhuma informação será associada com a sua pessoa.

f) A entrevista será subdivida em tópicos de perguntas para que seja mais intuitiva e amigável para seu melhor conforto em responder.

g) O material obtido – entrevista – será utilizado unicamente para essa pesquisa e será armazenado por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

h) A participação é totalmente voluntária.

i) A entrevista dessa pesquisa somente será iniciada após sua anuência neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Caso queira, é importante você guardar em seus arquivos uma cópia deste documento de consentimento.

j) Caso tenha alguma consideração, dúvida ou sugestão ou necessite de esclarecimento, você poderá interromper a entrevista para solicitar qualquer esclarecimento. O pesquisador Marcos Antonio Lopes da Silva, responsável por este estudo, está disponível para fornecer-lhe as informações que precisar, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Marcos – e-mail: marcosantonio@marsilcomex.com.br / Telefone celular: (41) 99117-3245.

k) Após o término da entrevista, não é mais possível retirar seu consentimento de participar da pesquisa, nem de alterar ou excluir os dados da pesquisa, os dados coletados permanecerão sob sigilo quanto á fonte.

l) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas pelo orientador e editor de *journal* científico, sob forma codificada e mantida a confidencialidade das respostas, nenhuma informação será associada com a sua pessoa.

m) Essa pesquisa não implicará custos para o participante.

n) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo e-mail cometica.saude@ufpr.br e/ou telefone 41 -3360-7259, das 08:30h as 11:00h e das 14:00h.às 16:00h. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução no 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

Se você leu e concorda voluntariamente com este Termo de Consentimento e compreende a natureza, objetivo, riscos do estudo o qual concorda em participar, selecione “Estou de acordo” para dar prosseguimento com a pesquisa.

Estou de acordo

Nome:

Assinatura: