



Mestrado Acadêmico em Administração

BRUNA CAROLINA POSPICHIL

CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS

**Novo Hamburgo
2022**

Universidade Feevale
Mestrado Acadêmico em Administração

BRUNA CAROLINA POSPICHIL

CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico
em Administração como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Engelman Machado

Coorientador: Prof. Dr. Serje Schmidt

Novo Hamburgo
2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Pospichil, Bruna Carolina.

Capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios /
Bruna Carolina Pospichil. – 2022.

91 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) –
Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2022.

Inclui bibliografia.

"Orientadora: Profa. Dra. Raquel Engelman Machado ;
Coorientador: Prof. Dr. Serje Schmidt".

1. Capacidades dinâmicas. 2. Capacidade adaptativa.
3. Capacidade absorviva. 4. Capacidade inovativa. 5. Inovação em
modelo de negócios. I. Título.

CDU 658

Bibliotecária responsável: Janice Moser Corrêa – CRB 10/2315

A todos os meus colegas de curso, os quais representam a segunda turma do Mestrado de Administração da Universidade Feevale, que apesar das adversidades econômicas e sociais vivenciadas devido à pandemia da Covid-19, mantiveram-se fortes em busca do conhecimento.

Agradecimentos

A trajetória de um curso de mestrado, por vezes, pode parecer complexa e desafiadora. Entretanto, há momentos gratificantes de troca de conhecimento, aprendizagem, colaboração e parceria que levamos como experiência para a vida inteira! Em função disto, aproveito este momento para fazer agradecimentos especiais para algumas pessoas que estiveram comigo e me apoiaram durante esta maravilhosa jornada.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Raquel Engelman, que me acompanha na caminhada acadêmica há mais de cinco anos. Neste momento somente posso reconhecer todas as orientações, ensinamentos e incentivos que recebi ao longo destes anos.

Tenho enorme respeito e admiração pela profissional que és.

Agradeço também ao meu coorientador, Prof. Dr. Serje Schmidt, possuidor de enorme conhecimento em métodos e aplicação de pesquisa, sempre disposto a contribuir, apoiar e incentivar a busca pelo saber, com quem tive a oportunidade de aprender lições que levarei por toda a minha trajetória.

Aos demais professores do curso de Mestrado em Administração e toda a equipe da Universidade Feevale, meus mais sinceros agradecimentos pela disponibilidade e atenção em deslindar todas as possíveis dúvidas e pelos momentos de interação. Somos como uma família que constrói conhecimento para transformar o mundo num lugar melhor.

À banca avaliadora desta dissertação, agradeço por ter aceitado o convite para contribuir com a minha pesquisa e por fazer apontamentos que ajudaram a aperfeiçoar a qualidade deste estudo. Agradeço ao meu companheiro, amigo e amor, Thiago Monteiro, que desde o primeiro momento em que decidi realizar o mestrado me apoiou incondicionalmente, sendo a principal fonte de suporte e compreensão em todos os momentos.

À minha mãe, Dionéia Beatriz, que esteve ao meu lado em todas as decisões importantes da minha vida, me incentivando a crescer, evoluir e buscar o conhecimento para construir o meu lugar. Sou grata pela pessoa que és!

Ao meu pai, Cedenir Pospichil, por torcer em cada nova conquista e estender a mão para fornecer ajuda, sempre dedicando seu tempo em buscar o melhor para os filhos, seja na vida profissional ou pessoal.

De forma geral e imensamente feliz, agradeço a toda minha família que, por vezes, como toda e qualquer família, tem seus defeitos e problemas, mas sempre permanece unida e torcendo uns pelas conquistas dos outros, comemorando cada vitória e apoiando nos momentos de dificuldade.

Pessoas fortes são construídas por alicerces, e o meu alicerce é a família.

RESUMO

Este trabalho possui o principal objetivo de analisar a relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios. A inovação em modelo de negócios é identificada principalmente através da alteração da proposta de valor, assim como na forma de capturar e entregar parte deste valor. O tema “inovação em modelo de negócios” é constantemente discutido na literatura, entretanto, de forma empírica ainda é pouco explorado, conforme Anwar (2018). Para identificar os recursos, capacidades e componentes-chave visando alcançar a inovação em modelo de negócios, esta pesquisa utilizou-se da abordagem das capacidades dinâmicas – identificar, aproveitar e reconfigurar as oportunidades (TEECE, 2007, 2010a) e componentes comuns – capacidade adaptativa, capacidade absorativa e capacidade inovativa (WANG; AHMED, 2007). As capacidades dinâmicas, quando bem desenvolvidas, potencializam a inovação e favorecem o processo de crescimento e desenvolvimento da empresa no mercado. Para tanto, a dissertação comporta um estudo de casos múltiplos (4 casos), com abordagem qualitativa, apresentados por meio da triangulação das fontes de dados. Os casos selecionados para a pesquisa possuem características opostas, a fim de comparar de cenários distintos, que são: alta inovação em modelo de negócios, mas com pouco desenvolvimento de capacidades dinâmicas; baixa inovação em modelo de negócios, mas com capacidades dinâmicas relativamente bem desenvolvidas; alta inovação em modelo de negócios com capacidades dinâmicas relativamente bem desenvolvidas e; por fim, tanto inovação em modelo de negócios, quanto capacidades dinâmicas que relativamente apresentem baixo grau de desenvolvimento. Dessa forma, esta pesquisa contribui para o aprofundamento teórico-prático da inovação em modelo de negócios e definiu um modelo de análise da relação entre as capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios, apresentando resultados em suas extremidades. Tais resultados ocorrem num paralelo entre negócios que obtiveram inovação em seu modelo de negócios (altas e baixas) versus negócios que desenvolveram capacidades dinâmicas (altas e baixas), sendo possível comparar antecedentes e atividades que se relacionam, como também os que se afastam destes cenários. A partir disso, foi possível avaliar os casos empiricamente e constatar a importância da inovação em modelo de negócios e, principalmente, o papel das capacidades dinâmicas para fins desta inovação, o que resultou num guia que apresenta as capacidades dinâmicas necessárias à inovação em modelo de negócios. Os principais resultados mostram que a maneira que a inovação em modelo de negócios otimiza negócios tradicionais (por muitas vezes obsoletos) lhes gerando resultados e crescimentos, estes podem acontecer em ambientes de capacidades dinâmicas bem desenvolvidas (fator influenciador) ou não, com isso, aspectos de experimentação e persistência possuem grande influência na inovação em modelo de negócios.

Palavras-chaves: Capacidades Dinâmicas. Capacidade Adaptativa. Capacidade Absortiva. Capacidade Inovativa. Inovação em Modelo de negócios.

ABSTRACT

This work has the main objective of analyzing the relationship between the development of dynamic capabilities and business model innovation. Business model innovation is primarily identified through changing the value proposition, as well as in the way of capturing and delivering part of this value. The theme “business model innovation” is constantly discussed in the literature, however, empirically it is still little explored, according to Anwar (2018). To identify the resources, capabilities and key components to achieve business model innovation, this research used the dynamic capabilities approach – identify, seize and reconfigure opportunities (TEECE, 2007, 2010a) and common components – adaptive capacity, absorptive capacity and innovative capacity (WANG; AHMED, 2007). Dynamic capabilities, when well developed, enhance innovation and favor the company's growth and development process in the market. To this end, the dissertation comprises a study of multiple cases (4 cases), with a qualitative approach, presented through the triangulation of data sources. The cases selected for the research have opposite characteristics, in order to compare different scenarios, which are: high innovation in business model, but with little development of dynamic capabilities; low business model innovation but relatively well-developed dynamic capabilities; high business model innovation with relatively well-developed dynamic capabilities and; finally, both business model innovation and dynamic capabilities that have a relatively low degree of development. In this way, this research contributes to the theoretical-practical deepening of business model innovation and defined a model for analyzing the relationship between dynamic capabilities and innovative business model, presenting results at its ends. Such results occur in a parallel between businesses that have achieved innovation in their business model (high and low) versus businesses that have developed dynamic capabilities (high and low), making it possible to compare backgrounds and related activities, as well as those that move away from these scenarios. . From this, it was possible to empirically evaluate the cases and verify the importance of innovation in business model and, mainly, the role of dynamic capabilities for the purposes of this innovation, which resulted in a guide that presents the dynamic capabilities necessary for the innovative business model. . The main results show that the way that innovative business models optimize traditional businesses (often obsolete) generating results and growth, these can happen in environments of well-developed dynamic capabilities (influencing factor) or not, with this, aspects of experimentation and persistence have a great influence on business model innovation.

Keywords: Dynamic Capabilities. Adaptive Capacity. Absorptive Capacity. Innovative Capacity. Business Models Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Conceitual Proposto.....	43
Figura 2 – Modelo de Pesquisa.....	52
Figura 3 – Comparativo sobre Inovação em Modelo de negócios.....	72
Figura 4 – Comparativo sobre Capacidades Dinâmicas.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições do Termo Modelo de negócios.....	17
Quadro 2 – Elementos do Modelo de negócios.....	19
Quadro 3 – Modelo de negócios - Visão Tradicional e Inovadora.....	22
Quadro 4 – Exemplo de um Modelo de negócios Tradicional e Inovador.....	23
Quadro 5 – Definição de Inovação em Modelo de negócios.....	24
Quadro 6 – Diferença de Inovação Incremental e Radical.....	27
Quadro 7 – Conceitos de Capacidades Dinâmicas.....	30
Quadro 8 – Micro Fundamentos das Capacidades Dinâmicas.....	35
Quadro 9 – Questões Relacionadas às Capacidades Dinâmicas.....	36
Quadro 10 – Critérios para Seleção dos Casos.....	47
Quadro 11 – Perfil das Empresas Participantes	47
Quadro 12 – Perfil dos Participantes da Pesquisa.....	48
Quadro 13 – Categorias de Análise e Questões da Pesquisa.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM – *Business Model* (Modelo de negócios)

BMF - *Business Model Framework* (Estrutura do Modelo de negócios)

BMI – *Business Model Innovation* (Inovação em Modelo de negócios)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior

CD – Capacidades Dinâmicas

CS – Customer Service

GAP - Afastamento

IMN – Inovação em Modelo de negócios

MVP – Produto Mínimo Viável

RBV – *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 MODELO DE NEGÓCIOS	17
2.1.1 Modelo de negócios Tradicionais x Inovadores	22
2.1.2 Inovação em Modelo de Negócios	24
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	29
2.2.1 Microfundamentos: Identificar, Aproveitar e Reconfigurar a Oportunidade	33
2.2.2 Componentes Comuns das Capacidades Dinâmicas: Capacidade Adaptativa, Absortiva e Inovativa	36
2.3 INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS	39
3. MÉTODO	44
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	45
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS	48
3.3.1 Entrevistas Qualitativas Semiestruturadas	48
3.3.2 Documentos internos	49
3.3.3 Documentos externos	49
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	50
3.5 MODELO RESUMIDO DA PESQUISA	51
4. RESULTADOS	52
4.1 EMPRESA A: MÍDIAS DIGITAIS	52
4.1.1. Estrutura e Perfil da Empresa	52
4.1.2 Inovação em Modelo de negócios	52
4.1.3 Capacidades Dinâmicas	55
4.1.4 Relação das CDs em IMN	57
4.2 EMPRESA B: PRODUTOS SUSTENTÁVEIS	58
4.2.1 Estrutura e Perfil da Empresa	58
4.2.2 Inovação em Modelo de negócios	58
4.2.3 Capacidades Dinâmicas	60
4.2.4 Relação das CDs em IMN	61
4.3 EMPRESA C: E-COMMERCE	63
4.3.1 Estrutura e Perfil da Empresa	63
4.3.2 Inovação em Modelo de negócios	63
4.3.3 Capacidades Dinâmicas	64
4.3.4 Relação das CDs em IMN	65

4.4 EMPRESA D: SOFTWARE	67
4.4.1 Estrutura e Perfil da Empresa.....	67
4.4.2 Inovação em Modelo de negócios	67
4.4.3 Capacidades Dinâmicas.....	69
4.4.4 Relação das CDs em IMN	70
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
6. CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	87
ANEXO 1 – DOCUMENTOS EXTERNOS (ENTREVISTA SOBRE INVESTIMENTO – CASE A)	89
ANEXO 2 – DOCUMENTOS INTERNOS (BIBLIOTÉCA DE CONTEÚDOS– CASE A)	90
ANEXO 3 – DOCUMENTOS EXTERNOS (ENTREVISTA SOBRE MODELO DE GESTÃO E ATENDIMENTO– CASE B).....	91
ANEXO 4 – DOCUMENTOS INTERNOS (VANTAGENS DA PROPOSTA DE VALOR – CASE D).....	92

1. INTRODUÇÃO

O termo “inovação em modelo de negócios” está sendo cada vez mais discutido no ambiente empresarial e obtém forte interesse de pesquisas para literatura de gestão (AMIT, 2012; CHESBROUGH, 2010; FOSS; SAEBI, 2017; REMANE *et al.*, 2017; SJÖDIN *et al.*, 2020; TEECE, 2010b, 2018; ZOTT; AMIT, 2010). Os modelo de negócios descrevem como a empresa cria, entrega e captura valor para seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; SJÖDIN *et al.*, 2020; SORESCU *et al.*, 2011; TEECE, 2010b), enquanto os inovação em modelo de negócios se referem à identificação de maneiras diferentes da empresa criar e capturar valor para gerar receita e, assim, redefinir sua proposta de valor (CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2013). As inovações em modelo de negócios podem variar de mudanças incrementais no modelo de negócios, extensão do modelo existente, introdução de negócios paralelos e até mesmo a substituição do modelo existente por um totalmente diferente (KHANAGHA; VOLBERDA; OSHRI, 2014).

Ao levar em consideração esta perspectiva, é importante pontuar que nas últimas décadas as empresas têm enfrentado diversos desafios, tais como a mudança tecnológica, flexibilização do mercado, alteração das preferências dos clientes (RACHINGER *et al.*, 2019), aumento da globalização e concorrência do mercado (TARAN; BOER; LINDGREN, 2015). Estas mudanças fazem repensar a aplicação da inovação, visto que inovar para melhorar processos e produtos costuma ser caro e demorado, exigindo um investimento considerável desde P&D até recursos especializados, novas fábricas e equipamentos, e muitas vezes os retornos são incertos. Por conta disso, as empresas têm apostado em inovação em modelo de negócios como alternativa ou complemento à inovação de produtos e/ou processos. Neste sentido, a maneira como a empresa faz seus negócios muitas vezes torna-se tão importante quanto o produto que ela entrega (AMIT, 2012). Mesmo que este entendimento seja claro, nota-se que o tema apresenta um desafio tanto teórico, quanto prático em relação a sua abordagem (TARAN; BOER; LINDGREN, 2015).

De acordo com Amit (2012), as pesquisas existentes discordam sobre o que é inovação em modelo de negócios. Já para Sjödin *et al.* (2020), o assunto ainda é pouco compreendido em relação a como o valor é criado, entregue e capturado. Nota-se que o conceito ainda é vago, confuso e inconclusivo (AL-DEBEI; AVISON, 2010; GEORGE; BOCK, 2011; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; REMANE *et al.*, 2017). Cirjevskis (2019) afirma que pouco se sabe sobre como as capacidades podem contribuir para a inovação em modelo de negócios,

assim como Franco *et al.*, (2021) afirmam que ainda existe uma caixa preta a ser explorada sobre o tema. Para Foss e Saebi (2017) um esforço de pesquisa parece justificado e Remane *et al.* (2017) reforçam que a literatura sobre padrões de modelo de negócios ainda não atingiu seu potencial total, tanto para a aplicação prática quanto para o avanço teórico. Acrescenta-se que inovação em modelo de negócios requerem mudanças profundas que precisam acontecer simultaneamente em todo o processo de inovação (SJÖDIN *et al.*, 2020).

Conforme Anwar (2018), o papel dos modelo de negócios tem sido discutido principalmente de forma teórica e exploratória, enquanto estudos empíricos ainda são escassos. Alguns estudos, como de Sjodin *et al.* (2020), buscou examinar em profundidade como se desenvolvem inovação em modelo de negócios em dois casos, e Anwar (2018) relacionou inovação em modelo de negócios com vantagem competitiva por meio de uma abordagem quantitativa. Há também o estudo de Belussi, Orsi e Savarese (2019), que apresentou uma profunda pesquisa bibliométrica. Estes trabalhos são esforços empíricos e práticos de discussão sobre o tema.

Neste contexto, o presente estudo propõe pesquisar a relação de inovação em modelo de negócios com a abordagem de capacidades dinâmicas (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018; TEECE, 2007, 2010b). As capacidades dinâmicas relacionam a forma como a empresa identifica, aproveita e reconfigura as oportunidades (POWELL; FELIN, 2015; TEECE, 2007, 2010b; ZHOU *et al.*, 2019), principalmente em ambientes de rápida mudança tecnológica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e são relevantes para sustentar um desempenho superior ao longo do tempo (WILDEN *et al.*, 2013).

Com isso, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: qual a relação entre capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios? Para responder ao questionamento o objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios.

De acordo com o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar inovação em modelo de negócios e de que forma se diferem dos tradicionais;
- b) Identificar como as capacidades dinâmicas contribuem para inovação em modelo de negócios;
- c) Construir um framework de análise das relações entre capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios.

Para tanto, realiza-se um estudo de casos múltiplos em profundidade, com abordagem qualitativa, em empresas que inovaram em seu modelo de negócios. Em relação à contextualização do objetivo de pesquisa, trata-se de um estudo de casos múltiplos que foi

realizado com quatro empresas que empregam tecnologia e mídias digitais na estrutura de seu negócio. Estas empresas foram selecionadas a partir da definição do critério de extremidades, (ver Woolthuis et al., (2005)), o qual permitiu à comparação de empresas que obtiveram inovação em modelo de negócios (alta e baixa) versus empresas que desenvolveram as capacidades dinâmicas (alta e baixa), possibilitando relacionar e averiguar similaridades e diferenças diante destes modelos. Para esse fim, a pesquisa foi classificada como descritiva, exploratória e qualitativa, por meio da triangulação de três fontes de dados sobre os casos em questão.

Teece (2018) afirma que as capacidades dinâmicas contribuem para o sucesso do modelo de negócios e, além disso, o modelo de negócios também podem influenciar o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Entretanto, estas relações ainda não são completamente compreendidas de forma teórica e empírica. Em particular, estudos que fornecem maior compreensão sobre inovação em modelo de negócios, ou seja, sobre sua implementação e mudanças obtidas, também esclarecerão aspectos importantes sobre as capacidades dinâmicas (TEECE, 2018). Este estudo busca contribuir com esta lacuna de pesquisa.

Esta pesquisa também busca contribuir academicamente no sentido de compreender e apresentar de forma mais consistente conceitos sobre inovação em modelo de negócios. Conforme apresentado na literatura, estes conceitos ainda são vagos, amplos e não apresentam conclusões sobre sua definição (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; AL-DEBEI; AVISON, 2010; GEORGE; BOCK, 2011; REMANE *et al.*, 2017). Além disso, busca-se também identificar como ocorre e quais as principais diferenças entre um modelo de negócios tradicional para inovação em modelo de negócios (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Ainda no que concerne à capacidades dinâmicas, as definições e como elas tornam as empresas mais adaptáveis fazem parte de um amplo debate (PISANO, 2017), mas apesar disso é importante que ocorram estudos sobre a relação das capacidades dinâmicas com vistas a alcançar inovação em modelo de negócios, a fim de identificar se existe e qual a relação existente. Algumas lacunas apresentadas por Teece (2018) sobre como os modelo de negócios são habilitados pelas capacidades dinâmicas, de que forma as capacidades dinâmicas são desenvolvidas para implementar, testar e redefinir rapidamente modelo de negócios, fazem parte deste estudo.

Sobre os subsídios empíricos, esta pesquisa pretende alçar luz no sentido de fornecer dados que possam orientar as ações de empreendedores e gestores de empresas, considerando que inovação em modelo de negócios são uma saída vantajosa para as empresas manterem sua

competitividade, principalmente porque inovar em processos e produtos pode ser, muitas vezes, sinônimo de custos altos e tempo elevado (AMIT, 2012). Por conseguinte, o estudo visa apresentar e orientar as empresas sobre a importância de inovação em modelo de negócios e a sua aplicação no ambiente empresarial.

A estrutura desta pesquisa está organizada da seguinte forma: apresenta-se inicialmente o referencial teórico, seguido da descrição das questões metodológicas. Logo após, os resultados e as discussões e, por fim, expõem-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico da pesquisa, iniciando com os conceitos relacionado ao modelo de negócios e inovação em modelo de negócios, seguido dos conceitos de capacidades dinâmicas. Ao final, o quadro conceitual do estudo é explicado.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

O termo “modelo de negócios” (conhecido internacionalmente como *Business Model* ou *BM*) se destacou na literatura gerencial desde o final da década de 1990, especialmente com o surgimento da internet e sua adoção massiva (DEMIL; LECOCQ, 2010; TARAN; BOER; LINDGREN, 2015). Entretanto, antes do termo “modelo de negócios” ganhar popularidade, muitos modelos relacionados ao funcionamento e desempenho eficazes das empresas foram discutidos (TARAN; BOER; LINDGREN, 2015). Zott, Amit e Massa (2011) afirmam que os estudiosos não concordam sobre o que é um modelo de negócios e que a literatura é desenvolvida em diferentes áreas, de acordo com os fenômenos de interesse dos respectivos investigadores, isto é, diferentes campos usam o mesmo termo para explicar fenômenos diferentes. Complementa Morris, Schindehutte e Allen (2005), Al-Debei e Avison (2010), George e Bock (2011), Foss e Saebi (2017) e Remane *et al.*, (2017) que o conceito ainda é confuso e vago, ou seja, há pouco consenso.

A diversidade nas definições disponíveis apresenta desafios substantivos para delimitar a natureza e componentes de um modelo, a fim de determinar o que caracteriza um modelo eficiente. Também é perceptível a confusão em relação a como “modelo de negócios”, “estratégia”, “conceito de negócios”, “modelo de receita” e “modelo econômico” são frequentemente usados indistintamente. Todavia, de certa forma, grande parte das pesquisas apresentam o conceito de modelo de negócios relacionado com arquitetura, design, padrão, plano, método, suposição e declaração (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005). Além disso, as definições parecem incompletas, sobrepostas e inconsistentes. Portanto, por mais que seja alto o volume da literatura sobre padrões de modelo de negócios, ainda não atingiu sua totalidade, principalmente em relação ao avanço prático e empírico (REMANE *et al.*, 2017).

Dentre as principais pesquisas, os temas comuns emergentes sobre o modelo de negócios são: o modelo de negócios está emergindo como uma nova unidade de análise; modelo de negócios enfatizam uma abordagem holística para explicar como as empresas “fazem negócios”; atividades desempenham um papel importante nas várias conceituações de modelo de negócios que foram propostas e; o modelo de negócios procuram explicar como o valor é criado, não apenas como é capturado (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Além disso, assuntos relacionados aos fatores que levam ao sucesso ou fracasso do modelo de negócios ainda permanecem inexplorados (GEORGE; BOCK, 2011).

Sendo assim, o modelo de negócios desempenha duas funções importantes: criação e captura de valor. A primeira define uma série de atividades, que vai desde a aquisição de matéria-prima até a satisfação do consumidor final. A segunda se refere a como o modelo de negócios captura o valor de uma parte dessas atividades para o desenvolvimento e operação da empresa. Isso é igualmente crítico, pois uma empresa precisa lucrar com as suas atividades e precisa sustenta-las ao longo do tempo (CHESBROUGH, 2007).

Amit e Zott (2012) definem o modelo de negócios de uma empresa como um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determina a maneira com que a empresa "faz negócios" com os seus clientes, parceiros e fornecedores diante da cadeia. O modelo de negócios é a capacidade central do desempenho de qualquer empresa (TARAN; BOER; LINDGREN, 2015). A seguir, apresenta-se o Quadro 1 – Definições do Termo Modelo de negócios.

Quadro 1 – Definições do Termo Modelo de negócios

Autor	Definição de modelo de negócios	Principais Componentes Propostos
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	A lógica que conecta o potencial técnico com a realização de valor econômico do negócio.	As funções são: (1) articular a proposta de valor; (2) identificar um segmento de mercado; (3) definir a estrutura da cadeia de valor para criar e distribuir a oferta; (4) estimar a estrutura de custos e potencial de lucro com a oferta; (5) descrever oposição da empresa sobre rede de fornecedores e clientes; (6) formular a estratégia competitiva.
Magretta (2002)	São histórias que explicam como as empresas funcionam. Respondendo às perguntas: Quem é o cliente? O que o ele valoriza? Como podemos ganhar dinheiro com isso? Qual é a lógica econômica subjacente que explica como podemos agregar valor aos clientes a um custo adequado?	Não claramente articulado, mas o autor afirma que um adequado modelo de negócios passa em dois testes: narrativo (contando uma história lógica que explica quem são os clientes, o que eles valorizam e como a empresa vai ganhar dinheiro com isso) e de números (vinculados a uma economia sólida para que a empresa gere lucros).
Morris, Schindehutte e Allen (2005)	É a representação concisa de como um conjunto relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia são dirigidas a criar uma vantagem competitividade sustentável.	(1) Proposta de valor; (2) fatores de mercado; (3) fatores internos de capacidade; (4) fatores de estratégia competitiva; (5) fatores econômicos, (6) fatores do investido.

(continua)

Autor	Definição de modelo de negócios	Principais Componentes Propostos
Johnson, Christensen e Kagerman (2008)	Representam um conjunto de elementos relacionados que criam e entregam valor para o segmento de cliente.	(1) Proposta de valor para o cliente; (2) fórmula de lucro; (3) principais recursos e processos.
Zott e Amit (2010)	Trata-se de um sistema de atividades interdependentes que transcendem a empresa focal e seus limites. Capacita a empresa, relacionado com seus parceiros, para criar valor e também para apropriar-se de uma parte.	(1) Conteúdo do sistema de atividades; (2) estrutura; (3) governança.
Demil e Lecocq (2010)	A articulação entre diferentes componentes “blocos de construção” para produzir uma posição que pode gerar valor para os consumidores e, portanto, para a organização.	(1) Recursos e competências; (2) estrutura organizacional; (3) proposição de valor.
Teece (2010b)	Articula a lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como uma empresa cria e entrega valor aos clientes. Além disso, descreve a arquitetura de receitas, custos e lucros associados.	(1) Selecionar tecnologias e recursos a serem incorporados ao produto; (2) determinar o benefício para o cliente; (3) identificar segmentos de mercado a serem almejados; (4) confirmar os fluxos de receita disponíveis; (5) projetar a captura de valor.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Refere-se à lógica da empresa, e a forma como funciona e cria valor aos interessados.	(1) As escolhas feitas pela administração sobre como a organização deve operar; (2) a consequências dessas escolhas.
Sorescu <i>et al.</i> , (2011)	Um sistema especificado de estruturas, atividades e processos interdependentes que serve como uma lógica de organização da empresa à criação de valor (para seus clientes) e apropriação de valor (para si e seus parceiros).	Em um contexto de varejo: formato de varejo, atividades e governança que, juntamente com suas interdependências, definem a organização de um varejista; lógica de criação e apropriação de valor.
Betz (2016)	Um modelo de negócios é uma abstração de um negócio que identifica como ele ganha dinheiro de forma lucrativa. Está relacionado às entradas para alcançar valores em suas saídas.	(1) Ambiente; (2) inputs; (3) transformação da organização; (4) outputs
Massa e Tucci (2017)	Modelo de negócios é a descrição de uma organização e como essa organização funciona para atingir seus objetivos (por exemplo: lucratividade, crescimento, aspecto social, impactos...)	(1) modelo de negócios como atributos de empresas reais; (2) modelo de negócios como esquemas cognitivos / linguísticos; (3) modelo de negócios como representações conceituais formais de como um negócio funciona.

Fonte: Adaptado de Sorescu (2017)

Destarte, modelo de negócios podem ser estáticos - como um projeto para coerência entre os principais componentes do modelo de negócios, ou transformacional - usando o conceito como uma ferramenta para lidar com a mudança e a inovação na organização, ou no próprio modelo (DEMIL; LECOCQ, 2010). A partir disso, afinal, o que são modelo de negócios? Como identificar as características de um modelo de negócios? Chesbrough e Rosenbloom (2002) e Chesbrough (2010) sugerem que modelo de negócios devem cumprir algumas características principais:

1. Articular a proposta de valor (ou seja, o valor criado para os usuários por uma oferta);
2. Identificar o segmento de mercado e especificar qual o mecanismo de receita (isto é, segmento que sua proposta de valor é útil e para que finalidade);

3. Definir a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta, assim como os complementares necessários para apoiar a posição;
4. Detalhar o mecanismo de receita pelos quais a empresa será paga;
5. Estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro (de acordo com a proposta de valor e a cadeia de valor definida);
6. Descrever a posição da empresa diante da rede de valor entre fornecedores e clientes;
7. Formular a estratégia competitiva pela qual a empresa obterá e manterá vantagem ante os rivais.

Uma abordagem interessante sobre o modelo de negócios considera que os resultados organizacionais são influenciados principalmente pelo conhecimento gerencial, experiência, escolha e execução. Enfatiza-se que o modelo de negócios é um componente do desenho organizacional que converge em outros componentes (GEORGE; BOCK, 2011).

Nota-se, pois, que os elementos do modelo de negócios estão relacionados diretamente com a proposta e a entrega de valor, bem como pela forma que esse valor é criado e capturado. Apresenta-se tais elementos no Quadro 2 – Elementos do Modelo de negócios:

Quadro 2 - Elementos do Modelo de negócios

Meta-componente	Componente	Descrição
Proposta de valor	Proposições de valor	Oferece uma visão geral do pacote de uma empresa de produtos ou serviços.
Entrega de valor	Segmentos de clientes	Uma organização atende a um ou vários segmentos.
	Canais	As propostas de valor são entregues aos clientes por meio da comunicação, distribuição e vendas canais.
	Relações com o cliente	Como as relações com o cliente são estabelecidas e mantidas com cada segmento.
Criação de valor	Principais recursos	São os ativos necessários para oferecer e entregar os elementos descritos anteriormente.
	Principais atividades	Número de atividades-chave realizadas por chave-recurso.
	Parcerias-chave	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
Captura de valor	Fluxo de receitas	Fluxos de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
	Estrutura de custos	Os elementos do modelo de negócios resultam no custo estrutura.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010) e Gunzel e Holm (2013) e Remane *et al.*, (2017)

Com isso, além de conhecer as características do modelo de negócios, é fundamental pensar em seus estágios de avanço. O *Business Model Framework* (BMF) é um modelo que classifica desde modelos muito básicos (e não muito valiosos) a outros muito mais avançados

(e muito valiosos). Com o BMF, as empresas podem avaliar a posição de seu modelo de negócios atual em relação ao seu potencial e, então, definir como avançar a partir deste estágio (CHESBROUGH, 2007). A seguir, as etapas são descritas:

1. Empresa do tipo 1 - Possui modelo de negócios indiferenciado. Quando as empresas não articulam um modelo de negócios distinto diante do mercado e precisam de um processo contínuo para gerenciá-lo, elas têm modelo de negócios do Tipo 1 (a grande maioria nos dias de hoje). Uma empresa com o modelo indiferenciado compete em preço e disponibilidade e atende clientes que tem estes critérios como principais;
2. Empresa do tipo 2 - Apresenta alguma diferenciação em seu modelo de negócios. Em empresas com o tipo 2, há um grau de diferenciação em seus produtos ou serviços, que também pode implicar num modelo de negócios diferente do tipo 1, permitindo que a empresa alcance clientes diferentes daqueles que simplesmente comprem por preço e disponibilidade (ex: cliente voltado pelo desempenho);
3. Empresa do tipo 3 – Compreende um modelo de negócios segmentado, competindo em diferentes segmentos simultaneamente. Mais partes do mercado são atendidas e, portanto, mais lucro também é extraído. Sendo assim, o segmento sensível ao preço fornece o volume base para o alto volume de produção de baixo custo e o segmento de desempenho fornece margens altas de lucro;
4. Empresa do tipo 4 - Empresa com modelo de negócios voltado para o exterior. Neste cenário, a empresa começou a atuar externamente com ideias para a execução do negócio. Isso permite um conjunto significativamente maior de recursos disponíveis.
5. Empresa do tipo 5 - Integra seu processo de inovação ao seu modelo de negócios. O modelo de negócios desempenha um papel integrador fundamental dentro da empresa. Fornecedores e clientes agora têm participação no processo de inovação.
6. Empresa do tipo 6 - O modelo de negócios da empresa é uma plataforma adaptativa. Consiste num modelo ainda mais aberto e ajustável que os tipos 4 ou 5, por exemplo. Essa capacidade de adaptação requer um compromisso com a experimentação de uma ou mais variáveis diante de seu modelo de negócios. Algumas empresas utilizam capital de risco como meio de explorar cenários alternativos. Outras utilizam *spin-offs* e *joint ventures* como meio de comercializar tecnologias fora de seu próprio modelo de negócios atual.

Desse modo, a avaliação do modelo de negócios está relacionada ao contexto ambiental, em que esse ambiente de negócios é visto como uma variável que pode ser selecionada e moldada

pela empresa e vice-versa. Logo, para aumentar o sucesso no mercado, a empresa deve analisar vários cenários para ter entendimento sobre seus clientes e saber como a cadeia de valor funciona, a fim de fornecer o que os clientes precisam da maneira mais econômica possível e dentro de um prazo justo, e deve considerar também a terceirização (RACHINGER et al., 2019; TEECE, 2018).

Na seção seguinte apresenta-se o entendimento em relação a modelo de negócios tradicionais e inovadores.

2.1.1 Modelo de negócios Tradicionais x Inovadores

A economia global mudou o equilíbrio da visão tradicional de cliente e fornecedor. Novas tecnologias e o estabelecimentos de novos regimes comerciais abertos oferecem para o cliente mais opções, necessidades variadas e diversas opções de fornecedores. Este fato promove a mudança no comportamento das empresas, colocando o cliente no centro, propondo e reavaliando a proposta de valor e a oferta viável a ele (TEECE, 2010b). Portanto, as empresas podem e devem inovar o meio de seu modelo de negócios. Contudo, o que se percebe atualmente são grandes investimentos e processos para explorar novas ideias e tecnologias de produtos ou serviços, mas pouca ou nenhuma capacidade de gerar inovação em modelo de negócios (CHESBROUGH, 2010).

Tal contexto denota que inovação em modelo de negócios são de grande importância, mas muito difíceis de serem alcançados, de acordo Johnson, Christensen e Kagermann (2008) e Chesbrough (2010). Justificado pelo fato que estes podem muitas vezes entrar em conflito com as configurações mais tradicionais dos ativos da empresa ou até mesmo com a segurança, os gerentes tendem a resistir a experimentar situações que possam ameaçar a geração de valor para a empresa. Por exemplo, um vice-presidente de uma organização de vendas presenciais pode ter forte receio para experimentos com vendas online dos mesmos produtos, sejam eles bem-sucedidos ou não (CHESBROUGH, 2010). Com isso, a cultura organizacional precisa, ao mesmo tempo, abraçar o novo modelo e suas perspectivas, mantendo a eficácia do atual modelo de negócios, até que o novo esteja pronto para assumir completamente. Só assim os negócios podem inovar em seus modelos e escapar de “armadilhas” do mercado, por meio da renovação, do crescimento e dos lucros (CHESBROUGH, 2010).

Chesbrough (2007) afirma que a principal lacuna relacionada à falta de inovação em modelo de negócios é a liderança não desenvolver o período de transição. Isso quer dizer que grande parte das empresas não possuem uma pessoa com autonomia para construir uma estratégia direcionada

para inovação em modelo de negócios, nem mesmo com esta responsabilidade. O autor ainda reforça que este papel não pode ficar somente na responsabilidade de um gerente de produtos ou tecnologia, por isso, é fato que o ambiente de negócios tem mudado constantemente, afastando-se cada vez mais do cenário tradicional de fazer negócios, que é caracterizado pela estabilidade e baixos níveis de complexidade, e aproximando-se de um ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e com alto grau de incertezas (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

A seguir, apresenta-se o Quadro 3 – Modelos Negócios na Visão Tradicional e Inovadora:

Quadro 3 – Modelos Negócios na Visão Tradicional e Inovadora.

Meta-Componente	Componente	Visão Tradicional	Visão Inovadora
Criação de valor	Necessidade do cliente	Resolva as necessidades existentes de maneira reativa.	Necessidades emergentes e em tempo real de maneira preditiva.
	Oferta	Produto independente que se torna obsoleto com o tempo.	O produto é renovado por meio de atualizações e tem valor de sinergia.
	Papel dos dados	Dados de ponto único são usados para requisitos de produtos futuros.	A convergência de informações cria a experiência para produtos atuais e habilita serviços.
Captura de valor	Caminho para o lucro	Venda o próximo produto ou dispositivo.	Ativa receita recorrente.
	Pontos de controle	Potencialmente inclui vantagens de commodities, propriedade e marca.	Adiciona personalização e contexto; efeito de rede entre produtos.
	Desenvolvimento de capacidades	Aproveita as competências essenciais, os recursos existentes e o processo.	Entende como outros parceiros do ecossistema ganham dinheiro.

Fonte: adaptado de Hui (2014) e Metallo *et al.*, (2018)

Para exemplificar a diferença de uma proposta tradicional de uma proposta inovadora, Johnson, Christensen e Kagermann (2008) apresentam o caso da Hilti, uma empresa de ferramentas que percebeu uma oportunidade revolucionária para aumentar a lucratividade, transformando produtos em serviços. Em vez de vender ferramentas (a preços cada vez mais baixos, devido à competição e comportamento do mercado), ela está vendendo o serviço "apenas a ferramenta que você precisar e quando você precisar, sem problemas de reparo ou armazenamento". Essa mudança radical na proposta de valor para o cliente exigiu uma mudança em todas as partes de seu modelo e conceitos de negócios. Observa-se mais diferenças entre os modelos a seguir, no Quadro 4 – Exemplo de um Modelo de negócios Tradicional e um Modelo Inovador.

Quadro 4 – Exemplo de um Modelo de negócios Tradicional e um Modelo Inovador

Elemento	Empresa tradicional (Ferramentas Elétricas)	Empresa inovadora (Serviços de Ferramentas Elétricas)
Proposta de valor para o cliente	Vendas de ferramentas elétricas industriais e profissionais e acessórios	Locação de uma frota abrangente de ferramentas para aumentar a produtividade dos empreiteiros no local

(continua)

Elemento	Empresa tradicional (Ferramentas Elétricas)	Empresa inovadora (Serviços de Ferramentas Elétricas)
Fórmula de lucro	Margens baixas, alto giro de estoque	Margens mais altas; ativos pesados; pagamentos mensais para manutenção, reparo e substituição de ferramentas
Principais recursos e processos	Canal de distribuição, fábricas de baixo custo em países em desenvolvimento, P&D	Forte abordagem de vendas diretas, gerenciamento de contratos, sistemas de TI para gerenciamento e reparo de estoque, armazenamento

Fonte: adaptado de Johnson, Christensen e Kagermann (2008).

Percebe-se, então, que modelo de negócios tradicionais geralmente consistem em ambientes estáveis, com baixo nível de complexidade, utilização de conhecimento e há mais certezas, ao contrário de negócios mais inovadores, em que o ambiente é dinâmico, há alto nível de competição, incerteza e criação constante de conhecimento. Em negócios tradicionais os processos são relativamente simples e estáticos, existe uma limitação na forma de fazer negócios e moderada pressão pelas partes interessadas. Já nos modelos inovadores, os processos são dinâmicos, com múltiplas formas de fazer negócios e pressão severa das partes interessadas (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Na seção seguinte apresenta-se o aprofundamento teórico em relação aos inovação em modelo de negócios e de que forma esta inovação acontece.

2.1.2 Inovação em Modelo de Negócios

Com frequência, a maioria das empresas colocam esforços para inovar seus processos e produtos, alcançando crescimento da receita ou melhorando as margens de lucro. No entanto, inovações de processos e produtos são muitas vezes caros e demorados, exigindo um considerável investimento inicial, como por exemplo em P&D, recursos especializados, novas fábricas e equipamentos e até unidades de negócios totalmente novas. Já os inovação em modelo de negócios são operacionalizados de uma forma diferente, pois geram uma fonte de valor futuro e tornam-se mais difíceis de serem imitados ou replicados pelos concorrentes (AMIT; ZOTT, 2012). Estas características podem servir de vantagem competitiva diante dos concorrentes (VERMA; BASHIR, 2017), tal qual ocorreu com algumas das *startups* mais bem-sucedidas e conhecidas, como Airbnb ou Uber, que foram estimuladas muito mais pelos inovação em modelo de negócios do que por uma inovação de produto ou serviço (SORESCU, 2017).

Desta forma, a inovação em modelo de negócios é definida como uma mudança na criação de valor, apropriação de valor ou função de entrega de valor de uma empresa, que resulta numa significativa mudança na proposta de valor da empresa (SORESCU, 2017). Estudos mostram que inovações em modelo de negócios são quatro vezes mais rentáveis que em produto ou serviço, por exemplo. As empresas que inovam em modelo de negócios não têm produtos e serviços revolucionários, mas negócios únicos (VERMA; BASHIR, 2017).

A seguir, apresenta-se o Quadro 5 – Definição de Inovação em Modelo de negócios:

Quadro 5 - Definição de Inovação em Modelo de negócios

Autor	Definição
Mitchell e Coles (2003)	Inovação em modelo de negócios quer dizer substituição do modelo de negócios que fornece ofertas de produtos ou serviços para clientes e usuários finais que não estavam disponíveis anteriormente. Também é o processo de desenvolver novas substituições como inovação em modelo de negócios.
Yunus <i>et al.</i> (2010)	A inovação em modelo de negócios consiste na geração de novas fontes de lucro para encontrar novas combinações de proposição de valor.
Sorescu <i>et al.</i> (2011)	Mudança além da prática atual em um ou mais elementos do modelo de negócios e suas interdependências, modificando assim a lógica de organização para a criação e apropriação de valor.
Amit e Zott (2011)	Inovar o modelo de negócios por meio do: (a) conteúdo (adicionando novas atividades); (b) estrutura (ligando as atividades diferente) e; (c) governança (mudança das partes que fazem as atividades).
Casadesus-Masanell e Zhu (2013)	Na raiz, a inovação em modelo de negócios refere-se à busca por novas lógicas da empresa e novas formas de criar e capturar valor; concentra-se principalmente em encontrar novas maneiras de gerar receitas e definir propostas de valor.
Khanagha <i>et al.</i> (2014)	As atividades de inovação em modelo de negócios podem variar de mudanças incrementais nos componentes individuais dos modelo de negócios, extensão do modelo de negócios existente, introdução de modelo de negócios paralelos, o que pode potencialmente implicar a substituição do modelo existente por um fundamentalmente diferente.
Remane <i>et al.</i> , (2017)	Uma forma de inovação em modelo de negócios é aprender com as soluções existentes, ou seja, padrões de modelo de negócios atuais como lições aprendidas para implicações futuras.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Johnson, Christensen e Kagermann (2008), por um lado, grandes modelo de negócios podem as indústrias e impulsionar um crescimento espetacular do mercado. Por outro lado, as empresas não sabem manter seu modelo existente bem o suficiente para estar seguramente pronto quando precisar inovar em seu modelo de negócios. Inovação em modelo de negócios podem se sobressair de diversas maneiras, seja adicionando novas atividades ao sistema da empresa e as, conectando, seja utilizando uma nova estrutura do sistema e alterando uma ou mais partes por meio de um novo sistema de governança (AMIT; ZOTT, 2012).

Exemplos indiscutíveis como a Apple que, de acordo com Johnson, Christensen e Kagermann (2008), quando lançou o iPod, quando lançou o iPod, envolveu uma tecnologia conhecida com um grande modelo de negócios e, para isso, uniu tecnologia de ponta com design

elegante e diferenciado. Ao combinar hardware, software e serviço, o modelo resultante mudou o jogo, fornecendo maior conveniência para os consumidores e, por consequência, lucros recordes para a Apple. Outros exemplos são o Walmart no varejo, a Dell nos computadores ou a Southwest nas linhas áreas. Portanto, para inovar seu modelo de negócios, as empresas devem primeiro entender por completo o modelo atual e, em seguida, examinar quais caminhos existem para alcançar novas oportunidades (CHESBROUGH, 2007).

Ainda neste contexto, a proposta apresentada por Johnson, Christensen e Kagermann (2008) afirma que um modelo de negócios, para alcançar a inovação e ter sucesso, precisa considerar alguns componentes, tais como os descritos nos exemplos práticos mais abaixo. Destarte, a proposta mencionada é composta por três elementos: o primeiro é perceber que o sucesso começa avaliando a real oportunidade de satisfazer um cliente e que precisa de um trabalho realizado para isso; o segundo é construir um plano estratégico que descubra como sua empresa atenderá as necessidades do cliente e ainda assim terá lucro; o terceiro elemento consiste em comparar esse modelo aos modelos existentes para ver quanto será necessário alterá-lo para capturar a oportunidade. De outra forma:

- 1) Proposta de valor para o cliente: significa que o modelo proposto ajuda os clientes a realizar um “trabalho” específico que as ofertas alternativas não conseguem.

Exemplo: MinuteClinics permite que as pessoas, sem agendamento, visitem o consultório médico e disponibiliza enfermeiros para tratar problemas de saúde simples.

- 2) Fórmula de lucro: o modelo gera valor para a empresa com base em fatores como receita, estrutura de custos, margens e giro de estoque.

Exemplo: O “carro barato” do Grupo Tata é lucrativo porque a empresa reduziu muitos elementos da estrutura de custo, aceitou margem bruta abaixo do padrão e vendeu o “carro barato” em altos volumes para seu mercado-alvo, que era de compradores de primeiro automóvel em mercados emergentes.

- 3) Principais recursos e processos. a empresa possui as pessoas, tecnologia, produtos, instalações e equipamentos necessários para entregar a proposta de valor ofertada aos clientes-alvo.

Exemplo: Para a Tata Motors cumprir os requisitos da fórmula de lucro do “carro barato”, ela teve de analisar novamente como um carro é projetado, fabricado e distribuído. Assim, redefiniu seu fornecedor, escolhendo terceirizar 85% dos componentes, usando quase 60% menos fornecedores do que o normal para reduzir os custos de transação.

Ademais, existem três principais componentes que estão implícitos na maioria das definições de inovação em modelo de negócios, a saber: criação de valor, entrega de valor e apropriação de valor. Criação de valor refere-se aos recursos e processos de desenvolvimento e fabricação de produtos e serviços de uma empresa; entrega de valor concentra-se nesses produtos e serviços especificamente, bem como no ambiente em que são vendidos; já a apropriação refere-se ao valor das funções de custo e receita das empresas (SORESCU, 2017).

