

**Transformação digital na construção de capacidades dinâmicas nas empresas: uma análise da contribuição da startup Fabwork neste processo.**

**CAMYLA RODRIGUES GUEDES MARTINS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Um agradecimento à FabWork, em especial, a disponibilidade e solicitude do Head de Produtos e Negócios no fornecimento dos dados que foram fundamentais para a realização deste trabalho. Independentemente de pandemia, estavam dispostos a cooperar e sanar dúvidas e questionamentos levantados, nosso muito obrigada!

# **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS NAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA STARTUP FABWORK NESTE PROCESSO**

## **1 INTRODUÇÃO**

É certo que a tecnologia faz parte da vida das pessoas e que cada vez mais é responsável por mudanças nas relações interpessoais e diversos aspectos nos negócios e na economia como um todo. Vivemos em uma era digital em que, conforme Bernal (2020), modelos de negócios impulsionados por novas ideias e tecnologias têm evoluído rapidamente, permitindo gerar, transmitir, armazenar e processar altos volumes de dados. Buscando se adaptar à economia digital, diversas indústrias e negócios enfrentam a transformação digital (NADEEM et al., 2018). Essa transformação, como apontam Hess et al. (2016), compreende a capacidade de uma empresa em explorar tecnologias digitais e criar valor para o cliente.

Nesse sentido, como colocado por Teece, Pisano e Shuen (1997), as empresas com melhores resultados no mercado têm sido aquelas que conseguem ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças, coordenando competências e alcançando vantagem competitiva, através das capacidades dinâmicas. Essa necessidade ficou muito visível com mudanças motivadas pelos desafios da pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2), a qual, expôs a fragilidade na infraestrutura de saúde de muitos países, mas também aspectos gerais como a falta de informações para decisões (MENDONÇA, DANTAS, 2020). Uma pesquisa da IT Trends no Brasil evidenciou que cerca de 92% dos executivos reconheceram a pandemia como um agente de aceleração do processo de TD (IT TRENDS, 2020).

Olhando para o contexto de Startups Brasileiras e a pandemia, Lourenço e Frota (2021) apontam que a representatividade desse mercado tende a crescer como reflexo do uso de tecnologia. O resultado é que a Transformação Digital, a qual vinha sendo empregada gradativamente, tornou-se sinônimo de sobrevivência, forçando diferentes empresas a ingressarem no ambiente digital (PURGATO, 2020).

Procurando entender essa transformação, pesquisas no campo da inovação têm envolvido tais temáticas como a visão baseada em recursos, capacidades, gestão do conhecimento, etc. (MARTINS et al., 2019a). Nesse sentido, o presente estudo se enquadra em uma agenda de pesquisa em ascensão e já apontada como relevante por vários autores (e.g. CANONGIA et al., 2004; MEIRELLES, CAMARGO, 2014; VIAL, 2019).

Com a abordagem qualitativa descritiva, este artigo conta com revisão bibliográfica, apresentando definições teóricas importantes, seguido da discussão sobre a atuação e contribuição da FabWork. Como contribuição, este trabalho fornecerá novas sugestões para pesquisas em áreas interligadas: inovação, capacidades dinâmicas e transformação digital.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Visando contribuir com o campo de pesquisa de inovação, este artigo tem o objetivo de compreender a contribuição de um agente acelerador na (I) identificação e no (II) desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas diante dos projetos de transformação digital. Assim, a problemática a responder é: como um agente externo que viabiliza a transformação digital poderia auxiliar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas das empresas parceiras?

Para isso, contaremos com uma análise macro de ações, diagnósticos e etapas realizadas pela FabWork. Este é um centro de inovação e empreendedorismo voltado para o desenvolvimento de empresas, viabilizando, também, a transformação digital.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 Transformação digital das empresas**

A sociedade atual vive um momento em que o desenvolvimento tecnológico acontece rapidamente. Essa digitalização tem facilitado processos, dinamizado mercados e indústrias,

além de proporcionar maior celeridade nos relacionamentos, entre outros pontos. Porém, transformar digitalmente uma empresa implica enfrentar vários desafios, e apenas seguir as tendências parece não ser suficiente (MARTINS et al., 2019b). Ser uma organização digital no mundo atual não é apenas usar recursos tecnológicos. É também reexaminar a maneira de fazer negócios, entender fronteiras de valor, perceber a evolução dos comportamentos dos clientes, ao mesmo tempo construir capacidades digitais (DONNER, EDELMAN, 2015).

O advento de diversas tecnologias impacta e têm o poder de revolucionar o mercado. Ela cria oportunidades e impulsiona a competitividade entre negócios, fazendo com que as empresas precisem se adaptar a tais dinâmicas para garantir sua sustentabilidade. Assim, como conceituam Parviainen et al. (2017, p.64), a transformação digital pode ser definida como uma mudança nas formas de trabalho, em funções e ofertas de negócios decorrentes da adoção de tecnologias por uma organização. Ou seja, é usar tecnologias digitais para alterar os caminhos de criação de valor para se mantenham competitivas (VIAL, 2019).

A TD ocasiona alterações em níveis, como: (I) processo, na adoção de ferramentas digitais para otimizar atividades; (II) organização, no descarte de práticas obsoletas ou para melhorar a tomada de decisões; (III) domínio do negócio, na mudança de papéis e cadeias de valor (PARVIAINEN et al., 2017; MARTINS et al., 2019b). Berman (2012) descreve que, o melhor caminho para trilhar a transformação digital depende das estratégias, contextos, pressões e expectativas dos interessados (HENRIETTE, FEKI, BOUGHZALA, 2015).

Como apontam Martins et al. (2019b), para capturar o valor das mudanças, é necessário associá-las a um conjunto de melhores práticas de gestão que abrangem as dimensões fundamentais: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura. Afinal, as empresas possuem tanto capacidades comuns quanto dinâmicas, sendo o primeiro como o desempenho de funções administrativas e operacionais básicas e o segundo como atividades que podem permitir uma empresa alcançar oportunidades de alto retorno (TEECE, 2014).

Segundo Parviainen et al. (2017), o impacto da adoção de novas tecnologias pode ser percebido de três diferentes pontos: (a) eficiência interna: melhorar a forma de se trabalhar com ferramentas digitais e replanejamento de processos internos; (b) oportunidades externas: criação e implementação de novas oportunidades de negócio dentro do setor; e (c) mudança disruptiva: quando a digitalização causa mudanças completas (PARVIAINEN et al., 2017).

Ademais, os autores explicam que, os benefícios potenciais da digitalização para a eficiência interna incluem a melhoria e padronização dos processos, na precisão e compreensão de dados, satisfação de colaboradores, recuperação por backups, entre outros pontos. As oportunidades externas permitem melhorar o tempo de resposta e atendimento ao cliente, ter novas formas de fazer negócios, enquanto que as novas tecnologias digitais podem criar oportunidades para novos serviços ou ofertas avançadas (PARVIAINEN et al., 2017).

Uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2019 com 124 empresas de portes e setores variados buscou entender o efeito do processo de digitalização no Brasil. Os resultados revelaram que a velocidade da TD pode variar por empresa, assim como a necessidade de investimento em recursos para capturar valor dos modelos de negócios existentes ou para desenvolver outros novos (MARTINS et al., 2019b).

