

Estruturação e lançamento de um e-commerce de instrumentos musicais: uma análise na perspectiva das capacidades dinâmicas

Structuring and launching an e-commerce for musical instruments: an analysis from the perspective of dynamic capabilities

Recebido: 15/08/2024 – Aprovado: 15/10/2024

Processo de Avaliação: Double Blind Review

¹Mateus Garcia de Oliveira, ²Fernando do Carmo Maquiaveli, ³Julio Carneiro da Cunha

¹ Universidade Nove de Julho - UNINOVE - Brasil

mateus@afterpix.com.br

<http://lattes.cnpq.br/0077458455727195>

² Universidade Nove de Julho - UNINOVE - Brasil

fernando@maquiaveli.com.br

<http://lattes.cnpq.br/4693212386381969>

<https://orcid.org/0009-0004-0627-1191>

³ Universidade Nove de Julho - UNINOVE - Brasil

juliocunha@yahoo.com

<http://lattes.cnpq.br/6202822187041175>

Resumo

Objetivo: descrever o processo de criação de um *e-commerce* de instrumentos musicais a partir da identificação de uma oportunidade de mercado em meio ao cenário adverso da pandemia de COVID-19 utilizando a teoria das capacidades dinâmicas.

Diagnóstico da problematização e/ou oportunidade: apesar de ser amplamente discutida na academia, a teoria das capacidades dinâmicas não foi explorada no processo de criação de empresas durante a pandemia de COVID-19. Este estudo, portanto, colabora com uma análise específica desta situação neste contexto.

Metodologia/abordagem: para descrever o processo de criação do *e-commerce* foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação e história de vida. Foram realizadas análises em documentos da empresa, planilhas financeiras e de controle de estoque, além de entrevista com um dos sócios.

Resultados: os resultados das análises demonstram que o comportamento da empresa em observar atentamente o ambiente, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças tem estreita ligação com a teoria das capacidades dinâmicas e foi fundamental para obter vantagem competitiva sustentável.

Contribuições: este relato oferece valiosos *insights* sobre a aplicação prática da teoria das capacidades dinâmicas em cenários adversos como o da pandemia da COVID-19. As

Revista CINTEC n. 2, 144-155, nov. 2024; abr., 2025. DOI: 10.23925/cintec.v2i2.68698

metodologias de pesquisa-ação destacam a importância da abordagem prática e envolvente na análise de novas empresas. A contribuição social destaca a resiliência de empreendedores em adversidades, mostrando que decisões rápidas e precisas garantem vantagem competitiva. Gestores podem se beneficiar ao aplicar teorias relevantes, como capacidades dinâmicas, para decisões estratégicas eficazes em tempos incertos.

Palavras-chave: *e-commerce*, transformação digital, varejo, capacidades dinâmicas

Abstract

Objective of the study: *to describe the process of creating an e-commerce for musical instruments based on the identification of a market opportunity amid the adverse scenario of the COVID-19 pandemic using the theory of dynamic capabilities.*

Diagnosis and/or opportunity: *despite being widely discussed in academia, the theory of dynamic capabilities has not been found exploring the process of creating companies during the COVID-19 pandemic. This study aims to offer a specific analysis of this situation in this context.*

Methodology/approach: *the action research and life history methodology was used to describe the process of creating the e-commerce. Analyses were carried out on company documents, financial and inventory control spreadsheets, in addition to an interview with one of the partners.*

Results/Application: *the results of the analyses demonstrate that the company's behavior in carefully observing the environment, taking advantage of opportunities and defending itself against threats is closely linked to the theory of dynamic capabilities and was fundamental to obtaining a sustainable competitive advantage.*

Contributions: *this report provides valuable insights into the practical application of dynamic capabilities theory in adverse scenarios such as the COVID-19 pandemic. The action research methodologies highlight the importance of a practical and engaging approach in the analysis of new companies. The social contribution highlights the resilience of entrepreneurs in adversity, showing that quick and accurate decisions ensure competitive advantage. Managers can benefit from applying relevant theories, such as dynamic capabilities, to effective strategic decisions in uncertain times.*

