



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAPACIDADES DINÂMICAS, NOVOS MODELOS DE
NEGÓCIOS E UMA ANÁLISE DE EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO IMPULSIONADAS
PELA PANDEMIA DO COVID-19

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DESIREÊ NICOLE FEITOZA DOS SANTOS

CAMPINA GRANDE – PB, 2022



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DESIREÊ NICOLE FEITOZA DOS SANTOS

**CAPACIDADES DINÂMICAS, NOVOS MODELOS DE
NEGÓCIOS E UMA ANÁLISE DE EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO IMPULSIONADAS
PELA PANDEMIA DO COVID-19**

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE-PB, 2022

S237c

Santos, Desireê Nicole Feitoza dos.

Capacidades dinâmicas, novos modelos de negócios e uma análise de empresas de tecnologia de informação impulsionadas pela pandemia do Covid-19 / Desireê Nicole Feitoza dos Santos. – Campina Grande, 2022.

108 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2022.

“Orientação: Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira”.

Referências.

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Modelos de Negócios. 3. Empresas de Tecnologia da Informação. I. Moreira, Vinicius Farias. II. Título.

CDU 658(043)

DESIREÊ NICOLE FEITOZA DOS SANTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração Gestão Social e Ambiental, aprovada em de _____ de _____.

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Dr. Vinicius Farias Moreira (Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande

1ª Examinador: Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes (Examinador Externo)
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

2ª Examinador: Prof(a). Dra. Verônica Macário de Oliveira (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Campina Grande

Campina Grande, _____ de _____ de 2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

REGISTRO DE PRESENÇA E ASSINATURAS

ATA Nº 05/2022 (DISSERTAÇÃO Nº 030)

ATA DA QUINTA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO NO ANO DE 2022 DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO/UFMG

Ao décimo dia do mês de março do ano de dois mil e vinte e dois, às 15 (quinze) horas, na Plataforma Digital “Google Meet”, reuniu-se, na forma e termos dos art. 62 a 64 do Regulamento Geral dos Cursos e Programas de Pós-graduação Stricto Sensu da UFGM e dos meios regulamentares do Programa de Pós-graduação em Administração da UAAC-CH-UFGM, a Comissão Examinadora de que trata a Portaria nº 003/2022 da Coordenação do Programa de Pós-graduação em Administração, composta pelos Professores/pesquisadores doutores: VINICIUS FARIAS MOREIRA, ORIENTADOR(A), do Programa de Pós-graduação em Administração/UFMG; DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES, do Centro Federal de Educação Tecnológica/MG; e VERÔNICA MACÁRIO DE OLIVEIRA, docente do Programa de Pós-graduação em Administração/UFMG. Juntamente com a mencionada comissão examinadora, estava o(a) candidato(a) ao grau de MESTRE em Administração **DESIREÊ NICOLE FEITOZA DOS SANTOS**, assim como eu, Mery Cristina Pascoal de Melo, secretária dos trabalhos, e o público presente. A defesa ocorreu de modo *on line* por videoconferência, em virtude das medidas de prevenção à Covid-19. Abertos os trabalhos, o(a) presidente da Comissão Examinadora, Prof. Vinicius Farias, apresentou os membros da Banca Examinadora e o roteiro da defesa e julgamento da dissertação de Mestrado intitulada “**Capacidades Dinâmicas, Novos Modelos de Negócios e uma Análise de Empresas de Tecnologia de Informação impulsionadas pela Pandemia do COVID19**”, produzida pelo(a) citado(a) candidato(a), sob sua orientação. O(a) presidente concedeu *a palavra* pelo prazo de até trinta minutos ao (a) candidato(a), o(a) qual após salientar a importância do assunto desenvolvido defendeu o conteúdo de sua dissertação. Concluída a exposição e defesa do(a) candidato(a), o(a) presidente passou a palavra a cada membro da Comissão Examinadora, a começar pelo examinador externo, para as devidas considerações, correções e arguição do estudo defendido pelo candidato(a). Logo após, foi a vez das considerações do membro interno da banca examinadora e, por fim, o(a) orientador(a) falou acerca do processo de produção do trabalho defendido. Em seguida, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão Examinadora determinou a pausa da sessão pelo tempo necessário ao julgamento da dissertação, em sessão secreta com a Comissão Examinadora, conectados em outra sala virtual, permanecendo o(a) candidato(o) e demais presentes conectados na mesma plataforma de apresentação da defesa. Concluído o julgamento e retomada a sessão, cada Examinador emitiu seu parecer, apurando-se o seguinte resultado: Dr. Vinicius Farias Moreira - nível APROVADO, Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes - nível APROVADO, e Dra. Verônica Macário de Oliveira - nível APROVADO, tendo assim, o(a) candidato(a) obtido o Conceito APROVADO. Por fim, o(a) Presidente da Comissão Examinadora anunciou o resultado do julgamento e encerrou a sessão, da qual lavrei a presente ata, que vai ser assinada eletronicamente por mim, Secretária dos trabalhos, pelos membros da Comissão Examinadora e pelo(a) candidato(a) aprovado(a). Campina Grande, 10 de março de 2022.

Vinicius Farias Moreira - Examinador(a)/Orientador(a)
Verônica Macário de Oliveira - Examinador(a) interno(a)
Daniel Paulino Teixeira Lopes - Examinador(a) externo(a)
Desireê Nicole Feitoza dos Santos - Candidato(a)
Mery Cristina Pascoal de Mélo - Secretária



Documento assinado eletronicamente por **VERONICA MACARIO DE OLIVEIRA MOTTA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/03/2022, às 16:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS FARIAS MOREIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/03/2022, às 11:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **2165205** e o código CRC **7EAF277A**.

SANTOS, DESIREÊ NICOLE FEITOZA DOS. **CAPACIDADES DINÂMICAS, NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS E UMA ANÁLISE DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO IMPULSIONADAS PELA PANDEMIA DO COVID-19**. 108 folhas. Dissertação de Mestrado em Administração–Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2022.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar as capacidades dinâmicas e novos modelos de negócios das empresas de Tecnologia de Informação. Neste sentido a pesquisa conduzida subsidiou a construção de três artigos, representando capítulos vinculados à consecução de cada objetivo proposto inicialmente. De modo geral, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa com distintas fases metodológicas, sendo dois estudos bibliométricos, e um estudo de múltiplos casos. No primeiro artigo foi realizado um estudo bibliométrico acerca modelos de negócios, entre 1985 e 2020. No segundo artigo também bibliométrico, neste caso avaliou-se a relação entre capacidades dinâmicas e modelos de negócios entre 2012 e 2021. Em ambos os casos utilizou-se o software de apoio Vosviewer. O terceiro artigo foi um estudo multicaso qualitativo analisando como as empresas de tecnologia da informação criaram valor no desenvolvimento de novos modelos de negócios em decorrência da pandemia do Covid-19 por meio entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Neste sentido, entrevistou-se três gestores de empresas de TI. Resultados evidenciam que há uma notável capacidade dinâmica realizada bem como o desenvolvimento de uma direção na criação de valor dessas empresas de TI, gerando assim uma remodelagem de novos modelos de negócios nos mais diversos setores e organizações.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Modelos de negócios. Empresas de Tecnologia da Informação.

SANTOS, DESIREÊ NICOLE FEITOZA DOS. DYNAMIC CAPABILITIES, NEW BUSINESS MODELS AND ANALYSIS OF INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES DRIVED BY THE COVID-19 PANDEMIC. 108 pages. Master Dissertation in Management -Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2022.

ABSTRACT

This thesis aimed to analyze the dynamic capabilities and new business models of Information Technology companies. In this sense, the research carried out supported the construction of three articles, which represent chapters linked to the achievement of each objective initially proposed. In general, a qualitative approach was carried out with different methodological phases, with two bibliometric studies and a multiple case study. In the first article, a bibliometric study was carried out on business models, between 1985 and 2020. In the second article, also a bibliometric study, in this case, between dynamic capabilities and business models between 2012 and 2021. In both cases, Vosviewer support was used. The third article was a qualitative multi-case study that analyzed how information technology companies created value in the development of new business models as a result of the Covid19 pandemic through literature review and semi-structured interviews. In this sense, three managers of IT companies were interviewed. The results show that there is a remarkable dynamic capacity exercised as well as the development of a course in the creation of value of these IT companies, thus generating a remodeling of new business models in the most diverse sectors and organizations.

Keywords: Dynamic capabilities. Business models. Information Technology Companies.

*Entrega o teu caminho ao Senhor, confia nele, e o
mais ele fará. Salmos 37:5*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora por todo amparo, misericórdia e intercessão por mim, por estarem sempre comigo e me ajudarem nesta caminhada e na vida por serem meu refúgio e sustento.

Aos meus pais Nadja e Marcos por todo amor e dedicação a mim destinados, todas as orações e palavras de incentivo, por torcerem pelo meu sucesso, se alegrarem com minhas conquistas e realizações. Obrigada por todo acolhimento de sempre e por todas as palavras de bênçãos que direcionam para mim.

À minha tia Guigui por todo incentivo e apoio, por me estimular a conquistar e alcançar objetivos, agradeço também todo o apoio educacional, pessoal e financeiro que me foi dado ao longo da minha vida, por continuar sendo inspiração e exemplo pra mim.

Ao meu esposo Teles por todo incentivo, apoio, paciência e dedicação, por ter me ajudado, motivado e ter suportado comigo todas as aflições, dúvidas, medos e inseguranças, por ser meu ombro amigo, principalmente por ter me dado todo o suporte necessário e não me permitiu desistir, me encorajou e sempre que possível me auxiliou e me mostrou a direção, minha gratidão e amor.

A minha Vó Neide, por todo amor e desejos de bênçãos sob mim, por suas orações e intercessões pelo meu sucesso na vida pessoal, acadêmica e profissional. Aos meus irmãos Vitor e Mirella pela torcida, pelas risadas e momentos descontraídos.

A minha sogra Natalice por tanto ter se alegrado com minha aprovação no mestrado e principalmente torcer por mim ao longo deste percurso e na vida.

Ao meu orientador Prof. Vinicius Farias, pelo apoio e direcionamento desempenhados, pela paciência, compreensão e confiança depositada. Aos professores Verônica Macário e Daniel Lopes, por toda colaboração e sugestões que em tanto enriqueceram essa dissertação.

A professora Kettrin por toda sua gentileza, generosidade e apoio nesse caminho, desde o início, obrigada pelo incentivo, direcionamentos e principalmente por todas as palavras carinhosas, ter sido sua aluna foi uma honra, tens minha gratidão.

Às colegas de mestrado e amigas da vida que de algum modo trouxeram leveza nessa trajetória e apoio, são elas: Nathália Ellen que agradeço pela amizade e incentivo desde o início, por tantos seminários realizados juntas, pelas risadas e principalmente por ouvir e dividir os desabafos e perrengues desta fase, agradeço demais por todo o estímulo e amizade. A Larissa Abrantes, obrigada pelas orações e pelas gentis palavras de sempre, me encorajando e

incentivando, agradeço pela sua amizade e generosidade em ouvir.

Ao ex-chefe, colega de mestrado e amigo Thiago Jatobá pelo apoio e encorajamento do início do processo até aqui, obrigada pelas oportunidades.

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade de cursar o Mestrado Acadêmico em Administração.

Aos gestores respondentes desta pesquisa, minha gratidão, pela participação amistosa no estudo, agradeço pela generosidade em dividir o tempo e as experiências de vocês.

A Danyele Santana Sec. Exec. Ciencia e Tecnologia de João Pessoa pelo suporte e disponibilidade.

Ao programa de bolsas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES).

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

CAPÍTULO 1

Figura 1. Etapas dos procedimentos metodológicos	31
---	----

CAPÍTULO 2

Figura 1. Análise baseada em palavras-chaves	56
---	----

Figura 2. Correlação entre Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócios	58
---	----

CAPÍTULO 3

Figura 1. Rede do Subcomponente Comportamentos, Habilidades e Capacidades	74
--	----

Figura 2. Rede do Subcomponente Rotinas e Processos	77
--	----

Figura 3. Rede do Subcomponente Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.....	81
---	----

Figura 4. Rede do subcomponente Criação de valor	84
---	----

Figura 5. Rede do subcomponente Entrega de valor	85
---	----

Figura 6. Rede do subcomponente Captura de valor	87
---	----

Figura 7. Rede do Componente Contexto Pandêmico – Modelos de Negócios e Capacidades Dinâmicas	88
--	----

CAPÍTULO 1

Gráfico 1. Crescimento da Produção Científica.....	32
---	----

CAPÍTULO 2

Gráfico 2. Crescimento da Produção Científica.....	49
---	----

LISTA DE TABELAS E QUADROS

INTRODUÇÃO

Quadro 1 Estrutura do Projeto de Dissertação	19
---	----

CAPÍTULO 1

Tabela 1 Registro do Crescimento da Produção Científica	31
Tabela 2 Autores mais citados (1985-2020)	32
Tabela 3 Autores que mais publicaram (1985-2020).....	33
Tabela 4 Análise baseado nos países com mais publicações na área (1985-2020)	34
Tabela 5 Instituições mais produtivas (1985-2020).....	35
Tabela 6 Principais periódicos com publicações na temática (1985-2020).....	35
Quadro 1 Principais conceitos acerca de modelo de negócios	25
Quadro 2 Os nove Componentes do Modelo de Negócios – Business Model Canvas	28

CAPÍTULO 2

Tabela 1 Registro do Crescimento da Produção Científica	49
Tabela 2 Autores mais citados (2012-2021)	50
Tabela 3 Autores com mais publicações (2012-2021)	51
Tabela 4 Análise baseado nos países com mais publicações na área (2012-2021)	51
Tabela 5 Instituições mais produtivas (2012-2021)	52
Tabela 6 Principais periódicos com publicações na temática (2012-2021)	53
Quadro 1 Direcionamento da ênfase de Capacidades Dinâmicas	44

CAPÍTULO 3

Tabela 1 Capacidades dinâmicas e seus elementos	67
Tabela 2 Dados das Entrevistas	71

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

UAAC – Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1	20
ARTIGO 1: PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS: PERCURSOS E TENDÊNCIAS	21
1 INTRODUÇÃO	22
2 MODELO DE NEGÓCIOS	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4 ANÁLISES E DISCUSSÕES	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
CAPÍTULO 2	40
ARTIGO 2: CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELOS DE NEGÓCIOS: RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÚLTIMA DÉCADA	41
1 INTRODUÇÃO	42
2 CAPACIDADES DINÂMICAS	43
3 MODELOS DE NEGÓCIOS	45
4 METODOLOGIA	46
5 ANÁLISES E DISCUSSÕES	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
CAPÍTULO 3	61
ARTIGO 3: NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS EM FUNÇÃO DOS IMPERATIVOS DA PANDEMIA DO COVID-19: UMA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	62
1 INTRODUÇÃO	63
2 CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELOS DE NEGÓCIOS	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
4 ANÁLISES E DISCUSSÕES	71
5 CATEGORIA MODELOS DE NEGÓCIOS E SUBCOMPONENTES	82
6 CATEGORIA CONTEXTO PANDÊMICO – CAPACIDADES DINÂMICAS E	

MODELOS DE NEGÓCIOS	87
7 CONCLUSÕES	90
CAPÍTULO	92
CONCLUSÕES.....	93
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICES	105
APÊNDICE I – Roteiro de entrevista	105
APÊNDICE II	107
Comprovante de Submissão do Artigo 1	107
Comprovante de Submissão do Artigo 2	107
Comprovante de Submissão do Artigo 3	108

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

Mais do que uma era de mudanças, vive-se uma mudança de era e as tecnologias digitais potencializam as transformações do que está sendo chamado da quarta revolução industrial, por meio das várias formas de conectividade e interação com pessoas, aquisição de produtos e serviços e tecnologias. No mundo dos negócios, as indústrias e empresas estão sendo desafiadas a evoluir com a sociedade capturando oportunidades de negócios e enfrentando a competição dessa era digital (Silva, 2018).

Novas comunicações e tecnologia de computação, demonstram que os clientes têm cada vez mais opções e necessidades. Portanto, as empresas precisam ser mais centradas no cliente, especialmente porque a tecnologia evoluiu para permitir o fornecimento de custo mais baixo de informações e soluções para o cliente. Sendo assim, encontrar soluções e alternativas de fornecimento de produtos e serviços, mais transparentes e apropriados para atender essas necessidades (Teece, 2010). A evolução das tecnologias de informação e a sua introdução nos processos de produção está transformando a indústria tradicional, elevando-a assim, para um novo patamar de desenvolvimento organizacional. A fim de aproveitar os benefícios dessas tecnologias para fortalecer a competitividade no mercado global, uma mudança de paradigma está sendo discutida em todo mundo (Santos & Lima 2018).

Os avanços tecnológicos e da sociedade, forçaram as empresas a repensar a forma de gestão de seus negócios e processos, bem como, o posicionamento na cadeia de valor, o desenvolvimento de novos produtos e os caminhos para introduzir e mantê-los no mercado, ajustando as ações de marketing e de distribuição. O processo de transformação vem se intensificando cada vez mais nas organizações, que procuram fortalecer o desenvolvimento de experiências ao cliente (Coelho, 2016; Weill & Woerner, 2019).

É notório que a relação com os clientes está cada vez mais interativa. As tecnologias digitais mudaram a forma como as empresas se conectam com os clientes e como é entregue valor. É possível perceber que os consumidores estão mais influentes nos negócios, sendo estes, considerados indutores críticos para o sucesso das empresas. Atrelado a isso, as tecnologias digitais, mudaram a maneira como as empresas devem lidar com a competição, não apenas as empresas do próprio setor de atividade devem ter a atenção, mas também, as de outros setores. Os recursos competitivos não se encontram apenas dentro das organizações, também são

encontrados em uma rede de parceiros (Rogers, 2017).

Evidências de novos modelos de negócios, bem como a habilidade das organizações de permear e a sobreviver no mercado, têm sido identificadas nos negócios e percebidas nos últimos anos, sendo intensificado a partir das restrições geradas pela pandemia do COVID-19 que modificou de modo evidente como as empresas atuam.

Desse modo, requer desenvolver e coordenar, ou "orquestrar" os recursos da empresa (e das empresas parceiras) para aproximar e até mesmo moldar-se às mudanças no mercado ou no ambiente de negócios de forma geral. As capacidades dinâmicas das organizações contribuem nesse sentido, a força das capacidades dinâmicas de uma empresa determinam a velocidade e o grau do alinhamento dos recursos, incluindo seu (s) modelo (s) de negócios com as necessidades e aspirações dos clientes e do mercado na qual está inserida (Teece, 2018).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou a COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), como uma pandemia. Sua eclosão ocorreu em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na China, essa epidemia perturbou a economia chinesa e se espalhou rapidamente, evoluindo para uma pandemia global (McKibbin & Fernando, 2020). Os danos da pandemia, no entanto, vão além da tragédia humana. As restrições emergenciais para locomoção, convivência e outras áreas da vida impactaram diversos setores da sociedade, da economia às formas de trabalho, seus efeitos podem se estender até os próximos anos (Miceli, 2020; Aveni, 2020).

