

Notas de ensino

Navegar por novos mares: Desafios de uma empresa náutica no pós-pandemia

Bruno Henrique Rocha Fernandes^a  , Marcos Antônio Lopes Silva^b   e
Adriana Roseli Wünsch Takahashi^b  

^aFundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil

^bUniversidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil



Ciência Aberta



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

Histórico do Artigo

Recebido : 02 de dez. de 2023

Aceito : 08 de set. de 2025

Disponível online: 19 de nov. de 2025

Artigo ID: 2466

Classificação JEL: M1

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dra Daiane Johann 
Universidade do Vale do Itajaí, Univali

Editor Executivo¹ ou Assistente²:

¹ M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

José Augusto Pereira da Silva

Como citar:

Fernandes, B. H. R., Lopes da Silva, M. A., & Takahashi, A. R. W. Navegar por novos mares: Desafios de uma empresa náutica no pós-pandemia. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 14, e2466. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2466>.

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2780>



Artigo verificado por:



Autor de contato:

Bruno Henrique Rocha Fernandes
bhfernanandes@gmail.com

Resumo

Objetivo: Este caso de ensino foi elaborado para cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas relacionadas à Administração Estratégica, com foco na tomada de decisão em cenários de incerteza e recuperação econômica. **Dilema:** o caso apresenta os desafios enfrentados pela Sea River, uma microempresa do setor náutico, após o crescimento observado durante a pandemia de Covid-19. O caso termina convidando os participantes a refletirem sobre como sustentar os resultados alcançados no pós-pandemia. **Relevância/originalidade:** A resposta da empresa pode ser analisada à luz dos conceitos de Capacidades Dinâmica (CD) e Transformação Digital (TD). O tema das CD é contemporâneo, de compreensão abstrata e, por isso, não comum de ser abordado em casos de ensino; o caso exemplifica sua aplicação. Também permite abordar CDs associadas ao tema da TD, e tratar de ambas no contexto de uma microempresa durante um evento raro e único que desafiou o mundo e as organizações: a pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Transformação digital, Micro e pequena empresa.

Navigating new waters: Challenges of a nautical company in the post-pandemic era

Abstract

Objective: This teaching case was developed for undergraduate and graduate courses in disciplines related to Strategic Management, with a focus on decision-making in uncertain scenarios and economic recovery. **Dilemma:** The case presents the challenges faced by Sea River, a micro-enterprise in the nautical sector, after the growth observed during the Covid-19 pandemic. The case ends by inviting participants to reflect on how to sustain the results achieved in the post-pandemic period. **Relevance/Originality:** The company's response can be analyzed in light of the concepts of Dynamic Capabilities (DC) and Digital Transformation (DT). The theme of DC is contemporary, of abstract understanding and, therefore, not commonly addressed in teaching cases; the case exemplifies its application. It also allows us to address DCs associated with the theme of DT, and to deal with both in the context of a micro-enterprise during a rare and unique event that challenged the world and organizations: the Covid-19 pandemic.

Keywords: Dynamic capabilities, Digital transformation, Small and medium-sized enterprises.



NOTAS DE ENSINO

Objetivos de aprendizado

Ao final das discussões, é esperado que os alunos:

- Entendam e apliquem o conceito de CD para explicar e fomentar movimentos estratégicos de uma organização, sobretudo em situações de ruptura, como na pandemia.
- Entendam a TD à luz do conceito de CD, como a TD pode ser viabilizadora de CD.

Fonte dos dados coletados

Os dados foram coletados mediante entrevistas realizadas com os empresários citados no caso, além de visitas à empresa, consultas ao *website*, documentos e registros contábeis da empresa.

Uso recomendado

Diversas são as possibilidades para uso deste caso em sala de aula: estratégias de posicionamento e nicho, estratégias emergentes, estratégias de internacionalização, entre outras. Porém, recomenda-se sua aplicação para o conceito de Capacidades Dinâmicas (CD) e Transformação Digital (TD).

Preparação

A [Tabela 1](#) indica leituras complementares para a teoria das CD e seu resumo, que fornecerão aos estudantes subsídios para analisar o caso.

Tabela 1

Textos para leitura prévia

Autores	Definição
Teece et al. (1997)	Define Capacidades Dinâmicas como habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências e recursos internos e externos em resposta a ambientes em rápida mudança.
Teece (2007)	Desagrega as CD em três elementos: <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> .
Bourreau et al. (2012)	Aborda como a digitalização de produtos e serviços aumenta a entrega de valor e interação com o cliente.
Chen et al. (2014); Li et al. (2017); Margiono (2021).	Demonstram como a TD reconfigura rotinas organizacionais, melhorando a cognição gerencial e direcionando a organização para a cultura digital.