Keywords: *e-commerce*, digital transformation, retail sales, dynamic capabilities

1 Introdução e objetivo

A Samba Instrumentos é um *e-commerce* de instrumentos musicais. Ela surgiu como uma iniciativa empresarial no contexto adverso da pandemia de COVID-19, da mesma forma que inúmeras empresas durante esse período, destacando a resiliência e a capacidade de adaptação dos empreendedores em contextos adversos.

Originada como um *spin-off* de um projeto de estratégia de vendas diretas ao consumidor desenvolvido para um cliente fabricante de instrumentos musicais, a Samba Instrumentos foi concebida quando o cliente original decidiu não prosseguir com a implementação do *e-commerce* em meio à crise. Em comum acordo, consultoria e cliente optaram por implementar, considerando as dificuldades impostas pela pandemia, parte da estratégia de forma independente, dando origem a um *e-commerce* de instrumentos de

percussão. Levando em consideração, principalmente, as mudanças em relação ao comportamento de compra do consumidor durante a pandemia (Urdan, 2020) e as possibilidades existentes no *e-commerce* como canal de varejo alternativo para as empresas (Carneiro da Cunha et al., 2008), assim como para o relacionamento com o cliente (Mendonça, 2016). Era um contexto propício, uma vez que não se pode negar que a pandemia trouxe uma aceleração dos processos de transformação digital (Antonio & Rita, 2021), o que exigiu dos gestores a capacidade de extrair efetivamente valor nas movimentações de mudanças para canais digitais de vendas e distribuição.

O presente relato técnico é resultado da análise do surgimento e da estruturação da Samba Instrumentos. Para a sua construção, aplicou-se a teoria das capacidades dinâmicas, analisando a abertura e a estruturação da empresa de acordo com as premissas desta teoria. Embora numerosos estudos apontem a importância das capacidades dinâmicas para a criação e desenvolvimento sustentável de novas empresas (Teece, 2018; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zhu & Kraemer, 2002), há poucas análises que exploram a aplicação prática de seus fundamentos no contexto de novas empresas de *e-commerce* surgidas durante crises econômicas similares à pandemia de COVID-19.

Pretende-se, portanto, a partir do entendimento da teoria das capacidades dinâmicas, contribuir com a discussão acerca da criação e sustentação de negócios de *e-commerce* em um ambiente de incertezas como foi o da pandemia de COVID-19.

Quanto aos métodos utilizados para a construção do relato técnico, optou-se pela pesquisa-ação (Thiollent, 2022) e história de vida, ambos com os devidos cuidados para mitigar o viés do pesquisador, visto que um dos autores esteve diretamente envolvido no planejamento e execução do *e-commerce*. Houve o cuidado de realizar o estudo não somente com o pesquisador-consultor, de forma que outros não participaram diretamente da intervenção, eles realizaram a análise menos envolvida das informações e contribuíram com a elaboração de uma entrevista com o autor que era sócio do *e-commerce* para identificar pontos de convergência e divergência em relação à teoria das capacidades dinâmicas. Neste processo, foram consultados arquivos da empresa, em especial, planilhas de compra e venda de produtos e de controle financeiro.

O objetivo do relato é descrever como uma empresa de *e-commerce* nasceu a partir da identificação de uma oportunidade de mercado, como foi estruturada e quais são os principais pontos de atenção segundo a teoria das capacidades dinâmicas, para alcançar vantagem competitiva sustentável.

Os resultados do estudo demonstram ainda que a adoção de estratégias de capacidades dinâmicas pode levar a uma vantagem competitiva sustentável, mesmo em cenários adversos como o da pandemia de COVID-19.