Há então a necessidade de uma maior compreensão da essência e interligação dos conceitos e aplicações de campos como: modelo de negócios e capacidades dinâmicas, bem como, a importância de seus lugares no corpus das ciências sociais e organizacionais, para ajudar a nossa compreensão de uma variedade de assuntos, incluindo comportamento de mercado, competição, inovação, estratégia e vantagem competitiva (Teece, 2010; Ghezzi 2019).

Surge desse contexto a proposta de investigação deste estudo, buscando entender como as empresas de Tecnologia da Informação impulsionadas pela pandemia do COVID-19 tem modificado os Modelos de Negócios e as capacidades dinâmicas.

Considerando este problema de pesquisa, a seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as capacidades dinâmicas e novos modelos de negócios das empresas de Tecnologia da Informação impulsionados pela pandemia do COVID-19.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear a produção científica acerca dos Modelos de Negócios na base de dados da Web of Science (WoS), entre 1985 e 2020
- Mapear a produção científica acerca de Capacidade Dinâmica e Modelos de Negócios na base de dados da Web of Science (WoS), entre 2011 e 2021
- Analisar os caminhos para criação de valor das empresas de tecnologia de informação no impulsionamento de novos modelos de negócios em decorrência dos imperativos da pandemia do COVID-19.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela necessidade de inserção, bem como, a perspectiva evolucionária das temáticas, sendo assim, assuntos de grande interesse na área de estudos de gestão estratégica e inovação (Vogel & Güttel, 2013; Teece, 2018).

Promovendo através da literatura, compreensão, ajuste e aprimoramento dos construtos Modelos de Negócios e Capacidades Dinâmicas, podendo gerar processos cada vez mais iterativos, como assim vem sendo percebido, (Evans, 2017; Teece 2010), pois os mesmos, permitem facilitar a compreensão devido seu caráter teórico e prático, bem como, a representatividade em contextos de inovação e a pluralidade dos construtos nas diversas áreas de conhecimento (Guerra et al., 2016).

Nessa perspectiva, esta pesquisa pode trazer implicações importantes, ao passo que busca investigar o comportamento teórico e empírico nas relações entre modelos de negócios, capacidades dinâmicas e empresas de tecnologia da informação. Além disso, mapeará o desempenho científico de modelos de negócios e de capacidades dinâmicas, visando identificar as principais abordagens de pesquisa no campo de estudos.

O estudo poderá contribuir diretamente com o setor de empresas de tecnologias de informação, como contribuirá de modo significativo com a literatura. Desta forma identificando

as lacunas e tendências futuras de pesquisas.

O presente estudo contribui para o Programa de Pós-Graduação e para os estudos na área de Administração, por aprofundar as pesquisas sobre modelos de negócios e transformações digitais, no contexto brasileiro em função dos imperativos da pandemia do COVID-19 e seus impactos nos contextos sociais e econômicos das organizações de Tecnologia da Informação.

1.4 Estrutura do projeto

O estudo está estruturado na modalidade de três artigos (Quadro 1), conforme Resolução CPPGA/UFCG N° 04/2018, Art. 1º. do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, tendo cada um dos objetivos específicos, correspondendo ao objetivo geral de cada artigo, conforme Quadro 1.

Quadro 1 Estrutura do Projeto de Dissertação**Problema de Pesquisa:**

Como as empresas de Tecnologia da Informação impulsionadas pela pandemia do COVID-19 tem modificado os Modelos de Negócios e as capacidades dinâmicas?

Objetivo geral da Pesquisa	Objetivos específicos da pesquisa	Artigos propostos	Fonte de dados	Natureza e método da pesquisa
Analisar as capacidades dinâmicas e novos modelos de negócios das empresas de Tecnologia de Informação impulsionados pela pandemia do covid-19	<p>Mapear a produção científica acerca dos Modelos de Negócios na base de dados da <i>Web of Science</i> (WoS), entre 1985 e 2020</p> <p>Mapear a produção científica de Capacidade Dinâmica e Modelos de Negócios na base de dados da <i>Web of Science</i> (WoS), entre 2010 e 2021</p>	<p>1. Produção Científica sobre Modelos de Negócios: Percursos e Tendências (1985-2021)</p> <p>2. Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócios: retrato da produção científica na última década</p>	<p>Base de dados Web of Science (WoS)</p> <p>Base de dados Web of Science (WoS)</p>	<p>Estudo Bibliométrico</p> <p>Estudo Bibliométrico</p>
	<p>Analisar os caminhos para criação de valor das empresas de Tecnologia de Informação no impulsionamento de novos modelos de negócios em função dos imperativos da pandemia do Covid-19</p>	<p>3. Novos modelos de negócios em função dos imperativos da pandemia do covid- 19: uma análise da capacidade dinâmica de empresas de Tecnologia da Informação</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas e análise de documentos</p>	<p>Estudo multicaso qualitativo e descritivo, com análise de conteúdo mediada pelo Atlas.ti</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

CAPÍTULO 1

ARTIGO 1: PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS: PERCURSOS E TENDÊNCIAS

Desireê Nicole Feitoza dos Santos

Vinicius Farias Moreira

Universidade Federal de Campina Grande, UFCG

PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS: PERCURSOS E TENDÊNCIAS

RESUMO

Considerando o crescente interesse em estudos que envolvem Modelos de Negócios, este estudo apresenta uma revisão bibliométrica que teve como objetivo mapear a produção científica acerca dos Modelos de Negócios na base de dados da Web of Science (WoS), entre 1985 e 2020. Estudos dessa natureza consideram a evolução no uso do tópico revisado na literatura internacional. Em termos metodológicos, realizou-se uma análise sistemática da literatura orientada pela recomendação. Foram contemplados 2.338 artigos da base *Web of Science*, cujo recorte teórico foi feito a fim de identificar as novas tendências que estão surgindo na área, bem como, identificar os tópicos já consolidados neste campo de estudo. Através do Software VOSviewer realizou-se mapeamento e clusterização, onde foram identificados os principais artigos publicados em periódicos e eventos que contemplam a área de pesquisa, identificou-se os autores mais citados, autores que mais publicaram, as instituições com maiores índices de publicação, os principais periódicos na área de investigação e a rede cluster de palavras-chaves. Dessa forma, os estudos expressam principalmente os processos presentes nas variadas literaturas que buscam, ampliar e/ou aprimorar as bases conceituais do Modelo de Negócios, tendo em vista, que os estudos sobre esse construto têm crescido de modo notório. Nesse sentido aponta principalmente os processos de solidez do construto e ascensão do tema na literatura.

Palavras-chave: Modelo de negócios; Bibliometria, Criação de valor, Estudo bibliométrico.

SCIENTIFIC PRODUCTION IN BUSINESS MODELS: PATHWAYS AND TRENDS

ABSTRACT

Regarding the growing interest in studies involving Business Models, this study presents a bibliometric review that aimed to map the scientific production on Business Models in the Web of Science (WoS) database, between 1985 and 2020. Studies of this nature considers the evolution in the use of the reviewed topic in the international literature. In methodological terms, a systematic analysis of the literature was carried out, guided by the recommendation. 2,338 articles from the Web of Science database were contemplated, whose theoretical focus was made in order to identify the new trends that are emerging in the area, as well as to identify those already consolidated in this field of study. Through the VOSviewer Software, mapping and clustering were carried out, where the main articles published in journals and events covering a research area were identified, the most cited authors were identified, authors who published the most, as institutions with the highest publication rates, the main journals in the research area and the keyword cluster network. Thus, the studies mainly express the processes present in the various literatures that seek, expand and/or improve the conceptual bases of the Business Model, considering that studies on this construct have grown remarkably. In this sense, it mainly points out the processes of solidity of the construct and the rise of the theme in the literature.

Key-words: Business model; Bibliometry, create value. Bibliometric Study.

1 INTRODUÇÃO

Mudanças tecnológicas têm possibilitado bons avanços no mundo dos negócios nos últimos anos. Acompanhando essas mudanças, uma competitividade que ganha novas fronteiras e dimensões, exigindo que os negócios sejam flexíveis e visionários na construção da proposta de valor. Teece (2010) destaca a importância de se buscar novas soluções e alternativas de fornecimento de produtos e serviços transparentes e apropriados para atender as necessidades dos clientes.

Na década de 1990, diversos estudiosos das áreas de empreendedorismo e estratégia, estudavam e buscavam aplicar definições, que caracterizassem a representação holística dos principais processos de negócio de uma empresa, a fim de explicar os mecanismos de entrega e captura de valor das organizações (Zott et al, 2011; Foss & Saebi, 2016).

Diante disso, as estratégias, assim como as diversas ferramentas da administração, promovem auxílio, no enfrentamento de várias problemáticas que podem sensibilizar as organizações de algum modo. Dentre as diversas ferramentas estratégicas, o modelo de negócios, apresenta-se como um instrumento, no delineamento de um empreendimento, com fins de descrever a criação e captura de valor de uma organização, e assim fornecer subsídio necessário para que as organizações determinem seus produtos/serviços, com base no seu público-alvo, e seu planejamento financeiro (Teece 2010; Picard 2011).

Os modelos de negócios são representações simplificadas dos elementos e as interações entre esses elementos, que uma unidade organizacional escolhe a fim de criar, entregar, capturar e trocar valor, um processo de ajuste fino que envolve mudanças voluntárias e emergentes em, e entre componentes centrais interligados (Demil et al, 2010; Geisdoerfer et al, 2018).

A importância na literatura sobre o tema é notável, partindo da compreensão da essência dos modelos de negócios e seu lugar no corpus das ciências sociais e organizacionais deve ajudar a nossa compreensão de uma variedade de assuntos, incluindo comportamento de mercado, competição, inovação, estratégia e vantagem competitiva (Teece, 2010).

É necessário propiciar uma maior visibilidade, e assim, trazer perspectivas sobre questões importantes para o crescimento empresarial, imbricadas nos Modelos de Negócios, como criação de valor, inovação, remodelagem organizacional, e principalmente, projetar proficuamente a organização para os mercados e na sociedade como um todo, identificando assim as tendências e evolução dos estudos acerca de Modelo de Negócios (Greer, Foss & Saebi, 2017; Teece, 2010).

Nesse sentido, o objetivo delineado para esse estudo é mapear a produção científica acerca dos Modelos de Negócios na base Web of Science (WoS) entre 1985 e 2020. Foi desenvolvido estudo bibliométrico, contemplando 2.338 publicações (1985-2020), com foco nos principais artigos publicados em periódicos e eventos que contemplem a área de pesquisa. O estudo está estruturado em cinco seções, iniciando com a introdução. Na sequência, seguem: Modelo de Negócios, que traz o referencial teórico base para o estudo, procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados; e por fim, considerações finais.

2 MODELO DE NEGÓCIOS

O conceito modelo de negócio ganhou relevância a partir da década de 90, com a proliferação do uso da internet e adoção das novas tecnologias pelas empresas emergentes da

época. O modelo de negócios tornou-se uma nova unidade de análise em pesquisa de gestão (Zott, Amit & Massa, 2011).

Conforme Magretta (2002) o termo “modelo de negócios” começou a ser amplamente utilizado com o advento do computador pessoal e da planilha. Antes da planilha, o planejamento de negócios geralmente significava produzir uma única previsão de caso-base. Na melhor das hipóteses, você fez uma pequena análise de sensibilidade em torno da projeção. A planilha inaugurou uma abordagem muito mais analítica ao planejamento, porque cada item de linha principal poderia ser separado, seus componentes e subcomponentes analisados e testados. Em outras palavras, você pode modelar o comportamento de uma empresa. Modelos de negócio são, no fundo, histórias que explicam como as empresas funcionam.

Os modelos de negócios conceituam a lógica de negócios subjacente de uma empresa. Eles revelam as competências da companhia, como uma empresa cria valor por meio de seus produtos e serviços, o que a diferencia perante seus concorrentes, como ela realiza seus requisitos operacionais, como as relações são estabelecidas e nutridas com clientes e empresas parceiras, e assim, garantir que estão fornecendo o valor central que os clientes desejam e que seus produtos e serviços são entregues de maneiras únicas ou distintas (Picard, 2011).

Segundo Teece (2010) a essência de um modelo de negócio é que ele cristaliza as necessidades do cliente e a capacidade de pagamento, define a maneira porque a empresa responde e entrega valor aos clientes, atrai os clientes a pagar por valor e converte esses pagamentos em lucro por meio do projeto e operação adequados dos vários elementos da cadeia de valor. Em outras palavras, um modelo de negócio reflete a hipótese da administração sobre o que os clientes desejam, como desejam e quanto pagarão, e como uma empresa pode se organizar para melhor atender às necessidades do cliente e ser bem pago por isso.

O modelo de negócios define como a empresa cria, distribui, captura e entrega valor aos clientes e, em seguida, converte os pagamentos recebidos em lucro, através da inovação, os pioneiros de negócios precisam se destacar não apenas na inovação de produtos, mas também na área de negócio desenvolvimento de um modelo de negócios de sucesso para facilitar a competitividade e torna-la mais eficaz e eficiente (Teece, Osterwalder & Pigneur, 2010).

O conceito de modelo de negócios foi originalmente usado para comunicar negócios complexos, ideias para potenciais investidores em um curto espaço de tempo (Zott et al., 2011). A partir daí, o propósito do conceito foi desenvolvido, e passa a ser visto como uma ferramenta para a análise sistêmica, planejamento e comunicação da configuração e implementação de um ou mais unidades organizacionais e partes relevantes de sua relação com o ambiente de

complexidade organizacional (Doleski, 2015; Knyphausen-Aufsess e Meinhardt, 2002), bem como um ativo estratégico para a vantagem competitiva e desempenho da empresa (Afuah, 2004; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Chesbrough, 2007; Hamel, 2000; Magretta, 2002; Teece, 2010).

Grandes e pequenos negócios podem ganhar ao colaborar para que novos modelos de negócios surjam. As startups têm a oportunidade de acessar ferramentas para ganhar escala, e as empresas maiores beneficiam-se com as inovações e a mentalidade empreendedora de seus colaboradores. Esses temas exigirão lideranças hábeis. As capacidades técnicas e estratégicas dos futuros líderes empresariais deverão ir dos pré-requisitos de alfabetização digital e pensamento computacional à compreensão dos desafios regulatórios, além da capacidade de monitorar, capturar e relatar os novos tipos de valor que estão sendo criados. É certo que os modelos de negócios do futuro demandam ações no presente (Greer, 2017). Essa profícua contribuição se dá, pois, um modelo de negócios eficiente tem mais chances de gerar lucros. A inovação do modelo de negócios pode ser um caminho para obter vantagem competitiva se o modelo for suficientemente diferenciado e difícil de replicar para operadores históricos e novos participantes. Em essência, um modelo de negócio incorpora nada menos do que o arquivo organizacional e financeiro de um negócio (Teece, 2010). O Quadro 1 traz uma síntese dos principais conceitos acerca de Modelos de Negócios discutidos pela literatura.

Quadro 1 Principais conceitos acerca de modelo de negócios

Autores	Definição	Artigo
Foss & Saebi, 2017	“Proposta de valor de uma empresa para realizar mecanismos de valor, o que a empresa implanta e como esses elementos estão ligados entre si em uma arquitetura”	<i>What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation</i>
Afuah, 2001	“Proposta de valor de uma empresa para realizar mecanismos de valor, o que a empresa implanta e como esses elementos estão ligados entre si em uma arquitetura”	<i>Internet Business Models and strategies: Text and Cases</i>
Teece, 2010	“Articula a lógica, os dados e outras evidências que apoiam uma proposta de valor para o cliente e uma viável estrutura de	<i>Business Models, Business Strategy and Innovation</i>

	receitas e custos para a empresa, entregando esse valor”	
Ghezzi, 2012	“Parâmetros de integração de rede de valor, que enfatizam como uma empresa se interconecta com seus ecossistemas externos e abrange as principais atividades de criação de valor”	<i>Emerging business models and strategies for mobile platform providers: a reference framework</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Os conceitos associados a Modelo de Negócios, destacam premissas de integração empresarial da criação, entrega, captura e troca de valor para os clientes, bem como, projeção e delineamento de um empreendimento (Teece, 2010; Zott, 2011; Foss & Saebi, 2017).

Spieth et al., (2014) sugerem que o conceito de modelo de negócio vai muito além da simples narrativa de como se faz negócios e tem potencial para fornecer uma perspectiva holística das atividades da empresa. Teece (2010) sugere que o design de modelos de negócios permite a reconfiguração das capacidades de negócios para adaptar a empresa às mudanças ambiente de negócios. Os modelos de negócios são vistos então como um veículo de inovação e um meio necessário para fins comerciais inovações tecnológicas, bem como um assunto de inovação, por ex. inovação aberta, empreendedor colaborativo, o próprio modelo de negócio como parte da propriedade intelectual (Teece, 2010; Zott et al., 2011).

Massa, Tucci e Afuah (2016) constatam que, há uma tradição da interpretação/relação de como os modelos de negócios são vistos na literatura, e sugerem, que as representações conceituais do termo, ou seja, de como uma empresa está estruturada e funciona, é a arquitetura de valor de uma empresa, associada a duas outras perspectivas, que surgiram da literatura de gestão: (i) modelos de negócios como atributos de firmas reais; e (ii) modelos de negócios como esquemas cognitivos / linguísticos (Guezzi e Cavallo, 2020).

Há na literatura um avanço, que se refere ao fato da introdução do termo Inovação do Modelo de Negócio. Esse construto, tem proposto envolver a inovação em pelo menos um dos elementos fundamentais de criação, entrega e captura de valor, assim, permitindo fornecer a empresa potencial necessário para ativar fontes de valor esquecidas dentro da empresa ou criar novos sistemas difíceis de imitar (Amit & Zott, 2012; Guezzi & Cavallo 2020).

Há apontamentos da literatura, que tem levado estudiosos a debaterem, acerca das

definições de modelo de negócios e inovação de modelo de negócios, pois, sente-se a necessidade de poder a priori, definir e/ou estruturar esses termos, de modo a “separar” mais facilmente os conceitos, originalmente relacionados a “modelos de negócios” e “inovação de modelos de negócios” todavia, alguns autores, consideram essa tarefa de certo modo, difícil (Buchanan,1992; Guezzi, 2020).

Ao invés de ser um problema considerado difícil, é antes uma questão “paradigmática”, que tende a sobrecarregar os modelos de negócios e os estudos voltados para a inovação de modelo de negócios. O receio é que a aceitação falta de clareza do construto esteja justificando a falta de consenso das definições, bem como a dificuldade de encontrar, dimensões para avaliar os construtos centrais, acabem por limitar a teoria, e postergar os avanços e testes (Foss e Saebi 2018).