Além disso, afirmaram que o sucesso da TD de uma empresa será determinante para sua permanência no mercado brasileiro (MARTINS et al., 2019b). Os autores propuseram que as empresas precisam atentar-se a ações específicas, como: (a) executar iniciativas digitais dentro ou fora da empresa; (b) desenvolver novas habilidades que ampliem as capacidades digitais; (c) definir a estrutura e a governança para fazer o acompanhamento da transformação; (d) ter líderes com conhecimento de digital envolvidos na transformação; (e) construir as habilidades digitais, preparando os colaboradores; (f) digitalizar ferramentas e processos e maximizar a tomada de decisões baseadas em dados; (g) promover maneiras de trabalho que fomentem aprendizado contínuo e (h) comunicar o propósito da transformação.

Como resultado da digitalização, Lourenço e Frota (2021) afirmam que o número de *startups* no Brasil não para de crescer. Estas são empresas que utilizam tecnologia para oferecer soluções e produtos escaláveis em vários setores do mercado. Esse ecossistema de fomento de novos negócios é cada vez mais relevante, não só para a geração de inovação, de produtos e serviços, mas para formas de trabalho (LOURENÇO, FROTA, 2021).

As *startups* têm sua metodologia suportada nos métodos ágeis, não apenas no desenvolvimento de *softwares*, mas para tornar a organização mais adaptável ao ambiente digital. Elas possuem, em geral, equipes rápidas e multifuncionais (NAGLI, 2019), facilitando a execução de projetos de Transformação Digital.

O processo de TD pode ser conduzido com o apoio de parcerias pois, como concluem Fernandes, Fleury e Silva (2019), as pesquisas e desenvolvimentos, direcionamento de recursos, a gestão do conhecimento, a construção de uma cultura inovadora e alianças estratégicas podem criar valor para a transformação.

### 3.2 Capacidades dinâmicas e inovação

É crescente a percepção sobre a importância da gestão da inovação para a competitividade (CANONGIA *et al.*, 2004), e, mais do que nunca, as empresas devem explorar as suas capacidades inovadoras para desenvolver-se e enfrentar com sucesso os efeitos das novas tecnologias, os clientes mais informados, novos concorrentes, curtos ciclos de vida dos produtos, globalização, etc (MULLER, VÄLIKANGAS, MERLYN, 2005).

O processo de gerir a inovação busca reunir mecanismos, instrumentos e as metodologias da organização que possam garantir a sua capacidade de inovar (CANONGIA *et al.*, 2004). As definições envolvendo inovação podem variar na teoria, mas todas destacam a necessidade de desenvolver e aprofundar novos conhecimentos, não somente sua invenção (TIDD, BESSANT, 2015, p. 18). Então, como apresentado pelos autores Tidd e Bessant (2015, p. 55), entende-se inovação como um processo central de renovação dentro de uma empresa, seja sua oferta ao mercado ou a maneira de criar e disponibilizar tal oferta. Dessa forma, percebe-se como a capacidade de uma empresa em inovar tornou-se uma característica importante para as organizações competitivas.

Esta percepção intensificou-se em meio ao cenário turbulento causado pelo novo coronavírus (Covid-19), o qual impulsionou uma migração abrupta para o mundo digital. Como discorre Constancio (2020), a discussão acerca das capacidades dinâmicas é crucial nesse contexto da luta pela sobrevivência. Nesse sentido, autores de referência nos estudos de capacidades dinâmicas apresentaram que as empresas que conseguissem responder agilmente às mudanças teriam melhores resultados, pois gerenciam de forma eficaz suas capacidades e competências para manutenção da vantagem competitiva (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Segundo o estudo realizado por Meirelles e Camargo (2014), existem uma vasta quantidade de conceitos sobre Capacidades Dinâmicas, alguns semelhantes e outros até controversos. De toda forma, o termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities* em inglês, não devendo, porém, ser confundida com o conceito de capacidade usada na área de produção (MEIRELLES, CAMARGO, 2014).

A definição proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) diz que a capacidade dinâmica vai além das capacidades tradicionais de gestão e envolve a habilidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em meio aos ambientes de rápidas mudanças. A partir disso, propõem (p. 516) que existem três capacidades de sustentação: a) capacidade de sentir o contexto do ambiente; b) capacidade de aproveitar oportunidades; c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações. Essas competências são ativos, rotinas e processos organizacionais, cujos desempenhos são difíceis ou impossíveis de imitar, enquanto a dinâmica trata sobre os efeitos das mudanças rápidas de mercado e as respostas da empresa.

Além disso, Wang e Ahmed (2007, p. 37-39), focando em habilidades, definem elementos componentes das capacidades dinâmicas como: a) capacidade adaptativa: a

habilidade da empresa em identificar e aproveitar as oportunidades de mercado no tempo certo e flexibilizando os recursos e capacidades para as mudanças de forma eficiente; b) capacidade absorviva: a habilidade da empresa em reconhecer novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins estratégicos e comerciais com uso de um conhecimento prévio, ou seja, ao longo da trajetória da empresa, combinando os conhecimentos internos aos externos; c) capacidade de inovação: a habilidade em desenvolver novos produtos, processos e mercados com o alinhamento estratégico de comportamentos e processos de inovação.

Deste modo, é possível unir os conceitos apresentados e, para fins do trabalho, considerar a gestão das capacidades dinâmicas para a inovação como a forma de uma empresa entender, gerenciar e desenvolver suas habilidades e recursos internos para responder celeremente ao contexto ambiental inserida, utilizando os conhecimentos adquiridos ao longo da sua existência. Ademais, tal como sintetizaram Meirelles e Camargo (2014), esses processos combinatórios de capacidades permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades da organização e sua base de recursos e competências, através de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

A teoria das Capacidades Dinâmicas é um desdobramento da teoria da Visão Baseada em Recursos ou “Resources Based View” (RBV). Barney (1991) evidenciou a importância dos recursos e capacidades para entender as fontes de vantagem competitiva nas empresas, separando-as em ativos tangíveis e intangíveis. Aqueles podem ser utilizados para aumentar sua posição de competitividade e esses para garantir sustentabilidade (GUEDES *et al.*, 2016).

Em consonância com Sanches e Machado (2014), os recursos e as capacidades da empresa são os aspectos fundamentais na formulação de uma estratégia, pois, se distribuídos de forma heterogênea nas empresas, trazem rentabilidade. Porém, para que recursos ou competências virem vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e difíceis ou custosos de serem copiados (MULLER, VÄLIKANGAS, MERLYN, 2005).

### 3.3 Formas de entender e mensurar as capacidades de inovação

Quanto à composição das capacidades dinâmicas, Meirelles e Camargo (2014) sintetizaram no tripé: processos (rotinas ou práticas diárias e aprendizado), posições (ativos, consumidores, fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades). A partir disso, é possível entender o modo como essas se desenvolvem na empresa.

Conforme disposto na Figura 2 abaixo, existem elementos componentes que suportam e resultam em CDs. Esses podem ser identificados a partir de uma série de indicadores como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados (MEIRELLES, CAMARGO, 2014). Caminhando nas mesmas ideias, Tidd e Bessant (2015) apresentaram três ingredientes essenciais no campo estratégico, sendo eles: I) a **posição** quanto aos seus produtos, processos, tecnologias e até o cenário; II) os **caminhos** tecnológicos decorrente de suas trajetórias e, por fim, III) os **processos** organizacionais que permitem a aprendizagem.

