



REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal

ISSN: 2965-1506

[regepe.esbj@anegepe.org.br](mailto:regepe.esbj@anegepe.org.br)

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e  
Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

Fernandes, Bruno Henrique Rocha; Silva, Marcos  
Antônio Lopes da; Takahashi, Adriana Roseli Wünsch  
Navegar por novos mares: Desafios de uma empresa náutica no pós-pandemia  
REGEPE Entrepreneurship and Small Business  
Journal, vol. 14, e2780, 2025, Janeiro-Dezembro  
Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas  
São Paulo, Brasil

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

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561581799013>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## Caso de ensino

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

Bruno Henrique Rocha Fernandes<sup>a</sup>  , Marcos Antônio Lopes Silva<sup>b</sup>   e  
Adriana Roseli Wünsch Takahashi<sup>b</sup>  

<sup>a</sup>Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil

<sup>b</sup>Universidade 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 Chefe<sup>1</sup> ou Adjunto<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

### Editor Associado Responsável:

Dra Daiane Johann   
Universidade do Vale do Itajai, Univali

### Editor Executivo<sup>1</sup> ou Assistente<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> 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  
[bhrfernandes@gmail.com](mailto:bhrfernandes@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.

## SERÁ QUE O BARCO VAI AFUNDAR?

Março de 2020, a pandemia da Covid-19 aportava oficialmente ao Brasil. Vieram os decretos de *lockdown*, impedindo locomoção, aglomeração, viagens. Empregados não podiam se deslocar fisicamente a seu trabalho, estudantes tiveram que ficar em casa. Escolas, comércio, serviços, todos com atividades paralisadas. Rodrigo, um dos sócios da *Sea River*, importadora e fornecedora de produtos para o segmento náutico de entretenimento, tinha que decidir: importar ou não importar? A empresa estava em vias de emitir um grande pedido de importação quando chegou a pandemia. Seria o caso de suspender o pedido, ou uma oportunidade de constituir estoque e manter disponibilidade de fornecimento aos clientes?

A empresa, inicialmente cautelosa, suspendeu as importações. Mas, passados cerca de três meses, observou-se que o comportamento do setor náutico de entretenimento foi uma exceção em meio à crise pandêmica: sem outras opções de lazer – limitadas devido à proibição de aglomerações – muitas pessoas escolheram investir seu tempo com a família em um barco. E a demanda acelerou. Lendo o cenário, Rodrigo retomou os pedidos de importação, e os produtos chegaram a tempo da *Sea River* navegar o boom do mercado – o que foi potencializado por medidas da empresa anteriores à pandemia. Com a gradual flexibilização das medidas de isolamento, o cenário se modificou, e a demanda por embarcações tendeu a se estabilizar. Daí o novo dilema: como sustentar as conquistas do período pandêmico?

## SETOR NÁUTICO NO BRASIL: UM MAR DE OPORTUNIDADES

O setor náutico brasileiro contempla empresas com atividades de produção e manutenção de embarcações, vendas de peças e de serviços de apoio náutico, como guarda e conservação. O Ministério do Turismo do Brasil define como embarcações as construções obrigadas a ter registro junto à autoridade marítima, suscetíveis de se locomoverem na água, por meios próprios ou não, transportando pessoas.

A classificação das embarcações é feita pela Marinha do Brasil, que considera fatores como área de navegação, tipo de propulsão e seus comprimentos. A Marinha também é o órgão responsável por ditar as normas e procedimentos para as embarcações, que além da obrigatoriedade do registro, busca salvaguardar a segurança de passageiros, tripulantes, banhistas, e da própria embarcação, bem como a proteção ao meio ambiente.

O Brasil representa apenas 0,4% do setor de turismo náutico mundial, apesar de possuir 35.000 km de vias internas navegáveis, 9.260 km de margens de reservatórios de água doce, lagos e lagoas, e 8.500 km de linha de costa. As receitas do setor em 2016 foram pouco mais de US\$ 538 milhões. Destas, US\$ 486,37 milhões são oriundas de barcos e motores, US\$ 35,55 milhões de acessórios e equipamentos, e US\$ 16,50 milhões de serviços e marinhas.