Ainda, é importante lembrar que, geralmente, novos negócios surgem por meio da oportunidade de atender às necessidades de grandes grupos de clientes potenciais que consideram as soluções existentes muito caras ou não adequadas, ou por meio da capitalização de novas tecnologias, ou pelo aproveitamento das tecnologias existentes em novos mercados, gerando produtos que ainda não existam. Para isso é importante afastar concorrentes de baixo custo e responder de forma rápida às mudanças e competições do mercado (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

Por outro lado, estudos anteriores indicam que assumir inovação em modelo de negócios é fator essencial para a sobrevivência e melhor desempenho da empresa, especialmente em indústrias em crescimento. No entanto, o papel da inovação nestes modelo de negócios foi discutido teoricamente e não de forma exploratória, ao passo que ainda faltam aprofundamentos em estudos empíricos (ANWAR, 2018). As características de inovação em modelo de negócios são discutidos, primeiramente, pela identificação de desafios e maneiras de como as empresas podem superar as barreiras relacionadas à inovação. Em segundo lugar, são explorados os processos e os elementos que constituem a inovação. Em terceiro, analisam-se os resultados alcançados por meio da condução de negócios em modelo de inovação (SCHNEIDER; SPIETH, 2013).

Sendo assim, a inovação precisa gerar uma mudança na criação de valor, na apropriação de valor ou na entrega da empresa, o que resultaria numa melhora significativa na proposta de valor para seu segmento de cliente (SORESCU *et al.*, 2011). Este conjunto de elementos combinados abrange os fluxos de custos, as receitas e os lucros, impactando inclusive na própria viabilidade da estratégia da empresa e posicionamento diante da competitividade de mercado (TEECE, 2018).

Ao considerar os referidos conceitos, é importante ressaltar que embora existam muitas definições a respeito de inovação, todas elas convergem para (fazer) algo novo. Não obstante, a questão ainda é: quando podemos chamar de inovação uma mudança no modelo de negócios? Infelizmente, esta questão raramente foi abordada em pesquisas de modelo de negócios ou gestão da inovação (REMANE *et al.*, 2017). Outras questões teóricas e empíricas que permanecem sem respostas, por exemplo, são: Como a inovação em modelo de negócios pode

ser desdobrada? Quais são as atividades-chave e interações com o usuário que marcam a jornada? (SJÖDIN *et al.*, 2020).

Essa tônica discursiva conota que a pesquisa em inovação produziu evoluções de teoria, especialmente em produtos radicais e inovação incremental de processos, mas não aprofundou com tanta intensidade a inovação em modelo de negócios. O termo inovação em modelo de negócios pode ser interpretado de duas formas: (i) como um processo e (ii) como um resultado (REMANE *et al.*, 2017). Como o alcance de inovação em modelo de negócios requer uma mudança profunda, mas pouco compreende-se como o valor é criado, entregue e capturado, uma contribuição deste estudo é demonstrar que a referida mudança precisa acontecer simultaneamente em todo o processo de inovação (SJÖDIN *et al.*, 2020).

Inovação em modelo de negócios podem ocorrer por meio de uma mudança incremental ou radical, a seguir será apresentado o Quadro 6 – Diferença de Inovação Incremental e Radical.

Quadro 6 – Diferença de Inovação Incremental e Radical

Variável	Descrição	Inovação Incremental	Inovação Radical
O que é oferecido?			
Proposta de valor	Oferta da empresa de produto ou serviço	Oferecer mais do que já existe	Oferecer algo diferente pelo menos para a empresa
A quem é oferecido?			
Clientes alvos	Segmento da empresa	Mercado existente	Novo mercado
Como é oferecido?			
Relação com cliente	Interações reais com clientes do segmento	Contínuo, melhoria de canais existente	Novos canais de relacionamento (ex: online)
Cadeia de valor / arquitetura	Envolvendo tanto atividade primária quanto apoio necessário para desenvolver, produzir e entregar suas ofertas	Exploração (por exemplo, interno, melhoria contínua)	Exploração (por exemplo, aberto, flexível, diversificado)
Competências centrais	Capacidades que são difíceis de imitar por concorrentes e são críticos à vantagem competitiva da companhia	Competências familiares (por exemplo, melhoria de tecnologia existente)	Disruptivo ou novo (por exemplo, nova e emergente tecnologia)
Redes e parceiros	Parceiros que se envolvem em diferentes tipos de cooperação com a empresa	Familiar (fixo); rede	Novo (dinâmico); redes (por exemplo, aliança)
Como o dinheiro é ganho?			
Fórmula de lucro	Incluindo receita, modelo, custo, estrutura, margem e velocidade de recursos	Corte de custo incremental existente nos processos	Novos processos para gerar receitas, ou corte de custo disruptivo

Fonte: adaptado de Remane *et al.*, (2017)

Além disso, para a inovação, não pode ser esquecida a relação entre empresa-mercado que opera num mecanismo elo entre o ambiente interno da empresa (recursos e capacidades) e

o ambiente externo (características de mercado e condições de demanda), visto que uma empresa pode contar com a inovação para buscar a melhor correlação entre suas capacidades e as mudanças necessárias nas condições ambientais (ambiente interno e externo) (HACKLIN; BJÖRKDAHL; WALLIN, 2018).

Diante de tudo isso, permanece a pergunta: quando, então, se identifica a inovação em um modelo de negócios de sucesso? O sucesso de qualquer inovação pode ser medido de muitas maneiras diferentes. Uma abordagem, logicamente seguindo a definição de como "fazer negócios", afirma que o sucesso de uma inovação em modelo de negócios deve ser medido em termos de como um novo modelo permite à empresa gerar receita e como colabora para o alcance de uma posição competitiva sustentável diante do mercado, criando e entregando valor aos seus clientes e parceiros (REMANE *et al.*, 2017).

Sendo assim, a redistribuição de recursos se refere a um mecanismo que explica os resultados diferenciais das respostas da inovação em modelo de negócios. O direcionamento efetivo da atenção é um mecanismo que, semelhante à redistribuição de recursos, ressalta a vantagem de mudar e renovar o modelo de negócios em ambientes caracterizados por altos graus de migração de valor. Em ambas as abordagens, a inovação em modelo de negócios permite à empresa redistribuir recursos (HACKLIN; BJÖRKDAHL; WALLIN, 2018).

Com base na compreensão da inovação em modelo de negócios, percebe-se que as empresas possuem um conjunto de capacidades e recursos que são desenvolvidos ao longo da existência das empresas; estes, por sua vez, possuem uma contribuição relevante para o histórico da empresa e, está pesquisa pretende identificar de que forma se relacionam com a inovação em modelo de negócios. Com base nisso, na seção seguinte será apresentada a abordagem das capacidades dinâmicas.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A abordagem teórica de capacidades dinâmicas (CDs) tem sua origem na teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV) (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959). Seu início foi por meio das pesquisas de Penrose, o qual introduziu um novo conceito de empresa em que relaciona um conjunto de recursos a disposição da administração (PENROSE, 1959). Após isso, outros trabalhos também ganharam destaque e contribuíram para evolução da RBV, como o

trabalho de Barney (1991), no qual propôs que uma empresa consegue melhor resultado diante de outra por meio de suas competências, isto é, por meio de uma combinação dos seus recursos.

À vista disso, Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentaram uma lacuna sobre a RBV, a fim de introduzir a abordagem e o conceito das capacidades dinâmicas. Essa lacuna está relacionada à manutenção da vantagem competitiva diante de ambientes de mudanças rápidas e complexas, para utilizar e gerenciar o conhecimento e as habilidades da forma mais adequada às demandas do mercado. Outros estudos também buscaram introduzir alguns conceitos iniciais sobre o tema, como o de Kogut e Zander (1992), que aventaram o termo “capacidades combinadas” buscando descrever os processos em que as empresas adquirem seus conhecimentos para gerar e aplicar por meio de novas capacidades. Há ainda o trabalho de Amit, Schoemaker e Schoemaker (1993) mostrando “capacidades e recursos”, que examina de que forma os recursos contribuem para o crescimento das empresas. Assim, quando o século XX findou, as tecnologias e principalmente a internet já haviam alterado o cenário competitivo em uma ampla gama de setores de mercado, levantando novos desafios às visões. Cita-se, por exemplo, o sucesso de empresas como Apple, Amazon e o próprio Google, que mostraram que a capacidade de perceber, moldar e aproveitar as oportunidades pode revolucionar os conceitos de empresas e transformar todo e qualquer tipo de economia (POWELL; FELIN, 2015).

A partir disso, o tema ganhou certo destaque especialmente quanto às definições, e muitos se engajaram numa busca por propriedades que tornam as organizações adaptáveis. Nesta pesquisa, o autor argumenta que os estudos acerca do tema precisam ser direcionados aos problemas estratégicos que as empresas enfrentam, como, por exemplo, identificar e aproveitar capacidades que sejam relevantes para a vantagem competitiva (PISANO, 2017). Convém salientar que as capacidades possuem objetivos amplos que se prestam a uma variedade de perspectivas, mas o debate reflete basicamente um processo de geração e seleção de ideias na persecução de um ciclo de vida intelectualmente amplo (HELFAT; PETERAF, 2015).

Em relação à nomenclatura “*dynamic capabilities*”, possui origem em inglês, no qual “*dynamic*” está relacionado à renovação das competências visando compreender a melhor forma de adaptar e reaproveitar as capacidades em ambientes de rápida mudança. Já “*capabilities*” está relacionado ao gerenciamento estratégico, ou seja, adaptar, integrar, organizar e reorganizar os recursos e competências internas, a fim de adaptar-se ao ambiente externo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Apresenta-se a seguir definição do conceito de CDs por meio da abordagem de alguns dos principais autores – Quadro 7 – Conceitos de Capacidades Dinâmicas.

Quadro 7 – Conceitos de Capacidades Dinâmicas

Autor	Conceito
Teece, Pisano e Shuen (1997)	É a capacidade de perceber e aproveitar oportunidades e reconfigurar os ativos internos para garantir a renovação externa, por meio da vantagem competitiva sustentável;
Eisenhardt e Martin (2000)	Está relacionada aos processos do conhecimento, como desenvolvimento de produtos e construção de estratégias, transmitindo seu valor pela forma em que alteram a base de recursos: criar, integrar, reconfigurar e usar.
Winter (2003)	Operar capacidades cotidianas para estender, modificar ou criar capacidades que podem contribuir com a empresa no longo prazo.
Wang e Ahmed (2007)	Orientar comportamentos para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e também classificar e reconstruir suas principais capacidades, em resposta às mudanças rápidas, para manter vantagem competitiva.
Capeda e Vera (2007)	As qualidades da empresa que são uma fonte de vantagem competitiva. Considerando quatro aspectos: (1) processos organizacionais enraizados no conhecimento; (2) a entrada das capacidades dinâmicas com configuração inicial de recursos; (3) as capacidades dinâmicas relacionadas com melhoria de processo de seleção de recursos e rotinas do conhecimento e; (4) a saída de recursos como nova configuração de rotina.
Wilden <i>et al.</i> , (2013)	Incorporar processos que fazem as organizações manter um desempenho superior e a evolução contínua diante de seus concorrentes ao longo do tempo.
Helfat e Peteraf (2014)	Fatores que facilitam a mudança estratégica. Envolve o conceito de “capacidade cognitiva gerencial”, não somente física, mas mental;
Powell e Felin (2015)	Está relacionado ao poder do design organizacional, que propõem como os gerentes podem aproveitar novas formas organizacionais para construir a capacidade de sentir, moldar e apreender novas oportunidades. Ambientes de mudança rápida contribuem para organizações abertas e processos de auto-organização que geralmente se convertem em capacidades individuais que acionam o intelecto coletivo
Teece, Peteraf e Leih (2016)	Capacidades dinâmicas fortes permitem que uma empresa gerencie melhor a incerteza e reduza a necessidade de agilidade, protegendo a empresa financeiramente.
Teece (2018)	Consiste na detecção, apreensão e transformação das oportunidades. Permite que empresas atualizem seus recursos e os direcione coerentemente. Requer desenvolver e coordenar os recursos da empresa para atuar e até mesmo moldar as mudanças no negócio.
Heaton, Siegel e Teece (2019)	Fortes capacidades dinâmicas são favoráveis para construir empresas fortes e estáveis que devem ser mantidas e constantemente renovadas, pois se tornam menos adaptáveis à medida que as circunstâncias de mercado mudam.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Para as capacidades dinâmicas, os processos de estruturação codificável e a combinação de recursos são fundamentais, e podem ser transferidos mais facilmente dentro da empresa do que entre empresas. Para tanto, aspectos como know-how e liderança contribuem com o processo (WANG; AHMED, 2007). Sendo assim, torna-se importante o alinhamento interno entre os recursos e as capacidades dinâmicas, bem como o ajuste externo que visa melhor desempenho e competitividade (WILDEN *et al.*, 2013), uma vez que as empresas possuem um repertório de capacidades com abrangência ampla e uso altamente geral (por exemplo, engenharia mecânica, química orgânica, fabricação e montagem etc.) e altamente específico para um mercado único (tal qual design de carro compacto, banco de varejo numa determinada região etc.). Com isso, a empresa busca aprofundar as capacidades já existentes e ampliar seu repertório ao incluir novos conjuntos de capacidades (PISANO, 2017).

Geralmente, as capacidades dinâmicas estão relacionadas à adaptação de cinco componentes estruturais, que são: seu objeto (qual é o objeto da capacidade dinâmica); objetivo (qual é o objetivo de desenvolvimento); natureza (o que as capacidades dinâmicas são fundamentalmente); agente (quem exerce as ações) e; ação (o que é feito) (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014; LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018). Além desta adaptação, torna-se fundamental conhecer as especializações, regras, possíveis evoluções e o ecossistema da estrutura das capacidades dinâmicas (KAY; LEIH; TEECE, 2018).

Deste modo, as capacidades dinâmicas são necessárias para projetar e implementar modelo de negócios, permitindo que uma empresa atualize seus recursos comuns e os direcione para desenvolver parceiros em direção a ações de retorno (TEECE, 2018). Sendo assim, ajudam a empresa a aprimorar seu ambiente interno e moldar o externo, com vistas a criar, integrar e reconfigurar as melhores competências para enfrentar situações de incertezas, de forma a não prejudicar ou visando minimizar os danos à posição de mercado (DAY; SCHOEMAKER, 2016).

Todavia, capacidades dinâmicas demoram a ser construídas e devem ser mantidas e periodicamente renovadas, porque as rotinas, por natureza, tornam-se gradualmente menos bem adaptadas à medida que as circunstâncias mudam, ou seja, quanto mais fortes as capacidades da organização, mais resiliente será sua reação diante de situações atípicas (HEATON; SIEGEL; TEECE, 2019). Pisano (2017), em sua pesquisa, apresentou cenários diferentes em que se percebe a criação de novas capacidades, cada uma delas com implicações e distinções próprias, conforme as descrições a seguir:

- 1) Complementaridades entre capacidades de uso geral da empresa e novas capacidades específicas de mercado facilitam estratégias lucrativas de diversificação;
- 2) O aprofundamento das capacidades de uso geral já existentes na empresa expande o provável sucesso do que a entrada ou ampliação destas capacidades de uso geral;
- 3) A entrada requer a criação de novas capacidades específicas de mercado, e a criação de novos recursos de uso geral são os menos propensos a ter sucesso entre os três (mantendo todos os outros fatores iguais).
- 4) É mais comum que uma empresa seja capaz de ampliar sua base de capacidades de uso geral se essas novas capacidades de uso geral estão num ambiente mais maduro e são altamente difundidas;
- 5) A diversificação tende a falhar se os ocupantes dos mercados-alvo possuírem capacidades específicas difíceis de serem imitadas pelo mercado.

Portanto, a premissa fundamental e subjacente das capacidades dinâmicas é o desenvolvimento da capacidade de interagir com a base de recursos para “reconfigurar” e “atualizar” os existentes e também “criar” novos recursos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017). Assim, a organização revisita de forma reflexiva o que faz em ambientes em mudança, amplia o que faz bem e desenvolve o que precisa melhorar (FALLON-BYRNE; HARNEY, 2017; FELIN; FOSS, 2009). Apesar de as capacidades relacionadas a design e fabricação de produtos serem difundidas, argumenta-se que o sucesso da empresa exige algo mais do que recursos básicos ou comuns, ou seja, exige processos adaptativos e estruturas que permitam às empresas mudar suas capacidades básicas, antecipar a demanda do mercado, desenvolver e integrar novas tecnologias, entre outros fatores (POWELL; FELIN, 2015).

Com isso, é possível afirmar que capacidades dinâmicas de uma empresa, podem promover inovações, visto que transmitem valor externo para o ambiente interno (JIANG; MAVONDO; ZHAO, 2019). E de forma adicional, estas capacidades de identificar, apreender, integrar e coordenar, desempenham um papel significativo na formação de valor e captação de valor do negócio (RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020). Empresas que não podem antecipar ou responder às mudanças do ambiente externo provavelmente não sobreviverão.

Em vista do exposto, na seção seguinte serão apresentados os aspectos organizacionais dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, que consistem em identificar, aproveitar e reconfigurar as oportunidades.

2.2.1 Microfundamentos: Identificar, Aproveitar e Reconfigurar a Oportunidade

Os microfundamentos contribuem para que as organizações consigam desenvolver e aproveitar as oportunidades externas. Existe uma diversidade de estudos sobre as capacidades dinâmicas e alguns, como o de (DENG et al., 2020; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020), apresentam quatro tipos de capacidades, que são detecção, aprendizagem, integração e coordenação. Já outros estudos, como o de Furnival, Boaden e Walshe (2019), apontam que as três capacidades que constituem uma capacidade dinâmica otimizam os resultados da organização. No entanto, a abordagem deste estudo tem base em Teece (2007); (2010b), pioneiro da teoria de capacidades dinâmicas, o qual classifica as capacidades dinâmicas da seguinte forma: capacidade de identificar (*sensing*), capacidade de aproveitar (*seizing*) e capacidade de reconfigurar (*reconfiguring*).

Destarte, “identificar as oportunidades” consiste em entender as mudanças necessárias e como elas podem ser implementadas na organização. Por meio da verificação dos esforços organizacionais para explorar oportunidades e mercados, é preciso coletar informações de fontes internas (processos, competências) e externas (clientes, fornecedores), verificando as informações relevantes para detectar oportunidades (TEECE, 2007). Um exemplo de atividade nesta etapa seria a pesquisa e processo de desenvolvimento. Identificar concentra-se na verificação de ideias e mudanças dentro do ecossistema, que requer respostas rápidas (FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019).

Ao seu turno, “aproveitar as oportunidades” significa utilizar a mobilização de recursos para atender às necessidades e oportunidades. Esta é uma capacidade crítica de alinhamento, pois permite à organização agir diante das oportunidades (TEECE, 2007, 2010b). Desta forma, consiste na relação entre a integração de recursos, capacidades e desempenho que a empresa desenvolve, com base no que identifica (ZHOU *et al.*, 2019).

Por fim, “reconfigurar as oportunidades” representa a renovação e realinhamento contínuo de ativos, a fim de transformar e reformular rotinas, reestruturar departamentos, gerenciar ativos específicos e desenvolver conhecimento, o que envolve a reconfiguração de recursos organizacionais (TEECE, 2007). Isso inclui a implementação de novos processos e políticas nas empresas, além da realização de mudanças incrementais (FURNIVAL; BOADEN; WALSHE, 2019).

Em vista disso, apresenta-se o Quadro 8 com as capacidades e os microfundamentos relacionados a identificar, aproveitar e reconfigurar as oportunidades:

Quadro 8 – Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas

Capacidade Dinâmica	Descrição	Microfundamentos	Autores
Identificar a oportunidade	- Identificar oportunidades internas e externas: sensoriamento; - Parte criativa e cognitiva do indivíduo, somado à vivências anteriores, P&D; - Como interpretar novos eventos, verificando mercados a segmentar; - Característica: empreendedor.	Processos internos de P&D	(FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL <i>et al.</i> , 2020; TEECE, 2007, 2010b, 2014)
		Parcerias com fornecedores para melhorar o processo de inovação	
		Explorar desenvolvimentos tecnológicos	
		Identificar segmentos de mercados-alvo, necessidades e interesses dos clientes	
Aproveitar a oportunidade	- Mobilizar recursos para desenvolver a oportunidade (apreensão); - Aplicação da oportunidade (produtos, processos, serviços etc); - Criar, ajustar, aprimorar e, quando necessário, substituir modelo de negócios; - Característica: administrativa.	Soluções para os clientes e para o modelo de negócios	
		Definição das fronteiras organizacionais.	
		Rotinas para a realização da tomada de decisão	
		Rotinas para construir lealdade e comprometimento com clientes	

Transformar e reconfigurar a oportunidade	- Renovação e evolução da lucratividade sustentada; - Recombinar e reconfigurar ativos e estrutura interna, visando a evolução contínua; - Característica: liderança.	Descentralização e decomposição	
		Especialização	
		Governança e o gerenciamento do conhecimento.	

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Os microfundamentos das capacidades dinâmicas são necessários para sustentar o desempenho empresarial diante de mudanças rápidas. As capacidades dinâmicas permitem às empresas criar, implantar e proteger os ativos intangíveis. Em contrapartida, os microfundamentos relacionados a estas capacidades dinâmicas (por exemplo, habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, entre outros) são o que sustentam a forma com que as empresas apreendem e reconfiguram as capacidades, para assim, desenvolver e implantar oportunidades (TEECE, 2007). Com base nas definições propostas (Quadro 7) e capacidades dinâmicas e seus microfundamentos (Quadro 8), define-se as questões relacionadas às Capacidades Dinâmicas (Quadro 9) com base nos autores descritos, tais questões pretende-se aprofundar durante a análise dos dados.

Quadro 9 – Questões relacionadas às Capacidades Dinâmicas

CD	Questões/indicadores de pesquisa	Autor
Identificar	Buscar ativamente maneiras de aprimorar os recursos e capacidades operacionais.	(AKENROYE et al., 2020; ALINAGHIAN; RAZMDOOST, 2018; JIANG; MAVONDO; ZHAO, 2019; LIAO; KICKUL; MA, 2009; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020; TEECE, 2007; WOHLGEMUTH et al., 2019)
	Frequentemente examinar necessidades / problemas de clientes para novas oportunidades de negócios.	
	Frequentemente examinar os concorrentes para novas oportunidades de negócios.	
	Perceber mudanças ambientais antes dos concorrentes.	
Identificar	Ter um sistema de gerenciamento de informações adequado.	(AKENROYE et al., 2020; ALINAGHIAN; RAZMDOOST, 2018; JIANG; MAVONDO; ZHAO, 2019; LIAO; KICKUL; MA, 2009; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020; TEECE, 2007; WOHLGEMUTH et al., 2019)
	Coletar informações, avaliar, reconhecer, sentir, e desenvolver o que é encontrado	
	Ter reuniões e alinhamentos constantes para discutir as demandas e possíveis mudanças de mercado.	
Aproveitar	Agir rapidamente para aproveitar as oportunidades emergentes.	(AKENROYE et al., 2020; ALINAGHIAN; RAZMDOOST, 2018; JIANG; MAVONDO; ZHAO, 2019; LIAO; KICKUL; MA, 2009; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020; TEECE, 2007; WOHLGEMUTH et al., 2019)Deng et al. (2020)
	Ser flexíveis o suficiente para investir em novos empreendimentos à medida que surgem	
	Realizar ações para mobilizar, coordenar e implantar recursos estratégico	
	Transformar o conhecimento em produtos e serviços valiosos	
	Aprender constantemente com a experiência e experimentação	
	Utilizar a rede para fazer melhor uso dos recursos	
Reconfigurar	Recombinar recursos e capacidades para alinhar com os objetivos estratégicos	Teece (2010b); Jiang, Mavondo e Zhao (2019);

	Reconfigurar recursos e capacidade de acordo com o meio ambiente e o mercado	Wohlgemuth <i>et al.</i> (2019) Akenroye <i>et al.</i> (2020); Deng <i>et al.</i> (2020)
	Integrar recursos existentes e recém-adquiridos para ampliar os recursos estratégico	
	Reconfigurar nossas capacidades de forma combinada	
	Aumentar a base de competência sem impacto nas ações em andamento	
	Melhorar a eficiência da implementação de mudanças estratégicas	

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Com base nos tópicos propostos e na conceituação teórica apresentada nesta seção, nota-se que as empresas podem ter sucesso em seus ambientes se puderem se adaptar de forma favorável a ele. Logo, a capacidade dinâmica é uma perspectiva adequada que busca explicar este fenômeno, principalmente diante de ambientes voláteis (RACHINGER *et al.*, 2019). Portanto, empresas com capacidades dinâmicas fortes, estruturadas e bem desenvolvidas são capazes de adotar mudanças de forma mais favorável, utilizando seus recursos da melhor forma frente a seus concorrentes (TEECE, 2007).