Nota: Elaborada pelos autores.

Questões preparatórias para os alunos

1. Por que a *Sea River* conseguiu prosperar na crise da Covid-19?
2. Como a *Sea River* pôde sustentar o crescimento obtido durante a pandemia?

Respostas às questões com embasamento conceitual

1. Por que a *Sea River* conseguiu prosperar na crise da Covid-19?

Como em qualquer caso, as respostas não são únicas. Mas recomenda-se que os alunos busquem *frameworks* conceituais para respaldar suas propostas. As respostas devem considerar perspectivas externas e internas à empresa. Na perspectiva externa, peculiaridades do setor ajudaram. A empresa estava entre os poucos setores beneficiados com a pandemia em termos de crescimento. Não se trata de algo que se pudesse prever: a expectativa inicial era de redução da demanda. Porém, o setor apresentou crescimento de cerca de 30% no período.

A perspectiva externa sozinha não explica o crescimento da empresa: a *Sea River* poderia não estar preparada para o salto na demanda. A perspectiva interna, abordada pelo prisma das CD, associadas à TD, oferece referencial explicativo.

CD para Teece et al. (1997) são “as habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências e recursos internos e externos em resposta a ambientes em rápida mudança.” Desde sua proposição, diversas pesquisas enfatizam suas características e implicações. Por exemplo, Wilden et al. (2016) destacam elementos tais como o aprendizado e a experimentação: “É o aprendizado oriundo da repetição, experimentação e avaliação contínuas dos processos e capacidades da organização, fornecendo melhores maneiras de executar as tarefas e identificando oportunidades de produção”.

As CD permitem às organizações se adaptarem a um mundo em transição, e a preservarem (ou desenvolverem) vantagens competitivas alinhadas às necessidades do mercado. Desempenham papel essencial para criar e sustentar vantagem competitiva (Takahashi et al., 2017). Uma contribuição importante deve-se a Teece (2007), quando desagrega as CD em três componentes ou microfundamentos: (a) monitorar oportunidades (*sensing*), (b) aproveitar oportunidades (*seizing*), e (c) reconfigurar a base de recursos organizacionais (*reconfiguring*).

Sensing engloba pesquisar, sondar e reexaminar as necessidades de clientes, tecnologias empregadas e em desenvolvimento, características da demanda potencial, evolução estrutural do mercado e da indústria, e possíveis reações dos concorrentes (Teece, 2007). Envolve a indústria atual da empresa e mercados distantes.

Seizing, corresponde a aproveitar oportunidades, e isto acarreta escolher um modelo de negócios: como a empresa cria e entrega valor para o cliente, e como clientes percebem este valor e remunera a organização para ela obter lucro (Teece, 2007). Isto implica escolher tecnologias e recursos para agregar ao produto ou serviço, definir a estrutura de custos e preço, estabelecer processos para tecnologias escolhidas, identificar o mercado-alvo, e mecanismos para capturar valor.

Reconfiguring, segundo Teece (2007), é a “orquestração periódica, senão contínua – envolvendo obtenção de alinhamento, coalizão, realinhamento e redistribuição – de ativos” de forma que se complementem, beneficiando trocas interfuncionais e minimizando conflitos internos. Tal microfundamento demanda adotar estruturas fracamente acopladas, inovação aberta, desenvolver e integrar habilidades de coordenação, co-especialização (combinar ativos com complementaridade, em que o todo seja maior que a soma das partes), gestão do conhecimento e aprendizado organizacional.

Um segundo tema que explica por que a *Sea River* prosperou é a Transformação Digital (TD). Segundo o site Statista (2023), em meados de 2023, a TD era prioridade número 1 de 74% das organizações globais em seus esforços de tecnologia da informação. A TD pode ser definida como mudanças no modelo de negócios e operações de uma organização ocasionada pelas tecnologias

digitais (Nadkarni, & Prügl, 2021), entendendo tecnologias digitais como ferramentas, sistemas e recursos para gerar, armazenar ou processar dados (Lindqvist, 2019). São exemplos de tecnologias digitais a inteligência artificial (IA), computação nas nuvens (*cloud computing*), internet das coisas (IoT), *big data*, *e-commerce*, *blockchain*, mídias sociais, entre outros. A TD envolve mudanças em tecnologia, comportamento, e sociotécnicas (Nadkarni, & Prügl, 2021).