## DO RIACHO PARA O MAR

A *Sea River* iniciou suas atividades em 1990 como fabricante de facho *holmes* em Curitiba, Paraná. Este é um equipamento de salvatagem marítima utilizado em embarcações *offshore*, isto é, navios ou plataformas marítimas que navegam ou estão em alto-mar. Na sua fundação, a *Sea River* contava com três sócios que dividiam as atividades administrativas, produtivas e comerciais. Em 2005, dois sócios deixaram a sociedade, ficando somente Rosa Maria, que contratou um colaborador para fabricar os fachos *holmes*. Nesta época ela contava com três representantes comerciais, responsáveis pelo contato com lojistas especializados em náutica, estabelecidos nas Regiões Sul, Sudeste e Nordeste.

No final de 2009, a empresa decide incorporar em seu portfólio novos produtos de salvatagem marítima, além de equipamentos de iluminação para embarcações, aeronaves e veículos automotores e ferroviários. Para tanto, ingressaram na sociedade Rodrigo, filho da Rosa Maria, e Jefferson, sobrinho, que iniciou na *Sea River* com vínculo CLT em 1993 e, em 2010, recebeu 20% das cotas da empresa. Rodrigo era veterinário e gerente de uma empresa produtora de proteína animal. Na *Sea River*, em conjunto com Rosa Maria, assumiu o papel de executivo principal, dividindo decisões com ela. Enquanto Rosa Maria cuidava das tarefas administrativas, Rodrigo se dedicava à prospecção de novos produtos e novos fornecedores, ao passo que Jefferson ficou o responsável pela área de produção.

Aumentar a linha de produtos implicava decidir se os fabricariam ou se os comprariam. Para esta escolha era preciso conhecer melhor a legislação sobre equipamentos náuticos para embarcações *offshore*, com regulamentação editada pela Marinha do Brasil. Apregoava-se no mercado náutico nacional que o fornecimento de equipamentos de salvatagem marítima deveriam ser obrigatoriamente de fabricação brasileira. Porém, estudos dos gestores da *Sea River* constatou que não havia obrigatoriedade legal de fornecimento de equipamentos de fabricação exclusivamente nacional. Conforme relatou o sócio Rodrigo: “Então, dizia-se que a Marinha do Brasil que, historicamente, é o órgão responsável por fiscalizar isso, só aceitaria produtos brasileiros. Isso dizia-se no mercado. Só que aí a gente foi para dentro da legislação foi entender a legislação internacional.” Para tanto, em 2009, os sócios da *Sea River*, com Rodrigo à frente, começaram a monitorar melhor seu ambiente de negócios, investigando as condições necessárias para o crescimento da empresa, aprofundando seus conhecimentos sobre legislação náutica internacional e sobre o funcionamento do setor náutico nos segmentos mercante, *offshore* e recreativo. Em paralelo, estreitaram laços com clientes e representantes comerciais para colherem informações acerca de suas necessidades, pesquisaram potenciais produtos e fornecedores, importaram amostras para conhecerem as especificações e qualidade dos produtos, identificaram as linhas de produtos em cada segmento náutico, identificaram o que era ou não exigido em termos de normas técnicas para se fornecer às embarcações estrangeiras e nacionais, desenvolveram processos para homologação remota de fornecedores, e avaliaram os riscos inerentes à introdução de novos produtos.

Como resultado do processo de monitoramento do mercado, os sócios da *Sea River* perceberam oportunidades a serem aproveitadas. Nos anos seguintes iniciaram as operações de importação para fins comerciais, aumentaram o portfólio de produtos conforme cada segmento do setor náutico, passaram a vender através de canais digitais e entraram no segmento de *motorhome* e agronegócio. Para isso, entre outros, buscaram assessoria de uma empresa de comércio internacional que os apoiava, desde então, em serviços de contratação de parceiros logísticos, desembaraço e trâmites aduaneiros, e fechamentos de câmbios.

Por exemplo, para decidir se fabricaria ou compraria, Rodrigo pesquisou o mercado internacional. Descobriu que importar era melhor que produzir, devido aos custos menores – mesmo com incidência de cinco tributos para nacionalização –, e à qualidade superior do produto importado frente ao nacional – por exemplo, a *Sea River* e concorrentes utilizavam lâmpadas incandescentes em seus produtos, enquanto fabricantes estrangeiros utilizavam lâmpadas de LED.