2 Referencial teórico

A teoria sobre transformação digital e capacidades dinâmicas têm sido amplamente discutidas no âmbito acadêmico como temas centrais na literatura de administração e gestão, especialmente, no contexto de mudanças aceleradas impulsionadas por eventos adversos como a pandemia de COVID-19. Este referencial teórico aborda essas duas áreas correlacionadas,

examinando como empresas, incluindo as PMEs, têm navegado pelo cenário de transformação digital, utilizando capacidades dinâmicas para obter vantagem competitiva sustentável.

2.1 Transformação digital

Nos últimos anos, a transformação digital mostra-se no centro das atenções de inúmeros gestores que viram suas organizações forçadas a se reinventar devido à revolução digital. Até 2023, investimentos de US\$6,8 trilhões já estavam projetados, no entanto, esses valores normalmente, são investidos sem ROI ou benefícios tangíveis / mensuráveis (Chamorro, 2021). Diante disso, investir em transformação não se trata apenas de adquirir tecnologias ou ferramentas sofisticadas, mas de construir processos, incutir novas práticas na cultura organizacional e ter as pessoas com as habilidades certas para executarem os planos para o processo de transformação (Chamorro, 2021). É, portanto, um grande desafio para os profissionais do *marketing* implementar soluções que possibilitem que as empresas se aproveitem dos benefícios da transformação digital (Cunha & Urdan, 2023), afinal, não se trata apenas de implementar tecnologias, mas sim de se extrair o valor que elas podem trazer.

Além disso, é de fundamental importância monitorar os 5 componentes essenciais da transformação digital que podem fornecer indicadores importantes para uma execução bem-sucedida:

Tabela 1

Os 5 componentes da transformação digital

Pessoas	Dados	Insights	Ação	Resultados
Consumidores, funcionários e clientes.	Gravações digitais sobre as pessoas e avaliações dos resultados.	Principais conclusões ou inferências a partir dos dados.	Mudanças de comportamento, decisões e estratégias baseadas nos <i>insights</i> .	Qualificação do ROI, impacto e utilidade da ação.

Fonte: Adaptado de Chamorro (2021).

O principal ponto crítico da transformação digital não está no termo “digital” e sim na “transformação” em termos de mentalidade, cultura e habilidades das pessoas para que estejam prontas para o futuro. A transformação digital refere-se à integração de tecnologias digitais em todas as áreas de um negócio, resultando em mudanças fundamentais na forma como as empresas operam e entregam valor aos clientes. A transformação digital envolve a adoção de tecnologias digitais que alteram significativamente os modelos de negócios, processos organizacionais e ecossistemas de mercado (Vial, 2019). Esse processo não é apenas tecnológico, mas também estratégico, cultural e estrutural, exigindo uma reavaliação dos modelos de negócios tradicionais e a implementação de novas práticas e estruturas organizacionais.

A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital de muitas PMEs, que foram forçadas a adotar rapidamente tecnologias digitais para continuar operando. Durante a pandemia, muitas pequenas empresas que não possuíam estratégias digitais foram obrigadas a implementar tecnologias como *e-commerce*, redes sociais, pagamentos eletrônicos e serviços de entrega para sobreviver (Guimarães et al., 2020). Este movimento forçado revelou a

resiliência e adaptabilidade das PMEs em tempos de crise, evidenciando a importância de uma estratégia digital robusta.

Chanias, Myers e Hess (2019) discutem a formulação e implementação de uma estratégia de transformação digital em uma organização de serviços financeiros pré-digital. Os autores destacam que a transformação digital é um processo contínuo e dinâmico, caracterizado por iterações entre aprendizado e execução. A governança da transformação digital, incluindo a criação de estruturas específicas como unidades de transformação digital e a nomeação de líderes dedicados, é essencial para coordenar e executar os esforços de transformação. A combinação de abordagens *top-down* e *bottom-up* é fundamental para uma transformação digital eficaz.