Entretanto, as capacidades dinâmicas são independentes, o que significa que a empresa pode se destacar em identificar a oportunidade, mas ser relativamente inábil para aproveitá-la e explorá-la. Neste sentido, torna-se importante esclarecer que fortes capacidades são geralmente medidas em relação aos concorrentes, quando se é capaz de construir e renovar de forma efetiva os ativos, recursos ativos e capacidades, reconfigurando-se conforme o necessário para inovar e provocar mudanças no mercado (TEECE, 2018).

Na próxima seção apresenta-se os fatores (componentes) que refletem as capacidades dinâmicas nas empresas, conforme Wang e Ahmed (2007), que são: capacidade adaptativa, capacidade absorativa e capacidade inovativa.

2.2.2 Componentes Comuns das Capacidades Dinâmicas: Capacidade Adaptativa, Absortiva e Inovativa

A pesquisa de Wang e Ahmed (2007) visa esclarecer o conceito de capacidades dinâmicas, identificando componentes que refletem as características comuns destas capacidades nas empresas. Para tanto, os autores definem capacidades dinâmicas como uma orientação comportamental contínua para integrar, reconfigurar, renovar e recriar os recursos e

capacidades, e utilizá-las em resposta ao ambiente em mudança para alcançar a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

Antes, outros autores já tinham proposto elementos componentes para as capacidades dinâmicas, como Collins (1994), por exemplo, com as capacidades operacionais, habilidades em desenvolver estratégias rápidas e capacidade de aprendizado; também Helfat *et al.* (2009), com as habilidades de alterar a base de recursos, capacidade de atuar de forma recorrente com a modificação de recursos e a capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas. Entretanto, na presente pesquisa utilizou-se a teoria apresentada por Wang e Ahmed (2007), que definiram capacidade adaptativa, capacidade absorviva e capacidade inovativa.

Estes autores apresentam as capacidades em uma segmentação de quatro níveis hierárquicos, que são: nível 0 - recursos e capacidades; nível 1 - capacidades comuns, relativas à produção de produtos e execução de serviços contínuos, por meio da combinação de recursos e capacidades existentes; nível 2 - capacidades-chave, que se referem ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagem competitiva no curto prazo e; nível 3 - capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007). Com isso, essas capacidades permitem à organização desempenhar atividades correntes, envolvendo a mudança e reconfiguração dos recursos, capacidades e até mesmo modelo de negócios (HELFAT *et al.*, 2009).

Sendo assim, antes de aprofundar esta temática, é preciso entender que capacidades são diferentes de processos. Os processos são estruturados e combinados de forma explícita ou codificável por meio de seus recursos, e são transferidos mais facilmente. Já as capacidades dizem respeito a como uma empresa implementa seus recursos, geralmente em combinação, e relaciona tanto os elementos explícitos quanto o tácitos (como know-how e liderança) (WANG; AHMED, 2007). Sendo as capacidades tão importantes, seus componentes comuns refletem no desempenho e resultados alcançados. Tais componentes são a capacidade adaptativa, capacidade absorviva e capacidade inovativa, descritos a seguir:

- 1) **Capacidade adaptativa:** adaptabilidade refere-se à capacidade de reconfigurar atividades em uma unidade de negócios rapidamente para atender às demandas em constante mudança no ambiente de tarefas (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Enfatiza como uma empresa se adapta por meio da flexibilidade de recursos, alinhamento de recursos e capacidades com mudanças ambientais e de mercado. Portanto, o foco principal é alinhar as características e fatores internos e externos (WANG; AHMED, 2007).

A proposta de Gibson e Birkinshaw (2004) em relação à capacidade de adaptabilidade avalia o quanto as empresas desafiam as pessoas para repensar as

práticas tradicionais e obsoletas, permitindo uma resposta rápida às mudanças no mercado e para evoluir rapidamente.

- 2) **Capacidade absorativa:** destaca a importância em adquirir conhecimento externo, combiná-lo com o conhecimento interno da empresa e absorver para uso interno deste conhecimento (WANG; AHMED, 2007). A capacidade absorativa refere-se a como uma empresa reconhece o valor de informações externas, assimila e aplica o conhecimento. Empresas com maior capacidade de absorção demonstram ser mais fortes para aprender com os parceiros, clientes e fornecedores, integrando informação externa e transformando em conhecimento interno (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Quanto mais uma empresa desenvolve sua capacidade de absorção, mais resultados alcança acerca das capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

Para esta pesquisa, utilizou-se a definição de dimensões baseadas em Zahra e George (2002) desenvolvida a partir da definição inicial de Cohen e Levinthal (1990), que define a capacidade absorativa por meio de quatro dimensões, que são: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Consiste na aliança da organização a nível individual, grupal, organizacional ou interorganizacional para reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento (ENGELMAN et al., 2017)

- 3) **Capacidade inovativa:** habilidade efetiva que conecta a inovação inerente da atividade da empresa de acordo com a vantagem competitiva para o mercado em termos de novos produtos e / ou mercados. Explica as ligações entre os recursos e capacidades de uma empresa relacionadas às suas entregas (WANG; AHMED, 2007). A capacidade de inovação é a habilidade de extrair conhecimento do desenvolvimento das atividades para promover a inovação. Geralmente relacionado e determinado pela visão e estratégia da empresa, com aproveitamento da base de competências, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e sistemas, cultura e clima, e gestão da tecnologia. Dessa forma, gerencia os recursos com apoio financeiro e influencia indivíduos-chave para promover a inovação (LAWSON; SAMSON, 2001). Como consequência, alcança resultados por meio do desenvolvimento de novos produtos, negócios ou mercados, e por meio do alinhamento e da orientação inovadora (WANG; AHMED, 2007).

Deste modo, componentes comuns refletem na capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capação de inovação, que geralmente são identificados em empresas que possuem

capacidades dinâmicas maduras, já que elas definem como a empresa irá sustentar a integração, reconfiguração e renovação da sua base de recursos (WANG; AHMED, 2007).

2.3 INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS E CAPACIDADES DINÂMICAS

Estudos recentes, trazem tentativas iniciais de relacionar CDs e inovação em modelo de negócios. Por exemplo, Soluk *et al.* (2021) estudam o papel das capacidades dinâmicas como mediadoras na relação entre a influência da família e a inovação em modelo de negócios digital e o papel moderador do dinamismo ambiental. Seus resultados, com base em 1.444 empresas alemãs com e sem influência familiar, apresentam que a exploração do conhecimento, gerenciamento de risco e recursos de marketing contribuem para relação positiva entre a influência familiar e os negócios inovadores digitais. Sun *et al.* (2021) buscam abordar a relação de inovação em modelo de negócios na cadeia de suprimentos com a contribuição de capacidades dinâmicas, e concluem que a inovação orientada ao usuário leva à mudança das capacidades dinâmicas da empresa focal da cadeia de abastecimento e da estrutura da rede, sugerindo que a cadeia de suprimentos deve prestar atenção na construção de capacidades dinâmicas e gerenciar proativamente a estrutura de rede da cadeia de suprimentos.

No ambiente de empresas de médio porte, alguns esforços foram feitos, tais como os de Heider *et al.* (2021), que descobriram em sua pesquisa que capacidades dinâmicas específicas são necessárias para os vários aspectos da inovação em modelo de negócios. Este perfil de empresa lucra principalmente com um maior envolvimento com o exterior (partes interessadas), enquanto equilibra eficiência e flexibilidade, e geralmente concentram-se na revisão de suas configurações de recursos. Logo, a inovação em modelo de negócios está enraizada em características individuais, principalmente. Para Schmidt e Scaringella (2020), a inovação em modelo de negócios vem sendo discutida por conta dos acelerados desenvolvimentos tecnológicos e sociais que estão trazendo impactos substanciais, fazendo com que as empresas diversifiquem a forma de inovação. Os autores investigam o papel das CDs da empresa e os modelam como um antecedente para a inovação em modelo de negócios, considerando alguns estudos anteriores que afirmaram o papel decisivo das CDs na facilitação do desenvolvimento de novas capacidades (comuns), que permitem que uma empresa se adapte às mudanças externas.

Em seu estudo, Franco *et al.* (2021) afirmam que a literatura até aqui enfatiza que as capacidades dinâmicas são o principal antecedente para a inovação em modelo de negócios. No

entanto, a construção de capacidades dinâmicas para este objetivo é mal operacionalizada, faltando medidas adequadas que efetivamente as traduzam para a prática, permanecendo uma caixa preta. Além disso, afirmam que o negócio atual tem um papel central na formação de CDs para a inovação em modelo de negócios.

Em conformidade, Lin *et al.* (2020) reforçam que em ambientes complexos e variados, as capacidades dinâmicas ajudam as empresas a superar a rigidez central e promover a inovação em modelo de negócios, apresentando alguns elementos da inovação em modelo de negócios, que podem ser proposição de valor, produto, parceria e inovação em modelo de lucro. A pesquisa de De Silva, Al-Tabbaa e Khan (2021), por sua vez, também apresenta alguns antecedentes importantes. Considerando que diferentes conjuntos de CDs são importantes para a IMN, os fundadores e gerentes precisam prestar atenção em como eles alavancam as CDs individuais e mistas e intensificam as ações gerenciais específicas para efetivar a alavancagem. Nesta mesma linha, vale destacar as descobertas de Bocken e Geradts (2020) sobre o papel do design organizacional para nutrir capacidades dinâmicas, a fim de alcançar inovação em modelo de negócios e no conjunto de estrutura multinível para intensificar barreiras e direcionadores que obstruem ou habilitam as CDs.

Sobre isso, Vicente *et al.* (2018) afirmam que quanto mais uma empresa desenvolve suas CDs, mais abrangente é o conjunto de elementos direcionados à inovação em modelo de negócios. Sendo assim, o conceito está relacionado com a forma como cada empresa organiza e gerencia seu conhecimento. Entretanto, Cirjevskis (2019) afirma que pouco se sabe sobre como as capacidades podem contribuir para a inovação em modelo de negócios, assim como Franco *et al.* (2021), que afirmam que ainda existe uma caixa preta a ser explorada sobre o tema. Portanto, esta pesquisa se faz importante ao buscar compreender como se desenvolvem as capacidades dinâmicas, visando alcançar inovação em modelo de negócios.

Na percepção de Schmidt e Scaringella (2020), o desenvolvimento das capacidades dinâmicas deve ser contínuo e, por consequência, a inovação também. Com base nisso, algumas proposições teóricas são apresentadas:

- a. As capacidades dinâmicas influenciam positivamente a inovação em modelo de negócios;
- b. Existem capacidades dinâmicas específicas que podem contribuir com maior relevância para inovação em modelo de negócios.

Assim, buscou-se identificar as relações já existentes entre CDs, capacidades comuns e modelo de negociações inovadores. Concernente a isso, as conclusões são ainda mais preliminares, pois não se identificou estudos relacionando as três abordagens, apenas entre duas delas. Malyana e Suganda (2017) abordam a relação de capacidades dinâmicas e capacidade de adaptação, reforçando que o ambiente deve ser dinâmico e adaptável para antecipar e responder às mudanças externas. Entende-se que através da interação entre capacidades dinâmicas e capacidade adaptativa ocorre uma contribuição significativa na adaptação às mudanças. Para isso, torna-se fundamental adaptar os recursos e rotinas para a nova perspectiva (PENG; LIN, 2021).

- c. Empresas que desenvolvem CDs e adaptabilidade alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente

A capacidade de absorção por si só não foi considerada suficiente para impulsionar a inovação, uma vez que precisa ser combinada com capacidades dinâmicas para alcançar este resultado (DIRECTION, 2021). Ademais, exige que as organizações consolidem as relações externas com parceiros, fornecedores e clientes, e adaptem seus recursos e rotinas de acordo, para os quais são fortemente dependentes de conhecimento. O autor afirma que esta relação de absorção de conhecimento por meio de redes como um antecedente para a capacidade de adaptar de forma dinâmica é, no entanto, pouco estudada (PENG; LIN, 2021).

- d. Empresas que desenvolvem CDs absorvem conhecimento e têm capacidade de adaptá-los internamente e, consequentemente, alcançam inovação em modelo de negócios.

Makhloufi *et al.* (2021) asseveram que a Capacidade de Inovação (CI), Capacidade de Absorção (CA) e Adaptação (A) contribuem para a construção de inovação interna com oportunidades externas. Para Pinheiro *et al.* (2021), a capacidade de absorção tem um efeito forte, positivo e direto sobre a capacidade de inovação em um mercado dinâmico e ativo, e torna-se sustentável pela capacidade de adaptação e flexibilização das atividades.

- e. Empresas que desenvolvem CDs, absorvem conhecimento e têm capacidade de adaptá-los internamente, possuem capacidade de inovação e alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente.

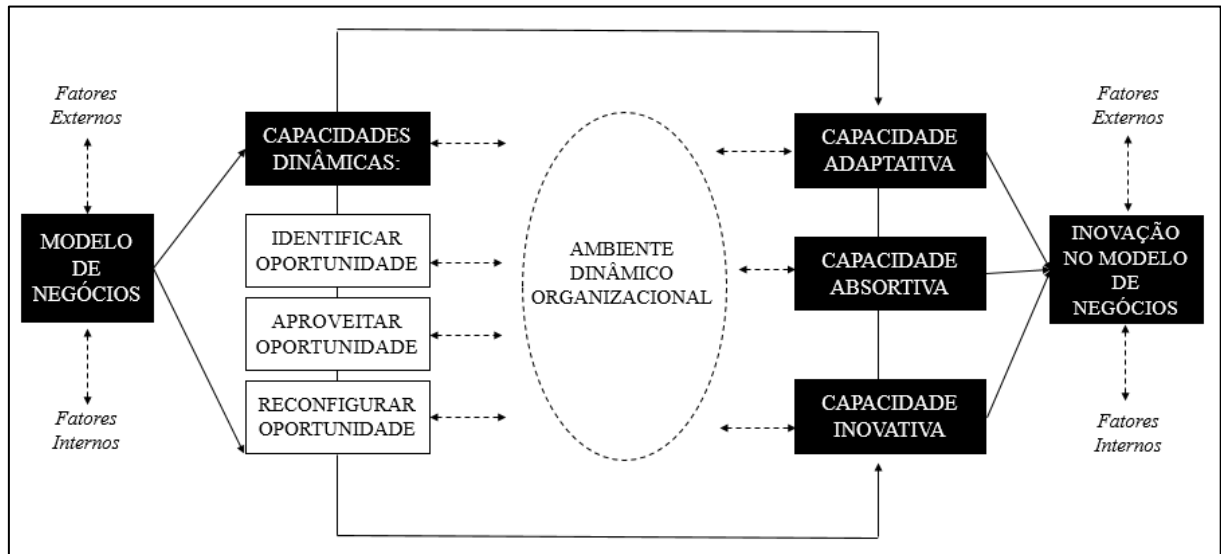
2.4 ESQUEMA CONCEITUAL

O esquema conceitual da pesquisa é apresentado por meio da Figura 1, o qual relaciona os conceitos teóricos apresentadas até o momento, a fim de destacar o esquema proposto para este estudo. Sendo assim, inicialmente apresenta-se o modelo de negócios que tem influência de fatores externos e internos durante toda a sua existência como organização. Este modelo de negócios está relacionado a um conjunto de componentes (Quadro 2), que consiste na proposta de valor e em como a empresa cria, entrega e captura parte deste valor, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), Gunzel e Holm (2013) e Remane *et al.* (2017). Geralmente com mudanças rápidas do mercado e fatores impactantes, o referido modelo é considerado tradicional (vide Quadro 3), pois apresenta os principais componentes de um modelo tradicional na perspectiva de Johnson, Christensen e Kagermann (2008). Ademais, este modelo de negócios frequentemente é passível de concorrência e perda de posicionamento de mercado. No Quadro 4 foi apresentado um exemplo desta demonstração e avaliação do modelo de negócios sob a visão tradicional e inovadora, conforme Johnson e Kagermann (2008).

Assim, quando este modelo de negócios operacionaliza em sua rotina as capacidades dinâmicas – identificar, aproveitar e reconfigurar, reforça e desenrola um conjunto de questões (Quadro 8) relacionados a estas capacidades dinâmicas que sobressaem diante do ambiente dinâmico e das mudanças de mercado, os quais pretende-se investigar na pesquisa.

Diante disso, as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação na medida em que tornam-se mais forte e úteis para melhorar a competitividade da empresa (TEECE, 2018), gerando componentes comuns como a capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa (WANG; AHMED, 2007). Deste modo, torna-se possível a geração de novas oportunidades, novos negócios, novos produtos, novos serviços e novas ideias, bem como a reformulação da inovação em seu modelo de negócios.

Figura 1 – Esquema Conceitual Proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em linhas gerais, este esquema representa que um modelo de negócios sofre influências de fatores internos e externos. Estas influências, muitas vezes, resultam num modelo de negócios tradicional e obsoleto, que possivelmente reduzirá a competitividade do negócio. Neste contexto, as capacidades dinâmicas, quando desenvolvidas, contribuem para reforçar o posicionamento, a trajetória e os processos organizacionais. Com as capacidades dinâmicas desenvolvidas, a empresa possivelmente alcançará maior adaptação, absorção e inovação. Estas características combinadas e reconfiguradas podem promover inovação em modelo de negócios que garantem a sustentabilidade do negócio em ambientes dinâmicos.

Desta forma, desenvolver as capacidades dinâmicas de uma empresa é importante para manter o posicionamento no mercado no longo prazo, incluindo a capacidade de projetar, ajustar e inovar o modelo de negócios. Ademais, modelo de negócios e capacidades dinâmicas são interdependentes, uma vez que os primeiros são habilitados pelas capacidades dinâmicas no que diz respeito a testar e refinar rapidamente novos modelos de negócios (TEECE, 2018).

No capítulo seguinte deste estudo, apresenta-se o método aplicado na pesquisa.

3. MÉTODO

Esta pesquisa possui o principal objetivo de analisar a relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios. O presente capítulo aborda a metodologia do estudo, descrevendo a classificação da pesquisa, estrutura de análise, instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise utilizadas para avaliar os dados coletados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo, de natureza aplicada, possui objetivos exploratórios e descritivos. Exploratórios pois trata-se de um assunto que ainda não foi explorado em sua essência, principalmente quando relacionado à definição de graus de ocorrências e correlações entre inovação em modelo de negócios e capacidades dinâmicas. Conforme Cooper e Schindler (2016), a exploração é útil quando os pesquisadores utilizam as diversas definições encontradas e dão conta de prover uma ideia clara, principalmente ao relacionar com uma área de pesquisa na qual o assunto e a abordagem teórico-prática ainda estão em construção, exigindo a realização de uma exploração para compreender sobre a temática. Para Churchill Jr (1979), este tipo de estudo auxilia na definição mais consistente de como investigar os problemas ou proposição, no estabelecimento de prioridades de pesquisa, nas informações sobre problemas práticos relacionados ao desenvolvimento de pesquisa, no aumento da familiaridade com o problema de pesquisa e no esclarecimento de conceitos sobre o tema. Ainda, a pesquisa é descritiva pois pretende descrever os fenômenos ou características associadas ao objeto de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Relativamente à abordagem, é qualitativa, uma vez que estas pesquisas ocorrem por meio de técnicas interpretativas para descrever, decodificar e traduzir, produzindo outras formas de compreender o significado e não a frequência de fenômenos, permitindo uma imersão no fenômeno estudado para fornecer maiores detalhes (COOPER; SCHINDLER, 2016). Ainda reforça Cortes (1998) que a abordagem qualitativa descreve com qualidade os fenômenos e uma das principais estratégias é por meio do discurso de atores. Dada a natureza qualitativa, não comporta hipóteses, como em pesquisas de natureza quantitativa; no entanto, foram estabelecidos proposições teóricas a partir da revisão da literatura sobre capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios,

que visaram a investigação mais aprofundada da realidade pesquisada. As proposições teóricas s foram analisados a partir da abordagem de pesquisa do estudo de caso (YIN, 2015).

A pesquisa foi composta por referencial teórico com estudo de casos múltiplos, conforme já mencionado. Yin (2015) defende a triangulação de dados para a sustentação de um estudo de caso e, portanto, a pesquisa seguiu esta indicação. Ainda conforme o autor, o método de estudo de casos é relevante para pesquisas que buscam compreender “como” ou “por quê” um fenômeno acontece. Ele afirma ainda que o método é relevante quando as questões de pesquisa exigem uma descrição ampla e profunda em relação a um fenômeno social que precisa ser mais bem explorado.

Nesta pesquisa as proposições teóricas foram direcionadoras e concluintes para a revisão da literatura, sendo considerados etapa principal para orientar a análise do estudo de caso, em seu contexto empírico. Vale destacar as proposições teóricas deste estudo. Assim segue:

- a) As capacidades dinâmicas influenciam positivamente para inovação em modelo de negócios;
- b) Existem capacidades dinâmicas específicas que podem contribuir com maior relevância para inovação em modelo de negócios;
- c) Empresas que desenvolvem CDs e adaptabilidade alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente;
- d) Empresas que desenvolvem CDs absorvem conhecimento e têm capacidade de adaptá-los internamente, e alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente;
- e) Empresas que desenvolvem CDs absorvem conhecimento e têm capacidade de adaptá-los internamente, possuem capacidade de inovação e alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente.

Para reforçar, Yin (2015) afirma que os pressupostos e questões específicas que direcionam a profundidade do estudo contribuem para a definição dos limites da pesquisa. As etapas seguintes serão delimitadas com base nos pressupostos acima destacados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso em quatro empresas, que foram selecionadas com base na relação entre o grau de inovação em modelo de negócios e as capacidades dinâmicas. Entretanto, para argumentar a seleção de um objeto de estudo, é fundamental descrever critérios claros, evitando erros de conveniência e seleção inadequada

(EISENHARDT, 1989), para assim seleccionar casos com maior probabilidade de responder à questão de pesquisa (YIN, 2015).