Foss e Saebi (2018) propuseram que os modelos de negócios e a inovação de modelo de negócios, deveriam ser avaliados sem os termos da arquitetura de criação de valor da empresa, entrega em mecanismos de captura, já definidos em modelos de negócios, de acordo com Teece (2010).

É notório destacar que há contribuições e abordagens de diversos autores perante o construto de Modelo de Negócios na literatura, bem como, os avanços obtidos por esses estudos para a temática. Para Osterwalder & Pigneur (2011) O modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser efetivada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. Sua definição está normalmente associada a descrição da lógica de entrega, captura de valor parte de uma organização, que necessita ser e pode ser melhor descrito, a fim de facilitar a compreensão.

A necessidade de oferecer um conceito que permitisse descrever e associar na prática de forma simplificada e relevante sobre modelo de Negócios, fez com que Osterwalder & Pigneur (2011) desenvolvessem estudos com essa finalidade, como o chamado “Canvas”, que significa tela/quadro, uma ferramenta visual. Que segundo eles, demonstram como seria a lógica de uma organização que objetiva gerar valor. Esses nove componentes estão associados a quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e a viabilidade financeira. Os nove componentes podem ser classificados conforme quadro abaixo:

Quadro 2 Os nove Componentes do Modelo de Negócios –Business Model Canvas

1- Segmentos de Clientes: Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.	2- Proposta de Valor: Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um seguimento de clientes específicos.	3- Canais: Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.
4- Relacionamento com Clientes: Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.	5- Fontes de Receita: Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar lucro)	6- Recursos Principais: São os recursos importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar, podem ser físicos, financeiro, intelectuais ou humanos.
7- Atividades-Chave: São as ações importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu negocio	8- Parceiras Principais: Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar	9-Estrutura de custo: São todos os custos envolvidos na Operação de um modelo de negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)

Os nove componentes, formam a base para uma ferramenta útil que é chamada de Quadro de Modelo de Negócios, a disposição da ferramenta (pré-formatada com nove blocos), de modo a promover entendimento, discussão, criatividade e análise, permitindo assim a criação de Modelos de Negócios novos e ou já existentes (Osterwalder & Pigneur 2011). Os autores, criaram a ferramenta Quadro de Modelo de Negócios (Canvas), que proporciona uma profícua contribuição, no que se refere a permitir o esboço, bem como, o desenvolvimento de Modelos de Negócios, por facilitar a visualização desses negócios por meio de sua representação de um mapa visual, sendo conseqüentemente considerada uma ferramenta profícua para empreendedores, tendo em vista que auxilia na descrição do caminho que uma organização percorre, a fim de alcançar seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa. Realizou-se levantamento bibliográfico acerca de modelos de negócios. Segundo Marconi e Lakatos (2006), pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema.

Caracteriza-se também como um estudo bibliométrico. Araújo (2006) define Bibliometria como uma técnica que se concentra em analisar a produção científica existente sobre determinados assuntos, que tem como finalidade medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico.

Segundo Vanti (2002) as principais vantagens da bibliometria são: a) determinar tendências e crescimento da produção científica, b) determinar a produção individual de autores, instituições e países, c) compreender as possibilidades de desenvolvimento de novas investigações.

A utilização do *software* VOSviewer oferece suporte para a geração de mapa com termos de maior recorrência, visto que este *software* é especialmente orientado para representação gráfica de mapas bibliométricos (Van Eck & Waltman, 2010) que buscam facilitar a análise e compreensão das informações pesquisadas. Compreende-se que o apoio de *software* e o uso das técnicas de mapeamento e clusterização minimiza a influência do pesquisador na interpretação dos resultados.

A busca de artigos foi realizada em março de 2021 e o delineamento da literatura foi realizado na base de dados da *Web of Science* (WoS), devido ser um dos bancos de dados da literatura mais relevantes e importantes e que cobre uma variedade ampla de disciplinas (Falagas et al., 2008). A unidade de análise foi artigos publicados entre 1985 e 2020, abrangendo um período de 35 anos de publicações na coleção principal da base de dados *Web Of Science* (WoS), a partir da palavra-chave: *business model*.

Outra etapa do procedimento metodológico (figura 1), foi o processo de refinamento, em que selecionou alguns critérios da busca, que foram: (1) Categorias, (2) Tipo de documento e (3) Idioma. Inicialmente, foram encontradas 12.785 publicações selecionados na busca. Realizou-se um refinamento, onde, foram selecionadas as Categorias da *Web of Science*: “*Business*” e “*Management*”, assim, foram encontrados 3.845 publicações. Outro refinamento foi realizado, para selecionar o tipo de documento, sendo esse, “*article*” onde encontrou-se

2.472 artigos. O último critério, o idioma: Inglês e Português, foram encontrados 2.338 artigos. Desse modo entre (1985-2020) encontrou-se 2.338 artigos e entre (2016-2020) 1.548 artigos.

Realizou-se a análise da rede de co-ocorrência de palavras-chaves, identificação de instituições, periódicos mais produtivos, autores mais citados, autores mais produtivos, destacando os dez mais citados e com mais publicações, dentre outras informações.

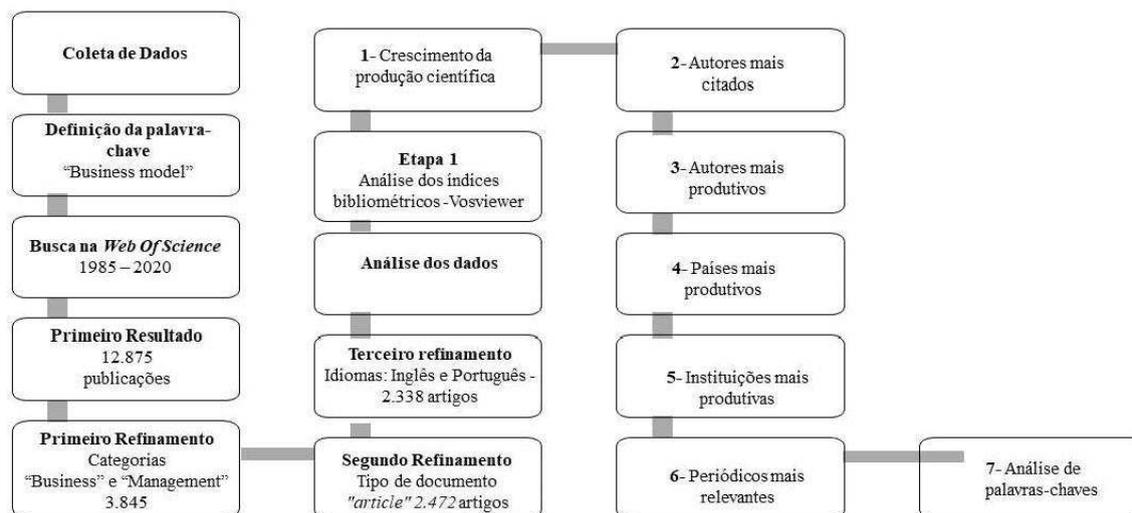


Figura 1. Etapas dos procedimentos metodológicos
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Dessa forma, o portfólio apresentado permite uma revisão sistemática da literatura e constrói um cenário categorizado a partir das palavras-chave e dos índices presentes nos estudos em análise. Realizando assim o mapeamento e clusterização da temática em 35 anos de estudos (1985-2020). Em seguida, apresenta-se as discussões sobre contribuições, tendências e perspectivas do estudo.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este estudo identificou 2.338 artigos científicos publicados entre 1985 a 2020 sobre modelo de negócio, que responderam ao critério definido na metodologia desta pesquisa e, demonstram o período que despontavam os estudos, bem como, a baixa tendência de crescimento da temática na década de 90 e a crescente interesse na temática no que diz respeito a publicações, a partir dos anos de 2013 e 2014, indexados na base Web of Science (WoS).

O gráfico 1 representa uma visão geral do crescimento da produção científica, na área de Modelo de Negócio, nos últimos 35 anos. Embora os estudos na área tenham se iniciado em meados de 1985, o volume de produções, passou a ser mais expressivo a partir de 2013 e nos

últimos 5 anos (2016-2020).

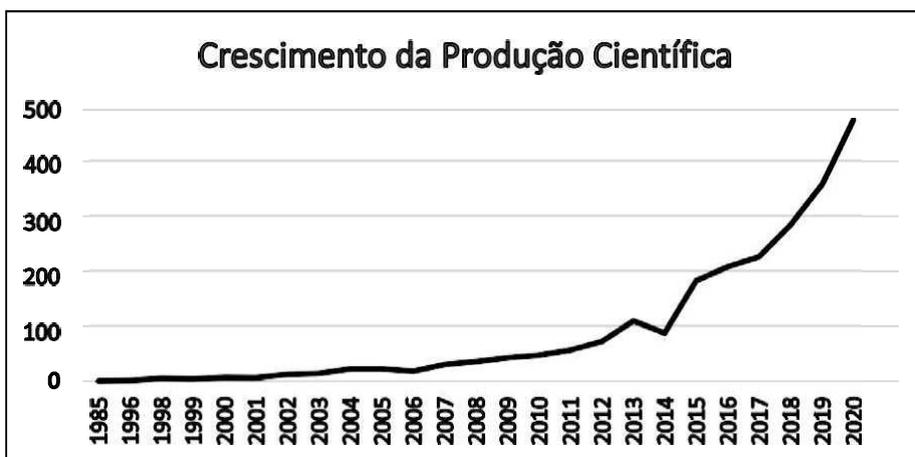


Gráfico 1 Crescimento da Produção Científica

Fonte: Dados extraídos da Web Of Science (2021)

Em 2015 é possível observar um aumento considerável nas publicações científicas (183 registros), assim como, 2018 (284 registros), 2019 (357 registros) e 2020 (472 registros), onde esse aumento expressivo nas publicações foi ainda mais notório, (tabela 1). Esse aumento deve-se ao fato de estudiosos de diversas áreas da administração (Foss & Saebi, 2018; Greer, 2017; Cavallo & Ghezzi, 2019; Trabuchcci & Buganza, 2019) demonstrarem interesse na temática e impulsionados pelos avanços nas pesquisas, passaram a publicar cada vez mais sobre modelo de negócios. Nos últimos 5 anos de estudo (2016- 2020) houve um avanço bem significativo do crescimento da produção científica (Tabela 1), demonstrando ser um tópico em ascensão nos estudos da área.

Tabela 1 Registro do Crescimento da Produção Científica

ANO	CONTAGEM DO REGISTRO	% DE 2338
1985	1	0,04%
1996	2	0,08%
1998	6	0,25%
1999	5	0,21%
2000	8	0,33%
2001	7	0,29%
2002	13	0,54%
2003	15	0,63%
2004	23	0,96%

2005	23	0,96%
2006	19	0,79%
2007	31	1,29%
2008	36	1,50%
2009	43	1,79%
2010	48	2,00%
2011	57	2,38%
2012	73	3,04%
2013	110	4,59%
2014	88	3,67%
2015	183	7,63%
2016	208	8,67%
2017	226	9,42%
2018	284	11,84%
2019	357	14,88%
2020	472	19,67%

Fonte: Dados extraídos da *Web Of Science* (2021)

Em 35 anos de produções científicas sobre modelo de negócios, é possível identificar (tabela 2), os autores que foram mais citados durante esse período de (1985 até 2021). A análise bibliométrica dos autores mais citados, sugeriu que o a produção científica apresenta a participação de diversos pesquisadores, com destaque para um grupo de três pesquisadores: Foss, Nicolai (498 registros), Saebi, Tina (498 registros) e Afuah, Allan com (483 registros), Sendo assim os autores mais citados em outros trabalhos.

Dentre os inúmeros pesquisadores, destacou-se os 10 primeiros (Tabela 2), onde identificou-se, os autores mais citados, nas publicações na temática modelo de negócios e os principais trabalhos do mesmos, dentre os trabalhos de destaque dos autores, estão “*Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?*” publicações em 2016 e “*Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems*” do ano 2017. Afuah, Allan (483 registros), também um dos autores mais citados, tem trabalhos de grande destaque como “*Business models: A strategic management approach*”

Tabela 2 Autores mais citados (1985-2020)

ORDEM	AUTORES	REGISTROS	% DE 2338
1	FOSS, NICOLAI J	498	13%
2	SAEBI, TINA	498	13%

3	AFUAH, ALLAN	483	13%
4	BOGERS, MARCEL	407	11%
5	GHEZZI, ANTONIO	394	10%
6	TEECE, DAVID J	335	9%
7	BAINES, TIM	328	9%
8	WIRTZ, BERND	293	8%
9	RADZIWON, AGNIESKA	288	8%
10	HAEFLIGER, STEFAN	268	7%

Fonte: Dados extraídos da *Web Of Science* (2021)

No tocante a autores que mais publicaram (Tabela 3), no período de (1985-2020), é importante destacar, as contribuições de Antonio Ghezzi (15 registros) com publicações como *Emerging business models and strategies for mobile platform providers: a reference framework*”, *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges* e *Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective*”, Heiko Gebauer (11 registros) com os artigos *Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm*”, Daniel Trabucchi (9 registros) com os artigos *Give Away Your Digital Services: Leveraging Big Data to Capture Value*” e *How do Big Bang Disruptors look like? A Business Model perspective*”.

Tabela 3 Autores que mais publicaram (1985-2020)

ORDEM	AUTORES	REGISTROS	% DE 2338
1	GUEZZI, ANTONIO	17	17%
2	GEBAUER, HEIKO	11	13%
3	TRABUCCHI, DANIEL	9	10%
4	CLAUSS, THOMAS	9	10%
5	SNIHUR, YULIYA	8	9%
6	CAVALLO, ANGELO	8	9%
7	KRAUSS, SASCHA	8	9%
8	PARIDA, VINIT	8	9%
9	BOUNCKEN, RICARDA	6	7%
10	BUGANZA, TOMMASO	6	7%

Fonte: Dados extraídos do *VOSviewer* (2021)

No que se refere aos países mais produtivos no tema abordado nesse estudo, “Modelo de negócios”, há uma distribuição significativa das produções, de países da América e Europa com maior destaque (Tabela 4). Dentre os países que mais se destacaram em publicações, no tema do estudo, extraiu-se, os 10 primeiros com maior notoriedade, observou-se que Estados Unidos (224 registros), Inglaterra (217 registros) e Alemanha (184), lideram os três primeiros lugares e ocupam posições de destaque, estando entre os países mais produtivos.

Tabela 4 Análise baseado nos países com mais publicações na área (1985-2020)

ORDEM	PAÍS	REGISTROS	% 2338
1	ESTADOS UNIDOS	224	16%
2	INGLATERRA	217	16%
3	ALEMANHA	184	13%
4	ITÁLIA	169	12%
5	POVOS DA CHINA	141	10%
6	FRANÇA	97	7%
7	SUÉCIA	95	7%
8	ESPANHA	92	7%
9	BRASIL	75	5%
10	FINLÂNDIA	73	5%

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

Dentre as Instituições mais produtivas, destacou-se as 10 principais (tabela 5), onde é possível identificar que há uma alta concentração das produções, em instituições como a *Polytechnic University Of Milan* (34 registros), esse resultado, está associado ao fato de autores com maior produtividade estarem vinculados a instituição. A *University Of Cambridge* (22 registros), na segunda posição, seguida da *University of Manchester* (20 registros) e a quarta posição, a *Copenhagen Business School* (17 registros), que possui vínculo com dois dos autores mais citados em publicações, Foss e Borgers, fazendo com que a instituição esteja entre as 10 principais.

Demonstrando assim, que as Instituições pioneiras em publicações acerca de modelode negócios estão associadas em sua maioria, aos principais autores com melhores índices de publicação, de modo que estão vinculados as instituições. É possível então identificar instituições destaque e referencias na temática de modelo de negócios.

Tabela 5 Instituições mais produtivas (1985-2020)

ORDEM	INSTITUIÇÕES	REGISTROS	% de 2338	PAÍS
1	POLYTECHNIC UNIVERSITY OF MILAN	34	19%	MILÃO
2	UNIVERSITY OF CAMBRIDGE	22	12%	INGLATERRA
3	UNIVERSITY OF MANCHESTER	20	11%	INGLATERRA
4	COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL	17	9%	DINAMARCA
5	LINKOPING UNIVERSITY	17	9%	SUÉCIA
6	UNIVERSITY ST GALLEN	17	9%	SUIÇA
7	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	14	8%	BRASIL
8	UNIVERSITY OF SOUTHERN DENMARK	14	8%	DINAMARCA
9	UNIVERSITY AALTO	13	7%	FINLÂNDIA
10	UNIVERSITY BUCHAREST ECON STUDIES	13	7%	ROMÊNIA

Fonte: Dados extraídos do *VOSviewer* (2021)

Identificado os 10 principais periódicos com maior número de publicações na área (Tabela 6), o *“Technological Soresiting and Social Change”* apresenta a primeira posição com (56 registros). Também com uma participação importante o *“Industrial Marketing Management”* ocupando o segundo lugar, com (40 registros), o *“Longe Range Planning”* (35 registros) encontra-se na terceira posição. São considerados esses 10 periódicos os principais e mais relevantes com publicações na temática, bem como, são periódicos muito importantes e reconhecidos nas áreas como: marketing, gestão estratégica, negócios, inovação, tecnologia e indústria.

Tabela 6 Principais periódicos com publicações na temática (1985-2020)

ORDEM	PERÍODICOS	REGISTROS	% DE 2338
1	TECHNOLOGICAL FORESTING ANDSOCIAL CHANGE	56	18%
2	INDUSTRIAL MARKETINGMANAGEMENT	40	13%
3	LONGE RANGE PLANNING	35	11%
4	INTERNACIONAL JOURNAL OFINNOVATION	29	10%
5	TECHOLOGY INNOVATIONMANAGEMENT	27	9%
6	BUSINESS STRATEGY ANT THE ENVIRONMENT	25	8%

7	MANAGEMENT DECISION	24	8%
8	TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT	24	8%
9	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	23	8%
10	R&D MANAGEMENT	22	7%

Fonte: Dados extraídos do *VOSviewer* (2021)

Na análise das palavras-chaves, verificou-se a rede de clusters das palavras-chave dos estudos sobre modelo de negócios, que estão relacionados entre si. É possível identificar os padrões de publicações, que associam em sua maioria, palavras em destaque (figura 3) *Business Model, Innovation, Business Model Innovation e Performance* em seus artigos. A análise foi feita a partir da leitura das palavras de maior destaque nos respectivos artigos, buscando identificar núcleos de sentido, cujas similaridades compõem as palavras a serem condensadas. Buscando o destaque dos termos mais relevantes nos artigos, no período de 1985 a 2020.