Podemos observar no Quadro 1 a seguir, pontos que ajudam a avaliar e desenvolver a visão da capacidade de inovação, proposto por Muller, Välikangas e Merlyn (2005).

**QUADRO 1: AVALIAÇÃO DO QUADRO DE INOVAÇÕES**

VISÃO	O QUE AVALIA	EXEMPLOS
Visão de recursos	Trata da alocação de recursos como capital, trabalho e tempo.	(%) do capital investido em inovação; (%) tempo dedicado a projetos de inovação; Nº de novos produtos, serviços e negócios lançados (...);

Visão de capacidade	Avalia se há competências, cultura e condições para a inovação.	(%) de funcionários que inovação é uma meta; (%) de treinamentos em inovação; Nº de ferramentas e metodologias à disposição (...);
Visão de liderança	Grau de apoio à inovação e o envolvimento dos líderes.	(%) tempo dos executivos gasto em inovação estratégica; (%) de gestores com treinamento em inovação (...);
Processos	Estruturas organizacionais que interligam recursos e capacidades.	Nº de ideias enviadas nos últimos meses; Proporção: ideias bem-sucedidas vs enviadas; Nº de experiências em andamento (...).

Fonte: Adaptado de Muller, Välikangas e Merlyn, 2005, p.40.

Muitas medidas são úteis para examinar e monitorar a eficiência e a capacidade estratégica, adaptativa e de aprendizado da empresa frente ao desenvolvimento ou introdução de inovações. Porém, Tidd e Bessant (2015) salientam sobre a importância das organizações terem o objetivo claro e refletirem sobre a melhoria da gestão de todo o processo inovativo.

#### 4 METODOLOGIA

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que não objetiva enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados, mas parte de questões ou enfoques de interesses amplos, que vão se delineando melhor à medida que o estudo se desenvolve. (GODOY, 1995, pg. 58). Quanto ao objetivo, caracteriza-se como descritivo pois procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos no estudo (GODOY, 1995, pg. 58).

Além disso, as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008, p. 28). Optou-se por esta configuração da pesquisa, pois permite uma melhor compreensão no que se refere à TD desenvolvendo capacidades dinâmicas voltadas às inovações. Afinal, como apresenta Oliveira (2011), estudar um determinado problema de forma qualitativa é verificar como se manifesta nas atividades e procedimentos do cotidiano.

Usando como base o conceito proposto por Yin (2001, p.21) sobre a metodologia de investigação de caso único, a qual permite entender o fenômeno estudado preservando as características holísticas e significativas dos eventos em seus contextos, foram consideradas as experiências e atuações da empresa FabWork através da participação do seu Head de Negócios e Produtos. Desse modo, torna-se um estudo importante não somente para a academia, que conta ainda com poucos estudos sobre o tema, mas para todos os envolvidos na área. Isso porque, as empresas e gestores vivenciam cotidianamente a exigência e dinâmica do mercado de um lado e, a gestão das capacidades dinâmicas para a inovação do outro.

A FabWork é uma *startup* paraibana fundada em 2018, que tem por missão viabilizar a transformação digital através do desenvolvimento tecnológico e de capacitações customizadas. Os critérios para escolha da organização e entrevistado foram, respectivamente: (1) atuação na área de tecnologia e envolvimento ativo com projetos de inovação e transformação digital e, (2) cargo que possua conhecimento mais específico sobre os produtos e serviços de inovação fornecidos para melhor explicá-los.

Em virtude da pandemia do Covid-19 e das ações de controle adotadas, os dados deste estudo foram coletados de forma virtual entre os dias 03 de março e 28 de abril de 2021. Assim, a plataforma de videoconferência Google Meet e o aplicativo de comunicação instantânea Whatsapp foram utilizados como instrumentos deste trabalho. Considerando o perfil solícito do gestor, a distância não prejudicou esse processo de coleta. Para a entrevista, foi construído um roteiro semiestruturado, o qual, segundo Manzini (2004, p. 6) permite ao entrevistador fazer perguntas para compreender a informação que está sendo dada ou mesmo a possibilidade de indagar questões momentâneas que parecem ter relevância para o estudo.

Realizada no Meet, a entrevista caminhou por alguns pontos principais como: (1) conhecer o histórico de criação da *startup*, seu trabalho e diferencial, (2) entender o processo de diagnóstico; (3) identificar o perfil comum dos gestores e empresas envolvidos; (4) saber sobre metodologias e sua contribuição para as empresas parceiras no desenvolvimento de CDs. Já o *Whatsapp* foi utilizado para sanar questionamentos específicos e pontuais.

Ambos os recursos tecnológicos foram utilizados para colher dados primários, ao passo que, os dados secundários foram coletados de informações da empresa em suas plataformas digitais, como o blog, e no site da metodologia ADKAR®. A entrevista foi gravada, transcrita e submetida à metodologia de análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977, p. 31), a qual refere-se a um conjunto de técnicas que objetivam descrever o conteúdo das mensagens. O modelo é composto por três fases essenciais: 1) pré-análise, com a separação documental, 2) exploração do material, decodificando e categorizando os dados e 3) tratamento através de inferência e interpretação (BARDIN, 1977, p. 95-101).

Nesse sentido, após a transcrição e organização dos materiais coletados, o tratamento e análise dos dados deu-se mediante interpretação e cruzamento destes com pontos importantes da literatura já conhecida, compreendendo também percepções pessoais. Logo, essa metodologia permitiu obter uma ideia geral do fenômeno estudado, extraíndo informações e comparando posicionamentos teóricos com práticos.

## 5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

### 5.1 Caracterização da organização

Miguel Isoni Filho (CEO da FabWork), nascido em Campina Grande e formado pela Universidade Federal da Paraíba, esteve sempre envolvido em um mundo de tecnologia, inovação e empreendedorismo. Então, enxergando o potencial de desenvolvimento tecnológico da Paraíba, abriu um negócio em João Pessoa: A FabWork.

Iniciou em 2018 a primeira vertical da empresa, a **FAB Academy**. Foi idealizado um espaço para trabalhar com *coworking* através de capacitações profissionalizantes rápidas como apoio à inovação de *startups*. Aqui a FabWork já trazia seu primeiro diferencial, pois era um misto de incubadora, *coworking* e um ambiente de educação. Ainda em 2018, a empresa tornou-se a “casa” do *Startup Grind*, um projeto do *Google for Startups*.

No início de 2019, começaram as operações da **FAB Tech**, a vertical de soluções tecnológicas e analíticas aplicadas. O sucesso da operação foi tamanho que, com pouco tempo de existência, a **FAB Tech** atendeu a Gerdau, considerada o 10º maior conglomerado siderúrgico do mundo. Ainda em 2019, a FabWork se tornou a primeira empresa da Paraíba a ganhar a chancela internacional da Intel: *AI Builders*. Além disso, com a capacitação de mais de 700 fabers, ganharam o prêmio *Innovation Leader/Startup* revelação.