Deste modo, como a inovação no modelo de negócios e as capacidades dinâmicas são as principais variáveis da questão de pesquisa, buscou-se aprofundar os casos seleccionando empresas específicas nestas variáveis. Para tanto, seleccionou-se quatro casos com perspectivas diferentes em relação ao grau de inovação em modelo de negócios e das capacidades dinâmicas. O Quadro 10 mostra como os casos são categorizados de acordo com os dois critérios de seleção:

Quadro 10 – Critérios para Seleção dos Casos

	CDs - Alta	CDs - Baixa
IMN - Alta	Mídia Digital – (A)	Software – (D)
IMN - Baixa	Produtos Sustentáveis – (B)	e-Commerce – (C)

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Para a identificação do perfil das empresas participantes, realizou-se um contato prévio visando identificar empresas passíveis aos critérios de seleção, que são: (a) grau de inovação e; (b) grau de capacidades dinâmicas. Esta intervenção examinou os canais digitais das empresas e as mídias publicadas e, após o mapeamento, as empresas foram contatadas a fim de explicar a pesquisa e alinhar o procedimento de coleta de dados (descrito na seção seguinte). A definição do grau de inovação se atribuiu através da capacidade de IMN (alta ou baixa), ou seja, se teve alteração estratégica na proposta, captura e entrega de valor. E o grau de capacidades dinâmicas atribuiu-se pelo grau de desenvolvimento em identificar, aproveitar e reconfigurar oportunidades em prol do crescimento organizacional, sendo assim, necessário como recorrente e/ou processo internalizado.

Sobre as fontes de dados, optou-se por não referenciar o nome real das empresas devido ao carácter altamente particular dos negócios e suas estratégias diante do mercado. Entretanto, apresenta-se no Quadro 11 o perfil das empresas participantes do estudo e suas principais características, bem como o nome ilustrativo que foi utilizado nas demais etapas da pesquisa:

Quadro 11 – Perfil das Empresas Participantes

Nome	Localidade	Funcionários	Segmento	Sigla
Empresa A	Esteio – RS	33	Mídias Digitais	IMNA-CDA
Empresa B	Monte Negro - RS	17	Produtos Sustentáveis	IMNB-CDA
Empresa C	Campo Bom - RS	5	e-Commerce	IMNB-CDB
Empresa D	Porto Alegre - RS	7	Software	IMNA-CDB

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Desta forma, em cada uma destas empresas participantes foi realizada a coleta de dados primários e secundários (descritos na seção seguinte). Em relação aos dados primários, foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) e para definir o perfil dos participantes, utilizou-se os seguintes critérios: (a) realizar duas entrevistas ou mais (devido ao tamanho das empresas, para estressar os dados); (b) ambas as entrevistas foram aplicadas em colaboradores com cargos de decisão e envolvimento com a inovação, tais como CEO, Fundadores, Gestores de Inovação e Gestores de Recursos Humanos e; (c) os entrevistados precisavam estar na empresa pelo menos 80% do tempo desde a sua fundação, para ter vivenciado possíveis mudanças na empresa. A seguir, apresenta-se a composição dos participantes da pesquisa:

Quadro 12 – Perfil dos Entrevistados da Pesquisa

Empresa	Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa
Empresa A	Entrevistado 1 (R1)	Recursos Humanos	8 anos
Empresa A	Entrevistado 2 (R2)	Fundador/CEO	8 anos
Empresa B	Entrevistado 3 (R3)	Fundador/CEO	6 anos
Empresa B	Entrevistado 4 (R4)	Fundador/CEO	6 anos
Empresa C	Entrevistado 5 (R5)	Recursos Humanos	3 anos
Empresa C	Entrevistado 6 (R6)	Fundador/CEO	5 anos
Empresa D	Entrevistado 7 (R7)	Fundador/CEO	2 anos
Empresa D	Entrevistado 8 (R8)	Fundador/CEO	2 anos

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Assim como o nome das empresas foi preservado, também se optou por não revelar o nome dos entrevistados, que foram denominados "Entrevistado 1", "Entrevistado 2" e assim sucessivamente. Nas seções seguintes, os entrevistados foram identificados pelas abreviações R1 e R2, por exemplo.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

Conforme Yin (2015), a coleta de dados é o fato principal para evidenciar os resultados da pesquisa. Em estudo de casos, Yin (2015) destaca que as fontes de dados mais usuais são documentos, registros em arquivos, observações, artefatos físicos e entrevistas. Na visão de Yin, as fontes são complementares e não existe limitação de uso, porquanto inclusive sugere a triangulação de pelo menos três fontes de dados.

No que concerne à coleta de dados desta pesquisa, utilizou-se como base três fontes de dados, a saber: entrevistas qualitativas semiestruturadas, documentos externos sobre a empresa e documentos internos disponibilizados pela empresa. A seguir, as fontes de dados são mais bem descritas. A o roteiro da entrevista encontra-se nesta seção, (quadro 13).

3.3.1 Entrevistas Qualitativas Semiestruturadas

A entrevista qualitativa semiestruturada foi definida como fonte principal da coleta de dados do estudo, pois permite maior aprofundamento dos fatos, principalmente em casos de exploração, no qual ainda se faz necessário detalhar aspectos mais intangíveis. Esta técnica, que consiste em uma das principais técnicas de coletas para estudo de casos, geralmente acontece com especialistas ou pessoas aptas para tratar do objetivo de estudo (COOPER; SCHINDLER, 2016). Conforme apresentado, o formato da entrevista foi semiestruturado, o que significa que possibilita ao pesquisador seguir um roteiro previamente definido, oferecendo, ainda, flexibilidade para alterar a ordem das perguntas ou aprofundar-se em determinado ponto que mostra-se mais relevante (HAIR *et al.*, 2005).

Com base nestes pontos, a entrevista foi aplicada em todas as empresas estudadas, considerando os seguintes critérios: (a) realizar duas entrevistas ou mais; (b) uma das entrevistas com fundador/CEO da empresa, pessoa com amplo conhecimento da evolução da estratégia do negócio; (c) uma das entrevistas com o responsável pela gestão da empresa, com amplo conhecimento da estrutura e mudanças no negócio; (d) os entrevistados precisam estar na empresa há pelo menos 80% do tempo desde a fundação (perfil dos participantes descritos no Quadro 12). As entrevistas foram realizadas remotamente (online) e gravadas para posterior transcrição, nos meses de dezembro 2021 e janeiro 2022.

A partir disso, o roteiro de perguntas foi construído e pode ser consultado no Apêndice A. Sua estrutura complementa as questões sobre o perfil da empresa e dos participantes,

seguindo com questões sobre a inovação em modelo de negócios e, por fim, aborda as capacidades dinâmicas. O roteiro de perguntas da entrevista foi construído com base no referencial da literatura e foi submetido a dois professores-pesquisadores sobre inovação da Universidade Feevale, a fim de obter sugestões e identificar oportunidades de melhoria.

Após todas as revisões propostas no roteiro de perguntas, obteve-se a versão final com 15 (quinze) questões abertas e qualitativas. Além das perguntas previamente definidas, o modelo de entrevista semiestruturado permitiu que ao longo da coleta de dados fosse ampliado alguns questionamentos pertinentes, identificados durante as entrevistas.

O contato com as empresas e com os participantes da pesquisa ocorreu da seguinte forma: na primeira etapa, realizou-se um contato via telefone, a fim de apresentar a pesquisa e solicitar a contribuição e participação das empresas; a etapa seguinte consistiu em formalizar os dados da pesquisa através de e-mail para a área responsável pela validação da participação na pesquisa.

Em seguida, foram necessários alguns novos contatos para identificar o retorno e interesse em contribuir. Com o retorno positivo, a etapa subsequente foi contatar os participantes para realizar o agendamento da entrevista, que ocorreu por meio da ferramenta Microsoft Teams. Foram realizadas um total de 9 entrevistas, com tempo médio de 45 minutos e, com o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas para simplificar a consulta dos dados posteriormente. Os dados foram coletados e transcritos nos meses de dezembro 2021 e janeiro 2022.

3.3.2 Documentos internos

A avaliação de documentos internos é uma fonte de dados complementar e consiste em examinar registros históricos que podem ser confidenciais ou públicos (COOPER; SCHINDLER, 2016), com o objetivo de enriquecer as etapas anteriores. Uma das fontes complementares foram alguns documentos internos disponibilizados pelas empresas sobre temas diversos, como por exemplo: dados de inovação e modelo de fomento de inovação, campanhas internas, ações de inovação, dados culturais e de gestão do negócio, ambos dados constam no anexo e são citados ao longo dos resultados do estudo.

3.3.3 Documentos externos

Conforme Yin (2015), documentos podem ser considerados fontes de dados para pesquisa de estudo de casos, assim como Cooper e Schindler (2016) afirmam que os documentos podem ser de caráter confidencial ou público. Neste caso, foram utilizados, além

dos documentos internos de estrutura da empresa, alguns materiais externos, como os disponíveis no site institucional das empresas, publicações na mídia e entrevistas ou reportagens divulgadas sobre as empresas do estudo constam no anexo e são citados ao longo dos resultados do estudo.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados qualitativos foram avaliados seguindo as orientações de Bardin (2004) a respeito da análise de conteúdo. Utilizando a técnica de análise categorial, que organiza e sintetiza os dados qualitativos com base nos textos transcritos das entrevistas, obtêm-se categorias para aprofundar o discurso. Assim, primeiramente realizou-se a transcrição das entrevistas para então categorizar os dados a partir das proposições básicas definidas. Conforme reforça Bardin (2004), o exame do conteúdo reforça o papel do pesquisador para, a partir da categorização e tratamento dos dados, inferir e analisar de forma lógica e consistente o conteúdo absorvido.

Sobre isso, a categorização precisa ser concisa e consiste para identificar, denominar e classificar os dados coletados, abordando à exaustão a exclusividade dos dados, visto que cada conteúdo/tema precisa estar vinculado a apenas uma categoria. Estas categorias podem ser das mais variadas, mas precisam obedecer aos objetivos e premissas do estudo (BARDIN, 2004). Com base nisso, apresenta-se a seguir as categorias e as questões associadas a elas, no Quadro 13:

Quadro 13 – Categorias de Análise e Questões da Pesquisa

Categoria	Questões
Estrutura e perfil empresa	a. Breve histórico da empresa (evoluções desde a fundação no modelo de negócios) b. Descreve a estrutura da empresa, bem como os papéis e responsabilidades
Inovação em Modelo de negócios	c. Qual a proposta de valor da empresa? d. Como entrega valor aos clientes (canais e relações)? e. Quais são os principais recursos para entrega de valor ao cliente? f. Quais são os principais processos para entrega de valor ao cliente? g. O que você entende por inovar em modelo de negócios? h. Quais foram os recursos-chave para a empresa inovar em seu modelo de negócios?
Capacidades Dinâmicas	h. Como a empresa identificou a oportunidade de inovar em seu modelo de negócios? Quais foram os fatores decisivos? i. Como a empresa aproveitou esta oportunidade (mobilização de recurso / mudanças de processos)? Quais fatores fizeram a diferença? j. Como a empresa reconfigurou internamente e transformou a oportunidade para inovar no modelo de negócios?

CD influentes em IMN	k. Ao longo da trajetória da empresa, foi necessária adaptar / flexibilizar este processo? Se sim, como aconteceu? E de que forma contribuiu para a posição de hoje? l. De certa forma, a empresa apresentou uma capacidade de absorção de informação externa e combinação com o conhecimento interno? Se sim, como aconteceu? E de que forma contribuiu no processo? m. De certa forma, a empresa apresentou uma capacidade de inovação? Se sim, como aconteceu? E de que forma contribuiu no processo?
----------------------	--

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Partindo desta categorização, os dados da pesquisa que foram transcritos passaram por uma associação de acordo com as categorias definidas, para então serem interpretados e aplicados na análise. Os dados complementares também foram utilizados a fim de enriquecer a pesquisa. Após estas etapas, os resultados foram comparados com a literatura com vistas a identificar a concordância e discordância em relação ao que já foi pesquisado até o momento.

3.5 MODELO RESUMIDO DA PESQUISA

Para finalizar a descrição do método, apresenta-se a figura 2, unificando os elementos de pesquisa de maneira resumida para assimilação da proposta:

Figura 2 – Modelo de Pesquisa

Fundamentação Teórica	Definição dos periódicos: Scientific Eletronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES e Science.gov Revisão da literatura histórica e atual sobre os conceitos Definição dos pressupostos básicos de orientação para o estudo
Método e descrição empírica	Classificação da pesquisa: exploratória, descritiva, qualitativa, estudo de caso. Definição dos critérios e instrumentos de coleta de dados: 4 casos distintos para exploração das extremidades Análise dos dados: de conteúdo
Análise e conclusões	Apresentação dos resultados: descrição dos cases quanto ao tema abordado Discussão dos resultados: com base nos pressupostos discutir e criticar os resultados Conclusões do estudo, implicações e limitações

Fonte: elaborado pela autora (2022)

4. RESULTADOS

A seguir, apresenta-se os resultados dos casos estudados, os quais contemplam a apresentação do perfil das empresas, inovação em modelo de negócios, capacidades dinâmicas e como as CDs se relacionam com a IMN.

4.1 EMPRESA A: MÍDIAS DIGITAIS

4.1.1. Estrutura e Perfil da Empresa

Com o intuito de facilitar a comunicação interna das organizações, a “*Empresa A: Mídias Digitais*” surgiu em 2013 e atualmente tem pouco mais de oito anos de existência no mercado. Possui trinta e três funcionários divididos entre as diversas áreas da empresa, como marketing, vendas, suporte técnico, *customer service* (CS), operação, administrativo e tecnologia, entre outros.

Esta empresa busca atuar com inovação no mercado de comunicação e engajamento interno das organizações, não somente através de simples transmissões em TVs corporativas, mas oferecendo uma solução eficaz de comunicação interna, no qual o contratante pode criar, programar e até mesmo gerenciar todo o conteúdo que é disponibilizado em múltiplas telas conectadas. Também oferece uma biblioteca com mais de 400 *templates* editáveis.

Sobre a operacionalização do produto, após a contratação do serviço a Empresa A instala o player no aparelho de TV por meio de um processo simples, depois cria e gerencia a programação das telas e atualiza de forma automática a programação definida.

4.1.2 Inovação em Modelo de negócios

Em relação à inovação no modelo de negócios, vale destacar a fala do *R1* sobre o modelo de negócios da empresa, conforme segue:

[...] no começo nós contratávamos um software de uma empresa terceira para poder instalar em um dos nossos computadores e a gente colocava a tela de TV dentro de pontos comerciais. E a gente contatava esses estabelecimentos e oferecia para eles um espaço publicitário dentro desses locais que tinham um fluxo muito grande de pessoas diariamente [...].

Sendo assim, a empresa iniciou vendendo marketing por meio de publicidade e propaganda. Isso configura um modelo de negócios que, conforme Betz (2016), os negócios são uma abstração de uma oportunidade identificada como negócio para ganhar dinheiro de forma lucrativa. Nesta perspectiva, correspondendo ainda a um modelo de negócios tradicional, de acordo com Hui (2014) e Metallo *et al.* (2018), busca resolver as necessidades existentes de maneira reativa, independente se o modelo se torna obsoleto com o tempo.

Entretanto, em 2016, três anos após a fundação da empresa e devido ao cenário econômico, que provocou complicações no mercado com consequente redução de clientes e seus respectivos investimentos em publicidade e propaganda, o negócio sofreu impactos, tais como inadimplência e perda de clientes e de receita. Sobre isso, Vicente *et al.* (2018) reforçam que se a empresa desenvolve suas CDs de maneira coerente, este conjunto de elementos é direcionado à inovação em modelo de negócios. Logo, devido aos fatores apresentados, a empresa reavaliou seu posicionamento no mercado e suas premissas de negócios. Conforme relata o R1, partindo desta proposta, “[...] começamos a pensar e se a gente tivesse a nossa própria solução, nosso próprio software de gerenciamento de conteúdo, e a gente fornecesse para as empresas, para elas gerenciarem os conteúdos delas [...]”.

Para isso, inicialmente a ideia era construir e desenvolver um software próprio do zero, por meio da contratação de um desenvolvedor, entretanto em 2017 surgiu a oportunidade de fusão com um fornecedor parceiro, onde foi possível, conforme R2, “[...] unir forças, unindo o nosso faturamento, a nossa expertise de vendedores e administradores de negócio com o nosso parceiro, que sabe desenvolver softwares e já entende do produto [...]”. À vista disso, para Remane *et al.* (2017), inovação em modelo de negócios é aprender com as soluções existentes, ou seja, padrões de modelo de negócios atuais como lições aprendidas para implicações futuras. Sendo assim, esta fusão fez com que ambas as partes crescessem com lições assimiladas de negócios distintos, que unificados se tornaram uma nova solução ao mercado.

A partir deste momento, a empresa identificou que fazia mais sentido atuar sob a ótica de um veículo de comunicação para empresas, mas desta vez mirando a comunicação interna, visto que este mercado tinha menor concorrência e apresentava maior oportunidade de crescimento, pois a área de publicidade possui competição acirrada. Assim, após voltar a solução para o mercado de comunicação interna, a empresa alcançou um crescimento elevado e, de acordo com R2, “[...] em um ano a gente saiu de dez clientes para quase cem clientes ativos, então a gente conseguiu realmente escalar ao longo de 2019 e aí no início de 2020 [...]”. Para Hui (2014) e Metallo *et al.* (2018), isso compreende a visão inovadora que atende as

necessidades do cliente emergente e em tempo real, de maneira preditiva, buscando oferecer uma solução diante de um mercado potencial.

A partir deste marco, com a empresa atingindo maturidade suficiente, buscou a captação de investidores (mais de 1 milhão de reais) e, deste então, a Empresa A vem crescendo em torno de 6% ao mês. Este crescimento é principalmente influenciado pelo posicionamento que a empresa tem construído diante deste público e mercado. Sobre o crescimento, estudos indicaram que assumir inovação em modelo de negócios é fator essencial para a sobrevivência e melhor desempenho da empresa, especialmente para promover o crescimento e otimizar a receita do negócio (ANWAR, 2018). Estes dados identificados na entrevista, estão em linha com dados/documentos externos contidos na mídia digital, no qual foi possível identificar que a recebeu um aporte de R\$ 1 milhão em rodada liderada pela Domo Invest, através do Fundo Anjo, com participação da Poli Angels (ANEXO 1).

Deste modo, conforme os entrevistados, na fase inicial da empresa sua proposta de valor compreendia melhorar e reforçar a marca dos seus clientes para o público externo, buscando trazer mais relevância às empresas. Após o processo de transição e fusão, a proposta passou a ser otimizar a comunicação dentro das empresas e, neste sentido, otimizar significa ser um facilitador do contexto para garantir, via comunicação efetiva, que todo o público receba a mesma informação e entenda a cultura da empresa, o que aumenta o engajamento e senso de pertencimento dos colaboradores. Em conformidade com o proposto na literatura sobre inovação em modelo de negócios, para Sorescu (2017) é uma mudança na criação de valor, apropriação de valor ou função de entrega de valor, que resulta em significativa mudança na proposta de valor da empresa.

Em relação a forma com que entrega valor para seus clientes e como este valor é percebido, constatou-se que os entrevistados acreditam que não é somente a ferramenta em si que garante o resultado, mas sim uma série de benefícios fornecidos, tais como os mais de 400 *templates* editáveis para facilitar as rotinas de comunicação interna, a qualidade do atendimento prestado ao cliente, através da humanização do relacionamento estabelecido, com base nisso identifica-se por meio de documentos internos que existem diversos templates dos mais variados assuntos do cotidiano organizacional, contribuindo em produtividade (ANEXO 2). Sobre isso, R2 destaca uma situação recente:

[...] alguém que atuava em alguma empresa cliente pediu ajuda para a gente para produzir uma série de comunicados, e nós paramos nosso time aqui, e produzimos para eles. Hoje, essa empresa foi adquirida por um grupo e a gente está expandido para todas as empresas do grupo esse projeto [...].

Com isso, observa-se que a empresa classifica-se como tipo 5, de acordo com o estudos sobre BMF, visto que integra a inovação em seu modelo de negócios, no qual o modelo de negócios recebe um papel de integrador, onde clientes e fornecedores têm papel fundamental na inovação (CHESBROUGH, 2007).

Relativamente à percepção dos entrevistados sobre o que é inovação em modelo de negócios, R1 afirma que “[...] o conceito de inovação é você acreditar, é não ter medo, é persistir, que você realmente vai dar a volta por cima, você vai conseguir chegar lá onde você realmente deseja chegar [...]”. Tal declaração reforça que é preciso arriscar em busca das oportunidades, não desistir diante das dificuldades e acreditar na sua oferta, por mais que a situação não esteja favorável. Neste sentido, a literatura propõem que as características de inovação em modelo de negócios estão relacionadas à identificação de desafios e maneiras de superar as barreiras impostas pela inovação, explorando o processo e os elementos que constituem a inovação e tem como consequência a obtenção de resultados (SCHNEIDER; SPIETH, 2013). Nas palavras do entrevistado R2, inovação em modelo de negócios:

[...] inovação vai estar muito alinhado com uma forma muito simples de resolver um problema muito complexo, e em modelo de negócios tem que estar aberto a entender o mercado, entender de que forma o mercado está disposto a pagar, como e o que o mercado precisa, precisa estar sensível a isso [...].

Logo, esta visão reforça que a inovação não precisa estar sempre atrelada à tecnologia, utilização do conceito de MVP, iniciar em algo simples para chegar em algo complexo aderente ao mercado, nem possuir o pensamento restrito a um modelo específico, mas precisa sim estar em constante adaptação às necessidades do mercado. Com isso, o entrevistado ressalta a vantagem de mudar e renovar o modelo de negócios em ambientes caracterizados por altos graus de migração de valor (HACKLIN; BJÖRKDAHL; WALLIN, 2018).

4.1.3 Capacidades Dinâmicas

No que se refere a capacidades dinâmicas, especificamente em identificar oportunidades, os principais antecedentes foram: (a) a crise econômica de 2016, que fez com que a empresa reavaliasse seu modelo de negócios entendendo que a proposta em curso estava fadada ao fracasso; (b) a perda de receita, inadimplência e alta competição, visto que existiam muitos *players* no mercado e; (c) a pesquisa de novos mercados e identificação de um *gap* na área da comunicação interna, bem como o reconhecimento de que não existiam concorrentes suficientemente competitivos. Em alusão à literatura, identificar concentra-se na verificação de

ideias e mudanças dentro do ecossistema com base em respostas rápidas (FURNIVAL; BOADEN; WALSH, 2019). Diante disso, o cenário de crise e as dificuldades de receitas demandaram uma resposta rápida, identificada por meio da pesquisa de novos mercados, que está relacionada à parte criativa e cognitiva, somadas às vivências anteriores e P&D (TEECE, 2007, 2010b, 2014; FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL *et al.*, 2020).

No que tange a aproveitar as oportunidades de mercados, algumas das principais atividades destacadas foram: (a) reinvenção da proposta de valor e construção da solução própria de comunicação interna; (b) fusão com um dos principais fornecedores, a fim de unir capacidades da empresa com conhecimento em vendas e negócios ao fornecedor parceiro que detinha o fundamento para desenvolver e construir o software e; (c) expertise de compreender a realidade e necessidade do mercado. Em abordagem teórica, aproveitar a oportunidade requer a integração de recursos, capacidades e desempenho que a empresa desenvolve, com base no que identifica previamente no mercado (ZHOU *et al.*, 2019). Neste caso, a empresa reinventou sua proposta de valor utilizando recursos internos e externos com a fusão, a fim de atingir a inovação em modelo de negócios, em essência relacionado com criar, ajustar, aprimorar e, quando necessário, substituir modelo de negócios (TEECE, 2007, 2010b, 2014; FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL *et al.*, 2020).

Conforme R1, sobre a fusão e construção do software próprio, “[...] vocês estão me ajudando a construir ele de uma forma que ele fique mais robusto, mais atrativo e mais interessante para o mercado, vocês sabem vender e administrar e eu sei só programar, devemos unir forças [...]”. E R2 completa sobre a antecipação e entendimento da necessidade do mercado: “[...] primeiro, a gente percebeu que tinha muita empresa para atacar, existia menos concorrência, então entendemos que neste mercado eles não queriam um software para gerenciar o conteúdo, mas sim queriam o conteúdo [...]”. Deste modo, tornou-se possível facilitar a rotina de comunicação interna, principalmente da área de recursos humanos, que tinha dificuldade em comunicar a todos de forma clara, objetiva, sem ruído e, principalmente, atingindo todos ao mesmo tempo. Isso quer dizer mobilizar recursos para desenvolver a oportunidade – característica de apreensão (TEECE, 2007, 2010b, 2014; FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL *et al.*, 2020).