Na figura 3, o resultado indicou uma centralidade endereçado a 33 palavras formando 4 clusters principais. O tamanho dos círculos indica a quantidade de ocorrências das palavras-chave, assim, quanto maior o círculo, mais aquela palavra-chave terá aparecido nos documentos analisados.

Os clusters derivam de um total de 5.600 palavras-chaves encontradas nos 2.338 artigos, porém quando se adiciona o critério da palavra ter sido utilizada pelo menos 10 vezes, reduzem-se a 32 ocorrências em grupos delimitados. *Business Models* é a palavra-chave de maior ocorrência, aparece 516 vezes como é evidenciado no mapa.

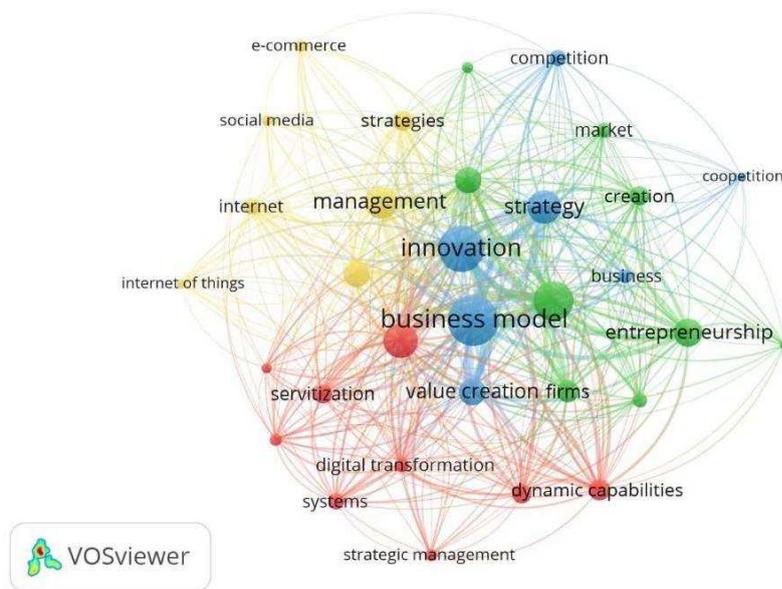


Figura 2. Análise baseada em palavras-chaves.

Fonte: Dados extraídos do *VOSviewer* (2021)

No cluster 1 denominado “Inovação em modelos de negócios”, de cor vermelha as palavras que o compõem são: *business model innovation* (231 ocorrências), *dynamic capabilities* (85 ocorrências), *competitive advantage* (69 ocorrências), *servitization* (62 ocorrências), *systems* (49 ocorrências), *digital transformation*(37 ocorrências), *digitalization* (29 ocorrências), *strategic management* (25 ocorrências) e *industry 4.0* (20 ocorrências). Pode ser caracterizado por estudos voltados para os avanços no campo de modelo de negócios, voltados para inovação em modelos de negócios, indicados pela representação da palavra *business model innovation* (231 ocorrências), bem como, relacionado com o campo de transformações digitais e as exigências mercadológicas inerentes a 4ª revolução industrial e o processo das organizações na criação de agregar valor aos produtos/serviços, assim como, a necessidade de estreitamento no relacionamento com os clientes.

O cluster 2 denomina-se “Desempenho Organizacional” de cor verde, apresenta-se com as seguintes palavras: *performance* (313 ocorrências), *entrepreneurship* (159 ocorrências), *future* (133 ocorrências), *firms* (88 ocorrências), *creation* (72 ocorrências), *market* (37 ocorrências), *open innovation* (36 ocorrências), *consumption* (22 ocorrências) e *startups* (18 ocorrências). Está relacionado aos estudos voltados na área de desempenho organizacional, bem como, estudos direcionados aos avanços necessários das organizações, a capacidade empreendedora e inovativa, de criar ou remodelar negócios, representada pela palavra *performance* (313 ocorrências).

O cluster 3 denominado “Definição de Modelos de Negócios” na cor azul apresenta o agrupamento das seguintes palavras *business model* (516 ocorrências), *innovation* (421 ocorrências), *strategy* (215 ocorrências), *value creation* (137 ocorrências), *competition* (50 ocorrências), *business* (39 ocorrências), e *coopetition* (22 ocorrências). Representam os estudos direcionados para as definições de modelo de negócios, representados pela palavra de destaque *business model* (516 ocorrências), que são estudos em sua maioria, com ênfase conceitual voltada para a criação e captura de valor, são os estudos bem direcionados da área de estratégia e negócios.

No cluster 4 denominado de “Elementos de Modelos de Negócios” de cor amarelo as palavras componentes são: *management* (205 ocorrências), *technology* (132 ocorrências), *strategies* (74 ocorrências), *internet* (49 ocorrências), *e-commerce* (25 ocorrências), *social media* (23 ocorrências), *internet of things* (16 ocorrências). Está relacionado aos estudos voltados para os elementos de modelo de negócios, que envolvem as áreas de gestão empresarial, representados pelo destaque da palavra: *management* (205 ocorrências), dando enfoque aos estudos mercadológicos assim como, estudos com ênfase em tecnologia, com o objetivo de direcionar os modelos de negócios para os mercados digitais.

Destarte, os 4 clusters gerados através do software Vosviewer, através da análise das co-palavras, é notório perceber que há uma multidisciplinaridade no campo, que ao longo das décadas, tem demonstrado um crescimento no tema “modelo de negócios”. Sendo possível identificar e afirmar a multidisciplinaridade da temática, tendo em vista sua permeabilidade em áreas como negócios, tecnologia de informação, inovação, estratégia, mercado, dentre outras. Efetivando ainda mais sua importância e sua ascensão na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou contribuir acerca do campo Modelo de Negócios, como uma ferramenta estratégica, que auxilia organizações. Dessa forma, este artigo explorou alguns dos diversos conceitos de Modelo de Negócios, presentes nas variadas literaturas e busca, ampliar e/ou aprimorar as bases conceituais do Modelo de Negócios, tendo em vista, que esse construto, ainda se encontra em desenvolvimento.

O objetivo deste artigo foi realizar uma análise das redes bibliométricas de pesquisa sobre modelo de negócios, a fim de identificar as novas tendências que estão surgindo nesta

área, bem como, identificar os tópicos já consolidados neste campo de estudo. Este artigo oferece um mapeamento bibliométrico acerca da produção científica sobre modelos de negócios, considerando as publicações internacionais, entre 1985 e 2020.

Através deste estudo, foi possível identificar a centralidade do campo durante o período de 35 anos que confirma que há uma evolução notória nos estudos, identificando assim, os percursos da temática. Demonstrando ser um tópico em ascensão nos estudos da área, que cresceu expressivamente nos últimos anos, a análise dos resultados aponta para avanços, bem como, o interesse de estudiosos na realização de estudos sobre o tema em suas pesquisas, principalmente, nos últimos 5 anos (2016-2020).

Nesse estudo, identificou-se os autores mais citados, autores que mais publicaram, países com mais publicações no tema, as Instituições com maiores índices de publicação, os principais periódicos na área de investigação.

Assim, o portfólio teórico construído direcionou um entendimento atual da literatura sobre Modelos de negócios, onde identificou-se lacunas e fragmentações na literatura. Bem como, identificou que os estudos em geral estão sendo produzidos com mais consistência teórica, uma vez que os artigos investigados possuem reconhecimento científico e fornecem, trabalhos em sua maioria de autores renomados e que possuem interesse em desenvolver trabalhos nessa temática, justificando assim, a ascensão do tema.

Com a análise dos resultados foi possível identificar o crescimento de publicações sobre modelo de negócios e as importantes contribuições que o modelo de negócios proporciona, através de uma nova perspectiva, sob a ótica da modelagem de negócios simplificada, a fim de favorecer os diversos modelos de negócios e as organizações, com o objetivo de promover impactos profícuos na capacidade de compreensão que é necessária para que as organizações consigam vislumbrar o futuro e caminhar para os resultados desejados, enfrentando os desafios e aproveitando as oportunidades do trajeto rumo à inovação, sustentabilidade, criação de valor e melhoramento social e econômico.

Por fim, este artigo possui profícuas contribuições acadêmicas, ao realizar um mapeamento do cenário de pesquisa sobre modelo de negócios, e por elencar os avanços e tendências da temática. Assim, aponta-se que os resultados enriquecem de modo exitoso, bem como, estudos futuros sugeridos, a fim de promover amplitude de conhecimento e aprimorar os avanços do processo de pesquisas sobre Modelo de Negócios.

CAPÍTULO 2

ARTIGO 2: CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELOS DE NEGÓCIOS: RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÚLTIMA DÉCADA

DYNAMIC CAPABILITIES AND BUSINESS MODELS: A PORTRAIT OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE LAST DECADE

CAPACIDADES DINÁMICAS Y MODELOS DE NEGOCIO: RETRATO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA EN LA ÚLTIMA DÉCADA

RESUMO

Considerando o crescente interesse em pesquisas que envolvem Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócios, este estudo apresenta uma revisão bibliométrica que objetivou mapear a produção científica acerca destas temáticas na base de dados Web of Science (WoS), entre 2012 e 2021. Realizou-se uma análise sistemática da literatura e resultando em 170 artigos, cujo recorte teórico foi feito a fim de identificar as novas tendências que estão surgindo na área, e identificar os tópicos já consolidados. Através do Software VOSviewer realizou-se mapeamento e clusterização, e identificou-se: principais artigos, autores mais citados, autores que mais publicaram, principais instituições, principais periódicos e a rede cluster de palavras-chaves. Assim, este estudo expressa os processos presentes na literatura apontando a expressiva ascensão das temáticas na literatura.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Modelos de Negócios; Estudo bibliométrico.

ABSTRACT

Considering the growing interest in researches involving Dynamic Capabilities and Business Models, this study presents a bibliometric review that aimed to map the scientific production on these themes in the Web of Science (WoS) database, between 2012 and 2021. Systematic analysis of the literature and 170 articles were considered, whose theoretical cut was made in order to identify the new trends that are emerging in the area, and to identify the topics already consolidated. Through the VOSviewer Software, mapping and clustering were carried out, and the following were identified: main articles, most cited authors, authors who published the most, main institutions, main journals and the keyword cluster network. Thus, this study expresses the processes present in the literature, pointing to the expressive rise of themes in the literature.

Keywords: Dynamic capabilities; Business Models; bibliometric study.

RESUMEN

Considerando el creciente interés en investigar que involucran Capacidades Dinámicas y Modelos de Negocios, este estudio presenta una revisión bibliométrica que tuvo como objetivo mapear la producción científica sobre estos temas en la base de datos Web of Science (WoS), entre 2012 y 2021. Análisis sistemático de la literatura que resultó 170 artículos, cuyo corte teórico se realizó con el fin de identificar las nuevas tendencias que están surgiendo en el área, e identificar los temas ya consolidados. A través del Software VOSviewer se realizó el mapeo y agrupamiento, identificándose: artículos principales, autores más citados, autores que más publicaron, principales instituciones, principales revistas y la red de clústeres de palabras clave. Así, este estudio expresa los procesos presentes en la literatura, apuntando al surgimiento expresivo de los temas en la literatura.

Palabras clave: Capacidades dinámicas; modelos de negocios; estudio bibliométrico.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade das organizações de adaptar-se perante as mudanças em seu entorno, despertam o interesse e necessidade de geração de ideais, dinamismo no mercado em que atua, desenvolvimento de produtos e serviços que atendam as expectativas mercadológicas e inovativas. O foco está no processo pelo qual a organização desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria organização, assim como, pelo dinamismo do ambiente (Teece, 1997).

Para assegurar impulso às dinâmicas de mercado, as capacidades dinâmicas se apresentam como caminhos que possibilitam o comportamento organizacional orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades-chave face às mudanças no ambiente em que atuam, buscando atingir e sustentar suas vantagens competitivas (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Baseia-se no emprego de recursos, geralmente combinações desses, revestindo os processos explícitos e os elementos tácitos, tais como know-how e liderança nos processos, a fim de assegurar barreiras de acesso à vantagem, já que essas capacidades são difíceis de ser imitadas ou copiadas por empresas rivais (Wang & Ahmed, 2007; Moreira, 2015).

Em termos práticos e teóricos, os estudos sobre modelos de negócios e capacidades

dinâmicas têm ganhado relevância no contexto gerencial, sobretudo em mercados e ambientes altamente dinâmicos e incertos, nos quais a mudança tecnológica rápida e sistêmica são necessárias para manutenção ou alcance da vantagem competitiva (Couto et al., 2019; Teece, 2007; Teece et al., 2016; Meirelles & Camargo, 2014).

O levantamento de dados na literatura, através do mapeamento bibliométrico é importante, a fim de auxiliar na identificação e correlação das duas temáticas. Estudos dessa natureza são relevantes por elencar uma visão geral abrangente da evolução das temáticas, perspectivas das publicações, com índices como instituições, autores, periódicos, países mais produtivos. Para Silva, Duarte e Biscoli (2019), estudos bibliométricos buscam inventariar, sistematizar e avaliar a produção científica em uma determinada área do conhecimento no intuito de identificar tendências. A análise de uma década contribuirá a fim de encontrar os direcionamentos temáticos das teorias.

Nessa perspectiva, o presente artigo tem como objetivo mapear a produção científica acerca de Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócios, deste modo, realizou-se uma análise bibliométrica na base de dados da Web of Science (WoS), tendo como cerne, as publicações entre 2012 e 2021, com a finalidade de verificar a quantidade de publicações feitas, a relevância atribuída as mesmas e a evolução das publicações acerca das temáticas ao longo do tempo.

O estudo está estruturado em cinco seções, iniciando com a introdução. Na sequência, seguem: Capacidades dinâmicas, Modelo de Negócios, que trazem o referencial teórico base para o estudo, procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados; e por fim, considerações finais.

2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Desenvolvida a partir de meados década de 1990, a teoria das capacidades dinâmicas é uma abordagem relativamente recente no meio acadêmico (Guerra, Tondolo, & Camargo, 2016). Sua definição inicial proposta por Teece et al. (1997, p. 516), define como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida.

As capacidades dinâmicas, incluem a detecção, apreensão e transformação necessária para projetar e implementar um modelo de negócios. Permitindo assim que uma empresa utilize seus recursos comuns e direcione-os. Isso requer desenvolver e coordenar, ou "orquestrar" os recursos da empresa (e das empresas parceiras) para abordar e até mesmo moldar as mudanças

no mercado ou no ambiente de negócios, as capacidades dinâmicas são multifacetadas (Teece, 2018).

Wang e Ahmed (2007) definem capacidade dinâmica como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades chaves face às mudanças no ambiente em que atuam, buscando atingir e sustentar suas vantagens competitivas. Para eles, as capacidades dinâmicas consistem no emprego de recursos, geralmente combinações desses, revestindo os processos explícitos e os elementos tácitos, tais como know-how e liderança nos processos, a fim de assegurar barreiras de acesso à vantagem, já que essas capacidades são difíceis de serem imitadas ou copiadas por empresas rivais (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Neste sentido, há alguns direcionamentos perante o entendimento sobre capacidades dinâmicas, que são considerados sustentáculos base para teoria, são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 Direcionamento da ênfase de Capacidades Dinâmicas

Ênfase	Autores	Ano
Capacidades funcionais	Collis	1994
Habilidade organizacional	Teece et al.,	1997
Rotina organizacional	Einsehardt & Martin	2000
Capacidades Operacionais	Winter	1964
Orientação comportamental da empresa	Wang & Ahmed	2007
Conhecimento e aprendizagem da organização	Easterby-Smith & Prietro	2008
Conjunto de processos	Ambrosini & Bowman,	2009

Fonte: Elaborado pelos autores (2021) – baseado no trabalho de (Couto et al.,2019; Meirelles & Camargo, 2020)

Conforme apontam Augier e Teece (2008), a estrutura conceitual de capacidades dinâmicas é baseada na combinação de elementos conceituais da visão baseada em recursos (Barney, 1986; Penrose, 2006; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) e da visão neoschumpeteriana da firma (Nelson & Winter, 1982; Winter, 1964), nas quais se integram as ideias da dinâmica de inovação propostas por Schumpeter (1942) e as de rotinas e competências apresentadas pelos autores da teoria comportamental da firma (Cyert & March, 1963) para que a empresa desenvolva capacidades dinâmicas, é necessário, em primeiro lugar, um conjunto de

comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e à inovação (Meirelles e Camargo, 2014).

Logo o conceito de capacidades dinâmicas tem como essência os processos organizacionais da firma (jeito da empresa de fazer as coisas, ou seja, as rotinas e os padrões de práticas e aprendizados da organização), os quais são por sua vez formados pelas posições (recursos e ativos disponíveis) e moldados pela própria evolução da história da firma (caminhos já percorridos pela empresa, considerando as ameaças e as oportunidades identificadas) (Teece et al., 1997). Isso sugere, que as capacidades dinâmicas sejam mais eficazes na identificação das mudanças ambientais por analisar as firmas sob a perspectiva de suas rotinas e processos em busca de uma estratégia de criação e manutenção de valor, ultrapassando, deste modo, a condição da análise estática dos recursos internos (Moreira & Moraes, 2016; Teece, 2007; 2014; Teece et al., 1997; Teece et al., 2016; Couto et al., 2019).

Desse modo, a abordagem de capacidade dinâmica aponta a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação da vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo (Helfat & Peteraf, 2009), seja por meio de rotinas (Dosi, Failo, & Marengo, 2008; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002) e processos (Bygdas, 2006; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece 2007) ou mesmos por outras capacidades (Collis, 1994; McKelvie & Davidson, 2009; Pavlou & El Sawy, 2011; Wang & Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza, & Davidson, 2006) pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos e capacidades (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009; Helfat & Peteraf, 2003, 2009; Helfat & Winter, 2011; Meirelles & Camargo, 2014). Nesse sentido, é essencial apontar que as capacidades dinâmicas estão relacionadas com as mudanças intencionais nos processos associados à percepção, às tomadas de decisão e à gestão das mudanças (Maritan & Peteraf, 2007).

Sugerindo assim que, para criar valor em ambientes de alta dinâmica tecnológica e incerteza, uma empresa depende da capacidade de identificar novas oportunidades e se organizar para conquistá-las, buscando desse modo, a detecção, apreensão, e transformações necessárias para projetar e implementar um modelo de negócios (Teece et al., 2016).

3 MODELOS DE NEGÓCIOS

Segundo Teece (2018) existem quase tantas definições do conceito de modelo de negócios quanto modelos de negócios existentes. Vários estudos listaram ou compararam as

várias definições e listas de componentes do modelo de negócios. De todo modo, em sua maioria, direcionam o conceito de modelo de negócios a “propostas de valor”, “entrega de valor”, a “criação de valor” (Zott et al., 2011; Birkinshaw & Ansari, 2015)

De acordo com (Zott et al., 2011) alguns estudiosos supõem que o surgimento do conceito de modelo de negócios e o uso extensivo do conceito desde meados da década de 1990 podem ter sido impulsionados pelo advento da Internet (Amit & Zott, 2001), o rápido crescimento em mercados emergentes e o interesse em questões da "base da pirâmide" (Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007; Thompson & MacMillan, 2010), assim como as indústrias em expansão e organizações dependentes de tecnologias pós-industriais (Perkmann & Spicer, 2010).