Uma aposta ousada ocorreu em meados de 2011. Foi a maior importação realizada pela empresa, de um único item: coletes salva-vidas, classe Solas. A empresa importou um contêiner de 20 pés (6,1 metros) com este produto. Além do risco financeiro, a empresa sequer tinha estrutura para acomodar a mercadoria: dispunha de uma sala de 18 m<sup>3</sup> para um volume de importação que requeria 28 m<sup>3</sup> para armazenagem. Para contornar a falta de espaço os coletes foram armazenados nas casas dos sócios e parentes próximos. Mas a *Sea River* conseguiu vender todo o estoque em vinte dias após seu

desembarço alfandegário, porque pôde praticar neste item preços 50% menores que a concorrência. Para evitar este tipo de situação no futuro, e tendo em vista a intenção de aumentar o portfólio, os sócios decidiram locar um armazém industrial em 2012, ampliando a capacidade de estocagem da empresa.

Rodrigo continuou pesquisando novos produtos para incorporar ao portfólio, pois segundo ele, “não poderia ficar na dependência do segmento de *offshore*”, e decidiu entrar em todos os segmentos náuticos a partir de 2015. A diversificação se torna parte de sua estratégia, o que levou a *Sea River* a ampliar o número de representantes comerciais e a entrar no segmento de acessórios para animais de estimação, importando coleiras, focinheiras e gaiolas para transporte de animais de pequeno porte. Apesar do crescimento de 25% ao ano deste setor, as vendas ficaram aquém do esperado, e em menos de um ano a empresa descontinuou o negócio.

Em 2018, Rosa Maria e Rodrigo decidiram profissionalizar a administração, conforme relata Rosa Maria: “há uns anos a gente profissionalizou a empresa. Teve que sair de uma empresa familiar. Aquela cultura do ‘eu acho’”. Contrataram Maurício como diretor comercial e Pamela como contadora e *controller*. Ambos residiam em São Paulo, e a *Sea River*, sediada no Paraná, permitiu que eles lá continuassem. Para viabilizar este trabalho remoto, a empresa implementou tecnologias digitais como a automação de atividades corriqueiras, a computação em nuvem, um sistema de gerenciamento integrado, a substituição de hardware fixos por dispositivos móveis e a digitalização do catálogo de produtos.

Ainda em 2018, mantendo a estratégia de diversificação, Rodrigo buscou novos canais de distribuição. Embora seu foco continuasse no lojista especializado em náutica, a empresa iniciou vendas na plataforma Mercado Livre, atendendo diretamente o consumidor final. Além de permitir maior margem de lucro, as operações neste canal forneciam informações acerca do comportamento de compras dos clientes e tendências de mercado. Assim, Rodrigo identificou duas novas possibilidades: proprietários de *motorhome* e o agronegócio. A presença da *Sea River* no Mercado Livre levou donos de *motorhome* a descobrirem que produtos náuticos podem ser usados em *motorhomes*. Produtos como bombas de porão, mangueiras, chuveiros, e toilettes fixos ou móveis poderiam ser instalados em *motorhomes* sem necessidade de adaptações.

A entrada no agronegócio veio do comportamento de compra atípico de um cliente pessoa física, que adquiriu grande volume de um único item. Um dos sócios ligou para ele, para entender o porquê da compra, típica de uma destinação comercial. Descobriu que as bombas de porão eram utilizáveis em equipamentos de irrigação de solo, e eram mais baratas que as marcas voltadas ao agronegócio. Assim, passaram a atender estes dois segmentos de maneira regular.

A experiência e os conhecimentos adquiridos com o Mercado Livre levaram a *Sea River*, em 2019, a montar seu próprio *e-commerce* focado no consumidor final. Contratou uma empresa que desenvolveu uma plataforma e ficou responsável pela sua atualização. Entre outras ações, introduziu um catálogo digital, em substituição ao impresso, o que permitiu maior capilaridade e facilidade de atualização. A mesma empresa faz a gestão de suas mídias sociais, permitindo uma gestão mais ativa da base de clientes do que a abordagem anterior, o marketing “boca a boca”. Ao atuar no canal de venda direta, a *Sea River* precisou garantir que os produtos anunciados na loja virtual tivessem estoque para pronta entrega, pois segundo Rodrigo, “no cliente náutico tem uma coisa que é mandatório para todos, que é você ter produtos disponível”. Além dela, alguns clientes também possuíam seus próprios *e-commerces*, e demandavam estoque da *Sea River* para atendê-los, pois as compras em seus sites só finalizavam se houvesse produto disponível para pronta entrega na *Sea River*. No início de 2019, ela adotou a política de estoques maiores e, para isso, incrementou suas importações. Em 2019, Maurício, diretor comercial contratado no ano anterior, foi admitido como sócio, mediante venda de 1% das cotas da sócia Rosa Maria.