No caso deste relato técnico, a abordagem será muito mais voltada aos aspectos digitais, visto que a empresa já nasceu neste contexto e, portanto, não houve um processo de transformação. Embora, os conceitos teóricos sejam fundamentais para a análise de comportamento organizacional.

2.2 Capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas são definidas como a habilidade de uma organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças do mercado (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Essas capacidades são essenciais para que as empresas se adaptem e inovem em ambientes de negócios voláteis e incertos.

A teoria das capacidades dinâmicas no contexto do comércio eletrônico já foi abordada por inúmeros pesquisadores e é essencial considerar aqueles que pesquisaram extensivamente e mais contribuíram para a compreensão desta teoria. Zhu e Kraemer (2002) fundamentam seu trabalho na perspectiva das capacidades dinâmicas e na teoria da empresa baseada em recursos, que são teorias fundamentais para compreender como as empresas podem desenvolver e alavancar suas capacidades para alcançar uma posição competitiva e de vantagem em ambientes dinâmicos. Suas pesquisas estão circunscritas, principalmente, na avaliação do valor do comércio eletrônico na melhoria do desempenho das empresas, tornando-os diretamente pertinentes para compor o referencial teórico em questão.

As capacidades dinâmicas de abastecimento do comércio eletrônico, exploradas por Wang e Xu (2018), examinam os mecanismos por trás da formação destas capacidades. Compreender como as capacidades dinâmicas são moldadas e utilizadas no contexto das cadeias de abastecimento do comércio eletrônico também é fundamental para a construção de um quadro teórico consistente.

Além disso, destaca-se o papel das capacidades dinâmicas para as empresas que operam por meio de modelos de comércio eletrônico na obtenção de vantagem competitiva sustentada (Gajendran et al., 2013). As suas percepções sobre a importância das capacidades dinâmicas no domínio do comércio eletrônico também podem oferecer bases teóricas valiosas.

A pandemia de COVID-19 exemplificou a necessidade de capacidades dinâmicas, pois as empresas que conseguiram adaptar suas operações e integrar novas tecnologias foram mais capazes de superar os desafios impostos pela crise. Teece et al. (1997) identificam três componentes principais das capacidades dinâmicas: processos de coordenação e integração, aprendizado organizacional e capacidade de reconfiguração. Esses componentes permitem que

as empresas reconfigurem seus recursos e competências de maneira eficaz para enfrentar novas oportunidades e ameaças.

A transformação digital exige o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para que as organizações possam navegar pelas mudanças tecnológicas e de mercado (Vial, 2019). A capacidade de inovação contínua e a habilidade de ajustar rapidamente os recursos e processos organizacionais são cruciais para o sucesso em um ambiente digital. As empresas devem desenvolver uma cultura organizacional que promova a experimentação, a aprendizagem contínua e a adaptação ágil às mudanças do mercado.

Ainda sobre as capacidades dinâmicas, em resumo, elas abrangem a identificação, compreensão e transformação necessárias para projetar e implementar um modelo de negócios aproveitando seus recursos e fazendo a leitura do ambiente para ser capaz de se moldar às mudanças necessárias (Teece, 2018). Além disso, a empresa com fortes capacidades dinâmicas é capaz de construir e renovar lucrativamente seus recursos e, de maneira coordenada com seus fornecedores, entregar ainda mais valor aos clientes.

Concluindo, Zhu e Kraemer (2002), Wang e Xu (2018), Gajendran et al. (2013) e Teece (2018) desenvolveram uma estrutura teórica que fundamenta o presente relato técnico sobre capacidades dinâmicas no contexto do comércio eletrônico. Primeiro, devido à sua ênfase na perspectiva das capacidades dinâmicas, na teoria baseada em recursos e, segundo, por conta da criticidade das capacidades dinâmicas para vantagem competitiva em comércio eletrônico.