Por fim, no que tange à reconfiguração das oportunidades, visando crescimento contínuo e sustentabilidade do negócios, dentre os principais requisitos, (a) a construção contínua de *templates* aderentes ao público alvo, seja estáticos, animações, vídeos ou vinhetas; (b) permitir cada vez mais a personalização da ferramenta, sob a ótica de que a necessidade entre os clientes são variadas; (c) expandir e escalar a solução a nível Brasil, incluindo algumas movimentações na América do Sul e; (d) expandir os canais e ferramentas disponíveis para comunicação interna,

como por exemplo, em aplicativos e e-mails. Estas ações estão previstas com a finalidade de renovação e realinhamento contínuo de ativos, a fim de transformar e reformular rotinas e garantir um crescimento sustentado (TEECE, 2007).

4.1.4 Relação das CDs em IMN

Tendo em consideração as capacidades comuns, sobre a capacidade adaptativa, os entrevistados destacam os fatores: adaptação ao mercado, às necessidades do cliente, como também a própria tecnologia envolvida na solução. Em relação à adaptação, os entrevistados afirmam que é fundamental avaliar o cenário real do mercado, estar constantemente próximo dos clientes e flexibilizar as atividades de forma preventiva, identificando necessidades de adaptação previamente à percepção do cliente. Além disso, com as constantes evoluções tecnológicas, é importante adaptar a solução com tecnologias mais robustas, sempre que necessário, buscando uma experiência mais fluida ao cliente. Em linhas gerais, esta capacidade de adaptação quer dizer como uma empresa se harmoniza por meio da flexibilidade, alinhamento de recursos e capacidades e de acordo com as mudanças ambientais e de mercado. (WANG; AHMED, 2007).

Sobre a capacidade de absorção de conhecimento, os entrevistados destacam que, em seu mercado de atuação, o conhecimento permeia a melhoria da solução, seja por compreender a necessidade de novos *templates* (por vezes sazonais, vide orientações da pandemia), seja pela aquisição de capital intelectual (profissionais capacitados e engajados com a cultura da empresa) ou pelo aperfeiçoamento tecnológico da ferramenta. A capacidade absorativa em termos teóricos refere-se às maneiras como a empresa identifica, reconhece e absorve a informação externa para assimilar e aplicar internamente, a fim de obter vantagens (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quanto à capacidade de inovação, atualmente estão redesenhando o *roadmap* de desenvolvimento da solução, visto que exploram apenas as TVs como canal. A perspectiva é expandir para e-mail, intranet, *WhatsApp*, aplicativos para celular, dentre muitas possibilidades que podem ser aderentes aos clientes. A capacidade de inovação é exatamente isso, possuir habilidade efetivada de conectar inovações e melhorias de produtos ou mercados inerentes à atividade do negócio para obter vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

Com base nesta apresentação dos resultados, identifica-se a classificação da empresa com (IMDA-CDA), ou seja, inovação em modelo de negócios altas, devido à mudança na proposta de valor, o que resultou em crescimento de receita e posicionamento no mercado; capacidades dinâmicas altas, visto que permitiram que a empresa atualizasse seus recursos comuns e os direcionasse, desenvolvendo parceiros em direção a ações de retorno (TEECE, 2018). Também

promoveram inovações, visto que transmitiram valor externo para o ambiente interno (JIANG; MAVONDO; ZHAO, 2019).

4.2 EMPRESA B: PRODUTOS SUSTENTÁVEIS

4.2.1 Estrutura e Perfil da Empresa

Com uma proposta totalmente irreverente e sustentável, permeada principalmente pela lógica da abundância e gestão aberta, “*Empresa B: Produtos sustentáveis*” surgiu em 2016 e atualmente tem pouco mais de seis anos de existência no mercado. Possui dezessete funcionários na equipe, divididos entre as diversas áreas da empresa, mas procura não atuar com rótulos de cargos e responsabilidades, oferecendo mais autonomia para seus funcionários se posicionarem naturalmente.

A proposta do negócio é “não vendemos produtos”, mas sim uma ferramenta para o atingimento de objetivos superiores, vinculada aos pilares de deixar o mundo mais aberto, irreverente e do bem. A comercialização principal é a carteira de papel, conceito existente nos Estados Unidos há mais de vinte anos e trazido para o Brasil por um grupo de jovens acadêmicos para um projeto da faculdade. O projeto aconteceu em 2013 e deste então o grupo pesquisa formas de viabilizar o negócio, ao que em 2016 a empresa entra no mercado oficialmente buscando incorporar conceitos e teorias de futuro do trabalho, economia colaborativa, lógica da abundância e teorias conscientes.

Através de um processo dinâmico e enxuto, a empresa vem crescendo e se posicionando no mercado, com a gestão da produção feita por um sistema próprio que permite personalizar mais de 4.000 produtos diferentes por dia, fazendo a gestão desta demanda de forma automática. Além da estrutura interna, conta com a parceria de artistas independentes (mais de 500) para o desenho das carteiras e unidades artesanais produtivas da região, conforme participantes da pesquisa.

4.2.2 Inovação em Modelo de negócios.

De forma geral, a empresa não sofreu inovação em seu modelo de negócios durante sua trajetória. A proposta de negócio inicial, de certa forma, pode ser caracterizada como arrojado e contemporâneo, devido aos diversos requisitos que serão descritos a seguir. Destarte, a

inovação em modelo de negócios precisa gerar uma mudança na criação de valor, apropriação de valor ou na entrega de uma empresa que resultaria numa melhora significativa na proposta de valor para o seu segmento de cliente (SORESCU *et al.*, 2011). Conforme relata R3, a empresa surgiu para resolver alguns problemas relacionados ao uso de carteira: “[...] ela resolvia muito problema de a carteira ser grossa, incomodar no bolso, aquela coisa toda, né? [...]”. No entanto, desde o surgimento, mantém o mesmo modelo de negócios.

Entretanto, para os entrevistados, a carteira tem importância de apenas 10% na empresa, pois os outros 90% são relacionados à cultura e modo de conduzir as atividades, está percepção é identificada inclusive em documentos externos, visto que a empresa foi reconhecida por sua postura em relação a gestão e atendimento (ANEXO 3). Conforme R3:

[...] principalmente de gestão mais humanizada, mais libertária, de produção sob demanda e mais sustentável, e pensando um pouco mais em geração de resíduos e tudo mais, parte social, dos projetos e aproximação com a sociedade de manter uma relação que seja de ganho para todos [...].

Para Massa e Tucci (2017), esta definição está relacionada a como a empresa faz seus negócios, em prol de objetivos e premissas em que acredita.

Visto que não foram eles que criaram a matéria-prima, que já existe a mais de 60 anos, muito menos o produto, que já existe a mais de 20 anos no mercado, o principal incremento está relacionado à ressignificar o modo de fazer as coisas. Reforça R4: “[...] nosso principal agente transformador não é o produto, é a empresa, o produto é só uma ferramenta para a gente ser um agente transformador, então está aqui a maneira que a gente faz, como a gente faz, o que a gente acredita, as práticas que a gente tem [...]”. Isso quer dizer que atende as particularidades de grupos de clientes potenciais que consideram as soluções existentes muito caras ou não adequadas, ou por meio da capitalização de novas tecnologias ou pelo aproveitamento das tecnologias existentes (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

Sobre isso, alguns diferenciais que vale destacar sobre a entrega de valor: (a) todas as embalagens enviadas viram algo útil/reaproveitável, seja cofrinhos de moedas, copos ou tapetinhos; (b) o cartão com as informações da compra é feito com um material biodegradável, com diversas sementes para o cliente cultivar; (c) as estampas são feitas por artistas independentes espalhados por todo o Brasil, que recebem parte do lucro das vendas; (d) moldes abertos e gratuitos, em qualquer pessoa pode baixar e fazer em casa; (e) produção 100% local e sob demanda; (f) deste o fundador até o mais novo funcionário, todos possuem o mesmo salário e; (g) fluxos de reciclagens e reutilização de matérias. Com isso, de acordo com o BMF que avalia o modelo de negócios em

curso, é possível classificar a empresa como tipo 2, na qual possui alguma diferenciação em seu modelo de negócios, fator que permite à empresa atingir clientes diferentes daqueles que geralmente compram por preço ou disponibilidade (CHESBROUGH, 2007).

Sobre o item (d), moldes abertos e gratuitos, o R3 reforça:

[...] basicamente a gente libera os moldes das carteiras para quem quiser baixar em casa, fazer em casa de graça, enfim, a gente menciona que se puder não vender e tudo mais, não usar para vender, não criar concorrência para a gente, né, ajudaria, mas mesmo assim de vez em quando acaba criando. Só que de certa forma, não estamos preocupados com isso, pois o que movimenta o nosso negócio é o “como fazemos” [...].

Para tanto, a empresa foi classificada como IMNB, visto que desde a sua formação possui uma proposta disruptiva, não vivenciando a mudança de modelo tradicional para um modelo mais inovador. Casadesus-Masanell e Zhu (2013) afirmam que inovação em modelo de negócios refere-se à busca por novas lógicas da empresa e novas formas de criar e capturar valor; concentra-se principalmente em encontrar novas maneiras de gerar receitas e alterar a proposta de valor. E conforme os entrevistados ainda destacaram, este posicionamento já vem desde a sua fundação. Quando questionados sobre a influência sob este posicionado, o principal ponto destacado foi o conhecimento sobre as práticas gerais de empresas do mercado, com modelos fechados, estruturados, estáticos e inflexíveis.

4.2.3 Capacidades Dinâmicas

Relativamente às capacidades dinâmicas, especificamente em identificar oportunidades, as principais referências foram: (a) pesquisa de produto existente no exterior, mas inexplorado no Brasil; (b) pesquisa cultural para formação de um ecossistema / comunidade atrelando a causa ao produto e; (c) identificação de parceiros, seja para design ou produção. A teoria reforça que identificar consiste em verificar capacidades que sejam relevantes à vantagem competitiva (PISANO, 2017), por meio de coleta de informações de fontes internas (processos, competências) e externas (clientes, fornecedores) verificando as informações relevantes para o que se pretende alcançar (TEECE, 2007).

No que tange a aproveitar as oportunidades de mercados, algumas das principais atividades destacadas foram: (a) criar um conceito de produção sob demanda, fugindo da ótica tradicional de grade de coleção e ciclo de vida do produto; (b) expertise para testes a custo zero, possibilitando investimento inicial baixo e eliminação de riscos de estoque parado e; (c) automatização dos processos e atividades operacionais. Ou seja, aprender formas de projetar e

implementar as oportunidades, permitindo que uma empresa atualize seus recursos comuns e os direcione, desenvolvendo parceiros em direção a ações de retorno (TEECE, 2018).

Sobre a automatização, que garantiu escala e personalização ao mesmo tempo, o R3 afirma:

[...] hoje toda a nossa produção praticamente está automatizada, o cara comprou no site, no dia seguinte vai cair numa fila de impressão, e então já vai sair automático para a máquina de corte, da máquina de corte aí sim vai ter um trabalho manual, e temos um sistema que vai dizer para qual pessoa da rede vai cada sacolinha, então basta separar o produto e enviar [...].

Por fim, sobre a reconfiguração das oportunidades visando crescimento contínuo e sustentabilidade do negócio, dentre os principais requisitos estão: (a) tráfego e receita orgânico, sem altos investimentos em marketing; (b) rotinas informais de melhorias contínua, fornecendo autonomia aos funcionários para explorarem novas possibilidades (experimentação); (c) refinamento sustentável: não desperdiçar, reaproveitar recurso e criação de coisas reaproveitáveis; (d) abertura da loja física, visando aproximar o cliente da experiência da empresa, já que atualmente 99% das vendas são online e 1% por revendedores. Nesta perspectiva, a empresa atua fortemente em renovação e evolução da lucratividade sustentada (TEECE, 2007, 2010b, 2014; FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL *et al.*, 2020), o qual reconfigura recursos e capacidade de acordo com o meio ambiente e o mercado (TEECE, 2007, 2010; MAVONDO; ZHAO, 2019; WOHLGEMUTH *et al.*, 2019; AKENROYE *et al.*, 2020; DENG *et al.*, 2020; JIANG).

4.2.4 Relação das CDs em IMN

Tendo em consideração as capacidades comuns e sobre a capacidade adaptativa, os principais fatores que influenciaram o modelo de negócios da Empresa B destacados pelos entrevistados foram: (a) adaptação a qualquer *feedback* e melhoria identificada pelo cliente; (b) adaptação da proposta de negócios com inclusão de parcerias estratégicas, tais como uma rede de educação e formação da comunidade e; (c) o incentivo de 5% do faturamento para os artistas criadores das artes. Em outras palavras, adaptar as atividades do negócio rapidamente para atender às demandas em constante mudança no ambiente (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Quanto a capacidade de absorção de conhecimento, os entrevistados destacaram que a verba de P&D não possui restrição, que qualquer nova ideia pode e deve ser explorada, conforme o R3 relata: “[...] então sempre que tem uma ideia nova, a pessoa que está tocando, ela pode, ela assume aquele projeto, ela pode usar os recursos que forem necessários [...]”. Além disso, os entrevistados reforçam o contato contínuo com as universidades para eventos e parcerias, assim como as

discussões informais com fornecedores, a fim de aperfeiçoar o material de forma colaborativa. Isso significa adquirir conhecimento externo e combiná-lo ao conhecimento interno da empresa para utilizar de forma prática nas tarefas (WANG; AHMED, 2007).

Relativamente a capacidade de inovação, não existe um processo formal, mas sim pequenos mecanismos, pequenos rituais para incentivar que a inovação aconteça. Pode-se dizer que consiste na habilidade de extrair conhecimento do desenvolvimento das atividades para promover a inovação (LAWSON; SAMSON, 2001). Com isso, as principais iniciativas estão relacionadas ao fortalecimento do ecossistema, seja com a ampliação da abrangência, seja com a inclusão de novas propostas de negócios, como por exemplo, a produção de conteúdo, treinamento e formação de profissionais.

Capacidades dinâmicas para Teece (2018) atuam na detecção, apreensão e transformação das oportunidades, e permitem que empresas atualizem seus recursos e os direcionem coerentemente de acordo com as premissas da empresa. Com base nesta apresentação dos resultados, classifica-se a empresa com (IMNB-CDA), ou seja, inovação em modelo de negócios baixa, devido a não alteração na proposta de valor, em linha com Sorescu *et al.* (2011) e Casadesus-Masanell e Zhu (2013), por exemplo. Por mais que a empresa possua um modelo de negócios diferenciado, a mesma não apresentou mudança na proposta de valor ao longo de sua jornada.

Entretanto, as capacidades dinâmicas são altas, devido ao seu desempenho em identificar, aproveitar e reconfigurar as oportunidades do mercado. Capacidades dinâmicas demoram a ser construídas e devem ser mantidas e periodicamente renovadas, tornando as CDs mais fortes e a empresa mais resiliente ao mercado (HEATON; SIEGEL; TEECE, 2019). Considerando as rotinas constantes de melhorias e a liberação dos moldes do produto para toda e qualquer pessoa, Vicente *et al.*, (2018) afirmam sobre isso que quanto mais uma empresa desenvolve suas CDs, mais abrangente é o conjunto de elementos direcionados à adaptação, absorção e inovação do mercado.

4.3 EMPRESA C: E-COMMERCE

4.3.1 Estrutura e Perfil da Empresa

Com o objetivo de suprir uma escassez de mercado em relação a peças automotivas para linha de veículos importados, a “Empresa C: e-Commerce” surgiu em 2017 e atualmente tem cinco anos de existência no mercado. A estrutura é enxuta, possui três funcionários distribuídos em comercial/atendimento/recursos humanos, estoque/logística e gestão/compras. A empresa está bem-posicionada no mercado e devido ao investimento em sistema e tecnologia, pode crescer financeiramente sem grandes impactos de crescimento em estrutura.

A proposta do negócio é a comercialização de peças automotivas para a linha de veículos importados. Inicialmente atuava em peças raras e de difícil giro de mercado, mas expandiu para peças de linhas preventivas e recorrentes, sendo que a comercialização é 100% online, por meio de plataformas digitais e site próprio. Atualmente a empresa é detentora do título de representante de algumas marcas conceituadas no Brasil, fator que permitiu expandir a atuação para a linha de distribuição para autopeças e oficinas.

As premissas do negócio, desde a sua fundação até os dias atuais, foram a estruturação de um processo enxuto, simples e ágil, capitaneado por capital próprio, fator de resguardo da saúde financeira do negócio que, entretanto, influencia o crescimento mais linear, no qual a expansão foi relacionada principalmente pelo crescimento em vendas e reinvestimento do lucro gerado, conforme entrevistados da pesquisa.

4.3.2 Inovação em Modelo de negócios

A empresa é caracterizada por um modelo de negócios tradicional de comercialização de peças, apesar de ter obtido inovação nos canais de comercialização e ampliação de portfólio de produtos, que não pode ser considerada inovação em modelo de negócios, devido ao posicionamento. Está em linha com o proposto na literatura, que afirma que modelo de negócios tradicionais geralmente consistem em ambientes estáveis, de certeza e de utilização de conhecimento disponível (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

Atualmente a empresa atua com mais de 20 marcas e possui 800 itens diferentes disponíveis em estoque. Entretanto, conforme R6:

[...] a evolução se deu na medida do tempo. Não iniciamos grandes assim, a gente vendia alguns produtos mais específicos que ninguém tinha e fomos expandindo nossa linha, o crescimento mesmo ocorreu de pouco tempo para cá, quando a gente começou a representar marcas mais importantes, consequentemente aumentamos nossa linha de produtos para poder atender o cliente em tudo que ele precisar [...].

Contudo, reforça-se alguns pontos destacados teoricamente. Exemplificando, estudos mostram que inovações em modelo de negócios são quatro vezes mais rentáveis que em produto e serviço, pois estas empresas não têm produtos e serviços revolucionários, mas negócios únicos (VERMA; BASHIR, 2017). Deste modo, este poderia ser um ponto de atenção em relação ao crescimento do negócio.

De acordo com os entrevistados, a proposta de valor da empresa é e sempre será entregar o melhor produto, a melhor marca, com o melhor preço possível para o cliente e com o melhor prazo de entrega também, para que o cliente não perca a disponibilidade de seu veículo. Em relação as principais atividades para entregar este valor ao cliente, os entrevistados destacam: (a) rapidez no tempo de resposta da solicitação para dúvidas e fechamento do pedido; (b) envio no mesmo dia ou mais tardar no dia seguinte ao dia da compra e; (c) redução do preço de custo para redução do preço de venda, seja com a busca de distribuição ou fornecedores mais competitivos. Seguindo a lógica de modelos tradicionais, conforme Hui (2014) e Metallo *et al.*, (2018) estes negócios buscam resolver de forma reativa a necessidade do cliente, a oferta segue estática com o passar do tempo e aproveitam as capacidades existentes e disponíveis durante o processo.

À vista disso, conclui-se que a empresa possui IMNB devido à proposta, entrega e captura de valor obedecer a um caráter mais tradicional. Por mais que a empresa invista em crescimento, estrutura e produtos, seu posicionamento segue o mesmo desde a fundação, respeitando organogramas e fluxos tradicionais se comparado às demais empresas analisadas. Com base nisso e na classificação do BMF, a empresa compete em empresas do tipo 1, as quais não articulam um modelo de negócios distinto diante do mercado e precisam de um processo contínuo para gerenciá-lo. Este perfil de empresa compete em preço e disponibilidade e atende clientes que tem estes critérios como principais (CHESBROUGH, 2007).

4.3.3 Capacidades Dinâmicas

Havendo a clareza do conceito de capacidades dinâmicas, de que existem capacidades básicas que são necessárias para uma empresa se manter ativa no mercado, observa-se as garantias da eficiência operacional corrente no negócio; por outro lado, as capacidades dinâmicas permitem identificar e aproveitar novos mercados (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018) e constatou-se que

a empresa possui relativamente as CDs baixa, pois a empresa possui um repertório de conhecimentos para aprofundar as capacidades existentes na empresa e não busca ampliá-las incluindo novos conjuntos de capacidades dinâmicas (PISANO, 2017).

Em relação a identificar oportunidades, as principais condições estão relacionadas a pesquisa de novos produtos e fornecedores no mercado de importados, devido ao mercado de nacionais estar muito poluído e com a competição de preços cada vez mais acirrada. Também estão relacionadas aos microfundamentos de processos internos de P&D e parcerias com fornecedores para melhorar o processo (TEECE, 2007, 2010b, 2014; FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL *et al.*, 2020).

A respeito de aproveitar as oportunidades, identifica-se que o ponto essencial deste negócio está relacionado com a expansão da linha de produtos, que inicialmente era concentrada em itens de baixo giro e baixa concorrência. Entretanto, após expandir para uma linha mais completa, com itens de recorrência, a empresa passou a vender mais ao mesmo tempo em que reduziu a margem de lucro, devido aos produtos vendidos serem de itens de maior recorrência, que possuem mais competição e enfrentam maior barganha nos preços. De certa forma, pode-se relacionar ao microfundamento “transformar o conhecimento em produtos valiosos” (AKENROYE *et al.*, 2020; DENG *et al.*, 2020; JIANG; MAVONDO; ZHAO, 2019; TEECE, 2007,2010; WOHLGEMUTH *et al.*, 2019). O R6 admite:

[...] pensando lá no começo, a gente trabalhava com alguns produtos de alguns carros e de algumas montadoras, não tinha o mesmo produto para vários carros igual temos hoje, com isso, acabou reduzindo a margem de lucro, no entanto aumentamos as vendas, pois conseguimos atender um cliente em diversos produtos que ele pode precisar [...].

No que diz respeito a reconfigurar oportunidades, os entrevistados não destacaram pontos específicos de oportunidades externas, apenas questões internas de otimização e automatização de rotinas, que permitiram à empresa crescer em faturamento sem impacto em crescimento de estrutura. Assim, é possível relacionar com o microfundamento “recombinar e reconfigurar ativos e estrutura interna”, visando constante e contínua evolução (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015; POSPICHIL *et al.*, 2020; TEECE, 2007, 2010b, 2014).

4.3.4 Relação das CDs em IMN

Dentre as capacidades comuns, absorção e adaptação aconteceram em situações pontuais, com grau de relevância baixo e inovação não identificada. Sobre adaptação, as

questões destacadas pelos entrevistados foram principalmente duas, a primeira relacionada a questão do estoque, conforme R5:

[...] teve a questão do controle de estoque, no início não tínhamos controle nenhum e às vezes acabava ficando sem estoque de um determinado produto e eu não tinha para entregar, isso por falta de um controle de um sistema que cuidasse disso. Depois a gente foi atrás do sistema, a gente implantou, agora isso não acontece mais [...].

Sobre o segundo ponto, relacionado ao crescimento do negócio, o R5 relatou o que segue: “no início não tínhamos ideia da proporção que o negócio podia ganhar, então tivemos que mudar de espaço três vezes devido ao crescimento e ampliação de estoque gerar falta de espaço.”. Apesar disso, os entrevistados reforçaram que não tinham como prever a situação para dizer o que fariam diferente. Isto é flexibilidade e alinhamento de recursos (WANG; AHMED, 2007).