TD e CD são temas relacionados. Como Warner e Wäger (2019, 346) afirmam, a TD é “um processo de construção de CD para uma renovação estratégica contínua”. Ambas focam mudar modelos de negócios. Diversos estudos relacionam elementos das TD aos microfundamentos das CD. Por exemplo, tecnologias de *big data* e mídias sociais podem ser usadas para monitorar (*sensing*), identificar (*seizing*) e aproveitar oportunidades, como lançar novos produtos e canais (Santos et al., 2020, Matarazzo et al., 2021). Tais

ideias fornecem *insights* para examinar o caso da *Sea River*. No caso, observam-se CDs e microfundamentos instalados, pré-existent à pandemia, que permitiram à empresa transitar para o novo contexto.

A Tabela 2 enumera ações da empresa relacionadas a cada microfundamento. Apesar de extensa, a relação não é exaustiva, e professor e alunos podem apontar novos elementos. Destacamos em negrito ações especificamente relacionadas a TD.

Em particular, na Tabela 3, destacamos tecnologias digitais implantadas em 2018, quase dois anos antes da pandemia, que viabilizaram rápida reação da *Sea River* na pandemia, e constituíram a base de CD da empresa. Porém, algumas tecnologias digitais da *Sea River* evoluíram durante a pandemia – indicadas na Tabela 3 como “após a pandemia” –, e consistiram em estender as práticas e tecnologias instaladas a um novo público, colocando a empresa em outro patamar em termos de TD.

Tabela 2

CD da Sea River anteriores à pandemia

Sensing	Seizing	Reconfiguring
Investigar condições necessárias para seu crescimento.	Iniciar operações de importação.	<i>Recursos humanos:</i>
Pesquisar e aprofundar entendimento sobre legislação que rege o setor de offshore.	Ampliar leque de produtos importados.	Entrada de novos sócios e colaboradores de outras localidades, permitindo que trabalhassem remotamente.
Compreender funcionamento do mercado náutico.	Segmentar seu portfólio dentro do setor náutico.	Contratação de mais colaboradores.
Estreitar laços comerciais com clientes para captação de informações.	Aumentar número de produtos importados para atender a todos segmentos da náutica e para novos segmentos.	Ampliação do número de representantes comerciais.
Pesquisar novos produtos e fornecedores.	Entrar em novos canais de distribuição atendendo setores de motorhome e agronegócio.	Contratação de empresa de assessoria em desembaraço aduaneiro.
Importar amostras para conhecer características dos produtos, fornecedores e custos.	Atender a consumidores finais mediante e-commerce próprio.	Contratação de agência de marketing digital / e-commerce.
Identificar novas linhas de produtos e segmentos dentro do setor náutico.		<i>Recursos materiais:</i>
Identificar falsas crenças no setor (equipamentos de salvatagem marítima para embarcações e plataformas deveriam ser de fabricação brasileira).		Rearranjo de espaço físico para novos produtos.
Avaliar riscos inerentes à introdução de novas marcas no mercado.		Locação de armazém em área industrial.
Investigar como a profissionalização do quadro de colaboradores e sócios pode gerar vantagem competitiva, admitindo profissionais de outras localidades.		Aumento do volume de produtos em estoque.
Acessar relatórios e projeções de cenários globalmente, não apenas localmente.		<i>Recursos financeiros:</i>
		Aumento do Capital de giro próprio.
		Empréstimo de Terceiros.
		<i>Recursos tecnológicos:</i>
		Computação em nuvem.
		Trabalho remoto.
		Uso de notebooks.
		Banco de dados digitais.
		Sistema para gestão de rotinas internas.
		E-commerce próprio.
		<i>Conhecimentos e experiências:</i>
		Conhecimento sobre:
		regulamentação da náutica de <i>offshore</i> .
		tecnologias de materiais.
		mercado de acessórios para náutica e pet shop.
		necessidades de clientes e ambiente de negócios no segmento náutico.
		como prospectar fornecedores no mercado externo.
		como contratar fechamentos de câmbios e trâmites aduaneiros.
		Experiência: na gestão de parceiros de logística, consultoria aduaneira e de gestão de mídias sociais.

Nota: Elaborada pelos autores.

Tabela 3

Ações da transformação digital na Sea River

Antes de 2018	Depois de 2018
Computação em servidor próprio	Computação em nuvem
Predominância de <i>desktops</i>	Predominância de notebooks
Trabalho presencial e remoto exclusivo para diretor comercial e contadora	Trabalho remoto estendido aos demais colaboradores (após a pandemia)
Prospecção de fornecedores e produtos em viagens internacionais	Prospecção de fornecedores e produtos por meio de reuniões virtuais (após a pandemia)
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

Nota: Elaborada pelos autores.