2.3 Transformação Digital e PMEs durante a pandemia

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo nas PMEs, forçando muitas a adotar rapidamente tecnologias digitais para continuar operando. Guimarães et al. (2020) exploram os efeitos da pandemia na transformação digital de pequenas empresas, destacando a importância da flexibilidade e da inovação para a sobrevivência dos negócios. A pesquisa revela que a pandemia funcionou como um catalisador para a transformação digital, impulsionando a adoção de tecnologias que permitiram às empresas continuar atendendo seus clientes e mantendo suas operações.

As PMEs enfrentaram vários desafios durante a pandemia, incluindo a falta de familiaridade com tecnologias digitais e a necessidade de adaptar rapidamente seus modelos de negócios. No entanto, as empresas que conseguiram implementar com sucesso estratégias digitais foram capazes de sobreviver e, em alguns casos, prosperar em um ambiente de negócios desafiador. Guimarães et al. (2020) mostra que a combinação de diferentes tecnologias digitais, como redes sociais, aplicativos de mensagens, pagamentos eletrônicos e serviços de entrega, foi crucial para a sobrevivência das PMEs durante a crise.

2.4 Estratégia de Transformação Digital

A formulação e implementação de uma estratégia de transformação digital é um processo complexo que envolve várias etapas e considerações. Chantias, Myers e Hess (2019) descrevem um processo contínuo e dinâmico de criação de uma estratégia de transformação digital, que envolve iterações entre aprendizado e execução. A estratégia emergente é moldada por episódios de criação estratégica digital, que incluem práticas recursivas e adaptativas.

A governança da transformação digital é um componente crítico do processo. A criação de estruturas específicas de governança, como uma unidade de transformação digital e a nomeação de um chefe de transformação digital, é essencial para coordenar e executar os esforços de transformação. A abordagem combinada de *top-down* e *bottom-up* permite uma transformação mais abrangente e cultural, envolvendo toda a organização no processo de mudança.

2.5 Capacidades dinâmicas e transformação digital

As capacidades dinâmicas desempenham um papel fundamental na transformação digital, permitindo que as empresas reconfigurem seus recursos e competências para responder rapidamente às mudanças do mercado. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que as capacidades dinâmicas são essenciais para a gestão estratégica em ambientes de negócios incertos e voláteis. As empresas que desenvolvem e utilizam essas capacidades de maneira eficaz são mais propensas a alcançar e sustentar vantagens competitivas.

A transformação digital exige o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para navegar pelas mudanças tecnológicas e de mercado. Vial (2019) enfatiza que a capacidade de inovação contínua e a habilidade de ajustar rapidamente os recursos e processos organizacionais são cruciais para o sucesso em um ambiente digital. As empresas devem promover uma cultura organizacional que valorize a experimentação, a aprendizagem contínua e a adaptação ágil às mudanças do mercado.

3 Método

Este estudo combina as abordagens de pesquisa-ação e história de vida para fornecer uma visão abrangente e detalhada do processo de transformação digital e aplicação das capacidades dinâmicas da Samba Instrumentos. Esta seção descreve como essas metodologias foram aplicadas, destacando as habilidades profissionais utilizadas para a observação, análise e solução do problema, bem como a abordagem utilizada para qualificar as informações primárias e secundárias.

Foram realizadas duas entrevistas. Em uma delas, o autor construiu um *prompt* para ser entrevistado pela inteligência artificial ChatGPT, com foco nas respostas que forneceram informações importantes para descrever o presente relato. Em outra entrevista, um dos autores coletou do autor que esteve envolvido no processo informações sobre a aplicação das capacidades dinâmicas no processo de lançamento do *e-commerce*.

A opção por realizar as duas entrevistas teve por finalidade coletar dados e informações mais objetivos, além de evitar vieses, como o do pesquisador, e obter um distanciamento para a construção do relato técnico, evitando a influência da subjetividade de quem vivenciou o processo.