A **FAB Corporate**, a terceira vertical, iniciou suas operações no final de 2019, com o objetivo de customizar os programas corporativos, trabalhando com jornadas de inovação personalizadas. Hoje a empresa possui um modelo de *Software House* e *Coworking*, se estabelecendo como um *Hub* de Inovação com uma estrutura que permite projetos de desenvolvimento de *softwares*, educação e jornadas de inovações customizadas. Sua missão é viabilizar a Transformação Digital dos clientes através de soluções que envolvem, por exemplo, ciências de dados, *Machine Learning*, Inteligência Artificial, entre outros.

### 5.2 Perfil das empresas e gestores

Como mencionado, a Transformação Digital envolve não apenas a adoção de tecnologia, pois a empresa precisa se reinventar e buscar novos conhecimentos. Afinal, passar por essa digitalização significa reavaliar toda a maneira de fazer negócios, tanto nas rotinas, recursos, em funções e ofertas de valor, processo, decisões, usuários, ou seja, uma grande mudança nos hábitos de trabalho (DONNER, EDELMAN, 2015; PARVIAINEN *et al.*, 2017; VIAL, 2019; MARTINS *et al.*, 2019b; HENRIETTE, FEKI, BOUGHZALA, 2015).

Esse processo pode ser impactado tanto pelo perfil da empresa, quanto dos seus profissionais. O primeiro passo dessa jornada é reconhecer a importância da TD na própria organização. E, de fato, muitas empresas enxergam e tomam a decisão de alinhar suas operações à era digital. De acordo com o *Head* (2021) da Fabwork, diante das parcerias e trabalhos já executados, eles identificaram que, normalmente, empresas de grande porte tendem a possuir melhores percepções acerca dessa transformação.

A gente nota que grandes empresas, quando a gente se relaciona com multinacionais, por exemplo Gerdau, Leroy Merlin, Carrefour, Alpargatas; eles têm maiores percepções do contexto de Transformação Digital. (...) Eles conseguem identificar melhor o problema e alguns já conseguem visualizar a possível solução, como deve funcionar e tudo mais (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Nesse caso, a parceria da aceleradora com tais empresas se configura em uma execução mútua, com uma postura de discussão de estratégias, guiando e compartilhando experiências entre os agentes da jornada. Apesar de, em alguns casos, precisarem remodelar as ideias dos gestores, eles perceberam que esses possuem um *Know-how* e uma base mais estabelecida para prosseguir com o projeto.

O relacionamento com esses é muito mais de executar, dar o melhor caminho. (...) E alguns deles, claro, a gente precisa ainda desenhar um pouquinho melhor uma solução. Mas eles entendem, tem um *Know-how*, uma base, que ajuda muito bem eles saberem qual o problema estão sofrendo (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Saindo de um ambiente de grandes empresas e executivos e partindo para um cenário de médias empresas e pequenos empreendedores, a FabWork se posiciona de uma forma diferente. Agora a sua abordagem se torna um pouco mais consultiva, voltada para identificação, criação e desenvolvimento do escopo do projeto com a empresa parceira.

Para médias empresas e pequenos empreendedores, a gente tem um trabalho às vezes de criar mesmo. Então eles não têm tanta visão da solução, do que é que eles podem fazer e como é que funciona o projeto. Não possuem, às vezes, *Know-how* em gestão ágil, conhecimentos de tecnologias, etc. (...) Isso não é regra, mas é o que a gente acaba verificando (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Vimos que para capturar o valor das mudanças, seria preciso reunir melhores práticas envolvendo dimensões como: Estratégia, Capacidades, Organização e Cultura (MARTINS *et al.*, 2019b). Com a fala acima, percebemos que, apesar do entrevistado reiterar que não seja regra, é percebido como pessoas e processos se tornam questões que impactam o sucesso da TD nas empresas. Isso se intensifica se elas tentam passar sozinhas por esse processo e não dispõem de recursos e conhecimentos suficientes. Nesses casos, elas precisam explorar aqueles já existentes, identificar lacunas e desenvolver novas habilidades.

Tem uma diferença entre gestores, mas o que não diferencia é que eles conseguem identificar valor. Eles querem o novo, eles têm vontade, (...), eles têm consciência de que existem novas competências. Todos têm essa percepção de que a TD é o que deve ser feito e que precisam de apoio (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Com o discurso acima, percebemos que existem empresas que possuem a capacidade de reconhecer oportunidades, tornando-se um passo crucial para a jornada de digitalização. Apesar disto, o conhecimento dos gestores e até o perfil da empresa pode prejudicá-la nesse processo, caso tente segui-lo sem embasamento ou recursos necessários para tal. Afinal, como Teece (2007) aponta, para que as empresas identifiquem e moldem suas oportunidades, elas precisam explorar novas tecnologias e mercados. Porém, essa capacidade depende do indivíduo e seu conhecimento prévio, mas também da organização.

Deste modo, verifica-se uma forte semelhança com os resultados apontados com a pesquisa realizada por Martins *et al.* (2019b). O estudo identificou que 84% das empresas iniciantes têm consciência da mudança e entendimento de que o digital impacta o ecossistema e o modelo de negócio, além de que 69% delas possuem orientação externa (parcerias) para captação digital. Enquanto isso, as empresas líderes digitais geralmente possuem uma estrutura

com papéis e responsabilidades claras, incentivam a experimentação e criatividade e buscam atender as necessidades e expectativas dos clientes ao longo da jornada de decisão.

Posto isto, pode-se dizer que os agentes impulsionadores como a FabWork, por compor uma estrutura que abrange tecnologia e geração de conhecimento, têm o potencial de fomentar os recursos e as capacidades organizacionais dos clientes. Isso é possível devido à troca de informação e conhecimento entre as partes, principalmente para o perfil de empresas e empreendedores com menos aparato tecnológico ou de aprendizado.

### 5.3 Identificando as capacidades

Conforme discutido, o reconhecimento da necessidade de agir em direção à digitalização é considerado uma capacidade de percepção das mudanças de mercado, suas oportunidades e desafios. Porém, não basta apenas buscar recurso tecnológico e seguir a jornada sem conhecimento. Logo, torna-se um caminho mais colaborativo e com uma visualização de melhores resultados, quando a empresa compreende a indispensabilidade da Transformação Digital e opta por vivê-la através do estabelecimento de parcerias.

Às vezes os gestores que nos buscam têm o conhecimento e até a habilidade de pôr em prática. Mas como estou falando de um ambiente corporativo, ela não consegue fazer isso sozinha. E ela sabe que ela precisa convencer outras pessoas e que, essas pessoas precisam ser ajudadas a ter o conhecimento e habilidades necessárias (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Então, para essas empresas, a FabWork se posiciona como um player externo capaz de fornecer todo um o processo de diagnóstico para conhecer a maturidade tecnológica, identificando pontos em que as capacidades e conhecimentos se tornam escassos e direcionando as melhores práticas para inovação. Para cada caso, a FabWork busca solucionar a dor do cliente com o *Know-how* acumulado por suas vertentes de atuação. Essa contribuição revela-se elementar à realidade de muitos negócios em que, nem as lideranças intermediárias e nem os diretores assimilam e gerenciam as capacidades internas, provocando insegurança e volatilidade dos resultados caso conduzam projetos de digitalização sozinhos.