Um modelo de negócio descreve o projeto ou a arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor que uma empresa emprega. A essência de um modelo de negócio é definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, e atrai clientes (Teece, 2010)

Os elementos de um modelo de negócio devem estar internamente alinhados e coerentes (Ritter, 2014). Por exemplo, as capacidades de empresa devem ser capazes de fornecer o valor planejado para o cliente. Além disso, o modelo de negócios deve estar alinhado com a estrutura interna e modelo de gestão da empresa (Birkinshaw e Ansari, 2015; Teece, 2018).

Destarte, o conceito de modelo de negócio pode ser utilizado sob duas perspectivas diferentes: a primeira referente a uma abordagem mais “estática”, na qual é utilizada como um modelo para a coerência entre os diferentes componentes de um negócio; e a segunda relacionada a uma abordagem mais “transformacional” associando o conceito a uma ferramenta para promover a mudança e a inovação na empresa, ou ainda no próprio modelo (Demil & Lecocq, 2010; Couto et al., 2019).

A partir das discussões propostas, compreende-se, por exemplo, a existência do que é chamado “inovação em modelos de negócios”, e esse processo de inovação em modelos de negócio, especialmente no atual contexto de globalização e dos mercados dinâmicos, configura-se como um driver essencial para o desempenho superior e para a sobrevivência de uma empresa (Anwar, 2018) e que, no geral, compõe através de um processo de aprendizagem e ajuste (Teece, 2010) no qual as capacidades dinâmicas são alinhadas para aquele novo contexto (Ghezzi et al., 2015; Couto et al., 2019).

4 METODOLOGIA

Esse estudo classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa. Realizou-se levantamento bibliográfico acerca de modelos de negócios e capacidades dinâmicas. Segundo Marconi e Lakatos (2006), pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema.

Caracteriza-se também como um estudo bibliométrico, Araújo (2006) define Bibliometria como uma técnica que se concentra em analisar a produção científica existente sobre determinados assuntos, que tem como finalidade medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico.

Segundo Vanti (2002) as principais vantagens da bibliometria são: a) determinar tendências e crescimento da produção científica, b) determinar a produção individual de autores, instituições e países, c) compreender as possibilidades de desenvolvimento de novas investigações.

A utilização do software VOSviewer oferece suporte para a geração de mapa com termos de maior recorrência, visto que este software é especialmente orientado para representação gráfica de mapas bibliométricos (Van Eck & Waltman, 2010) que buscam facilitar a análise e compreensão das informações pesquisadas. Compreende-se que o apoio de software e o uso das técnicas de mapeamento e clusterização minimiza a influência do pesquisador na interpretação dos resultados.

A busca de artigos foi realizada em dezembro de 2021 e o delineamento da literatura foi realizado na base de dados da Web of Science (WoS), devido ser um dos bancos de dados da literatura mais relevantes e importantes e que cobre uma variedade ampla de disciplinas (Falagas et al., 2008). A unidade de análise foram artigos publicados entre 2012 e 2021, abrangendo um período de 10 anos de publicações na coleção principal da base de dados Web Of Science (WoS), a partir das palavras-chaves: business model e dynamic capabilities.

Outra etapa do procedimento metodológico, foi o processo de refinamento, em que selecionou alguns critérios da busca, que foram: (1) Categorias, (2) Tipo de documento e (3) Idioma. Inicialmente, foram encontradas 280 publicações selecionados na busca. Filtrou-se os anos de publicação entre 2012 e 2021, onde encontrou-se 258 publicações. Realizou-se então os refinamentos, onde, foram selecionadas as Categorias da Web of Science: “Business” e “Management”, assim, foram encontrados 197 publicações. Outro refinamento foi realizado, para selecionar o tipo de documento, sendo esse, “article” resultando em 172 artigos. O último critério, o idioma: Inglês foram encontrados 170 artigos.

Realizou-se a análise da rede de co-ocorrência de palavras-chaves, identificação de instituições, periódicos mais produtivos, autores mais citados, autores mais produtivos, destacando os dez mais citados e com mais publicações, dentre outras informações, a fim de compreender a correlação existente entre as temáticas na literatura.

5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este estudo identificou 170 artigos científicos publicados entre 2012 a 2021 sobre capacidades dinâmicas e modelos de negócio, que responderam ao critério definido na metodologia desta pesquisa e, demonstram uma década acerca das publicações sobre as temáticas, assim como, o crescente interesse nos temas no que diz respeito a publicações, indexados na base Web of Science (WoS).

O gráfico 1 representa uma visão geral do crescimento da produção científica, nas áreas de Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócios, nos últimos 10 anos. Embora os estudos na área tenham se iniciado em meados de 2001, o volume de produções, considerado ainda incipiente, passou a ser mais expressivo a partir de 2015.

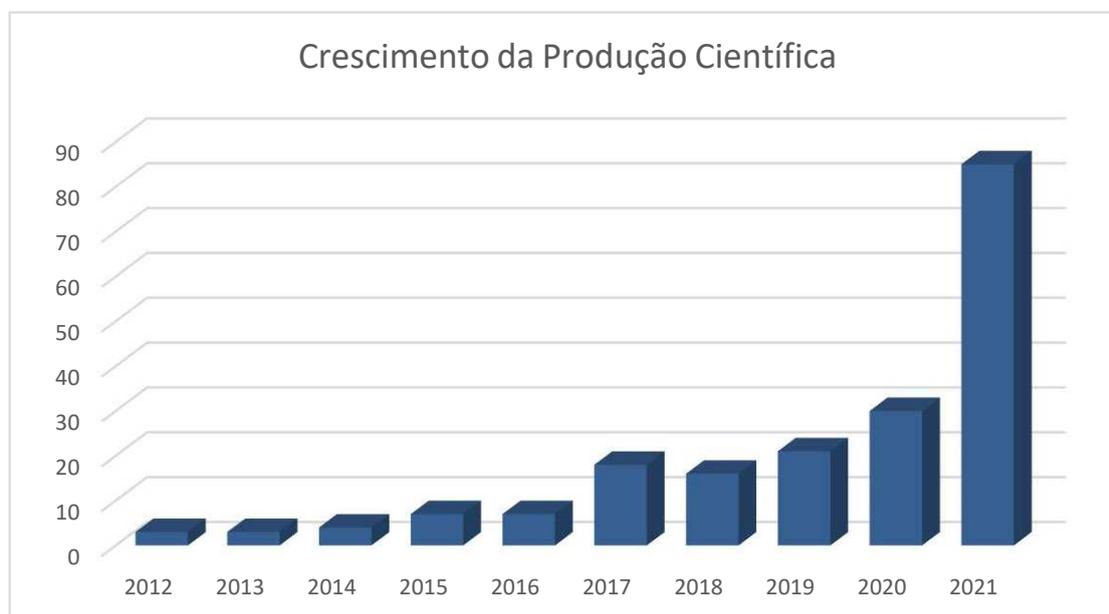


Gráfico 2 Crescimento da Produção Científica

Fonte: Dados extraídos da Web Of Science (2021)

Nos anos de 2015 e 2016 é possível observar que o interesse acerca de “capacidades dinâmicas” e “modelos de negócios”, inicia-se timidamente, o aumento considerável e mais

expressivo nas publicações acontece nos anos 2019 (21 publicações), 2020 (30 publicações) e 2021 (61 publicações), esse último principalmente, demonstrando assim ser mais notório e significativo (tabela 1). Esse aumento deve-se ao fato de estudiosos de diversas áreas da administração demonstrarem interesse nas temáticas e impulsionados pelos avanços nas pesquisas e a interdisciplinaridade de ambas. Os últimos 5 anos de estudo (2017 - 2021) representam um avanço bem representativo do crescimento da produção científica (tabela 1), demonstrando ascensão das temáticas nos estudos, bem como, perspectiva de crescimento nos anos posteriores.

Tabela 1 Registro do Crescimento da Produção Científica

Ano	Contagem do registro	% 170
2012	3	1,8%
2013	3	1,8%
2014	4	2,4%
2015	7	4,1%
2016	7	4,1%
2017	18	10,6%
2018	16	9,4%
2019	21	12,4%
2020	30	17,6%
2021	61	35,9%

Fonte: Dados extraídos da Web of Science (2021)

Quanto aos autores mais citados, segundo levantamento realizado na base de dados da Web Of Science e depois inserção no software Vosviewer, destacou-se os 10 primeiros (tabela 2), dentre os inúmeros pesquisadores. Identificou-se então, os autores mais citados, nas publicações nas temáticas: capacidades dinâmicas e modelos de negócios, dentre os trabalhos de destaque dos autores: Saebi “Busin ess Model Evolution, Adaptation or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics, Environmental Change and Dynamic Capabilities”, seguida de Foss “Business model innovation: a review of the process-based literature” e Teece ocupando a terceira posição com o artigo “Business models and dynamic capabilities”. Os autores anteriormente citados, possuem pesquisas direcionadas tanto em apenas uma das temáticas, quanto em ambas. A importância dos trabalhos desses autores para

a literatura é de grande valia, principalmente no que diz respeito a base teórica, das temáticas “Dynamic capabilities” e “Business model” nessa uma década de pesquisas e estudos.

Tabela 2 Autores mais citados (2012-2021)

Ordem	Autores	Registros
1	SAEBI, TINA	686
2	FOSS, NICOLAI	686
3	TEECE, DAVID	528
4	AFUAH, ALLAN	361
5	MASSA, LORENZO	360
6	TUCCI, CHRISTOPHER	323
7	CLAUSS, THOMAS	255
8	BOCK, ADAM	200
9	GANN, DAVID	200
10	GEORGE, GERARD	200

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

No índice de autores com mais publicações (tabela 3) é possível identificar, que timidamente os autores tem publicado sobre as temáticas de modo correlato, todavia, é essencial afirmar a importância dos estudos sobre “capacidades dinâmicas” e “modelos de negócios”. Como há uma certa tendência do crescimento das publicações nos últimos anos, conforme índices anteriores, é possível perceber que essa demanda, apesar de moderada a priori, tenderá a intensificar-se nos anos posteriores, dado as transformações vivenciadas pelas organizações e sociedade, evidenciados do contexto pandêmico, poderão gerar interesse em pesquisas e estudos nas temáticas. Dentre as publicações de destaque dos três primeiros autores, é possível destacar: Teece com os artigos “Business models and dynamic capabilities” (2018), “Innovation in the business model from the perspective of dynamic capabilities: bematech’s case”(2017) e seguido por Ghezzi “ na terceira posição Foss “Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective” (2015).

Tabela 3 Autores com mais publicações (2012-2021)

Ordem	Autores	Registros	%170
1	TEECE, DAVID	3	2%
2	GUEZZI, ANTONIO	3	2%
3	FOSS, NICOLAI	2	1%
4	SAEBI, TINA	2	1%
5	PAPA, ARMANDO	2	1%
6	CLAUSS, THOMAS	2	1%
7	CAVALLO, ANGELO	2	1%
8	GEBAUER, HEIKO	2	1%
9	BJORKDAHL, JOAKIM	2	1%
10	LIAO, SUQIN	2	1%

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

No que se refere aos países mais produtivos nos temas abordados nesse estudo, “Capacidades Dinâmicas” e “Modelo de negócios”, há uma distribuição significativa das produções, países da Europa como por exemplo, Itália, Alemanha, França, Inglaterra, dentre outros, apresentam maior destaque (tabela 4). Dentre os países que mais se destacaram em quantidade de publicações, no tema do estudo, extraiu-se, os 10 primeiros com maior notoriedade, observou-se que Itália (22 registros), (15 registros) e Estados Unidos (13), lideram os três primeiros lugares e ocupam posições de destaque, estando entre os países mais produtivos nas temáticas.

Tabela 4 Análise baseado nos países com mais publicações na área (2012-2021)

Ordem	Países	Registros	%170
-------	--------	-----------	------

1	ITÁLIA	27	16%
2	ALEMANHA	26	15%
3	ESTADOS UNIDOS	22	13%
4	INGLATERRA	21	12%
5	POVOS DA CHINA	21	12%
6	SUÉCIA	17	10%
7	AUSTRÁLIA	14	8%
8	FINLÂNDIA	11	6%
9	HOLANDA	11	6%
10	FRANÇA	8	5%

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

Dentre as instituições mais produtivas nas temáticas “Capacidades dinâmicas” e “Modelos de Negócios”, destacou-se as 10 principais (tabela 5), onde há no geral uma concentração de publicações para universidades da Europa. Contudo, os destaques são para as Universidades “Polytechnic University Of Milan” (com 7 registros), na primeira posição, seguida da “University Of California Berkeley” (com 4 registros) e na terceira posição a Lund University (com 3 registros).

Demonstrando assim, que as Instituições pioneiras em publicações acerca das temáticas mencionadas anteriormente, estão associadas em sua maioria, aos principais autores com melhores índices de publicação, de modo que estão vinculados às instituições, bem como corroboram com o índice de países com mais publicações em “Capacidades dinâmicas” e “Modelos de Negócios”.

Tabela 5 Instituições mais produtivas (2012-2021)

Ordem	Instituições	Registros	%170
1	POLYTECHNIC UNIVERSITY OF MILAN	8	4,7%
2	UNIVERSITY OF	4	2,4%
3	LUND UNIVERSITY	3	1,8%
4	NEWCASTLE UNIVERSITY	3	1,8%

5	CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY	3	1,8%
6	LINKÖPING UNIVERSITY	3	1,8%
7	UNIVERSITY OF JOHANNESBURG	2	1,2%
8	UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA	2	1,2%
9	UNIVERSITY OF QUEENSLAND	2	1,2%
10	RMIT UNIVERSITY	2	1,2%

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

Identificado os 10 principais e mais relevantes periódicos, com publicações nas temáticas (Dynamic capabilities e Business model), com maior número de publicações nas áreas (tabela 6), o “Longe Range Planning” apresenta a primeira posição com (8 registros). Também com uma participação importante o “Journal Of Business Research” ocupando o segundo lugar, com (7 registros), e na terceira posição o “Management Decision” (5 registros). Os periódicos identificados, são muito importantes e reconhecidos nas áreas como: gestão, estratégia, negócios e inovação, que interligam ao cerne das temáticas e suas similaridades.

Tabela 6 Principais periódicos com publicações na temática (2012-2021)

Ordem	Periodicos	Registros	% 170
1	LONGE RANGE PLANNING	8	4,7%
2	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	7	4,1%
3	MANAGEMENT DECISION	5	2,9%
4	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	5	2,9%
5	INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION	5	2,9%
6	R&D MANAGEMENT	4	2,4%

7	INDUSTRY AND INNOVATION	3	1,8%
8	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MANAGEMENT	3	1,8%
9	CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	3	1,8%
10	EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT	3	1,8%

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

Na análise baseada nas palavras-chaves, é possível identificar de imediato, a ligação existente e direcionada para as temáticas, “Dynamic Capabilities” e “Business Model”. É possível identificar os padrões de publicações, que associam em sua maioria, palavras em destaque (figura 1), a análise foi feita a partir da leitura das palavras de maior destaque nos respectivos artigos, buscando identificar núcleos de sentido, cujas similaridades compõem as palavras a serem condensadas. Buscando o destaque dos termos mais relevantes nos artigos, no período de 2012 a 2020.

O tamanho dos círculos indica a quantidade de ocorrências das palavras-chave, desse modo, quanto maior o círculo, mais aquela palavra-chave terá aparecido nos documentos analisados. O resultado indicou uma centralidade endereçado a 18 palavras formando 3 clusters principais. Os clusters derivam de um total de 631 palavras-chaves encontradas nos 170 artigos, porém quando se adiciona o critério da palavra ter sido utilizada pelo menos 10 vezes, reduzem-se a 18 ocorrências em grupos delimitados. “Dynamic Capabilities” é a palavra-chave de maior ocorrência, aparecendo 103 vezes, seguida da palavra “Business Model”, que aparece 43 vezes, como é evidenciado no mapa (figura 1).

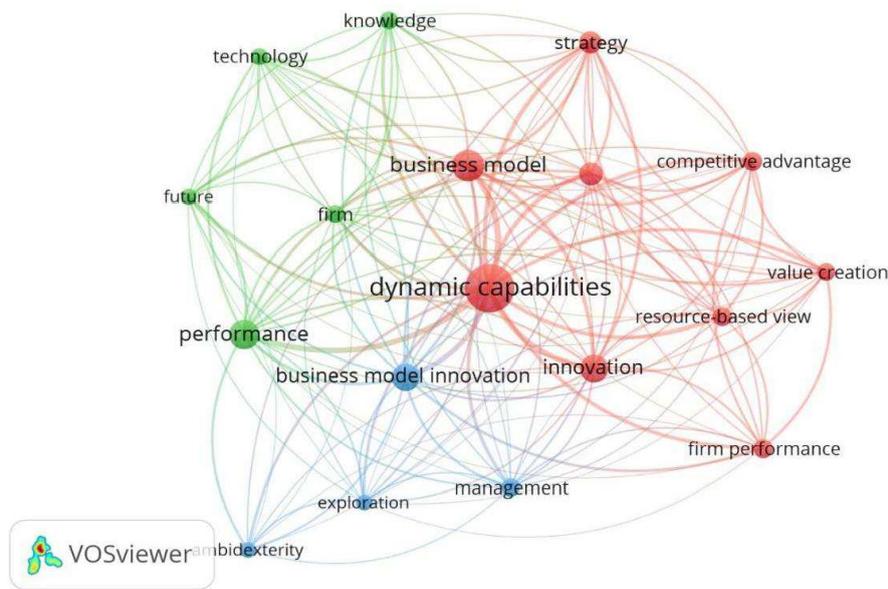


Figura 1. Análise baseada em palavras-chaves

Fonte: Dados extraídos do VOSviewer (2021)

Verificou-se a rede de clusters das palavras-chave dos estudos sobre “Dynamic Capabilities” e “Business Model”, que estão relacionados entre si. E identificou-se três clusters. O cluster 1 denominado de “Pilares teóricos e perspectiva evolutiva” de cor vermelha, sendo composto pelas palavras: dynamic capabilities (103 registros), business model (43 registros), innovation (34 registros), entrepreneurship (25 registros), strategy (22 registros), competitive advantage (17 registros), firm performance (17 registros), resource-based view (16 registros), e value creation (15 registros). Na busca por explicar o alcance da vantagem competitiva ou melhor desempenho das firmas, a Teoria Baseada em Recursos apresentou-se como caminho teórico viável em meados da década de 80 e início dos anos 90 (Wernerfelt, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991). Numa perspectiva evolutiva, surgem as capacidades dinâmicas como lente teórica capaz de entender o alcance da vantagem competitiva por meio das capacidades e rotinas organizacionais (Teece, Pisano e Shuen, 1997) e mais recentemente tem ganhado muito espaço a lógica de compreensão dos negócios por meio de Modelos de Negócios, perspectiva ainda mais abrangente, sem negar a contribuição das demais.