3.1 Pesquisa-ação

Este estudo adotou a abordagem da pesquisa-ação, definida por Thiollent (2022, p. 20) como "um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita
Revista CINTEC n. 2, 144-155, nov. 2024; abr., 2025. DOI: 10.23925/cintec.v2i2.68698

associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo." A pesquisa-ação busca compreender e intervir nos processos sociais para resolver problemas específicos (Lodi, Thiollent & Sauerbronn, 2018). Essa escolha se justifica pela intenção de transformar a realidade, unindo ação e reflexão, teoria e prática (Tripp, 2005). O processo seguiu as etapas cíclicas propostas por Tripp (2005): planejamento, implementação, descrição e avaliação, com fases estruturadas de diagnóstico, coleta e análise de dados, elaboração de plano de ação e avaliação dos resultados (Thiollent & Oliveira, 2016).

No contexto do projeto Samba Instrumentos, a pesquisa-ação orientou as decisões estratégicas e operacionais, envolvendo os sócios em um processo contínuo de análise e implementação. A participação ativa dos sócios permitiu uma adaptação rápida às mudanças do mercado e às novas demandas dos consumidores, destacando a eficácia desta abordagem em tempos de crise. Conforme descrito por Thiollent (2022), o ciclo iterativo da pesquisa-ação facilitou a incorporação de *feedbacks* e ajustes estratégicos, garantindo que as ações tomadas fossem constantemente refinadas e alinhadas com os objetivos do projeto.

3.2 História de vida

O método de história de vida enquadra-se no quadro das metodologias qualitativas e abordagens biográficas (Campos, 2004). A história de vida busca apreender as articulações entre a trajetória individual e o contexto social mais amplo, constituindo uma ponte entre o individual e o coletivo (Santos & Santos, 2008; Silva et al., 2007).

O método tem suas origens na Escola de Chicago, no início do século XX, e ganhou novo fôlego a partir dos anos 1970 com os trabalhos de Ferrarotti na Itália e Bertaux na França (Silva et al., 2007). Uma de suas principais características é a preocupação com o vínculo entre pesquisador e sujeito, buscando uma escuta comprometida e participativa (Silva et al., 2007).

O procedimento envolve entrevistas não-estruturadas, nas quais se pede ao participante que conte sua história livremente, com narrativas gravadas e transcritas na íntegra (Santos & Santos, 2008). A análise utiliza a técnica de análise temática, identificando núcleos de sentido presentes nas narrativas, com categorias emergindo dos próprios relatos (Santos & Santos, 2008).

No contexto do projeto Samba Instrumentos, a história de vida foi utilizada para documentar a trajetória de do primeiro sócio desde sua experiência anterior em consultoria até a criação do *e-commerce* durante a pandemia. As entrevistas transcritas com esse sócio forneceram um relato detalhado das etapas do projeto, dos desafios enfrentados e das soluções implementadas.

A utilização do método história de vida permitiu uma compreensão abrangente das motivações e estratégias adotadas por ele, destacando a importância de suas experiências pessoais na condução do projeto. Ao narrar sua história, o primeiro sócio pôde ressignificar suas experiências, o que evidencia a produção de si e permite acessar aspectos do contexto social mais amplo (Silva et al., 2007).

3.3 Abordagem da pesquisa

A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa, baseada na coleta e análise de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com os sócios da Samba Instrumentos, enquanto os dados secundários foram coletados a partir de documentos internos da empresa, relatórios de mercado e literatura relevante.

As entrevistas semiestruturadas permitiram uma exploração aprofundada das experiências dos sócios, capturando suas percepções sobre o processo de transformação digital e os desafios enfrentados durante a pandemia. As perguntas foram formuladas para explorar temas como a adaptação ao mercado digital, a implementação de novas tecnologias, a gestão de projetos e as capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa.