Nota-se que, um gestor executivo de uma grande empresa normalmente possui maior consciência e conhecimento, já os das médias e pequenas empresas não possuem formações e capacitações mais técnicas e estão envoltos em um ecossistema que não possui tanta sustentação para a sua ideia à inovação e digitalização (HEAD, 2021). Sendo assim, esses gestores possuem particularidades as quais precisam ser consideradas para adotar uma postura de conscientização e preparação para lidar com um novo contexto de inovação.

O principal aporte da Fabwork para as grandes empresas é o auxílio na escalabilidade do projeto e sua aplicação mais célere. Já para médias e pequenas empresas, ela entra para gerar abertura e conscientização da mudança e inovação (HEAD, 2021). Para cada caso, a FabWork baseia os diagnósticos na metodologia do ADKAR® da Prosci e segue alinhando também aos três pilares de atuação da empresa: *Tech, Corporate e Academy*.

Para fazer o diagnóstico de mudança e transformação digital, a gente usa a metodologia do ADKAR, da Prosci. Ela ajuda a identificar o quanto as pessoas, os setores da empresa estão propensas a mudar (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

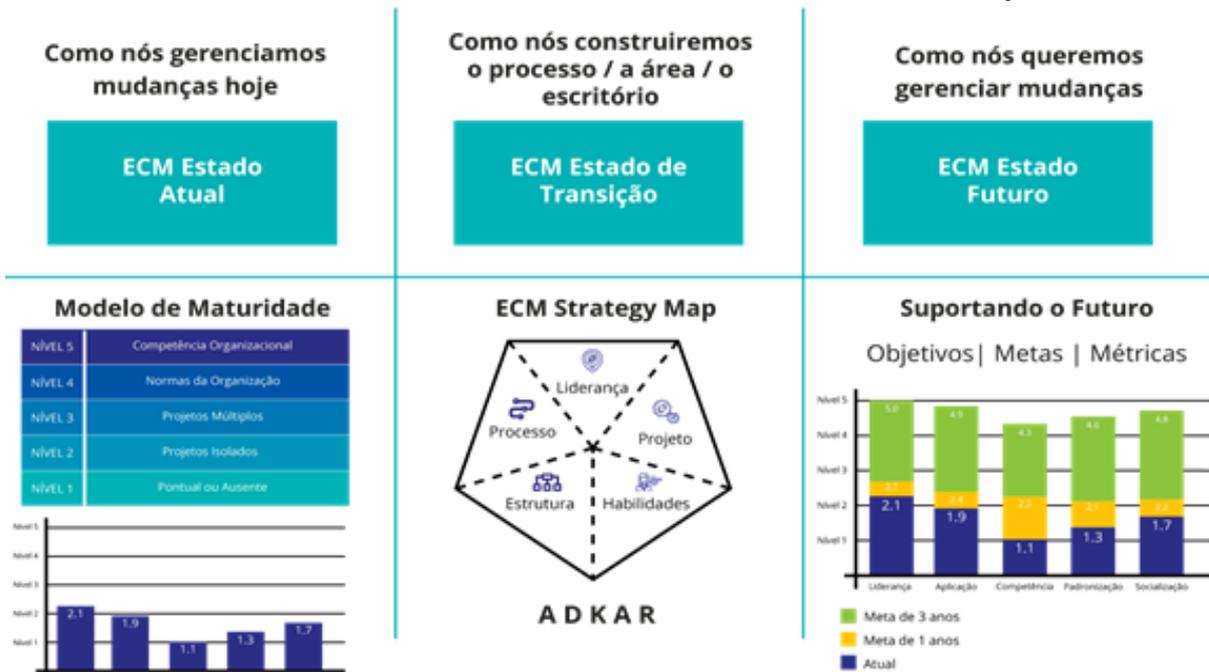
O Prosci ADKAR® *Model* é resultado das pesquisas de Jeff Hiatt. Quando ele encontrou respostas sobre o porquê nos comunicamos, o porquê precisamos de líderes na mudança e o porquê treinamos pessoas, os componentes do modelo surgiram (PROSCI, 2020):

- **Awareness** – consciência da necessidade da mudança;
- **Desire** – desejo de participar e apoiar a mudança;
- **Knowledge** – conhecimento sobre como mudar;
- **Ability** – habilidade de colocar em prática e,
- **Reinforcement** – reforço para sustentar a mudança.

Para a metodologia, a mudança ocorre como um processo, não como um evento e, assim, ela acontece com uma pessoa de cada vez. Na Figura 1, a seguir, vemos a metodologia Prosci

para gestão de mudanças corporativas (*ECM – Enterprise Change Management*) em que é analisada a maturidade para a mudança. Dentro da jornada há três estados: o atual (consciência e desejo); o de transição (conhecimento e habilidade) e, por fim, o futuro (conhecimento e reforço) (PROSCI, 2020).

FIGURA 1: ECM - JORNADA DA CAPACIDADE DE MUDANÇA



Fonte: Prosci, 2020.

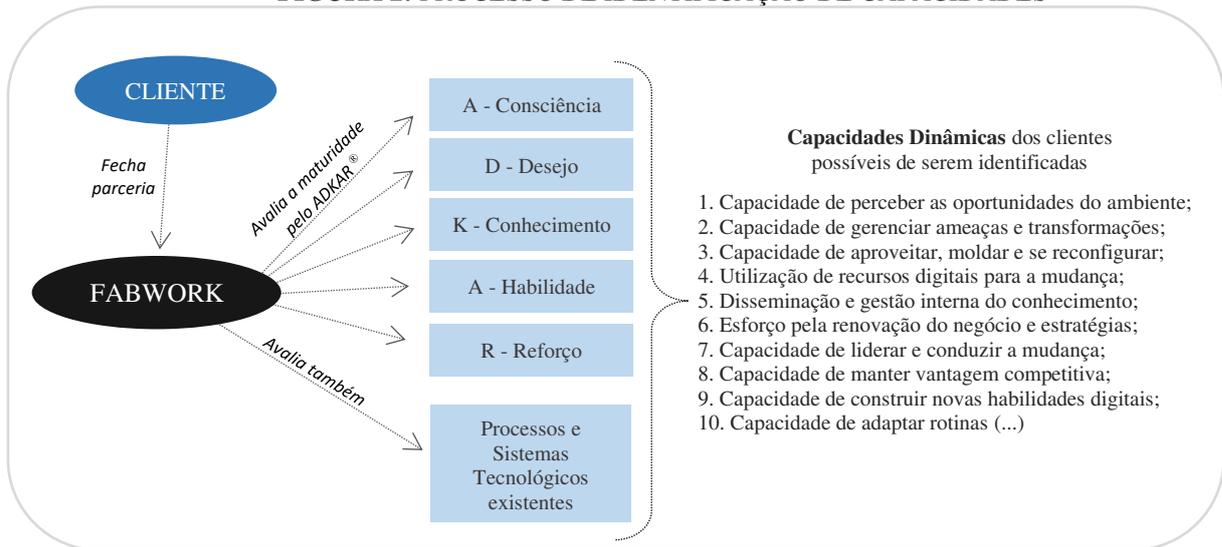
Vimos que a composição das capacidades dinâmicas envolviam elementos como a **posição** da empresa quanto aos seus produtos, lideranças, recursos, tecnologias, parceiros e consumidores; os **caminhos** tecnológicos da empresa conforme suas competências da trajetória e, por fim, os **processos** com rotinas ou práticas diárias (TIDD e BESSANT, 2015; MULLER, VÁLIKANGAS E MERLYN, 2005; MEIRELLES e CAMARGO, 2014).