No cluster 2 denominado “Elementos Organizacionais” de cor azul, as palavras de destaque são: business model innovation (33 registros), management (15 registros), exploration (11 registros) e ambidexterity (11 registros). Direcionados para um olhar mais interno dos modelos de negócios e suas dinâmicas internas de recursos, associados também aos elementos

da organização em fazer novas descobertas de oportunidades (*exploration*), podendo ser melhor compreendido por meio dos vários processos, inclusive correlacionados as capacidades dinâmicas, como sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações (Teece, 2007), assim como permitir que as organizações alcancem equilíbrio entre os esforços e resultados de aprendizagem e desempenhem capacidade de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores (McKelvin & Davidson, 2009; Lackner et al., 2011; Severgini, 2019)

O cluster 3 denominado de “Performance Organizacional”, de cor verde, composto pelas palavras: performance (39 registros), knowledge (15 registros), firm (14 registros), technology (13 registros) e future (12 registros) compreende para o direcionamento de trabalhos relacionados ao desempenho/performance e capacidade de aprendizagem organizacional, estabelecida pelas capacidades dinâmicas e as rotinas operacionais que evoluem com o tempo (Zollo & Winter, 2002), dando suporte as organizações no sentido que integram e promovem mecanismos de compreensão da gestão do conhecimento, do desempenho organizacional, do acúmulo de experiências bem como associa à lógica do futuro e de tecnologia, realizando assim um movimento evolucionário da organização (Gavetti & Levinthal, 2000; Meirelles & Camargo).

Ainda na análise, podemos identificar uma notória conexão entre as duas temáticas (Modelos de Negócios e Capacidades Dinâmicas), havendo assim, um expressivo aumento de estudos direcionados para essas áreas, que despertou o interesse de diversos estudiosos para publicações sobre ambas, de modo correlacionado, os índices bibliométricos aqui analisados podem atestar essa assertiva. Desse modo as “Capacidades dinâmicas” e “Modelos de negócios” podem ocasionar profícuas contribuições no contexto organizacional das empresas, a figura 2 apresenta alguns dos pontos que podem demonstrar essa interligação entre as duas temáticas e as contribuições referentes a ambas nesse então contexto organizacional.

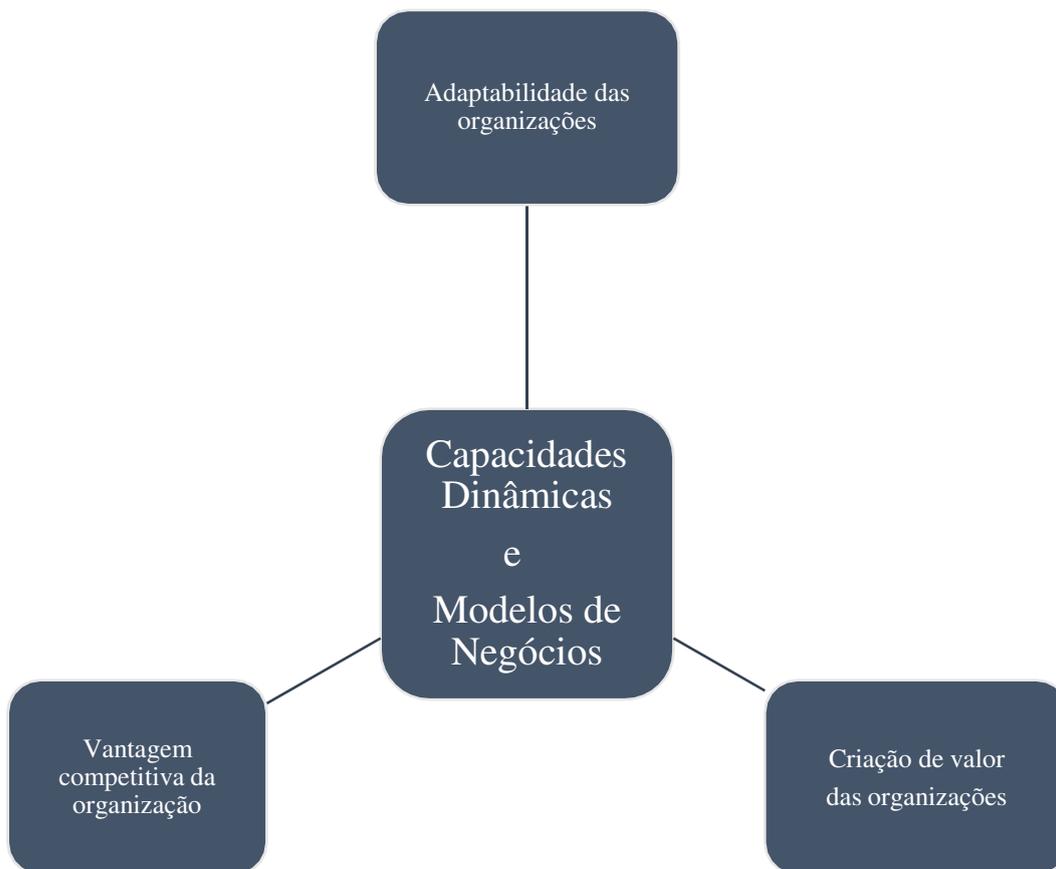


Figura 2. Correlação entre Capacidades Dinâmicas e Modelos de Negócios

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Destarte, há uma profícua interação entre os dois tópicos, sendo assim a perspectiva de que as capacidades dinâmicas, sugere que, para se manter competitiva, as empresas necessitam se adaptar e renovar seus modelos de negócios continuamente, sentindo, apreendendo e transformando, sendo importante apontar que a força das capacidades dinâmicas de uma empresa é vital de inúmeras maneiras, mas, principalmente para auxiliar na sua capacidade de manter a sua lucratividade e rentabilidade a longo prazo, incluindo a capacidade de projetar e ajustar modelos de negócios. Desse modo os dois construtos se interligam e propiciam dentre tantos elementos, a vantagem competitiva das organizações, criação de valor, as capacidades de geração de ideias, desenvolvimento de novos processos, capacidade de identificar segmentos e soluções para clientes, entrega de valor para o cliente e principalmente capacidade de permear no mercado, gerando assim um comportamento resiliente nas rotinas e processos da organização (Teece, 2007; 2018; McKelvin e Davidson, 2009).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi realizar um mapeamento bibliográfico do desempenho científico de capacidades dinâmicas e modelos de negócios, a fim de identificar a interligação e a correlata contribuição na literatura das temáticas.

Identificou-se que publicações sobre ambas temáticas, ainda são bem moderadas, todavia, é notório que o crescimento mais expressivo de publicações se dá nos últimos 5 anos, entretanto, a importância de realizar a pesquisa de uma década de publicações, permite justamente identificar os percursos e tendências das pesquisas e conseqüentemente, apontar possíveis projeções de estudos e trabalhos sobre capacidades dinâmicas e modelos de negócios, ao passo que as temáticas sigam sendo exploradas.

Através desse estudo, é possível afirmar que há uma profícua relação entre essas duas teorias, como foi afirmado por autores e trabalhos como o de (Teece,2018) que buscam explorar as características de análise das temáticas, a fim de pontuar a conexão existente entre o campo de capacidades dinâmicas e modelos de negócio.

O quão assertivo é a utilização das capacidades dinâmicas para definir as estratégias dos modelos de negócio, o profícuo impacto que isso pode trazer em termos e mudanças e adaptações que ocorrem no contexto da gestão empresarial, como apontado, que fortes capacidades dinâmicas podem contribuir e habilitar a criação e a implementação de modelos de negócios eficazes (Teece, 2018; Teece et al.,2016), através do levantamento de dados na literatura demonstrou-se assim que os temas têm pontos em comum, a análise de uma década propiciou encontrar os direcionamentos temáticos.

Com a análise dos resultados foi possível identificar o crescimento de publicações sobre capacidades dinâmicas e modelos de negócios e a interligação entre as temáticas, trazendo assim, a assertiva das contribuições que essas teorias proporcionam. Baseado nos resultados, em 2015 foi percebido que os estudos correlacionando dessas duas temáticas foi timidamente iniciado, entretanto, 2020 e 2021 foram anos bem mais evidentes de publicações e, esse último ano tendo maior destaque, demonstrando assim que há projeções positivas de mais trabalhos voltados para essas áreas nos anos seguintes.

Em suma, os resultados analisados neste artigo contribuem, em termos acadêmicos, para o conhecimento sobre capacidades dinâmicas e modelos de negócios, tendo em vista o mapeamento bibliográfico realizado, identificando assim novas perspectivas das temáticas.

Apesar da correlação entre as temáticas ser relativamente recente, é possível estabelecer associações com outros temas como inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, ambidestria organizacional (Guerra et al, 2016), apontando assim a pluralidade das temáticas e evidenciando o expressivo crescimento encontrado através do mapeamento.

Neste sentido, profícuas contribuições para organizações, no sentido de compreender e desenvolver suas capacidades dinâmicas e seus modelos de negócios, auxiliando assim, administradores, gestores e empreendedores a compreender a dinamicidade dos ambientes internos e externos, buscando assim usufruir dos recursos existentes, exercendo as capacidades dinâmicas de suas organizações e modelos de negócios cada vez mais favoráveis, inovadores e eficientes, correspondendo assim às exigências mercadológicas e as próprias transformações que frequentemente ocorrem no ambiente na qual estão inseridas.

CAPÍTULO 3

ARTIGO 3: NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS EM FUNÇÃO DOS IMPERATIVOS DA PANDEMIA DO COVID-19: UMA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar como as empresas de tecnologia de informação impulsionaram o desenvolvimento de novos modelos de negócios durante o período da pandemia do Covid19. A base teórica baseia-se em diversos trabalhos, dentre eles o de Meirelles e Camargo (2014). Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de múltiplos casos qualitativo descritivo, tendo como unidade de análise as empresas de tecnologia de informação em período pandêmico. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores das empresas e análise documental. Utilizou-se análise de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti, que auxiliou na sistematização dos achados. Os resultados demonstram a interligação entre os tópicos e uma notável capacidade dinâmica realizada bem como o desenvolvimento de uma direção na criação de valor dessas empresas de TI, gerando assim uma remodelagem de novos modelos de negócios nos mais diversos setores e organizações, principalmente motivadas pelo contexto pandêmico. O estudo interessa, especialmente, a acadêmicos e gestores nas áreas de administração.

Palavras-Chave

Capacidade dinâmica, Modelos de Negócios, Contexto Pandêmico, Tecnologia de informação.

NEW BUSINESS MODELS ACCORDING TO THE IMPERATIVES OF THE COVID-19 PANDEMIC: AN ANALYSIS OF THE DYNAMIC CAPACITIES OF INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES

ABSTRACT

This work aims to analyze how information technology companies boosted the development of new business models during the Covid19 pandemic period. The theoretical basis is based on several works, including Meirelles and Camargo (2014). In methodological terms, it is a descriptive qualitative multiple case study, having as a unit of analysis information technology companies in a pandemic period. Data collection took place through semi-structured interviews

with company managers and document analysis. Content analysis was used with the support of Atlas.ti software, which helped to systematize the findings. The results demonstrate the interconnection between the topics and a remarkable dynamic capacity performed, as well as the development of a direction in the creation of value of these IT companies, thus generating a remodeling of new business models in the most diverse sectors and organizations, mainly motivated by the context pandemic. The study is of particular interest to academics and managers in the fields of administration.

Keywords

Dynamic capabilities, Business model, Pandemic Context, Information technology.

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e da sociedade pressionaram as empresas a repensarem a forma de gestão de seus negócios e processos, bem como, o posicionamento na cadeia de valor, o desenvolvimento de novos produtos e os caminhos para introduzir e mantê-los no mercado, ajustando as ações de marketing e de distribuição. O processo de adaptação vem se intensificando cada vez mais nas organizações, que procuram fortalecer o desenvolvimento de experiências ao cliente bem como sua vantagem competitiva (Coelho, 2016; Weill & Woerner, 2019).

Mais do que uma era de mudanças, vive-se uma mudança de era e as tecnologias digitais potencializam essas transformações por meio das várias formas de conectividade e interação com pessoas, aquisição de produtos e serviços e tecnologias. No mundo dos negócios, as indústrias e empresas estão sendo desafiadas a evoluir com a sociedade capturando oportunidades de negócios e enfrentando a competição dessa era digital (Silva, 2018).

Nas últimas três décadas, são notórios o desenvolvimento das tecnologias de informação (TI) e a sua integração nos processos de produção, que trouxeram benefícios ao nível de toda cadeia de valor. A evolução na capacidade das tecnologias, impulsionou a produtividade industrial, reduzindo os custos de produção e fornecendo soluções eficazes para atender aos clientes com qualidade, velocidade e melhor custo/benefício (Cheng et al., 2015).

A velocidade exponencial e as mudanças que estão ocorrendo na sociedade, impulsionadas pela rápida adoção de tecnologia, desencadeia a necessidade de adaptação das organizações e sociedade. A evolução das tecnologias de informação e a sua introdução nos

mais diversos processos nas organizações têm cada vez mais ficado evidente (Santos et al., 2018). Sendo assim, é denotado que algumas organizações estão surgindo sob a forma de *startups* e oferecendo novos produtos e serviços, enquanto por outro lado, aquelas organizações já estabelecidas têm buscado se reposicionar a fim justamente de preservar sua posição de vantagem competitiva, utilizando assim a tecnologia para melhorar seus processos e reduzir custos (Rodrigues, 2017; Silva, 2018).

O inevitável processo de transformação digital foi impulsionado nos últimos dois anos pela pandemia da covid-19, fato que vem afetando negócios e estilos de vida da população mundial. O COVID-19 teve sua eclosão em dezembro de 2019 e perturbou a economia mundial (McKibbin & Fernando, 2020; Junior, 2020). O mundo e a economia global foram demasiadamente impactados, a pandemia pelo mundo tem gerado choques econômicos, sociais e ambientais. Diante das tentativas de redução da proliferação do vírus, encontram-se o isolamento social e quarentena, bem como medidas mais severas como o lockdown, a fim de mitigar os casos de infecções (Lin et al., 2020; Backes et al., 2020). As necessárias medidas sanitárias impõem mudanças no posicionamento das empresas em tempos de pandemia para amenizar os efeitos persistentes da crise (Baldwin & Di Mauro 2020), ao tempo em que buscam gerar valor, sobreviver, se adaptar e buscar se redirecionar (Miceli, 2020).

O desenvolvimento ou reforço de apostas nas capacidades tecnológicas torna-se um imperativo não adiável sob o risco de perda competitiva iminente. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar os caminhos para criação de valor das empresas de tecnologia de informação no impulsionamento de novos modelos de negócios em decorrência dos imperativos da pandemia do covid-19.

Para alcançar esse objetivo, optou-se pelo desenvolvimento de estudo multicasos qualitativo descritivo, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os dados foram transcritos e analisados com auxílio do Atlas.ti, garantindo maior sistematização dos achados.

Este estudo interessa, entre outros, a acadêmicos, profissionais e curiosos na área de administração, tecnologia da informação e gestão da inovação. As próximas seções apresentam aspectos relativos à base teórica norteadora, procedimentos metodológicos, resultados e conclusões.

2 CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELOS DE NEGÓCIOS

Os desenvolvimentos na economia global mudaram o equilíbrio tradicional entre o cliente, fornecedor e mercado. As novas comunicações e tecnologias, assim como a facilidade de regimes comerciais mais facilitados, significam que os clientes têm mais opções e necessidades variadas. Portanto, as empresas, precisam ser mais centradas no cliente, o enfoque no cliente torna-se parte importante do cerne de uma organização, especialmente porque a tecnologia evoluiu para permitir o fornecimento de custo mais baixo de informações e soluções para o cliente (Teece, 2010).

Desse modo, se faz necessário que as organizações busquem ferramentas, e estratégias norteadoras, a fim de proporcionar experiências cada vez mais focadas no cliente e adaptáveis ao mercado. De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2011:100): “A estratégia tem sido o principal alicerce da competitividade nas últimas três décadas, mas no futuro, a busca por vantagens sustentáveis pode muito bem começar com o modelo de negócios” (Teece, 2018). A fim de buscarem vantagem competitiva, inovação e adaptabilidade organizacional, as capacidades dinâmicas e os modelos de negócios, tendem a trazer profícuas contribuições nesse sentido.

Os modelos de negócios por exemplo, são representações simplificadas dos elementos e as interações entre esses elementos, que uma unidade organizacional escolhe a fim de criar, entregar, capturar e trocar valor, é um processo de ajuste fino que envolve mudanças voluntárias e emergentes em, e entre componentes organizacionais interligados (Demil et al, 2010; Geisdoerfer et al, 2018).

Osterwalder e Pigneur (2010) apontam que modelo de negócios compreende a lógica de criar, entregar e capturar valor para a organização, essa indicação dos autores remete ao que Teece (2010) caracterizou como uma articulação da lógica dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente, a fim de a empresa entregar esse valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado (Bonazzi e Zilber, 2014).

Sendo composto por três principais elementos: criação de valor, entrega de valor e captura de valor, são elementos importantes e compõe o modelo de negócios. Destarte, o conceito de valor é amplo e pode variar conforme a área de conhecimento. Na administração, e de forma semelhante na engenharia de produção, o conceito de valor normalmente está relacionado às questões econômicas, estratégicas e operacionais da empresa (Vicelli & Tolfo, 2016).

A Internet pode por exemplo, ser considerado uma das principais impulsionadoras do aumento do interesse em modelos de negócios e o conseqüente surgimento de uma literatura que gira em torno do tópico (Ghaziani & Ventresca, 2005; Magretta, 2002; Yip, 2004; Zott et

al., 2011). Todavia, o principal enfoque e compreensão de estudiosos e organizações, que as empresas podem competir por meio de seus modelos de negócios (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). O modelo de negócio, então, tende a representar uma fonte potencial de vantagem competitiva das organizações (Markides & Charitou, 2004).

Já as capacidades dinâmicas refletem a capacidade organizacional de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva vistas a partir de rotinas de alto desempenho operadas dentro da empresa, sendo moldadas: pelos processos administrativos e gerenciais, pela posição dos ativos específicos no mercado e pela dependência de caminhos (Teece; Pisano; Shuen, 1997). A capacidade dinâmica é definida como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. As competências são entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais (específicos à firma), cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (difíceis ou impossíveis de imitar). A dinâmica é entendida como situações em que há mudanças rápidas na tecnologia e forças de mercado que exercem efeitos retroalimentadores na firma (Teece et al., 1997; Meirelles e Camargo, 2014).