Os documentos internos da empresa e os relatórios de mercado forneceram informações contextuais importantes sobre a indústria de instrumentos musicais e o impacto da pandemia no setor. A literatura relevante foi revisada para enquadrar teoricamente o estudo, permitindo uma comparação dos resultados obtidos com a teoria existente.

4. Análise e discussão dos resultados

Pode-se observar que a correlação das teorias das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) e da transformação digital (Chamorro, 2021) em todo este processo, conforme demonstrado neste estudo.

Em relação aos três principais fundamentos das capacidades dinâmicas: *sensing*, *seizing* e *transforming*, entende-se que todas as ações tomadas se enquadram neste *framework* de utilização habilidosa e rápida dos recursos da empresa para aproveitar oportunidades e reagir às ameaças.

Pelo fato de a Samba Instrumentos ser uma empresa de *e-commerce*, foi necessário um entendimento da transformação digital pelo qual a empresa deveria passar. Apesar de os sócios já desempenharem várias funções relacionadas à tecnologia junto aos clientes, deveriam considerar a adaptação da própria empresa às novas condições que o cenário estava impondo. De acordo com a teoria da transformação digital, pelo menos, cinco aspectos foram analisados e adaptados: pessoas, dados, *insights*, ações e resultados (Chamorro, 2021).

Principalmente, em relação aos dados, ferramentas tecnológicas de monitoramento do *site*, de SEO (*search engine optimization* - otimização para os mecanismos de busca) e de *e-commerce* concorrentes foram determinantes para a implementação da melhoria contínua que resultou em aumento das vendas de forma exponencial.

Quanto ao *sensing*, os gestores da empresa já estavam acompanhando o mercado em dezembro de 2019, quando os primeiros casos da COVID-19, com potencial pandêmico, surgiram na China. Em início de março de 2020, com os primeiros casos de óbito pela doença no Brasil e grande movimentação econômica na Europa, já começaram as medidas de contenção, caso fosse necessário um período de restrição da circulação de pessoas no Brasil, impactando diretamente as vendas em lojas físicas.

Em relação ao *seizing*, a habilidade da empresa em implementar as estratégias e táticas foi determinante para o sucesso da operação. A observação atenta do mercado deu condições para que a empresa pudesse agir e planejar ações para o início do *lockdown* no Brasil. Do começo do período de restrição até a primeira venda realizada no *e-commerce*, decorreram apenas 45 dias.

Quanto ao *transforming*, foi possível observar que a empresa realmente passou, não só por uma mudança de foco de negócio, mas também com a criação de uma nova cultura, muito mais voltada para o digital, o que nos permite fazer uma objetiva referência à teoria da transformação digital.

Vale destacar que a empresa começou a operação do *e-commerce* em abril de 2020, e de maio a dezembro o faturamento foi de, aproximadamente, R\$ 500.000,00 — um valor expressivo para uma operação que começou sem investimento em anúncios e priorizou o atendimento de alto nível e uma operação enxuta.

Apesar do desempenho da empresa observado neste processo, também foi possível identificar limitações de grande impacto, principalmente na logística. No período da pandemia o risco de contaminação era alto e a empresa estava com restrições orçamentárias. Devido a este contexto, muitas entregas de produtos eram realizadas pelos próprios sócios quando estavam dentro de uma distância aceitável.

Por conta dessa limitação, criou-se oportunidades para que pudessem conhecer pessoalmente cada cliente e melhorar ainda mais a oferta de produto e as condições para que outras vendas acontecessem para suprir necessidades similares identificadas nestes contatos.

Outro ponto crítico enfrentado pela empresa foi a de divulgação digital. Como, bem no início do processo, não havia geração de receita suficiente para investir em anúncios, 100% da divulgação foi realizada de forma orgânica, com produção de conteúdo para publicação nas plataformas de rede social Instagram e Facebook.