Tal evolução propiciou a expansão dos negócios da empresa. Por exemplo, pôde-se prospectar produtos e fornecedores, e desenvolver novos clientes em menos tempo e a menor custo; informações referentes a produtos ficaram fácil e rapidamente disponíveis aos representantes; o marketing da empresa foi exponencializado através de mídias sociais. Em particular, as mídias e redes sociais oferecem (Mishnick & Wise, 2024):

- maior alcance e velocidade, chegando a um público mais amplo e em tempo real;
- segmentação e personalização, direcionando mensagens para públicos específicos;
- interação e *feedback*, facilitando o diálogo com os consumidores;
- mensuração e análise, permitindo acompanhar os resultados e otimizar as estratégias;
- conteúdo viral, aumentando o alcance e o engajamento das mensagens; e
- custo-benefício, oferecendo maior flexibilidade e retorno sobre o investimento.

Em síntese, além de beneficiada por atuar em um setor que cresceu na pandemia, a *Sea River* possuía CD que permitiram rápida reação. CD relacionadas à TD como expertise em *e-commerce*, mídias sociais e domínio de plataformas para trabalho virtual foram essenciais nesta reação. Um dado de interesse: CD requerem “estruturas fracamente acopladas” (Teece, 2007), algo presente na *Sea River*. Por ser uma pequena empresa, não tinha estruturas “rígidas” e demonstrava agilidade nas decisões. Por exemplo, cortaram e retomaram as importações rapidamente. Ainda, o fato de terem esvaziado as operações industriais ao longo do tempo diminuiu “comprometimentos” como processos de manufatura e custos incorridos, também favorecendo maior liberdade de movimentos e decisões, sem muito a perder.

2. Como a Sea River pode sustentar o crescimento obtido durante a pandemia?

As tecnologias digitais discutidas neste caso “vieram para ficar” e a tendência é que se disseminem cada vez mais. A taxa prevista de crescimento mundial anual para tais tecnologias é de 21,1% ao ano entre 2022 e 2027. Neste período, espera-se que saiam de US\$ 594,5 bilhões em 2022 para alcançar 1.548,9 bilhões ao final de 2027 (Markets & Markets, 2023). No caso da *Sea River*, grande parte destas tecnologias estão assimiladas, já que eram adotadas antes da pandemia, e seu uso desde então se consolidou. Os investimentos antes e durante o período da pandemia (teletrabalho, *e-commerce*)

permitiram navegar naquele cenário. Porém, não garantem vantagem competitiva sustentável.

Segundo a Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável deve basear-se em recursos VRIN: valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis. No caso, as tecnologias digitais aplicadas pela *Sea River* são valiosas e não substituíveis, mas não são raras ou difíceis de imitar. Pelo contrário, trata-se de tecnologias que a concorrência pode alcançar facilmente, se é que já não o fez. Envolvem softwares, plataformas, *e-commerce*, *market places*, entre outros, controlados por terceiros, que oferecem estes serviços a outras empresas.

Além de continuar investindo em TD, considerando “novas ondas” como Inteligência Artificial (IA), customização em massa etc., a empresa deve aprofundar-se nas atividades das CD da Tabela 1. Mais do que as tecnologias em si, a CD está no movimento (e rotinas) da empresa estar continuamente exercitando os microfundamentos de *sensing*, *seizing* & *reconfiguring*.

A empresa possui uma estratégia de intimidade com o cliente (Treacy & Wiersema, 1998). Manter tais estratégias pode ser uma alternativa viável para a *Sea River*, entendendo as necessidades do cliente neste nicho de equipamentos e acessórios para navegação, e expandindo sua atuação para oferecer “soluções completas” a partir daquilo que tem sinergia com seu portfólio. Deve exercer atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, e investir em TD para ganhar proximidade e responsividade aos clientes do setor de equipamentos e acessórios para navegação.

Com menor ênfase, como objeto de experimentação, está ofertar seu portfólio para outros setores demandantes de seus produtos, como aconteceu com *petshop* e motor *homes*. Porém, este segundo movimento deve ser feito cuidadosamente, dadas as dificuldades que a empresa já enfrentou, e a possibilidade de descuidar de seu público primário sem gerar conexões significativas nos novos.

Para resumir, não se sabe o que virá depois. Conforme frase atribuída a Niels Bohr, ganhador do prêmio Nobel de física, “é difícil previsões, especialmente sobre o futuro”. Mas seria arriscado contar que as circunstâncias da pandemia se repetirão ou se perpetuarão: naquele momento de isolamento social, o barco constituía uma das poucas alternativas viáveis de entretenimento. Passada a pandemia, voltam à cena inúmeras outras opções.