Com o ADKAR, a FabWork consegue entender resultados mais voltados para o capital humano das empresas, reconhecendo capacidades daqueles que conduzirão e viverão a mudança. Porém, mesmo não tendo um enfoque em todos os microprocessos dos clientes, eles conseguem entender os três pilares para a TD: a posição, os caminhos e os processos. Além disso, correlacionam às necessidades com cada vertente que trabalham, por exemplo, quando se trata de produto, envolve principalmente a *Fab Tech*; quando for uma questão mais ampla de inovação e capacitações a *Fab Corporate* e *Fab Academy*, respectivamente.

Quando o cliente quer algum *software* ou inteligência artificial, podemos perceber que essa se trata de um produto. (...) Outro problema é quando precisa transformar a empresa e começar a inovar, mas não sabe por onde começar. (...) Outra situação é quando a empresa quer soluções de capacitação. Essas são as frentes de diagnósticos que estão ligadas com nossas três verticais (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Embora desenvolver capacidades dinâmicas de seus clientes não seja um objetivo fundamental da FabWork, analisando o processo de diagnóstico utilizado por ela e associando ao tripé mencionado pelos autores para a composição das capacidades dinâmicas, podemos estruturar um esquema inicial com as principais capacidades que poderiam ser identificadas nas empresas parceiras, conforme mapeado na Figura 2 a seguir. No esquema, conseguimos enxergar o caminho desde o contrato, passando pelo processo de diagnóstico do ADKAR® e outras questões de tecnologia e processos avaliados, e chegando às possíveis capacidades dinâmicas a serem observadas nos clientes como resultado dessa avaliação de maturidade.

**FIGURA 2: PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES**



Fonte: Elaborado pela autora.

Posto isso, é por meio do reconhecimento das capacidades que se torna factível adotar mecanismos de manutenção para as existentes e de desenvolvimento para aquelas que ainda não são compreendidas na organização. Afinal, deter recursos e competências sem as capacidades dinâmicas podem gerar retornos positivos por apenas um curto período (MILBRATZ, GOMES, PARISOTTO, 2016).

#### 5.4 Contribuindo no desenvolvimento das capacidades

Trazendo a ideia das Capacidades Dinâmicas e atrelando à teoria da Visão Baseada em Recursos, é possível compreender como a identificação e controle dos ativos tangíveis da organização e os intangíveis contribuem para formação e manutenção das capacidades dinâmicas. E, segundo Canongia *et al.*, (2004), a gestão desses ativos facilita nos diversos níveis de tomada de decisão, desde as diárias até as mais complexas.

Inevitavelmente, a TD também se apoia na infraestrutura de Tecnologia da Informação das organizações. Conforme Bharadwaj *et al.* (2013), uma maior disponibilidade e confiança na computação fornecem uma capacidade dinâmica estratégica para as empresas aumentarem ou diminuírem sua infraestrutura digital, permitindo uma agilidade na adaptação ao mercado digital (BHARADWAJ *et al.*, 2013, p. 475). É nesse momento que as alianças e parcerias se tornam fatores importantes em direção à novas soluções.

Na FabWork, após um cliente passar pelo processo de alinhamento inicial e diagnóstico, inicia-se a ação em direção a solução traçada. A Fab Tech trabalha com uma solução específica e customizada, compreendida por meio da exigência de cada negócio através da metodologia do *Design Sprint*. Nesse processo, unem-se representantes da empresa parceira e da FabWork para um trabalho conjunto de identificação das necessidades e especificidades do produto, sendo também criado e testado o protótipo da solução.

Quando o cliente enxerga a utilização de *software* (...), temos o *Design Sprint*, que é esse projeto de criação. (...) E aí eu chamo pessoas ligadas ao cliente (...) vou trazer pessoas do nosso lado que entendem de negócios, tecnologias, *design* e todos juntos vão aprofundar o problema e diagnosticar em cinco dias. Depois disso, o cliente sai com o protótipo do produto (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

A Jornada de Inovação, fornecido pela *Fab Corporate*, é um processo conjunto e minucioso, com levantamento de informações primárias, secundárias, diagnósticos e avaliações até alcançar a estruturação da estratégia e plano de execução (HEAD, 2021).

Na Jornada de Inovação, a gente faz entrevista, aplicamos formulários *online*, mapeamos a percepção de inovação, conhecimento etc. E a gente pega esse

diagnóstico, chama um grupo menor da empresa e juntos desenhamos uma estratégia e um plano de execução (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Já a Fab *Academy* atua em capacitações com o foco em habilidades técnicas para não especialistas, como Ciência de Dados, *Mindset Digital*, *Design Thinking*, prototipação e gestão ágil. Esse ponto contribui para o que discutimos sobre conhecimento de gestores e condutores da inovação e mudança nas organizações, afinal, muitos assuntos envolvendo tecnologias e tendências de mercado podem não ser acompanhados por muitos deles.

Quando a empresa quer soluções de capacitação né, aí é muito mais conversa direta com o RH (...) É mais um mapeamento para entender os indicadores existentes, quais pilares que não estão consolidados, ou o movimento que a empresa quer fazer e que quer apoiar o nível de conhecimento (HEAD, comunicação pessoal, 2021).

Após a execução de um projeto, a FabWork mensura os resultados alcançados e devolve para o cliente. Para os projetos de produto, são avaliados com base na categoria do sistema produzido e as melhorias. Em projetos de inovação gerais, eles retomam a metodologia do ADKAR® para avaliar se os níveis evoluíram, se a qualidade e satisfação foram atendidos, se as pessoas estão mais conscientes, engajadas e com capacidade para seguir com as práticas propostas (HEAD, 2021).

Entendemos a gestão de CDs para a inovação como o modo da empresa enxergar, gerenciar e desenvolver habilidades e recursos para responder rapidamente ao mercado e, conseqüentemente, garantir sua vantagem competitiva. Com isso, para desenvolvê-las é necessário comportamentos e habilidades voltados à mudança e inovação, por meio da gestão de rotinas, processos e conhecimento que as possibilitam se adaptar ao mercado (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; WANG, AHMED, 2007; MEIRELLES, CAMARGO, 2014).

Nesse sentido, como demonstra o Quadro 2, podem-se verificar similaridade entre os elementos analisados nos componentes das capacidades dinâmicas propostos no modelo de Meirelles e Camargo (2014), nas visões apontadas por Muller, Välikangas e Merlyn (2005) e nos pontos considerados pela ADKAR® na avaliação da maturidade.

**QUADRO 2: COMPARAÇÃO DOS PONTOS DAS CAPACIDADES AVALIADOS**

Modelo Baseado	Componentes de análises
Meirelles, Camargo	Geração de ideias, processos, rotinas, habilidades, mudanças organizacionais, mecanismos de aprendizagem e conhecimento.
Muller, Välikangas e Merlyn	Visões de recursos, liderança, processos e capacidades, sendo essa a que envolve competências, ferramentas, culturas, estratégias etc.
ADKAR®	Envolve a análise de estrutura, habilidades; projetos; liderança; processos e normas.