Assim, como consequência desta trajetória, os sócios da *Sea River*, sem o saber, prepararam a empresa para o mar revolto que se avizinhava.

## E VEIO O TSUNAMI

No final de 2019, surgiram os primeiros relatos acerca da infecção humana por um novo vírus, o SARS-CoV-2. Até o primeiro bimestre do ano seguinte, não se imaginava as proporções que esta doença alcançaria. Mas em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde decretou que a infecção passara ser considerada uma pandemia e que governos deveriam adotar medidas para conterem e mitigarem o alastramento do contágio. Os governos então impuseram medidas que delimitaram a locomoção e reunião de pessoas, e restringiram o funcionamento de diversas atividades produtivas em quase todos os setores econômicos.

Este contexto levou ao dilema da *Sea River* sobre manter ou suspender suas importações. Olhando o cenário de imediato, o mar não estava para peixe. Esperava-se uma contração da atividade econômica no Brasil e no mundo, redução de renda, contenção de despesas, demissões e crises. Concentrada no segmento de lazer náutico e turismo, a empresa não tinha motivos para celebrar. O setor de turismo seria um dos mais afetados, dada a impossibilidade das pessoas se deslocarem e se aglomerarem. Sem falar que, com redução de renda, a última prioridade das pessoas seria “passear de barco”. Esta lógica, acreditava Rodrigo, guiaria os cerca de 2000 lojistas clientes da empresa no Brasil. Somando-se a isso, como sustentar a operação quando a própria empresa estava sujeita às restrições da pandemia, como riscos sanitários, limitações para viagens e encontros presenciais, entre outros? Quanto tempo demoraria aquela pandemia, e as operações, o mercado e o mundo ficariam “parados”?

Por outro lado, pedidos naquele momento representava oportunidade de conseguir produtos com desconto, pois fabricantes precisavam escoar sua produção e muitos canais iriam suspender suas compras. Clientes que demandassem produtos encontrariam um mercado desabastecido, e, portanto, haveria ganhos para quem tivesse produtos em estoque. Ainda, por sua atuação no *e-commerce*, manter disponibilidade de itens era quase uma obrigação à *Sea River*. Este contexto reforçava o dilema de Rodrigo: importar ou não importar?

Após avaliação, os gestores da *Sea River* optaram pela cautela, pois segundo Rodrigo: “chamei todo mundo para uma reunião. Falei: ‘gente é o seguinte, ó, pandemia...a primeira coisa que as pessoas vão deixar de utilizar porque vem crise, vem tudo, vai ser o barco’. Esta percepção era compartilhada por muitos lojistas do setor náutico. Inclusive, logo após a adoção das medidas restritivas, muitos clientes anteciparam as férias de funcionários. Estas ações dos clientes impactaram negativamente nas vendas e corroboraram a suspeita de que o setor sofreria os efeitos da Covid-19. Portanto, a *Sea River* decidiu desacelerar as compras no exterior até o ambiente se mostrar menos incerto.

## E O TSUNAMI VIROU MAROLA

Passados os primeiros três meses do início da pandemia, os gestores da *Sea River* perceberam que o setor de náutica recreativa apresentava crescimento, algo contrário às previsões iniciais. Embora o turismo tenha sido diretamente afetado, isto não ocorreu em todos os segmentos. Por exemplo, no turismo náutico, os cruzeiros marítimos foram suspensos pela ANVISA em 2020. Já no segmento náutico de esporte e lazer houve aumento da procura. Os viajantes passaram a ver estas atividades como alternativa segura, isolada e não distante de suas casas, onde poderiam se divertir sem se exporem a aglomerações.

Isto resultou num boom neste segmento, pois muitos dedicaram ao lazer náutico o tempo antes despendido com outras atividades. Além do crescimento de compra de novas embarcações, aumentou a procura por serviços de conserto e reforma das existentes, movimentando toda a cadeia do setor. Em 2020, o faturamento do setor chegou a R\$ 761 milhões, um crescimento de 20% em comparação a 2019. Isto fez com que o Brasil superasse o mercado norte-americano em vendas de barcos em 2020. Para 2021, havia uma expectativa de crescimento adicional de 10%, alcançando um faturamento de R\$ 840 milhões.