5. Considerações Finais

Neste relato técnico, utilizamos as teorias das capacidades dinâmicas e da transformação digital para analisar a situação enfrentada pela IT Performance entre o final de 2019 e dezembro de 2021. Percebeu-se que a aplicação dos conceitos de capacidades dinâmicas permitiu identificar situações de ameaças do ambiente externo (clientes cancelando contratos de consultoria) e também oportunidades (aumento das vendas *on-line*, de produtos já bem conhecidos pela consultoria).

Neste contexto, a IT Performance reconfigurou suas competências internas e externas e respondeu rapidamente às mudanças do mercado. Já a transformação digital foi explorada para entender como a adoção das tecnologias digitais facilitou a inovação, criação e entrega de valor aos clientes do *e-commerce*.

Especificamente, foi observado que o aproveitamento das ferramentas digitais que a empresa de consultoria já utilizava foram determinantes para obter dados robustos e fundamentar as tomadas de decisão. A implementação de um estilo de trabalho ágil, com *roadmap* em notas adesivas (*post-its*), garantiu a velocidade e direcionamento para as decisões e execuções das tarefas, que resultaram em um aumento consistente no faturamento da empresa no período em que manteve sua operação. Além disso, a adoção de uma mescla de produtos

cuidadosamente selecionado permitiu que a empresa mantivesse um estoque enxuto e conseguisse atingir o ponto de equilíbrio em 3 meses após o início da operação.

Com base nas evidências coletadas, conclui-se que a combinação de capacidades dinâmicas e a transformação digital é capaz de fornecer vantagem competitiva significativa. A empresa demonstrou que a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente e de utilizar tecnologias emergentes é fundamental para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

Este relato contribui para a literatura ao fornecer *insights* práticos sobre a aplicabilidade dessas teorias em um cenário real e destaca a importância de estratégias integradas para o enfrentamento de desafios complexos no ambiente digital e tecnológico.

Referências

- Antonio, N., & Rita, P. (2021). COVID-19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry?. *Tourism & Management Studies*, 17(2), 41-46. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170204>
- Carneiro da Cunha, J. A., Corrêa, H. L. & Passador, J. L. (2008). Os fatores propulsores de confiança em compradores do comércio eletrônico. *Qualit@s*, 7(1), 1-18.
- Chamorro, T. (2021). The essential components of digital transformation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: the case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Cunha, J. A. C., & Urdan, A. T. (2023). Marketing e Transformação Digital. *Revista Brasileira de Marketing*, 22(4), 1328-1335. <https://doi.org/10.5585/remark.v22i4.25710>
- Gajendran, T., Brewer, G., & Marimuthu, M. (2013). Internationalisation of construction business and e-commerce: Innovation, integration and dynamic capabilities. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(2), 1-17. <https://doi.org/10.5130/ajceb.v13i2.3321>
- Lodi, M. D. de F., Thiollent, J. M., & Sauerbronn, F. R. (2018). *Uma discussão acerca do uso da pesquisa-ação em administração e ciências contábeis*.
- Mendonça, H. G. (2016). E-commerce. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 240-251. <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68>
- Santos, I. M. M. dos, & Santos, R. S. (2008). A etapa de análise no método história de vida: Uma experiência de pesquisadores de enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 714-719. <https://doi.org/10.1590/s0104-07072008000400012>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thiollent, M. (2022). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.

- Thiollent, M., & Oliveira, L. (2016). Participação, cooperação, colaboração na relação dos dispositivos de investigação com a esfera da ação sob a perspectiva da pesquisa-ação. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 357-366.
- Tripp, D. (n.d.). Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica. *Pesquisa-ação-Participação-Investigação-ação-Metodologia de Pesquisa*, 3.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, S., & Xu, J. (2018). E-commerce supply chain routine evolution and dynamic capability formation mechanism of integrating situational knowledge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 176(1), 1-5. <https://doi.org/10.2991/icmess-18.2018.360>
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275-295. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.275.82>