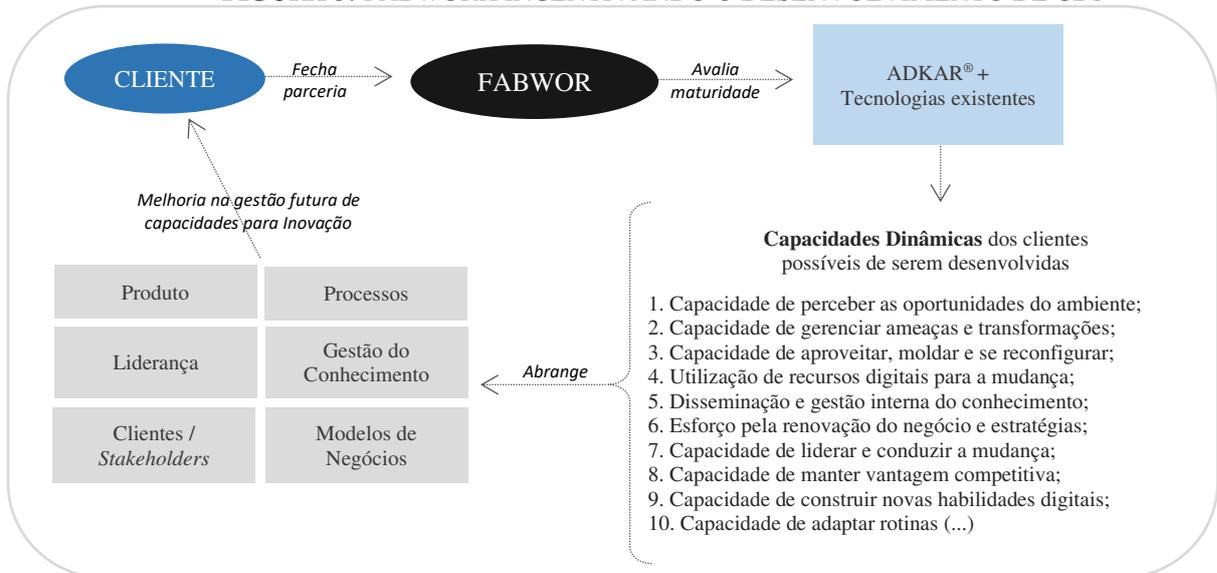
Fonte: Adaptado de Meirelles, Camargo, 2014; Muller, Välikangas e Merlyn, 2005; Prosci, 2020.

Como resultado desse processo de avaliação inicial e final realizada pela FabWork, mesmo não sendo intencional por parte dela, possibilita-nos reconhecer a sua contribuição no desenvolvimento de novas capacidades para inovação nas empresas parceiras, sendo de extrema importância para estas na sua busca pela manutenção da competitividade no mercado posteriormente. Afinal, conforme apontaram Martins *et al.* (2019b), algumas ações permitem elevar a maturidade digital e fazer as empresas alcançarem novas capacidades, como: executar iniciativas digitais; ter líderes com conhecimento de digital envolvidos na transformação; construir as habilidades digitais nos colaboradores e digitalizar ferramentas e processos.

Por fim, a Figura 3 abaixo foi reestruturada a partir do modelo construído na Figura 2 anteriormente, tornando-se um importante ciclo para o cliente. Nesta versão, contamos com uma representação da contribuição da FabWork desde o diagnóstico, passando pelas possíveis capacidades identificadas, até a sua avaliação posterior. Esse processo envolve macro áreas

como: produto, cliente, valor para processos, liderança, gestão do conhecimento, estratégias, entre outros, voltando como benefícios para o cliente na sua gestão futura de CDs.

**FIGURA 3: FABWORK INCENTIVANDO O DESENVOLVIMENTO DE CDs**



Fonte: Elaborado pela autora.

Isso dá-se através de uma troca valiosa de informações e experiências entre as partes, possibilitando priorizar investimentos em ações mais assertivas, aperfeiçoando o conhecimento, concebendo novas tecnologias e recursos de forma ágil com o objetivo de melhorar a performance de processos e alcançar resultados esperados e satisfatórios das empresas parceiras na jornada de inovação e Transformação Digital.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs entender como um agente externo que atua viabilizando a transformação digital das empresas parceiras, poderia auxiliar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas delas. Para isso, contou com a análise macro de processos e ações realizadas pela FabWork, por meio de dados coletados da entrevista com o *Head* de Produtos e Negócios. Os pontos observados envolveram as etapas e atividades desde os diagnósticos de maturidade, alinhamento de necessidades e expectativas, até os momentos de troca de experiências, aperfeiçoamento do conhecimento, etc.

Verificou-se que, apesar da FabWork não ter o objetivo primário de agir no desenvolvimento de CDs, ela tem a possibilidade de contribuir positivamente para que seus clientes melhorem sua gestão de capacidades, podendo até tornar-se uma nova questão a ser observada nas parcerias futuras. Afinal, como bem coloca Vial (2019), saber idealizar mecanismos de adaptação, apesar das mudanças rápidas, é uma questão importante.

Desta forma, os resultados encontrados com a investigação permitem concluir que os agentes externos envolvidos com projetos de Transformação Digital podem identificar lacunas e possibilidades nas empresas contratantes, desenvolvendo e/ou maximizando nelas as capacidades dinâmicas. Isso representa, portanto, um ponto de partida para a gestão contínua de CDs pelas empresas parceiras, através da contribuição de uma visão externa.

Como as organizações possuem diferentes contextos, mesmo que os gestores enxerguem e decidam alinhar suas operações à era digital, muitos sentiriam dificuldades se estivessem sozinhos lidando com variáveis estratégicas, culturais, tecnológicas e de conhecimentos. Logo, a contribuição externa pode trazer um maior valor para o processo pois entendem as realidades e personalizam as soluções. Tudo possibilitado por metodologias de diagnósticos capazes de

identificar a maturidade tecnológica, níveis de conhecimentos e direcionando as melhores práticas para inovação.

Então, tomando como base as áreas abrangidas pela FabWork e, considerando que os esforços direcionados para a TD potencializam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas (FERNANDES, FLEURY, SILVA, 2019), pode-se dizer que a primeira capacidade dinâmica percebida é o reconhecimento da importância da Transformação Digital na organização. Além disso, foram desenhadas possíveis CDs que resultam dessa interação como: capacidade de perceber oportunidades; de gerenciar ameaças; de aproveitar, moldar e reconfigurar rotinas; de construir novas habilidades digitais e disseminar conhecimento, etc.

Por outro lado, essas opções mencionadas ao mesmo tempo em que contribuem para o entendimento do papel desses agentes no desenvolvimento das CDs, torna-as mais carente de estudos aprofundados. Pois, é preciso uma maior acurácia na identificação de quais capacidades seriam desenvolvidas, considerando do contexto de cada organização parceira (porte, liderança, histórico, e assim por diante), bem como ela compreende o impacto de cada uma dessas CDs na sua rotina, processos, conhecimentos, modelos de negócios etc.