No que se refere a absorção, os entrevistados disseram que buscam conhecimento sobre oportunidades de novos produtos, procuram estar sempre em contato com as oficinas para identificar as principais anomalias mapeadas nos veículos, e estão sempre ouvindo os principais pontos destacados pelos clientes. São estas as interações que fazem o negócio crescer e expandir a linha de produtos. Segundo a teoria, isto é a capacidade de aprender com parceiros, clientes e fornecedores, integrando informação externa e transformando em conhecimento interno (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Deste modo, amparado nos dados apresentados, classifica-se a empresa como IMNB-CDB. Isso em razão de, por mais que a empresa tenha forte apelo no crescimento de produtos, o modelo de negócios possui uma abordagem tradicional e o crescimento é influenciado exclusivamente pelo produto. Ademais, consoante Khanagha *et al.* (2014), não compõem nenhuma das variadas formas de inovação em modelo de negócios, tais como: mudanças incrementais nos componentes individuais dos modelo de negócios, extensão do modelo de negócios existente e introdução de modelo de negócios paralelos.

Em relação às capacidades dinâmicas, mesmo que tenham investimentos em pesquisa e interações para otimizar o produto, os recursos e as capacidades permanecem estáticos, isto é, as mesmas capacidades são utilizadas desde a fundação até os dias atuais, não apresentando renovação no estoque de formas e busca de conhecimento. De outro modo, não foram identificadas atividades suficientes para classificar em criar, integrar e reconfigurar as melhores competências para enfrentar situações de incertezas, de forma a não prejudicar ou minimizar os danos a posição de mercado (DAY; SCHOEMAKER, 2016).

4.4 EMPRESA D: SOFTWARE

4.4.1 Estrutura e Perfil da Empresa

Acerca da proposta de negócio da “*Empresa D: Software*”, surgiu em 2019 e atualmente tem pouco mais de dois anos de existência no mercado. Possui três sócios que se somam à equipe composta de um programador, um consultor de vendas, um consultor de suporte e um SDR, totalizando sete pessoas.

O negócio começou com uma visão computacional para os mais diversos desafios, ou seja, *software house*, com projetos na área de programação aplicada a imagens nos mais diversos segmentos. Após um ano de existência, em 2020 a empresa decidiu por segmentar o mercado para atuação de varejo, com uma solução que permite contar o fluxo de lojas físicas e *analytics* de varejo.

Por meio de um processo dinâmico e interativo, a empresa fornece uma solução voltada ao varejo, especificamente no ambiente de lojas físicas, composto pelos seguintes recursos: contador de fluxo de fácil instalação integrado às câmeras de segurança da própria loja; atratividade da vitrine por meio da análise de visibilidade desta; mapa de calor, com a concentração e distribuição da loja física e; pesquisa de satisfação por meio da ferramenta de NPS – *Net Promotor Score*.

4.4.2 Inovação em Modelo de negócios

No que se refere à inovação em modelo de negócios, nota-se que a empresa possui características suficientes para apresentar alto padrão. Deste modo, caracteriza-se como uma empresa do tipo 5, segundo a BMF, visto que integra a inovação em seu modelo de negócios, além de fornecedores e clientes possuírem um papel ativo na construção da inovação (CHESBROUGH, 2007). Isso pelo fato de que inicialmente a empresa nasceu com uma proposta de *software house*, uma empresa de projetos na área de programação aplicada a imagens, ou seja, para extrair informação de fotos e vídeos. Sobre este momento inicial, o entrevistado R8 afirma “[...] começou a dar certo, a gente fez alguns projetos para contar carro, alguns projetos para fazer inspeção de peças para indústria e aí começamos a pensar... em como transformar isso em um serviço específico [...]”.

Então, com a chegada de um novo sócio oriundo do varejo, consideraram uma nova oportunidade de serviço, criando um sistema que utiliza as imagens das câmeras de segurança das lojas para contabilizar e analisar métricas sobre o comportamento dos clientes nestes

espaços. O objetivo então era entregar aos clientes uma solução que controla de forma automatizada a ocupação em espaços físicos, substituindo a solução atual de contador de fluxos em cada porta da loja. Deste modo, conforme R8, os clientes geralmente relatavam:

[...] o cliente não queria investir dez, quinze mil em um contador de fluxo em todas as portas para fazer esse controle, precisava ser algo mais rápido, mais fácil, então a gente conseguiu integrar com o que já existia nas lojas. Hoje a realidade do varejo brasileiro é câmera de segurança em todos os setores, então, o que fizemos foi utilizar o que a loja já tem para conseguir entregar essa informação [...].

Com base no identificado na literatura e no relato do entrevistado, é possível afirmar que corresponde a uma mudança profunda em como o valor é criado, entregue e capturado (SJÖDIN *et al.*, 2020). Dessa maneira, o produto se adequou muito bem ao mercado brasileiro e à realidade do varejo, visto que se adapta de forma simples e a baixo custo para o público-alvo. Além disso, não existem competidores que detenham esta tecnologia. Remane *et al.* (2017) afirma que inovação em modelo de negócios é aprender com as soluções existentes, ou seja, padrões de modelo de negócios atuais como lições aprendidas para implicações futuras.

Com efeito, quando se avalia em âmbito global, existem soluções similares a da Empresa D; entretanto, o custo alto de impostos, burocracia de instalação e outros motivos fazem com que estes competidores não penetrem no Brasil. Deste modo, a proposta de valor da empresa é entregar análise de dados para o varejo físico, que historicamente tem dificuldade de capturar estes dados de forma confiável para tomar decisões. O entrevistado R8 ilustra um caso real vivenciado por um de seus clientes:

[...] temos um cliente, por exemplo, eles têm nove lojas e essas lojas representam mais de 95% do faturamento deles e o e-commerce representa outros 5%, e antes de nos contratarem, eles tinham mais métricas sobre os 5% do e-commerce do que os 95% do faturamento da loja física [...].

Para Hui (2014) e Metallo *et al.* (2018), o papel dos dados é trazer convergência de informações e criar uma experiência melhorada para produtos ou serviços. Em outras palavras, contribuir para a tomada de decisão de forma mais estratégica nas empresas. Dentre os principais benefícios da proposta de valor, identifica-se em documentos internos (ANEXO 4) contador do fluxo de pessoas, atratividade de vitrine, mapa de calor e pesquisas de satisfação.

Em relação aos principais recursos disponibilizados, trata-se de uma plataforma na qual os clientes têm acesso aos dados, mas conseguem exportar as informações para Excel e PowerPoint, o que torna a ferramenta flexível, permitindo acompanhamentos diários, mensais e semanais, por áreas, temperatura e outros parâmetros. Logo, uma das premissas é que os dados

são do cliente, precisam ser abertos e disponibilizados de forma simples e fácil para análise. Sobre isso, torna-se fundamental compreender o que o clientes precisa e saber como a cadeia de valor funciona, a fim de fornecer corretamente a solução de forma simples e rápida (RACHINGER *et al.*, 2019; TEECE, 2018).

Assim, quando os entrevistados foram questionados sobre o que entendem por inovação em modelo de negócios, o R7 afirmou: “[...] consiste em entregar algo que entregue valor, gerando menos atrito possível com os processos já estabelecidos no cliente [...]”. Por sua vez, o R8 complementou: “[...] achar outras formas de receitas, achar outra, uma tendência que seja forte para o público definido [...]”.

4.4.3 Capacidades Dinâmicas

Em referência a capacidades dinâmicas, classifica-se a empresa como CDB, em razão da falta de capacidades e recursos envolvidos na acessão da inovação em modelo de negócios. Grande parte dos impulsionadores foram relacionados a experimentação e testes de novos modelos e tecnologias, a fim de promover a inovação. Sobre isso, os autores reforçam que as capacidades relacionadas com design e fabricação de produtos são difundidas, mas argumenta-se que o sucesso da empresa exige algo mais do que recursos básicos ou comuns (POWELL; FELIN, 2015).

Quanto a identificar as oportunidades, os principais motivadores foram a busca por ampliação de receita diante da pandemia da Covid-19 e as questões de experimentação de mercados, conforme R8: “[...] testamos muitas coisas, diversos equipamentos, protótipos, por exemplo, testamos uma inspeção automática de maçã para o mercado agro [...]”. De forma adicional, a aquisição de um novo sócio com experiência no varejo trouxe dores que serviram como laboratório para as primeiras soluções, desde testes, aperfeiçoamento e constante evolução. A capacidade de identificar oportunidades possui perspectivas amplas, mas precisa refletir em caráter intelectual amplo e expertise para averiguar oportunidades (HELFAT; PETERAF, 2015).

A respeito de aproveitar as oportunidades, após adesão de um novo sócio e com ele o conhecimento do mercado varejista, atuou-se em cima de um *gap* em relação a demanda contra o serviço prestado, oferecendo a este nicho uma tecnologia superior por preço menor. Entretanto, as capacidades dinâmicas são independentes, o que significa que a empresa pode se destacar em alguma capacidade, mas ser relativamente fraca em outras (TEECE, 2018). O que é possível concluir é que por mais que a empresa não tenha identificado de forma abrangente a oportunidade, no momento de aproveitá-la conseguiu propor uma tecnologia que se sobressaiu diante dos seus concorrentes em termos de custo e praticidade. O R8 reforça que aproveitaram

de forma satisfatória a oportunidade devido ao fato de “[...] colocar a solução no mercado rápido, a gente fez um serviço simples, e procurava alguém para testar e fornecer feedback. Os nossos primeiros clientes receberam a plataforma que às vezes não funcionava, os painéis eles caíam, e nos trabalhávamos para melhorar [...]”.

No que tange a reconfiguração de oportunidades, percebe-se especialmente os ajustes tecnológicos e de aprofundamento num mercado específico. No entanto, reconfigurar é na verdade a renovação e realinhamento contínuo de ativos, a fim de transformar e reformular rotinas, gerenciar ativos específicos e reconfigurar recursos organizacionais (TEECE, 2007).

Todavia, estes requisitos não demonstram ser suficientes para caracterizar capacidades dinâmicas altas, por conta de as realizações serem motivadas por experimentação e testes em diversos mercados, até identificar a solução atual, isto é, os resultados de inovação em modelo de negócios não foram influenciados por recursos e capacidades, mas sim por testes contínuos e resilientes. Sobre isso, destaca-se a capacidade de aproveitar a oportunidade que de certa forma apresentou resultados mais altos em relação as demais, e conforme a teoria, esta situação é uma prática que pode vir a acontecer nas empresas (TEECE, 2018).

4.4.4 Relação das CDs em IMN

Sobre a relação das capacidades dinâmicas para promover a inovação em modelo de negócios, neste caso estudado, não possuem profunda influência. No entanto, existem alguns fatores importantes para destacar em relação a adaptação, como reforça R7: “[...] em termos de tecnologia tivemos que aprender novas *techs*, mas em termos de dia a dia ficou igual [...]”. Além disso, por aplicarem o conceito de MVP, ocorria constantemente a absorção com clientes para cocriação do serviço, bem como para compreender o perfil do novo mercado, as dificuldades e dinâmicas que a solução precisaria incorporar para tornar-se efetiva e aderente. Neste aspecto, trouxe a adaptação oportuna a diversas situações, tais como, mudar suas capacidades básicas, antecipar a demanda do mercado, desenvolver e integrar novas tecnologias (POWELL; FELIN, 2015).

Sobre os componentes de absorção, a principal fonte são os feedbacks de clientes, visando com isso expandir para os quatro cantos do Brasil e, logo em seguida, a internacionalização do serviço em novos mercados. Vale destacar que é fundamental que as organizações consolidem as relações externas com parceiros, fornecedores e clientes, e adaptem seus recursos e rotinas de acordo, para os quais são fortemente dependentes de conhecimento (PENG; LIN, 2021).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sobre o debate em relação a inovação em modelo de negócios, a pesquisa considerou uma mudança na criação de valor, apropriação de valor ou função de entrega de valor, mudando significativamente a proposta de valor (SORESCU, 2017). Ademais, requer uma mudança profunda, mas pouco compreendida, de como o valor é criado, entregue e capturado (SJÖDIN *et al.*, 2020). Organizando-se com base neste pressuposto, avaliou as quatro empresas estudadas, no qual duas delas (Empresa A e D) apresentam características de inovação em modelo de negócios alta, enquanto nas outras duas (Empresa B e C), a inovação em modelo de negócios foram classificadas como baixa. Sobre isso, apresenta-se a Figura 3, comparando os casos em relação à proposta, entrega e captura de valor.

Figura 3 – Comparativo sobre Inovação em Modelo de negócios

IMN – INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS				
CASE	EMPRESA A <i>Mídias Digitais</i>	EMPRESA B <i>Produtos Sustentáveis</i>	EMPRESA C <i>E-commerce</i>	EMPRESA D
PERFIL	IMNA-CDA	IMNB-CDA	IMNB-CDB	IMNA-CDB
PROPOSTA DE VALOR	Inicial: Ferramenta de publicidade. Atual: Otimizar a comunicação interna	Atual: Comprar produtos e construir o mundo um lugar aberto, irreverente e do bem	Atual: Entregar uma linha completa de produtos de forma rápida e baixo custo	Inicial: Software house. Atual: Contabilizar e analisar dados de ocupação do varejo
ENTREGA DE VALOR	Inicial: Mídias pagas Atual: templates editáveis para otimizar o endomarketing	Atual: Entregar um produto personalizado, para gerar sentimento de comunidade	Atual: qualidade, preço, rapidez na entrega do produto	Inicial: projetos de desenvolvimento de software Atual: dados para varejo físico
CAPTURE DE VALOR	Inicial: comercialização de espaço publicitário. Atual: comercialização de sistema para gestão do endomarketing	Atual: comercialização de produtos	Atual: comercialização de produtos	Inicial: contratação do projeto (pontual) Atual: contratação do serviço (recorrente)
BMF: (CHESBROUGH, 2007)	TIPO 5	TIPO 2	TIPO 1	TIPO 5

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Com base na figura 3, é possível identificar a mudança no modelo de negócios nos casos da Empresa A e D e, além disso, utilizando o conceito de BMF, avaliou-se a estrutura que classifica de modelos muito básicos (e não muito valiosos) a modelos muito mais avançados. Deste modo, as Empresas A e D são classificadas como tipo 5, a Empresa B e C, como tipo 2 e tipo 3, respectivamente (CHESBROUGH, 2007).

Por conseguinte, modelo de negócios com visão mais tradicionais, conforme Hui (2014) e Metallo *et al.* (2018) buscam resolver uma necessidade estática e existente, atuando, principalmente, na comercialização de um produto, independente se ele tornar-se-á obsoleto. Por outro lado, negócios com visão mais inovadora atuam mais sob a ótica de necessidades emergentes, preventivas e recorrentes. No caso da Empresa B, por exemplo, por mais que a proposta inicial fosse de certa forma arrojada e contemporânea, para Casadesus-Masanell e Zhu (2013) a empresa não buscou novas lógicas de negócios, e não teve alteração na proposta de valor (SORESCU *et al.*, 2011). Já a Empresa C possui uma proposta tradicional de comercialização, que consiste em ambientes estáveis e certeza e utilização de conhecimento disponível, o que denota uma limitação na forma de fazer negócios e moderada pressão pelas partes interessadas (AL-DEBEI; AVISON, 2010).

O avanço teórico-empírico ainda é restrito sobre inovação em modelo de negócios (REMANE *et al.*, 2017), sobretudo se relacionados aos fatores que levam ao sucesso ou fracasso de modelo de negócios (GEORGE; BOCK, 2011). Por mais que muitas empresas tenham a capacidade de inovar em produtos, poucas são capazes de inovar em seus modelo de negócios (CHESBROUGH, 2010). Contudo, por vezes a inovação em produtos pode ser mais difíceis e precisarem de altos investimentos, já modelo de negócios são operacionalizados de uma forma diferente, pois geram uma fonte de valor futuro e são mais difíceis de serem imitados ou replicados pelos concorrentes (AMIT; ZOTT, 2012). Desse modo, são fundamentais os avanços teóricos e empíricos sobre o tema, devido ao grau de relevância para o sucesso dos negócios e desenvolvimento econômico.

Acerca da discussão sobre capacidades dinâmicas, nota-se que para Powell e Felin (2015) são como as empresas podem aproveitar novas formas organizacionais para construir a capacidade de sentir, moldar e apreender novas oportunidades. Teece, Peteraf e Leih (2016) afirmam que empresa com CDs fortes permitem gerenciamento melhor da incerteza e tem redução na necessidade de agilidade, protegendo a empresa financeiramente. Seguindo estes conceitos, avaliou-se as quatro empresas estudadas e concluiu-se que duas delas (Empresa A e B) apresentam capacidades dinâmicas alta; já nas outras duas (Empresa C e D) as capacidades dinâmicas foram classificadas como baixa. Sobre isso, apresenta-se a Figura 4, que compara as capacidades de identificar, aproveitar e reconfigurar oportunidades.

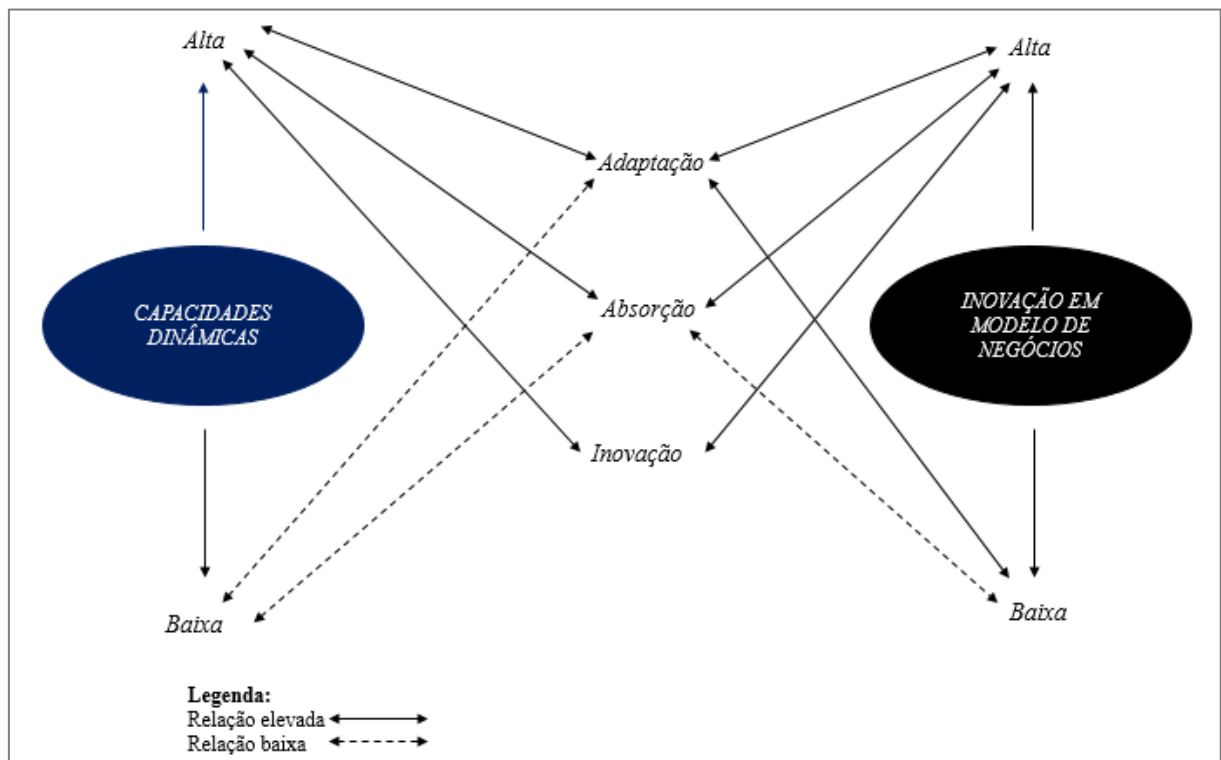
Figura 4 – Comparativo sobre Capacidades Dinâmicas

CD – CAPACIDADE DINÂMICA				
CASE	EMPRESA A <i>Mídias Digitais</i>	EMPRESA B <i>Produtos Sustentáveis</i>	EMPRESA C	EMPRESA D
PERFIL	IMNA-CDA	IMNB-CDA	IMNB-CDB	IMNA-CDB
IDENTIFICAR OPORTUNIDADE	a) Mudança de mercado; b) Perca de receita e posição do mercado; c) Mapeamento do GAP de mercado	a) Pesquisa de produto; b) Pesquisa cultural, visão comunidade; c) Identificação de parceiros	a) P&D produtos; b) Desenvolvimento de fornecedores	a) Ampliação de receita b) Aquisição de capital humano
APROVEITAR OPORTUNIDADE	a) Criação do software próprio; b) Fusão com fornecedor para incrementar CHA; c) Expertise de ver a necessidade do mercado	a) Conceito sob demanda (red. Estoque); b) Testes a custos zero; c) Automação de processos e operação	a) Ampliação da linha de produtos; b) Novos conceitos, ex: distribuidor	a) Criação de uma solução própria que atendia o mercado a custo menor e mais tecnologia
RECONFIGURAR OPORTUNIDADE	a) Renovação de templates; b) Personalização; c) Expandir regiões; d) Expandir canais;	a) Tráfego digital orgânico; b) Experimentação; c) Proposta sustentável d) Ampliação mercado	a) Melhorias das rotinas internas, automação	a) Adaptações devido a mudança de mercado

Fonte: elaborado pela autora (2022)

À vista disso, capacidades dinâmicas altas para Heaton, Siegel e Teece (2019) são favoráveis para construir empresas fortes e estáveis, e devem ser mantidas e constantemente renovadas, pois se tornam menos adaptáveis à medida que as circunstâncias de mercado mudam. As CDs bem desenvolvidas utilizam seus recursos da melhor forma frente a seus concorrentes (TEECE, 2007) e são capazes de construir e renovar de forma efetiva os ativos, recursos ativos e capacidades, reconfigurando-se conforme o necessário para inovar e provocar mudanças no mercado (TEECE, 2018). Com isso, existem duas empresas, C e D, com características de CDs baixas por não utilizarem os recursos e ativos para buscar novas oportunidades e aperfeiçoar o crescimento. Deste modo, a recomendação para o caso C e D é reavaliar como são incentivadas e desenvolvidas as CDs, a fim de otimizar e construir um cenário mais coerente para atuar em oportunidades.

Vale ressaltar, porém, que capacidades dinâmicas demoram a ser construídas e devem ser mantidas e periodicamente renovadas, ou seja, a medida que as circunstâncias mudam, quanto mais fortes são as capacidades da organização, mais resiliente será sua reação diante de situações atípicas (HEATON; SIEGEL; TEECE, 2019). Para tanto, conforme presente no estudo, a exploração das capacidades comuns de adaptação, absorção e inovação, também contribuem para o sucesso da empresa. Acerca disso e com base nos dados apresentados na seção de resultados, bem como as discussões desenvolvidas até o momento, apresenta-se o esquema de resultado identificado neste estudo na Figura 5:

Figura 5 – Esquema de Resultado do Estudo

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Em relação às capacidades comuns, de certo modo, tanto em empresas inovadoras como as tradicionais apresentam o desenvolvimento adaptado, e isso pode ser explicado por mudanças rápidas que o mercado exige da adaptação (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004) e pela flexibilidade de recursos para evolução (WANG; AHMED, 2007). Este cenário pode ser identificado tanto em inovação em modelo de negócios, quanto em outras inovações, tais como produtos, serviços ou até mesmo em processos.

A absorção também torna-se uma capacidade comum devido a ocorrência apresentada na Figura 5, e adquirir conhecimento (WANG; AHMED, 2007), reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e aplicá-las ao conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990) pode ser considerado fator de sobrevivência do negócio. Quanto mais uma empresa desenvolve sua capacidade de absorção, mais resultados alcança (WANG; AHMED, 2007), por isso as empresas com CDB e IMNB apresentaram relação inferior se comparadas às demais empresas.