As várias definições de capacidades dinâmicas vão ao encontro daquilo que Helfat et al. (2007) afirmam: as capacidades dinâmicas surgem em diversas formas. Algumas capacidades dinâmicas, por exemplo, permitem que a empresa entre num novo negócio e estenda sua base de negócios, outras capacidades ajudam a empresa a criar novos produtos e processos de produção. Finalmente existem capacidades dinâmicas relacionadas com a capacidade dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e a fazê-la crescer de forma consistente (Meirelles & Camargo, 2014).

As Capacidades Dinâmicas se tornaram uma importante abordagem explicativa no campo da estratégia organizacional, dedicando-se primariamente ao fenômeno da vantagem competitiva (Goncalves et al., 2017). Teece, Pisano e Shuen (1997) são os precursores, ao propor que a vantagem competitiva não se sustenta pela aquisição ou posse dos recursos, mas pelo contínuo desenvolvimento e renovação da base de recursos e de capacidades pelas organizações (Makadok, 2001; Tondolo et al., 2017). Sendo assim, a abordagem das Capacidades Dinâmicas tem sido empregada para explicação do desenvolvimento contínuo dos recursos e das capacidades organizacionais e sua relação com o desempenho organizacional (Tondolo; Bitencourt, 2014; Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006).

Destarte, é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas, integrada de três elementos componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades

individuais e organizacionais, (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (Meirelles e Camargo, 2014), assim como, elencaram em seu trabalho, diversos autores, que trazem elementos componentes de capacidades dinâmicas, como é possível nas visões dos autores identificados na tabela 1.

Tabela 1 Capacidades dinâmicas e seus elementos

Capacidades Dinâmicas como Comportamentos, Habilidades e Capacidades Organizacionais.

Categorias	Elementos evidenciados	Autores
A) Comportamentos, Habilidades e Capacidades organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade adaptativa, absorptiva, de inovação e Processos subjacentes; -Capacidade de geração de ideias; -Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores; -Capacidade de introdução de rupturas no mercado e desenvolvimento de novos processos; -Capacidade de aprender a aprender; -Habilidade em desenvolver novas estratégias ou melhor do que a concorrência; -Habilidade para alterar a base de recursos; -Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos <p>Habilidades empreendedoras de liderança e capacidade de mudança organizacional.</p>	<p>Wang e Ahmed (2007)</p> <p>McKelvie e Davidson (2009)</p> <p>Collis (1994)</p> <p>Helfat et al. (2007)</p> <p>Andreeva e Chaika (2006)</p>
B) Rotinas e Processos	<ul style="list-style-type: none"> -Trajetória de mudanças ao longo do tempo; -Domínio persistente do equilíbrio entre exploration e exploitation; -Posição da empresa na cadeia de valor e relações com os fornecedores e clientes; -Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos; -Processos de acumulação de experiências e evolucionário da organização, expresso na sua trajetória; -Soluções para clientes e desenho de modelos de negócios; -Identificação de segmentos de mercado alvo; -Rotinas e processos de suporte à geração de ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança 	<p>Dosi <i>et al.</i>, (2018)</p> <p>Eisenhardt e Martin (2000)</p> <p>Zollo e Winter. (2002; 2003)</p> <p>Teece (2007)</p>

<p>C) Mecanismos de Aprendizagem e governança do conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento de valores, definição de objetivos e linguagens comuns; -Criação de um modelo mental compartilhado; -Adquirir capacidades organizacionais de aprender a se adaptar em situações novas e incertas; - A organização buscar a aprendizagem por meio de troca de informações com outras organizações. -A organização busca parcerias de apoio tecnológico; -Processos cognitivos e comportamentais que permitem aos atores e <i>stakeholders</i> produzirem uma visão compartilhada sobre a organização; -Criação e desenvolvimento de uma organização coletiva e negociação de estratégias e objetivos comuns. -A organização incentiva a formação acadêmica e profissional dos colaboradores. -A organização realiza treinamentos continuados das equipes de trabalho 	<p>Rizzatti e Freire (2020) Cappellari (2017); Rosa (2016); Welter (2018) Vitry e Chia (2015) Lazarotto (2017); Schmitz (2018); Silva (2016)</p>
---	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de (Meirelles & Camargo, 2014; Zaluski et al., 2020)

No que diz respeito a visão das capacidades dinâmicas como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais, há diversos elementos importantes e contributivos que podem ser utilizados nas organizações, a fim de propiciar para essas organizações um sustentáculo na reconfiguração e adaptação de novos recursos, desenvolvimento de produtos e serviços, a promoção de rupturas no mercado na qual estão inseridas, ou desejam fazer parte.

Há uma ênfase que a capacidade de mudança é central para a existência de capacidades dinâmicas e essa está alicerçada em três pontos chaves essenciais, relativos às habilidades e aos comportamentos individuais e aos mecanismos organizacionais (Andreeva & Chaika, 2006). Há também a necessidade de se desenvolver habilidades não específicas, ou seja, habilidades profissionais conjuntas, que não necessariamente estão ligadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização, habilidades complementares: habilidades de autoaprendizagem, comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas (Meirelles & Camargo, 2014).

No que se refere ao comportamento, o ponto essencial é o desenvolvimento de lealdade das pessoas à mudança, na qual se refere ao modo no qual as mudanças são encaradas pelos

colaboradores da empresa. Uma das maneiras de desenvolver essa lealdade é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos francos e o consequente feedback (Andreeva & Chaika, 2006; Meirelles & Camargo, 2014).

Há também o direcionamento da ênfase no processo adaptativo que tratam as capacidades dinâmicas como rotinas e processos, que se fazem presentes no trabalho de alguns autores, (tabela 1). Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que os processos que constituem as capacidades dinâmicas são passíveis de decodificação e replicação, o que torna as capacidades dinâmicas homogêneas, e, portanto, passíveis de imitação, sendo assim, processos de negócio da firma, utilizados para corresponder ou até mesmo criar mudanças de mercado.

De acordo com Teece (2007) se faz necessário a capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera, a capacidade de aproveitar oportunidades, sendo esse componente, a seleção das fronteiras organizacionais que tem como objetivo a formação de capacidade para gerenciar complementos e plataformas, definir o escopo de abrangência das atividades e as fronteiras da organização para a geração de novas ideias, produtos e serviços, bem como para a seleção e implementação da mudança (Teece, 2010; Meirelles & Camargo), apontando assim que a organização pode ser entendida como um conjunto de rotinas operacionais e administrativas que evoluem ao longo do tempo por meio do feedback do desempenho (Zollo e Winter, 2002; Zaluski et al., 2020).

Em conjunto com os elementos anteriormente elencados, a empresa deve desenvolver também, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que forneçam suporte à existência das capacidades dinâmicas (Meirelles & Camargo, 2014). Desse modo, as capacidades dinâmicas serão desenvolvidas por intermédio da coevolução de mecanismos de aprendizagem, visto que esses constituem métodos sistemáticos para modificar as rotinas operacionais (Zaluski et al., 2020). Sendo assim, esses mecanismos de aprendizagem conseguem, estabelecer como as capacidades dinâmicas e as rotinas operacionais evoluem com o tempo. Há uma articulação do conhecimento, que se dá a partir do compartilhamento de experiências individuais, bem como, o resultado do aprendizado por tentativa e erro e a seleção e retenção de comportamentos anteriores (Gavetti e Levinthal, 2000; Meirelles & Camargo, 2014; Zollo & Winter, 2002).

Deste modo, é possível afirmar que as forças das capacidades dinâmicas de uma empresa estão envolvidas quando as mudanças do modelo de negócios são traduzidas em transformação, desse modo, um bom modelo de negócios, idealizado por meio de escolhas inteligentes de fazer/comprar, libera recursos que podem ser dedicados para desenvolver negócios futuros e

pode ajudar assim, a atingir as prioridades estratégicas gerais de uma organização. Desde que o novo modelo de negócios não seja um alcance impossível perante os negócios já existentes, sendo assim, um excelente ativo de “habilidades orquestradas”, que são necessárias para gerenciar com eficácia as novas estruturas de negócios ao lado das operações já existentes, que podem aqui apontar e interligar aos objetivos de modelos de negócios (Teece, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo classifica-se como um estudo multicaso (Lakatos & Marconi, 2007; Yin, 2016) de abordagem qualitativa (Merriam, 2009), descritivo (Yin, 2016), cujo objetivo foi analisar como as empresas de tecnologia de informação impulsionaram o desenvolvimento de novos modelos de negócios durante o período da pandemia do Covid-19.

A unidade de análise deste estudo consiste nas empresas de tecnologia de informação por reconhecer o papel essencial que as mesmas assumiram no impulso ao desenvolvimento de novos modelos de negócio. Os casos escolhidos seguiram os seguintes critérios: i) expressiva contribuição na remodelagem de negócios a nível nacional, ii) empresas com boa reputação dentro do ecossistema de inovação da Paraíba; iii) acessibilidade aos casos para obtenção de informações valiosas. Quanto aos sujeitos da pesquisa, são gestores responsáveis pelas organizações de TI que desempenharam atividades/projetos estratégicos durante esse período da pandemia para os mais diversos setores.

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo complementado por meio de análise documental. As entrevistas foram realizadas virtualmente, conforme Tabela 2. O roteiro de entrevistas foi composto de duas partes, incluindo questões de conhecimento geral acerca dos entrevistados e da organização, em seguida, questões diretamente relacionadas ao objetivo do estudo. Dado o contexto da pandemia do COVID-19, as entrevistas ocorreram por plataformas virtuais, mediadas pela ferramenta Google Meet, em dezembro/2021. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Tabela 2. Dados das Entrevistas

Identificação	Função	Empresa	Cidade	Tempo
E1	CEO	Showkase	João Pessoa	01:01:21
E2	CEO	FabWork	João Pessoa	00:35:46

E3	CEO	SuporteOne	João Pessoa	00:43:26
----	-----	------------	-------------	----------

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à análise documental, foram utilizadas informações públicas obtidas em sites e reportagens associadas às empresas, além de documentos internos apresentados pelos gestores a fim de complementar o alcance do objetivo deste estudo.

Quanto à análise dos dados, foi realizada análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006) consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que consiste em três etapas de análise do material: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação Bardin (2011).

Para a análise dos dados foi utilizado o software Atlas.ti como ferramenta de apoio, que por sua flexibilidade contribui de forma significativa para as análises qualitativas. A utilização desse software visa garantir maior sistematicidade na análise dos dados, auxiliando na organização das categorias de análise e na formação de redes que são associações, onde podem ser visualizadas as conexões existentes entre as informações codificadas (Sampieri; Collado & Lucio, 2014).

Os documentos foram inseridos no software Atlas.ti.22, os elementos capacidades dinâmicas e modelos de negócios serão descritos a partir das redes de códigos gerados pelo software. Desse modo se iniciou o processo de categorização dos dados, codificando-os de acordo com o que seus conjuntos representam. A análise dos dados permitiu organizar, integrar e sintetizar as informações obtidas das diferentes fontes de evidências. Por fim, foi realizado a triangulação entre as técnicas de coleta de dados para garantir a confiabilidade da pesquisa, cruzando dados da análise documental e entrevistas, assim, os resultados obtidos serão apresentados e discutidos.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentadas as análises e os resultados obtidos com base nas entrevistas coletadas para a pesquisa. Os resultados desta pesquisa foram organizados em duas partes, sendo a primeira evidenciada através das capacidades dinâmicas e seus subcomponentes, enquanto a segunda parte será composta por modelos de negócios e seus elementos

componentes.

Os dados coletados pela pesquisa representam a dinâmica de descrição e identificação das capacidades dinâmicas e da criação de valor através dos Modelos de Negócios de empresas de Tecnologia de Informação da Paraíba. Para isso, são discutidos os elementos de categorias dessas teorias, enquanto variáveis impulsionadoras, imersas nas discussões. Nas redes de citações, as letras G corresponde à quantidade de menções ao código referido. A letra D refere-se à densidade e não implica na análise.

4.1 Categoria Capacidade Dinâmica e subcomponentes

O desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas apresenta como base, três dimensões baseadas nos elementos componentes e mecanismos organizacionais, conforme indicados por Meirelles e Camargo (2014): a) comportamentos e habilidades de mudança e inovação; b) processos e rotinas de busca e inovação; e c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Conforme subseções a seguir.

4.1.1 Categoria Capacidade Dinâmica –Comportamentos, Habilidades e Capacidades

Iniciou-se a análise do subcomponente comportamentos, habilidades e capacidades com o desmembramento das falas dos entrevistados, cujas citações estão dispostas nos códigos apresentados pela Figura 1. As falas demonstraram aspectos confirmadores dos elementos presentes no subcomponente da categoria, cujas citações estão dispostos como se vê na figura a seguir.

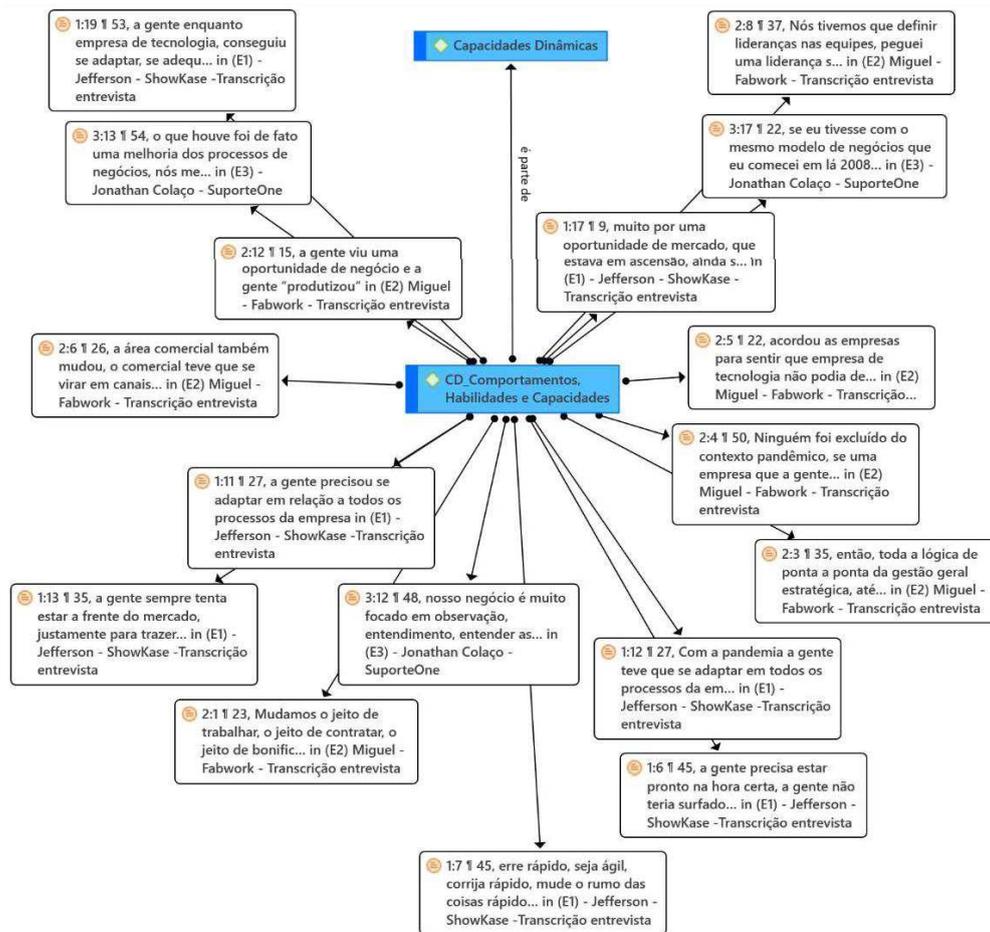


Figura 1. Rede do Subcomponente Comportamentos, Habilidades e Capacidades

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

De modo geral, é possível afirmar a presença dos elementos de **“Comportamentos, Habilidades e Capacidades”** que compõem as capacidades dinâmicas, apresentados pelos entrevistados, baseados aqui nos estudos e visões dos autores (Collis, 1994; Andreeva e Chaika, 2006; Wang e Ahmed, 2007; Helfat et al., 2007; McKelvie e Davidson, 2009; Meirelles e Camargo, 2014). Nesse sentido, são apontadas falas de destaque que corroboram com o conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades indicados na literatura, que as organizações de Tecnologia de Informação aqui estudadas apresentam. Relacionados conforme a percepção de mudanças necessárias e da implementação dessas mudanças (Andreeva & Chaika, 2006; Helfat et al., 2007; Meirelles & Camargo, 2014). Conforme evidenciado no trecho a seguir: “se eu tivesse com o mesmo modelo de negócios que eu comecei em lá 2008, a empresa hoje não existiria, a mesma ideia lá de trás, ela veio se transformando porque as próprias empresas se transformaram, então mudou muito” (E3).

Outro ponto importante a ser apontado é a abordagem em linhas gerais, que são identificadas as capacidades e habilidades relativas ao protagonismo (individual e organizacional), seja no sentido de aprender e exercer a liderança, assim como, apontam também o estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos e alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar (Andreeva & Chaika, 2006; Meirelles & Camargo, 2014), esse fato pode ser constatado conforme o relato: “Nós tivemos que definir lideranças nas equipes, peguei uma liderança só e multipliquei em líderes, por assuntos especiais” (E2).

É possível apontar também, no sentido de empreender, por meio da identificação de oportunidades (Wang & Ahmed, 2007; Meirelles & Camargo, 2014), conforme identificado em alguns momentos na fala do entrevistado:

[...] a gente sempre tenta estar a frente do mercado, justamente para trazer soluções disruptivas, inovadoras para nossos clientes.muito por uma oportunidade de mercado, que estava em ascensão. [...]. a gente precisa estar pronto na hora certa, a gente não teria surfado na oportunidade que a gente teve, se nós não estivéssemos prontos, porque a oportunidade chega, mas, se você não esteve pronto ela passa e você acaba não aproveitando [...](E1).

As capacidades dinâmicas podem ser fonte de competitividade se os processos de mudança da base de recursos e de capacidades organizacionais forem intencionais, ou seja, dirigidos pela gestão das organizações face às exigências competitivas do mercado (Zaluski et al., 2020). Nesse sentido, representando assim, a exatidão e o despertar das organizações no *timing* ” de mudança necessária e prévia, assim, afirmando suas habilidades e capacidades de mudança, adaptação, dinamicidade (Guerra et al.,2016; Ambrosini e Bowman, 2009; Danneels, 2010; Helfat et al., 2007; Zahra et al., 2006).