Plano de ensino

Recomenda-se este plano para uma sessão de 1 hora e 40 minutos, sendo flexível às necessidades de tempo para debate, de acordo com a modalidade de ensino e características do grupo ao qual será aplicado.

- Aquecimento (10 minutos): o instrutor poderá iniciar o processo estimulando os alunos a pensarem sobre a importância de gestores monitorarem as oportunidades do ambiente e aproveitá-las.
- Introdução (20 minutos): O instrutor poderá utilizar as questões preparatórias para apresentar os conceitos que fundamentam este caso de ensino. Durante a discussão, o professor aproveita para esclarecer os conceitos de CDs e TDs.
- Discussão em grupos (30 minutos): o instrutor dará as orientações para o trabalho em grupo. Deverá apresentar as duas questões para debate, e cada grupo terá 15 minutos para debater cada questão, sintetizando em palavras-chave suas respostas. Estas respostas deverão ser escritas em post-its, ou com uso de recursos e softwares como Miro. À medida que os alunos terminem, estes resultados podem ser agrupados na parede da sala, em espaços separados por questão, ou dispostos nos frames do Miro. O resultado permitirá que todos vejam as ideias de todos os grupos.
- Debate (35 minutos): o instrutor poderá solicitar a cada grupo uma rápida explicação das palavras-chave para, após, comparar as respostas. Uma síntese então fechará a discussão de cada questão, mostrando os diversos pontos de vista, e se inspirando nas respostas que sugerimos. O professor poderá

explorar aspectos processuais do desenvolvimento das CDs e TD, mostrando que são mudanças que ocorrem gradualmente, ao longo do tempo, por meio de práticas, rotinas e mobilização de recursos organizacionais.

- Encerramento (5 minutos): o instrutor certifica-se de que haja mais dúvidas, e agradece a participação de todos.

Caso de ensino

Esta nota de ensino é parte integrante do caso de ensino:

Fernandes, B. H. R., Lopes da Silva, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2024). Navegar por novos mares: desafios de uma empresa náutica no pós-pandemia. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 14, e2466. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2466>.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuições		
	Fernandes B. H. R.	Lopes da Silva M. A.	Takahashi A. R. W.
Conceitualização	■	■	■
Metodologia	■	■	■
Software		N. A.	
Validação	■		■
Análise formal	■	■	■
Pesquisa / Levantamento		■	
Recursos		■	
Curadoria dos dados		■	■
Escrita - Rascunho original	■	■	■
Escrita - Revisão e edição	■		
Visualização dos dados	■		
Supervisão / Orientação	■		■
Administração do Projeto	■		
Financiamento		N. A.	

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

Ciência aberta: Disponibilidade de dados

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo estão disponíveis conforme dados a seguir.

Etiqueta Descrição



Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.



Não se aplica.



Não se aplica.



<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2351pr>



Não se aplica.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1983). Beyond prediction and preparation. *Journal of Management Studies*, 20(1), 59–69. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00198.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bourreau, M., Gensollen, M., & Moreau, F. (2012). The impact of a radical innovation on business models: Incremental adjustments or big bang? *Industry and Innovation*, 19(5), 415–435. <https://doi.org/10.1080/13662716.2012.711026>
- Chen, J. E., Pan, S. L., & Ouyang, T. H. (2014). Routine reconfiguration in traditional companies' e-commerce strategy implementation: A trajectory perspective. *Information & Management*, 51(2), 270–282.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Lindqvist, M. H. (2019). The uptake and use of digital technologies and professional development: Exploring the university teacher perspective. In *Handbook of Research on Faculty Development for Digital Teaching and Learning*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8476-6.ch025>
- Margiono, A. (2021). Digital transformation: Setting the pace. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 315–322. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0215>
- Markets & Markets. (2023). Digital transformation market. Retrieved 22 May 2023, from <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-transformation-market-43010479.html#:~:text=The%20global%20Digital%20Transformation%20Market,by%20the%20end%20of%202027>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656.
- Mishnick, N., & Wise, D. (2024). Social media engagement: An analysis of the impact of social media campaigns on Facebook, Instagram, and LinkedIn. *International Journal of Technology in Education (IJTE)*, 7(3), 535–549. <https://doi.org/10.46328/ijte.699>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Santos, S. dos, Beghini, S., & Carvalho, C. E. (2020). 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.
- Statista. (2023). Digital transformation – statistics & facts. Retrieved 14 Nov 2023, from <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#topicOverview>
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., & Giacomini, M. M. (2017). Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (educacional-marketing) e desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 375–393.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1998). *A disciplina dos líderes de mercado* (3ª ed.). Rocco.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52, 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1).