Por outro lado, a capacidade de inovação é profundamente identificada apenas nos casos de CDA e IMNA, isto é, estas empresas alcançam a habilidade efetiva de conectar a inovação inerente da atividade da empresa de acordo com a vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007), aproveitando principalmente a base de competências, inteligência organizacional, gestão de criatividade e ideias, estrutura organizacional e de sistemas, cultura e clima, e gestão da tecnologia (LAWSON; SAMSON, 2001).

Portanto, em relação as proposições teóricas, apresenta-se as respectivas validações e conclusões:

- a. As capacidades dinâmicas influenciam positivamente para inovação em modelo de negócios.

R. Parcialmente validado, pois a empresa com CDB também consegue inovar em modelo de negócios.

- b. Existem capacidades dinâmicas específicas que podem contribuir com maior relevância para inovação em modelo de negócios.

R. Validado, devido a existência destas capacidades.

- c. Empresas que desenvolvem CDs e adaptabilidade, alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente.

R. Validado, em todos os contextos estudados a adaptação possui influência significativa.

- d. Empresas que desenvolvem CDs, absorvem conhecimento e têm capacidade de adaptá-los internamente alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente

R. Validado, em todos os contextos estudados a absorção possui influência significativa.

- e. Empresas que desenvolvem CDs, absorvem conhecimento e têm capacidade de adaptá-los internamente, possuem capacidade de inovação e alcançam inovação em modelo de negócios, consequentemente.

R. Validado, em função de a capacidade de inovação ocorrer apenas em cenários positivos, a saber, CDA e IMNA.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa cumpriu com o objetivo de analisar a relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e inovação em modelo de negócios, por meio de um estudo de casos múltiplos em quatro empresas, no qual foi possível identificar a relação entre os cenários de extremidades, inovação em modelo de negócios (alto e baixo) versus capacidades dinâmicas (alto e baixo).

Ainda de acordo com os objetivos, neste caso, específicos, nota-se que os modelos de negócios tradicionais avaliados não passaram por ajustes em sua proposta de valor durante sua jornada, apresentando características estáticas em resposta a inovação e respondendo a demandas existentes do mercado. Por outro lado, os negócios que apresentaram inovação em seu modelo demonstraram características mutáveis, ou seja, adaptaram-se às necessidades do mercado e com isso ajustaram sua proposta, entrega e captura de valor, tornando assim, os seus negócios mais competitivos e saudáveis.

Deste modo, não se busca argumentar a necessidade única de inovação em modelo de negócios ou até mesmo de alterar sua proposta de valor, ocasionando mudanças amplas em sua estrutura de trabalho e relações internas e externas. Ao contrário, se reconhece o papel de outros tipos de inovações como, por exemplo, de processo. Na qual, por muitas vezes contribui positivamente para a produtividade, escala e efetividade da empresa. O que pretendesse argumentar, no entanto, é a maneira que a inovação em modelo de negócios otimiza negócios tradicionais (por muitas vezes obsoletos) lhes gerando resultados e crescimentos, que por hora outros formatos de inovação não poderiam alcançar.

À vista disso, nota-se que a inovação em modelo de negócios pode acontecer em ambientes de capacidades dinâmicas bem desenvolvidas ou não e, por consequência, em ambientes que as capacidades dinâmicas são bem desenvolvidas, estes recursos e capacidades possuem um papel influenciador no resultado de inovação em modelo de negócios. Por outro lado, em ambientes que as capacidades dinâmicas não são tão bem desenvolvidas, aspectos de experimentação e persistência possuem este papel influenciador. Em ambientes que os modelos de negócios não são inovadores, também percebe-se que existem outros tipos de inovação, sejam para melhorias incrementais ou radicais em produtos ou até mesmo na adequação do processo e rotinas.

As capacidades comuns de adaptação e absorção reforçam sua função de intensificar ambientes de negócios, em todos os casos estudados, especialmente no que se relaciona à adaptação de mercado e a novas tendências, além da absorção de conhecimento externo de

clientes, parceiros e fornecedores. Para mais, identificou-se que em ambientes de capacidades dinâmicas pouco desenvolvidas algumas capacidades podem se sobressair em relação às demais; no caso em questão, mesmo que a empresa não tenha apresentado elevada capacidade de identificar oportunidade, foi suficientemente positiva a forma como aproveitou a oportunidade para garantir uma solução única no mercado em termos de custo, eficiência e praticidade.

Logo, o esquema do estudo apresentado na (figura 5) busca demonstrar que quanto mais intensificada as capacidades dinâmicas, maiores são as possibilidades de adaptação/flexibilização, absorção e inovação por parte da empresa. E por consequência o atingimento de inovação em modelo de negócios. Compreende-se que as capacidades dinâmicas podem e muitas vezes transcorrem em outros tipos de inovação, como, por exemplo, de produto ou processo. No entanto, quando falamos em inovação em modelo de negócios, entende-se que ambientes com pouco desenvolvimento de capacidades dinâmicas podem alcançar está inovação, entretanto, os principais influenciadores são a casualidade ou necessidade.

Dessa forma, a pesquisa contribuiu em níveis teóricos e empíricos, no que tange a ampliação do entendimento da relação entre os temas “capacidades dinâmicas” e “inovação em modelo de negócios”. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribuiu para a compreensão dos limites que levam modelo de negócios a alcançarem a inovação, e de que forma isso acontece em ambientes de capacidades dinâmicas bem desenvolvidas, como também no cenário oposto. Apresentando as principais diferenças e similaridades entre os modelos pesquisados, o formato deste estudo pode servir de inspiração e como recurso à ampliação das implicações sobre o tema, visto que devido a sua complexidade, ainda apresenta algumas lacunas teórico-empíricas, conforme discute-se neste estudo.

No que tange às contribuições empíricas, vale destacar o fato de que os gestores precisam estar atentos à arquitetura de seu modelo de negócios e suas capacidades e recursos, além de compreender o tamanho de sua influência nos resultados da empresa. Para tal, esta pesquisa fornece *insights* de casos reais que podem orientar questionamentos importantes, como intensificar e desenvolver capacidades dinâmicas úteis para o sucesso da empresa, por exemplo. Também explana sobre quais requisitos são necessários para a inovação em modelo de negócios, buscando aprofundar modelos mais dinâmicos e não se restringindo a inovações que atingiam somente produto, processo ou serviço.

De forma geral, as cinco principais contribuições deste estudo são: as capacidades dinâmicas contribuem positivamente para inovação em modelo de negócios, existem

capacidades dinâmica específicas que podem contribuir com maior intensidade para inovação em modelo de negócios, o grau de capacidade dinâmica está relacionado com a recorrência e/ou internalização diante dos processos organizacionais, o grau de inovação está relacionado com a realização de mudanças tangíveis na proposta de valor e a capacidade de adaptação, absorção e flexibilização contribui positivamente no contexto das empresas.

b) Existem capacidades dinâmicas específicas que podem contribuir com maior relevância para inovação em modelo de negócios;

Seja qual for o estudo, torna-se importante refletir sobre suas limitações. No caso presente, destaca-se a exclusividade de um caso em cada extremidade, o que limita o reforço da ocorrência dos mesmos resultados em realidades distintas. Bem como o fato da entrevista em profundidade se limitar a dois integrantes por empresa, sendo representado exclusivamente por proprietários e cargos estratégicos. Além disso, a segmentação das empresas, que não compreendem apenas um setor ou segmento específico, abre o conjunto de fatores que podem influenciar nos cenários descritos. Finalmente, a abrangência do estudo, que não permite validar como resultado padrão diante do grupo investigado, devido a utilização de apenas um caso para exemplificar cada realidade estudada.

Recomendações de pesquisas futuras em relação a temática proposta incluem expandir e esgotar o modelo de estudo em outros setores ou seguimentos, em empresas de outros portes e outras regiões, a fim de validar a proposta sob um ângulo qualitativo. Para com isso, entender em profundidade se as características e variações estudadas, existem em outros tipos de empresas, de portes diferentes, em localidades diferentes e de função diferente.

Em seguida, recomenda-se expandir o estudo para uma validação quantitativa e em grande escala, visando consolidar um instrumento de pesquisa que seja capaz de correlacionar os resultados de inovação em modelo de negócios e capacidades dinâmicas em seu extremo de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- AKENROYE, T. O. et al. Dynamic capabilities for SME participation in public procurement. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 857–888, 2020.
- AL-DEBEI, M. M.; AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 359–376, 2010.
- ALINAGHIAN, L.; RAZMDOOST, K. How do network resources affect firms' network-oriented dynamic capabilities? **Industrial Marketing Management**, v. 71, n. May, p. 79–94, 2018.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct on strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29–49, 2009.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H.; SCHOEMAKER, P. J. H. Amit e Schomaker, 1993
- STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT.pdf. **STRATEG Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- AMIT, R. Z. C. Creating Value Through Business Model Innovation. 2012.
- ANWAR, M. Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 7, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: [s.n.].
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BELUSSI, F.; ORSI, L.; SAVARESE, M. Mapping Business Model Research: A Document Bibliometric Analysis. **Scandinavian Journal of Management**, v. 35, n. 3, 2019.
- BETZ, F. Strategic business model. **Strategic Thinking**, 2016.
- BOCKEN, N. M. P.; GERADTS, T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, p. 101950, 2020.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010.
- CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 464–482, 2013.
- CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426–437, 2007.

CHESBROUGH, HENRY; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy and Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12–17, 2007.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.

CHURCHILL JR, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64–73, 1979.

ČIRJEVSKIS, A. The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 1, 2019.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational competence. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143–152, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. [s.l.: s.n.].

CORTES, S. M. V. Técnicas de coletas e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia**, v. 9, n. 1, p. 11–47, 1998.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 59–77, 2016.

DE SILVA, M.; AL-TABBAA, O.; KHAN, Z. Business model innovation by international social purpose organizations: The role of dynamic capabilities. **Journal of Business Research**, v. 125, n. 2, p. 733–749, 2021.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, 2010.

DENG, P. et al. International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Management and Organization**, v. 26, n. 4, p. 408–425, 2020.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307–327, 2014.

DIRECTION, S. How technology-based firms in Brazil spark innovation: Building dynamic capability and absorptive capacity systems to enhance new product performance. **Strategic Direction**, v. 37, n. 8, p. 31–32, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research Published by : Academy of Management Stable. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

ENGELMAN, R. M. et al. Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. **Management Decision**, 2017.

FALLON-BYRNE, L.; HARNEY, B. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. **The Irish Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 21–31, 2017.

FELIN, T.; FOSS, N. J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 157–167, 2009.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200–227, 2017.

FRANCO, M. et al. Opening the Dynamic Capability Black Box: An Approach to Business Model Innovation Management in the Digital Era. **IEEE Access**, v. 9, p. 69189–69209, 2021.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 554–581, 2015.

FURNIVAL, J.; BOADEN, R.; WALSHE, K. A dynamic capabilities view of improvement capability. **Journal of Health Organization and Management**, v. 33, n. 7–8, p. 821–834, 2019.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83–111, 2011.

GIBSON, C. B. ; BIRKINSHAW; JULIAN; THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.

GÜNZEL, F.; HOLM, A. B. One size does not fit all-understanding the front-end and back-end of business model innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, 2013.

HACKLIN, F.; BJÖRKDAHL, J.; WALLIN, M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 82–110, 2018.

HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de dados**. Porto Alegre: [s.n.].

HEATON, S.; SIEGEL, D. S.; TEECE, D. J. Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 28, n. 4, p. 921–939, 2019.

HEIDER, A. et al. Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. **Journal of Business Research**, v. 130, n. February 2019, p. 635–645, 2021.

HELFAT, C. E. et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. **John Wiley & Sons**, 2009.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. MANAGERIAL COGNITIVE CAPABILITIES AND THE MICROFOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES Forthcoming *Strategic Management Journal*. n. February, p. 603–646, 2014.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831–850, 2015.

HUI, G. How the internet of things changes business models. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 7;8, p. 1–5, 2014.

JIANG, W.; MAVONDO, F.; ZHAO, W. The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. **Asia Pacific Journal of Management**, 2019.

JOHNSON, MARK W.; CHRISTENSEN, CLAYTON M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review**, v. s7-I, n. 6, p. 143, 2008.

KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: A restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 4, p. 623–638, 2018.

KHANAGHA, S.; VOLBERDA, H.; OSHRI, I. Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. **R and D Management**, v. 44, n. 3, p. 322–340, 2014.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, kombinatoric. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383–397, 1992.

LAAKSONEN, O.; PELTONIEMI, M. The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 184–205, 2018.

LAWSON, B.; SAMSON, D. DEVELOPING INNOVATION CAPABILITY IN ORGANISATIONS: A DYNAMIC Introduction Review of the Literature. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377–400, 2001.

LIAO, J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 263–286, 2009.

LIN, P. et al. Dynamic Capabilities and Business Model Innovation of Platform Enterprise: A Case Study of DiDi Taxi. **Scientific Programming**, v. 2020, 2020.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter? **Harvard Business School Publishing**, 2002.
 MAKHLOUFI, L. Impact of Entrepreneurial Orientation on Innovation Capability: The Mediating Role of Absorptive Capability and Organizational Learning Capabilities. **Sustainability**, v. 13, n. 10, p. 5399, 2021.

MASSA, L.; CHRISTOPHER L. A critical assessment of business model research. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 73–104, 2017.

METALLO, C. et al. Understanding business model in the Internet of Things industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, n. February, p. 298–306, 2018.

MIRANDA, A. L. B. Relação entre investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e relatórios de sustentabilidade: uma análise global. **Innovar**, v. 29, n. 72, p. 131–146, 2019.

MITCHELL, D.; COLES, C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 5, p. 15–21, 2003.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726–735, 2005.

MULYANA, W.; SUGANDA, E. Exploring the Characteristics of Dynamic Capabilities and Adaptive Capacity for Urban Water Governance. **Advanced Science Letters**, v. 23, n. 9, p. 8322–8324, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. **John Wiley & Sons**, 2010.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239–273, 2011.

PENG, M. Y.-P.; LIN, K.-H. International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 32, n. 9–10, p. 1065–1084, 2021.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm, John Willey and Sons. **New York**, 1959.

PINHEIRO, J. et al. Effects of absorptive capacity and innovation spillover on manufacturing flexibility. **International Journal of Productivity and Performance Management**, n. 351, 2021.

PISANO, G. P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. **Industrial and Corporate Change**, v. 26, n. 5, p. 747–762, 2017.

POSPICHIL, B. C. et al. The Contribution of the Dynamic Capabilities to Promote Sustainability in Industrial and Service Companies. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, p. 180–210, 2020.

POWELL, T. C.; FELIN, T. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. 2015.
 RACHINGER, M. et al. Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal**

of **Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143–1160, 2019.

RASHIDIRAD, M.; SALIMIAN, H. SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. **European Business Review**, 2020.

REMANE, G. et al. The Business Model Pattern Database-A Tool For Systematic Business Model Innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 1, 2017.

SCHMIDT, A. L.; SCARINGELLA, L. Uncovering disruptors' business model innovation activities: evidencing the relationships between dynamic capabilities and value proposition innovation. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, v. 57, n. July, p. 101589, 2020.

SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, 2013.

SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15–42, 2018.

SJÖDIN, D. et al. Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 2, p. 158–183, 2020.

SOLUK, J., M.; KAMMERLANDER, N.; DE MASSIS, A. Family influence and digital business model innovation: the enabling role of dynamic capabilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 45, n. 4, p. 867–905, 2021.

SORESCU, A. et al. Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87, n. SUPPL. 1, p. S3–S16, 2011.

SORESCU, A. Data-Driven Business Model Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 5, p. 691–696, 2017.

SUN, Y. et al. User-driven supply chain business model innovation: The role of dynamic capabilities. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 4, p. 1157–1170, 2021.

TARAN, Y.; BOER, H.; LINDGREN, P. A business model innovation typology. **Decision Sciences**, v. 46, n. 2, p. 301–331, 2015.

TEECE, D. J. EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. **Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities**. 1. ed. [s.l.] Elsevier B.V., 2010a. v. 1

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010b.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8–37, 2014.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Knowledge and Strategy**, v. 18, n. April 1991, p. 509–533, 1997.

TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13–35, 2016.

VERMA, R.; BASHIR, M. Why Business Model Innovation is the New Competitive Advantage. **IUP Journal of Business Strategy**, v. 14, n. 1, p. 7, 2017.

VICENTE, A. R. P.; FERASSO, M.; MAY, M. R. Dynamic capabilities development and business model innovation: Evidences from IT industry in an emerging country. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 17, n. 2, p. 226–248, 2018.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WILDEN, RALF, G. et al. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environmen. **Journal of Petrology**, v. 369, n. 1, p. 72–96, 2013.

WILDEN, R. et al. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long range planning**, v. 46, n. 1–2, p. 72–96, 2013.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.

WOHLGEMUTH, V. et al. Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 760–771, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman ed ed. [s.l: s.n.].

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Institutional Knowledge at Singapore Management University Absorptive Capacity: A Review Reconceptualization and Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

ZHOU, S. S. et al. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management and Organization**, v. 25, n. 5, p. 731–747, 2019.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PERFIL DA EMPRESA:

Nome da Empresa

Nome do Entrevistado

Tempo de Empresa

Cargo

Breve histórico da empresa (evoluções desde a fundação no modelo de negócios)

Descreva a estrutura da empresa, bem como papéis e responsabilidades

INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIOS:

1. Qual a proposta de valor da empresa? (Antes/após inovação no modelo de negócios)
2. Como entrega valor aos clientes (canais e relações)? (Antes/após inovação no modelo de negócios)
3. Quais são os principais recursos para entrega de valor ao cliente? (Antes/após inovação no modelo de negócios)
4. Quais são os principais processos para entrega de valor ao cliente? (Antes/após inovação no modelo de negócios)
5. O que você entende por inovar em modelo de negócios?
6. Quais foram os recursos-chave para a empresa inovar em seu modelo de negócios?

CAPACIDADE DINÂMICA:

1. Como a empresa identificou a oportunidade de inovar em seu modelo de negócios? Quais os fatores decisivos?
2. Como a empresa aproveitou esta oportunidade (mobilização de recurso / mudanças de processos)? Quais fatores fizeram a diferença?
3. Como a empresa reconfigurou internamente e transformou a oportunidade para inovar no modelo de negócios?
4. De certa forma a empresa apresentou uma capacidade de adaptação/flexibilidade neste processo? Se sim, como aconteceu? E de que forma contribuiu no processo?

5. De certa forma a empresa apresentou uma capacidade de absorção de informação externa e combinação com o conhecimento interno? Se sim, como aconteceu? E de que forma contribuiu no processo?

6. De certa forma a empresa apresentou uma capacidade de inovação? Se sim, como aconteceu? E de que forma contribuiu no processo?

ANEXO 1 – DOCUMENTOS EXTERNOS (ENTREVISTA SOBRE INVESTIMENTO – CASE A)

APORTE

Levanta R\$ 1 milhão

26/02/2021 12:24

Rodada foi liderada pela Domo Invest com participação da Poli Angels.

Tamanho da fonte:  

A [REDACTED] especializada em softwares e soluções de tecnologia digital para TV corporativa, recebeu um aporte de R\$ 1 milhão em rodada liderada pela Domo Invest, através do Fundo Anjo, com participação da Poli Angels.

Criada em 2018 por [REDACTED] nasceu da fusão de uma empresa de software com outra de comunicação interna.

Seu foco é o desenvolvimento de soluções para comunicação e gestão de conteúdo. Com o Content Manager Software (CMS) iMídiaTV, atende a projetos de TV corporativa, varejo, publicidade, digital out of home e outras aplicações de sinalização digital.

No ano passado, a empresa teve um crescimento de 400% e, com o aporte, se prepara para investir na estratégia de go-to-market e no desenvolvimento da solução para torná-la mais completa e integrada.

"Existem diversos mercados adjacentes que podemos aplicar nossa solução, como por exemplo: educação, rede hoteleira, hospitais, lojas, frotas de veículos, lojas de serviço rápido, publicidade indoor/outdoor. O mercado é gigante e vamos entrar", afirma [REDACTED]

Direcionando os investimentos para marketing, vendas e desenvolvimento das soluções, o plano [REDACTED] é expandir para 1 mil clientes em todo o Brasil ao longo de 24 meses, além de gerar 15 novos postos de trabalho em 2021.

Além disso, a empresa se prepara para lançar um novo projeto: a Inboard, uma plataforma para comunicação e gestão de atividades para times remotos semelhante ao Trello e ao Monday.

"A solução teve o início do seu desenvolvimento quando a pandemia estourou no Brasil. Percebemos que o momento desafiador trouxe oportunidades e mergulhamos a fundo com os nossos clientes para entender o que seria uma possível solução, daí surgiu a Inboard", conta [REDACTED]

[REDACTED] xerga no aporte da Domo Invest um passo importante para sua expansão e consolidação no mercado.

"O background dos fundadores da Domo foi, sem sombra de dúvidas, decisivo na decisão de seguirmos com eles. Todas as reuniões que realizamos com o time nos transmitiram muita segurança e tranquilidade. Temos certeza que esta expertise vai nos dar o suporte com o decorrer da construção da [REDACTED]

<https://www.bagete.com.br/noticias/26/02/2021/pix-midia-levanta-r-1-milhao>

Obs: optou-se pela confidencialidade das empresas participantes da pesquisa, portanto, rasurou-se a identificação de nome da empresa ou de seus proprietários dos materiais em anexo

ANEXO 2 – DOCUMENTOS INTERNOS (BIBLIOTÉCA DE CONTEÚDOS– CASE A)

Biblioteca de Conteúdos

O conteúdo é a parte mais importante de qualquer projeto de TV Corporativa. Por isso, o iMídiaTV disponibiliza em **todos os planos** o acesso a uma **Biblioteca de Conteúdos** com mídias elaboradas por profissionais de comunicação.

- ✓ Produtividade
- ✓ Segurança no trabalho
- ✓ Saúde e bem estar
- ✓ Campanhas de Conscientização
- ✓ Datas comemorativas



Obs: optou-se pela confidencialidade das empresas participantes da pesquisa, portanto, rasurou-se a identificação de nome da empresa ou de seus proprietários dos materiais em anexo

ANEXO 3 – DOCUMENTOS EXTERNOS (ENTREVISTA SOBRE MODELO DE GESTÃO E ATENDIMENTO– CASE B)

NEGÓCIOS CRIATIVOS

A [REDACTED] é uma empresa que faz [REDACTED], mas também quer reinventar a gestão e o atendimento



[REDACTED] primos e sócios na [REDACTED] dizem que as carteiras são só ferramentas para outros propósitos, como uma produção justa e colaborativa.

KALLUAN BERNARDO - 1 MAIO 2018

[REDACTED] e, em breve, [REDACTED]. Parece loucura, mas esses são os produtos da [REDACTED] uma empresa gaúcha criada por um primo e dois irmãos: [REDACTED]. Na verdade, os itens vendidos são feitos de uma fibra sintética chamada

[REDACTED] : com a dobra e uma empresa que faz carteiras de papel mas e bem mais que isso um experimento de gestão-irada/

Obs: optou-se pela confidencialidade das empresas participantes da pesquisa, portanto, rasurou-se a identificação de nome da empresa ou de seus proprietários dos materiais em anexo

ANEXO 4 – DOCUMENTOS INTERNOS (VANTAGENS DA PROPOSTA DE VALOR – CASE D)



Obs: optou-se pela confidencialidade das empresas participantes da pesquisa, portanto, rasurou-se a identificação de nome da empresa ou de seus proprietários dos materiais em anexo