Rapidamente, a *Sea River* decidiu ampliar o volume de suas importações em plena pandemia da Covid-19. No segundo semestre de 2020, para garantir disponibilidade de estoque para a demanda crescente. Nas palavras de Rodrigo: “gente, erramos! Ao contrário, vamos meter o pé porque vai vender barco pra caramba”. Mas não bastava ter estoque, era preciso dar suporte ao lojista, tradicionalmente atendidos pelos representantes comerciais em visitas presenciais. Como a pandemia da Covid-19 restringira a locomoção, estes representantes passaram a contatar os clientes via aplicativos de mensagens instantâneas. Já as atividades que não requeriam a presença física de colaboradores na sede da empresa passaram a ser feitas de maneira remota, algo facilitado pelo fato de, um ano antes, a empresa ter adotado tecnologias digitais para este tipo de trabalho. Assim, a *Sea River* deu continuidade às suas operações administrativas, comerciais e prospecção de clientes, tendo as tecnologias digitais como suporte.

As tecnologias digitais também foram direcionadas à prospecção de novos fornecedores e certificação de produtos. Antes da pandemia, este processo ocorria mediante viagens dos sócios ao exterior, quando os fornecedores em potencial eram visitados para avaliar sua linha de manufatura e atestar o funcionamento do produto. Com as restrições impostas para o trânsito internacional de pessoas durante a pandemia, a *Sea River* recorreu novamente às tecnologias digitais implementadas antes da pandemia: as plataformas de videochamada, por exemplo, permitiram à organização executar as conferências nas linhas de produção de novos fabricantes e produtos a serem importados. Estas tecnologias digitais ainda foram utilizadas para acompanhar a logística com filmagens da movimentação, embalagem e estufagem dos contêineres para embarque.

Por fim, as tecnologias digitais apoiaram as decisões. As reuniões pré-pandemia entre os sócios eram presenciais e aconteciam mensalmente, por dois deles residirem em outro estado. Com as restrições de locomoção, as videochamadas substituíram os encontros presenciais, e as reuniões se tornaram mais frequentes.

### DEPOIS DA TEMPESTADE VEM A BONANÇA?

A *Sea River* se beneficiou do cenário da pandemia. No período de 2019 a 2021, seu faturamento passou de R\$ 10.173.774,30 para R\$ 23.652.865,51, um crescimento de 132%. Novos sócios e colaboradores foram adicionados ao seu quadro, e aumentou o número de representantes comerciais. Em 2021, a *Sea River* contava com cinco sócios e cinco colaboradores admitidos em regime CLT. Também havia uma pessoa jurídica contratada para realizar a gestão de publicações em mídias sociais – em 2019 eram 4 sócios e 3 colaboradores CLT. A empresa também dispunha de 20 representantes comerciais espalhados pelo Brasil que atendiam cerca de 2.000 lojas de varejo. Seu foco continuava sendo atender lojistas tradicionais de produtos náuticos, embora também fornecesse produtos para lojas virtuais e consumidor final, via *e-commerce* próprio. Entre outros, havia um contrato de importação em exclusividade com um fabricante chinês.

No entanto, ao início de 2022, o cenário retornava à normalidade. As restrições à locomoção foram sendo retiradas em todo o mundo, e não foi diferente no Brasil. As ondas que empurraram o crescimento da *Sea River* pareciam arrefecer. As pessoas manteriam o hábito de usufruir seu lazer em barcos? Manteriam os volumes de investimentos em marinas, serviços e

manutenção náuticos? A volta das formas de turismo suspensas na pandemia iria “tomar de volta” o crescimento do período, ou será que os novos hábitos foram instituídos? As apostas em novos segmentos – *motorhome* e agronegócios – se sustentariam? Será que os competidores tradicionais da *Sea River* no setor náutico iniciariam importações de equipamentos e acessórios? Sobre os avanços tecnológicos que facilitaram a migração da *Sea River* na pandemia e “nadar de braçada” no setor, será que os concorrentes a alcançariam? Mesmo em relação às vantagens do *home office*: seriam preservadas a partir do momento em que o trabalho híbrido – parte remoto e parte presencial – constitui-se o “novo normal”? Este era o turbilhão de dúvidas em que Rodrigo e sua equipe se afogavam no momento pós-pandemia.

### QUESTÕES

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

### Notas de ensino

*Este caso de ensino tem as notas de ensino separadamente.*

### 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.
	<a href="https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2466pr">https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2466pr</a>
	Não se aplica.