É importante frisar que este estudo, por utilizar um caso único, não objetivou fornecer um resultado generalizável, mas ampliar nossa percepção sobre o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas com a contribuição de agentes na jornada de TD. Isso porque, teve como limitação o não aprofundamento em questões envolvendo escopos de projeto de TD e como esses são adaptados para a realidade de cada parceiro, ou ainda, como pontos inerentes à empresa contratante poderiam influenciar nas possíveis CDs estimuladas.

Com isso, este trabalho contribui tanto no âmbito acadêmico, compondo e agregando ao banco de conhecimentos existentes, quanto em termos gerenciais, com insights a serem observados pelos gestores que constroem estratégias para inovação envolvendo suas CDs e para agentes que queiram incentivar o desenvolvimento de capacidades dos clientes.

Portanto, para estudos posteriores, sugere-se considerar temáticas, como: Quais os desafios para uma aceleradora no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas das empresas parceiras? Como gerenciar as capacidades dinâmicas após um projeto de Transformação Digital? Como as empresas desenvolvem CDs em diferentes ramos de atuação? Qual o processo de decisão que conduz a empresa até uma parceria externa? Quais os impactos de uma TD em empresas sem maturidade tecnológica e gestão de conhecimento?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Cap. 13, 1977. Disponível em:

<https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%20C3%A1lise%20de%20Conte%20C3%BAAdo.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120., 1991. Disponível em:

[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 25 out. 2020.

BERGER, R. The digital transformation of industry. 2015. Disponível em:

[https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_digital\\_transformation\\_of\\_industry\\_20150315.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf) Acesso em: 20 jan. 2021.

BERMAN, S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models.

**Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>. Acesso em: 02 out. 2020.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital

Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-

482, jun. 2013. Disponível em: <https://misq.org/misq/downloads/download/editorial/581/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

CANONGIA, C. *et al.* Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, ago. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 out. 2020.

CONSTANCIO, T. I. Artigo – Educação corporativa “adaptada”. **Anahp**, 2020. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/noticias/covid-19/artigo-educacao-corporativa-adaptada/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

DONNER, K.; EDELMAN, D. What digital really means. **McKinsey & Company**, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>. Acesso em: 20 out. 2020.

FABWORK. Sobre. Disponível em: <https://fab.work/fabwork/>. Acesso em: 29 out. 2020.

FERNANDES, K. R.; FLEURY, M. T. R.; SILVA, L. F. A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: Um Mapeamento da Literatura. In: **XLIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336319954\\_A\\_TRANSFORMACAO\\_DIGITAL\\_E\\_O\\_DESENVOLVIMENTO\\_DE\\_CAPACIDADES\\_DINAMICAS\\_EnANPAD\\_ESO1541](https://www.researchgate.net/publication/336319954_A_TRANSFORMACAO_DIGITAL_E_O_DESENVOLVIMENTO_DE_CAPACIDADES_DINAMICAS_EnANPAD_ESO1541). Acesso em: 20 out. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de empresas**. V.35, n.2. São Paulo: 1995. p. 57-63. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>. Acesso em: 12 nov. 2020.

GUEDES, A. A. *et al.* Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 2, p. 29-44, 31 dez. 2016. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/32059>. Acesso em: 27 out. 2020.

HEAD, N. P. Head de Negócios e Produtos. Entendendo diagnósticos e metodologias dos projetos de Transformação Digital da FabWork. Comunicação Pessoal. Entrevista concedida à Camyla R. G. Martins. Google Meet, 2021.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. The shape of Digital Transformation: A systematic Literature Review. **MIS Quarterly Executive**. Samos, Greece, 2015. Paper 10. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/301524030\\_The\\_Shape\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/301524030_The_Shape_of_Digital_Transformation_A_Systematic_Literature_Review). Acesso em: 08 nov. 2020.

HESS, T. *et al.* Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. Digital Transformation is a High-Priority Management Challenge. **MIS Quarterly Executive**. Jun. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/291349362\\_Options\\_for\\_Formulating\\_a\\_Digital\\_Transformation\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy). Acesso em: 30 set. 2020.

IT Trends. **Transformação acelerada**. [S.I], 2020. Disponível em: <https://ittrends.com/wp-content/uploads/2020/05/Ebook-Pesquisa-Lideran%C3%A7a-vers%C3%A3o-2.pdf>. Acesso em: 09 out. 2020.

LOURENÇO, M.; FROTA, L. Panorama do ecossistema de startups no Brasil — rumo à diversidade racial. **Bain & Company**, 2021, 32 p.

MANZINI, E. J. Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. **Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Disponível em:

[https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf). Acesso em: 30 mar. 2021.

MARTINS, B. V. *et al.* Evolução e tendências da agenda de pesquisa internacional em inovação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 293-307, ago. 2019a. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902019000400293&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902019000400293&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 out. 2020.

MARTINS, H. *et al.* Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. **McKinsey & Company**, 2019b. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>. Acesso em: 15 nov. 2020

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, p. 41-64, dez, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

MENDONÇA, F.; DANTAS, M. Covid-19: Where is the Digital Transformation, Big Data, Artificial Intelligence and Data Analytics? **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 212-234, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4770>. Acesso em: 28 set. 2020.

MILBRATZ, T. C.; GOMES, G., PARISOTTO, I. R. D. S. As Capacidades Dinâmicas e seu papel na Inovação Organizacional. **V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – nov**, 2016. <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/524.pdf>. Acesso em: 28. Set. 2020.

MULLER, A.; VÄLIKANGAS, L.; MERLYN, P. (2005), Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics. **Strategy & Leadership**, v. 33 n. 1, p. 37-45, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570510572590/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 31 out. 2020.

NADEEM, A. *et al.* Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, 2018, n. 2, v. 13. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jtaer/v13n2/0718-1876-jtaer-13-02-00101.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

NAGLI, L. S. D. Projetos de Transformação Digital implementados com a participação de Startups. FGV EAESP, **Congresso Transformação Digital**, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2019/paper/download/7349/2125>. Acesso em: 26 mai. 2021.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 01 nov. 2020.

PARVIAINEN, P. *et al.* Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitization in practice. **International Journal of Information Systems and Project**

- Management**, v. 5, n. 1, p. 63-77, 2017. Disponível em: <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2020.
- PROSCI. **Mudança Organizacional**. Prosci Brasil – People, Change, Results, 2020. Disponível em: <https://peoplechange.com.br/mudanca-organizacional>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- PURGATO, V. Empresas aceleram processo de transformação digital para sobreviver aos impactos do coronavírus. **PUC - Campinas**, 2020. Disponível em: <https://www.puc-campinas.edu.br/mundo-corporativo-acelera-processo-de-transformacao-digital-para-sobreviver-aos-impactos-do-coronavirus/>. Acesso em: 08 out. 2020.
- SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 183-207, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79349>. Acesso em: 15 out. 2020.
- TEECE, D. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, p. 8–37, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2013.54>. Acesso em: 11 out. 2020.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em: 28 nov. 2020.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18:7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 03 out. 2020.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, p.118–144, fev. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 07 out. 2020.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, p. 31-51, fev. 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 29 out. 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Trad.: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf). Acesso em: 01 nov. 2020.