É importante ressaltar também o fato dessas organizações, por sua base tecnológica, apresentarem maior celeridade no processo de adaptação, de modo a orientar para atualização constante, a organização possui a habilidade de criar novos modelos de gestão e de estrutura organizacional, bem como a organização possui orientação para o mercado (Lazarotto, 2017; Welter, 2018; Zaluski et al., 2020). Evidencia-se, então, o esclarecimento sobre esse elemento: “a gente precisou se adaptar e usar de *benchmarking* com o mercado” (E1). E “Mudamos o jeito

de trabalhar, o jeito de contratar, o jeito de bonificar colaboradores, o jeito de vender, de entregar e o jeito de pensar produtos” (E2).

É passível de destaque, conforme Wang e Ahmed (2007) que as qualidades que constituem as capacidades dinâmicas refletem um processo de desenvolvimento de habilidades ao longo do tempo, ou seja, é função de sua trajetória temporal, estão presentes os elementos de *know how* e liderança, que precisam ser embutidas nos processos, de forma a criar uma vantagem competitiva, inclusive, remete a elementos também estudados pelos autores acima, que são a capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado) e a Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente), (Meirelles e Camargo, 2014). São essenciais habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência (Collis, 1991). Conforme evidenciado em: “erre rápido, seja ágil, corrija rápido, mude o rumo das coisas rápido e tenha isso como premissa de adaptabilidade para sua empresa, para que você consiga acompanhar a revolução que está passando ali na sua frente” (E1).

Esse subcomponente relaciona-se de modo geral aos estudos direcionados por McKelvie e Davidson (2009) que relacionam as capacidades dinâmicas, perante seus comportamentos, habilidades e capacidades, à capacidade de geração de ideias, da introdução de rupturas no mercado, assim como, de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores e a capacidade de desenvolvimento de novos processos. A esse respeito, destaca-se na fala do entrevistado: “[...] toda a lógica de ponta a ponta da gestão geral estratégica, até a operação da empresa teve que mudar. [...] a gente viu uma oportunidade de negócio e a gente “produziu” (E2).

4.1.2 Categoria Capacidade Dinâmica – Rotinas e Processos

Nessa categoria, concentra-se o subcomponente rotinas e processos, que de acordo com (Zollo e Winter, 2002; Winter, 2003; Dosi et al., 2008; Meirelles e Camargo, 2014), relaciona-se a capacidade dinâmica e capacidade de replicação de um conjunto de rotinas, que é específica ao processo evolucionário da organização, expresso na sua trajetória. Os elementos relacionados estão dispostos na figura 2.

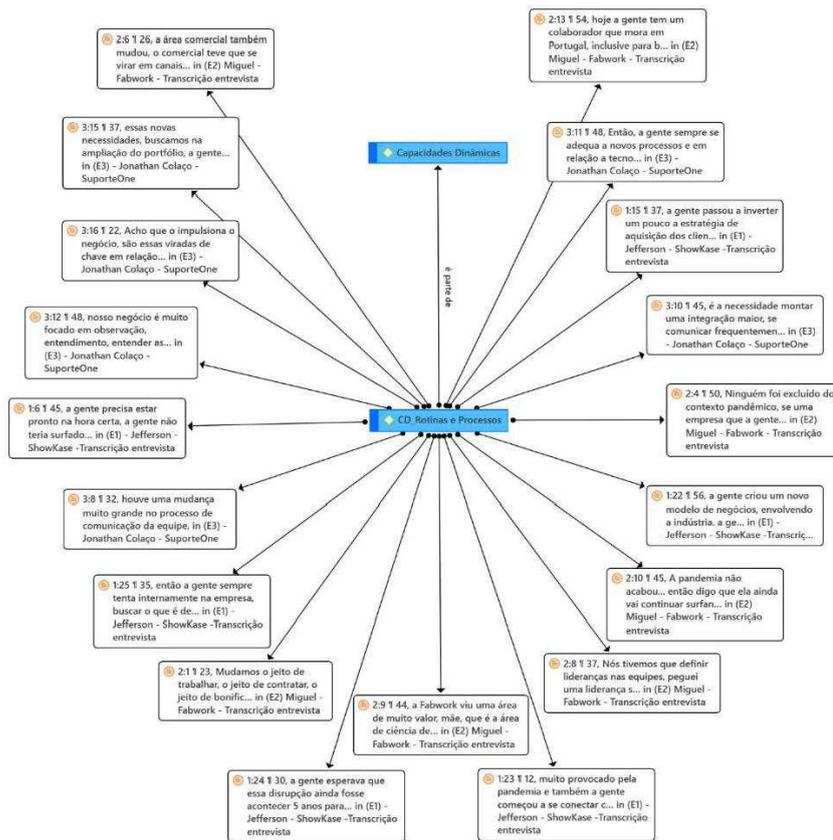


Figura 2. Rede do Subcomponente Rotinas e Processos

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

Rotinas e processos são relacionados muitas vezes aos processos de negócio da firma, utilizados para corresponder ou até mesmo criar mudanças de mercado (Eisenhardt & Martin, 2000; Meirelles & Camargo, 2014). Conforme relatado pelo entrevistado:

A área comercial também mudou, o comercial teve que se virar em canais digitais para fazer venda de produto, ofertar produto, então, aquele marketing tradicional de oferecer em canais tradicionais offline teve de ser mudado totalmente para um marketing online, um marketing multicanal o meu vendedor e minha vendedora tiveram que se adaptar as noções e práticas do marketing (E2).

Conforme Gerard (2011) explana que os processos contêm todas as capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, englobando toda a estrutura de trabalho existente na organização. Deste modo, a organização, pode ser entendida como um conjunto de rotinas operacionais e administrativas que evoluem ao longo do tempo por meio do

feedback do desempenho (Zollo e Winter 2002; Zaluski et al.,2020).

Sendo assim, é possível observar que as práticas direcionadas ao elemento de rotinas e processos, são notoriamente identificadas nas empresas aqui estudadas, pois, as mesmas precisaram reorganizar suas rotinas operacionais e organizacionais, a fim de corresponderem às necessidades mercadológicas, bem como, demonstrar sua evolução ao longo de suas trajetórias. Como corrobora o entrevistado: “a gente passou a inverter um pouco a estratégia de aquisição dos clientes, ao mesmo tempo que a gente começou a buscar muitas parcerias estratégicas de grandes clientes” (E1).

É necessário a capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera (Teece, 2007), bem como, o domínio persistente do dilema entre fazer novas descobertas de oportunidades (*exploration*) ou de aproveitar as oportunidades e aumentar a eficiência daquilo que a empresa já faz (*exploitation*) é um aspecto fundamental da capacidade dinâmica (Dosi et al. 2008; Meirelles & Camargo). As empresas de TI, em sua maioria, apresentam mecanismos que facilitam essa experimentação dos contextos de ambiente no qual estão inseridas, tal como, essa correlação entre o que já fazem, onde atuam e/ou o que pretendem fazer e atuar. O trecho a seguir discorre do sentimento de um dos entrevistados com relação aos processos de sua organização e que corroboram com os elementos anteriormente descritos:

Essas novas necessidades, buscamos na ampliação do portfólio, a gente entendeu essas demandas, enxergamos a oportunidade, e da mesma forma que a gente fez lá no começo, tínhamos um desafio de gerar demanda nova [...] Acho que o impulsiona o negócio, são essas viradas de chave em relação ao modelo de negócio, eu não acredito em nenhum negócio estável, todos eles, não importa qual seja a área ou ramo, o empreendedor ou a equipe que comanda o planejamento dessa empresa, ela deve estar com o olho no futuro, olhando para a frente (E3).

De acordo com Teece (2016) é preciso identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses destes mesmos clientes, é importante criar soluções para o cliente, tal como, rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança. Conforme é possível validar, através do trecho a seguir:

[...] então a gente sempre tenta internamente na empresa, buscar o que é de mais

inovador lá fora, o que as tendências estão buscando e a gente vem pra dentro de loja, ver a realidade que o lojista está precisando e faz um “casamento” dessas duas necessidades, prova disso é o: *conversation sailes*, que é uma grande tendência das vendas que a gente já está prevendo que vai “estourar” nos próximos anos e que agora é o nosso modelo mais inovador que a gente está lançando no mercado [...] (E1).

Segundo Teece (2007; 2016), a existência de capacidades dinâmicas, relacionadas ao elemento de rotinas e processos, está intimamente ligada às decisões sobre como alocar os recursos da organização. Os processos de tomada de decisão em organizações hierárquicas envolvem processos burocráticos, os quais englobam o compromisso e o balanceamento dos lados que envolvem a decisão (Meirelles & Camargo, 2014), destarte, a organização realiza revisão e melhorias contínuas dos processos organizacionais, bem como, incorpora novas tecnologias e processos produtivos, assim como a organização responde rapidamente às mudanças do mercado em que atua. (Cappellari, 2017; Rosa, 2016; Silva, 2016; Welter, 2018; Zaluski et al., 2020) Conforme aponta o trecho:

[...] a gente viu uma área de muito valor, que é a área de ciência de dados, a gente tem bons projetos de desenvolvimento de software e bons projetos de ciências de dados, só que a área de dados explodiu nessa pandemia, por questão de registro, controle, inteligência, melhoramento, otimização, então, nós estamos sendo muito procurados (E2).

De acordo com Meirelles e Camargo (2014), para que uma organização desenvolva Capacidades dinâmicas, é preciso um conjunto de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, como também processos e rotinas que deem suporte à inovação (Zaluski et al., 2020). Conforme destaca-se no trecho a seguir:

[...] para essas novas necessidades, buscamos na ampliação do portfólio, a gente entendeu essas demandas, enxergamos a oportunidade, e da mesma forma que a gente fez lá no começo, a gente tinha um desafio de gerar demanda nova, porque as vezes a pessoa não sabe que tem a demanda, e um produto novo, vem com essa visão, ou vai resolver no que já existe, ou ele vai criar um problema novo para que as pessoas possam consumi-la, então, a gente enxergou nisso e foi em cima (E3).

Nesse sentido, permite uma flexibilidade estratégica nas organizações, (Efrat et al., 2018) tanto no sentido interno organizacional, quanto externamente, sendo assim, se as mudanças permanentes e rápidas que caracterizam o ambiente de negócios competitivo, tal como, as necessidades dos clientes, a tecnologia e as ações dos concorrentes representam novas oportunidades para as empresas, elas também são riscos que ameaçam sua sobrevivência e crescimento (Teece,2007; Garrido et al., 2019). Sendo assim, é necessário que as organizações identifiquem as necessidades mercadológicas, enxergue no curto, médio e longo prazo, utilize suas capacidades dinâmicas a fim de mitigar as possíveis ameaças que atrapalhem seu crescimento e desenvolvimento organizacional.

4.1.3 Categoria Capacidade Dinâmica - Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento

Nessa categoria, concentra-se o subcomponente mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional tornaram-se essenciais para a sobrevivência das organizações. Desse modo, criou-se a necessidade de governar os esforços de gestão do conhecimento nas organizações (Pemsel & Muller, 2012; Rizzatti & Freire, 2020). Os elementos relacionados estão dispostos na figura 3.

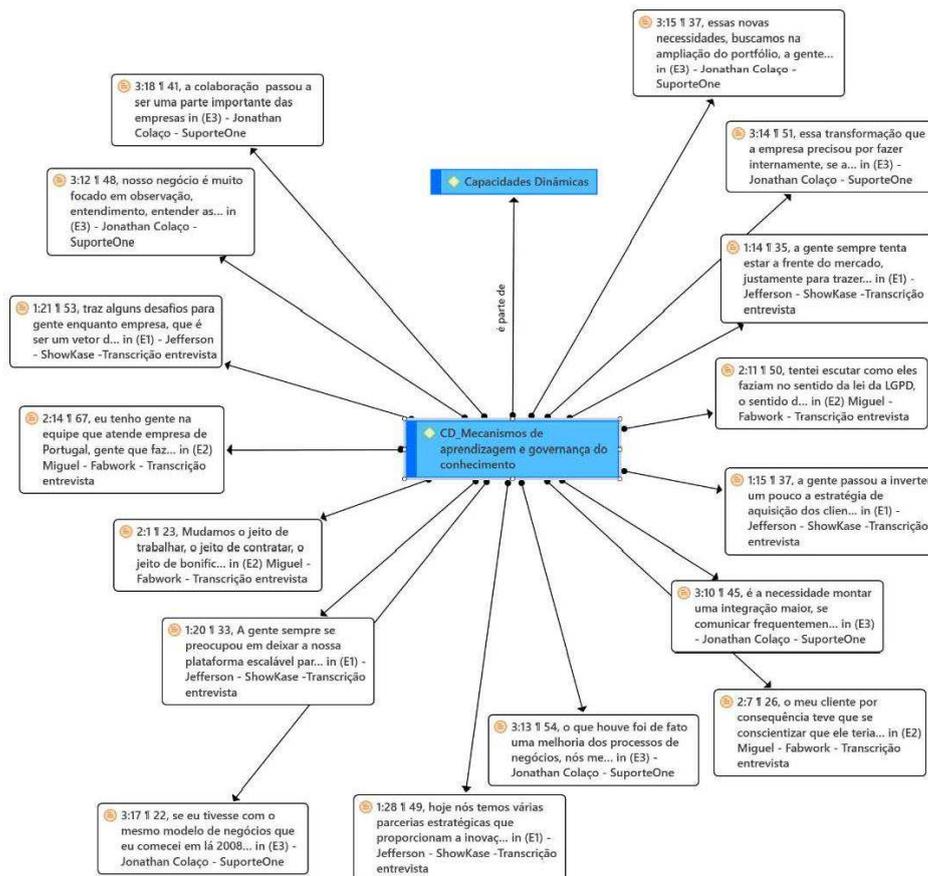


Figura 3. Rede do Subcomponente Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

A aprendizagem organizacional é compreendida como aprender a trabalhar juntos e compartilhar valores, definir objetivos e linguagens comuns, apontando assim que é importante criar um modelo mental compartilhado e adquirir capacidades organizacionais de aprender a se adaptar em situações novas e incertas (Rizzatti e Freire, 2020), relacionando assim a aprendizagem aos processos cognitivos e comportamentais que permitem aos atores e *stakeholders* produzirem uma visão compartilhada sobre a organização, criarem e desenvolverem uma organização coletiva e negociarem estratégias e objetivos comuns (Vitry & Chia, 2015). Conforme descrevem de forma sucinta dois dos entrevistados: “a colaboração passou a ser uma parte importante das empresas que tem ali um viés mínimo de tecnologia” (E3).

“[...] então a gente passou a inverter um pouco a estratégia de aquisição dos clientes, ao mesmo tempo que a gente começou a buscar muitas parcerias estratégicas de grandes clientes, que também estavam querendo apoiar o pequeno negócio nesse momento de digitalização então acabamos tendo que adaptar muitos desses processos, para fazer com que esse cliente chegue de forma mais natural até a gente [...]” (E1).

Ainda nesse aporte, a acumulação da experiência, aprendizagem e governança é feita por meio de rotinas de aprendizagem, pois constituem a memória procedural da empresa (Cohen & Bacadyan, 1994). As rotinas refletem a sabedoria da empresa, obtida por meio da experiência, na medida em que são “o resultado do aprendizado por tentativa e erro e a seleção e retenção de comportamentos anteriores” (Gavetti & Levinthal, 2000; Meirelles & Camargo, 2014). Ou seja, a organização utilizou das estratégias baseados na acumulação de experiência obtidas (Zollo e Winter, 2002) e firmou parcerias a fim de obter processos de melhoria para o cliente e consequentemente para a organização.

Se faz necessário que nas organizações se contemple processos de integração, de *know how* externo, aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimento. É uma estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, principalmente quando os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da organização (Meirelles & Camargo, 2014). Igualmente importantes são os processos de monitoramento e gerenciamento de vazamento, roubo e mal-uso de conhecimento, segredos industriais e outras propriedades intelectuais. Conforme descreve de forma sucinta um dos entrevistados: “tentei escutar como eles faziam no sentido da lei da LGPD, o sentido de controle em relação a governança e tentei replicar um pouco dentro de casa” (E2). Ou seja, a organização busca a aprendizagem por meio de troca de informações com outras organizações, um possível *benchmarking*, (Cappellari, 2017; Rosa, 2016; Welter 2018; Zaluzki et al., 2020) a fim de estreitar laços, buscando de certo modo, uma cooperação e compartilhamento de informações que serão úteis para a organização e refletindo assim nos *stakeholders* como um todo.

É significativo, parcerias de apoio tecnológico, em busca de fortalecimento de sua estratégia, as parcerias apresentam-se essenciais, assim como, a organização também pode apoiar e cooperar com pesquisas de centros externos, com a abertura de estágios e com pesquisas acadêmicas, (Cappellari 2017; Rosa, 2016; Silva, 2016) conforme trecho a seguir:

“[...] hoje nós temos várias parcerias estratégicas que proporcionam a inovação para nossa empresa, um desses exemplos, é o uso de recursos da EMBRAPA inclusive em parceria com a UFCG, busca editais de fomento que estão buscando desenvolvimento de novas tecnologias, então a gente é muito atenta a isso, para no final das contas sempre ter trazido inovação relevante para o cliente estar sempre a frente do mercado de forma competitiva” (E1).

Outro ponto que merece destaque, que compõe o subcomponente mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento é o relacionado ao incentivo à formação, onde a organização incentiva a formação acadêmica e profissional dos funcionários Lazarotto (2017) Rosa (2016) Schmitz (2018) Silva (2016). Conforme corrobora o trecho da fala do entrevistado:

“[...] eu tenho gente na equipe que atende empresa de Portugal, gente que faz mestrado, gente que casou e reduziu a carga horária de trabalho para ter dedicação dentro de casa, houve uma mudança muito grande, até em questão de vínculo empregatício, gente pedindo mais flexibilidade para aumentar sua receita porque estava em casa” (E2)

Ou seja, a organização (E2) possui flexibilidade e mecanismos que incentivam e permitem os processos de aprendizagem, como os colaboradores possam se capacitar, buscar formação acadêmica, bem como, nos aspectos profissionais, ocasionando assim, colaboradores que acumulam conhecimentos e experiências, que irão repercutir de modo positivo no âmbito organizacional, tal quanto no âmbito pessoal dos mesmos.

5 CATEGORIA MODELOS DE NEGÓCIOS E SUBCOMPONENTES

Essa categoria faz referência a modelos de negócios compreendendo os subcomponentes: a) Criação de valor, b) Entrega de valor e c) Captura de valor. Conforme descrito nas subseções seguintes.

5.1 Rede de Subcomponente – Criação de Valor

Iniciou-se a análise do subcomponente criação de valor, que indica os benefícios que serão entregues pelo produto ou serviço que a organização está se propondo a entregar

(Osterwalder & Pigneur, 2010). Através do desmembramento das falas dos entrevistados, cujas citações estão dispostas nos códigos apresentados pela Figura 6. Essas citações demonstraram aspectos confirmadores dos elementos presentes no subcomponente da categoria, cujas estão dispostos como se vê na figura 4.

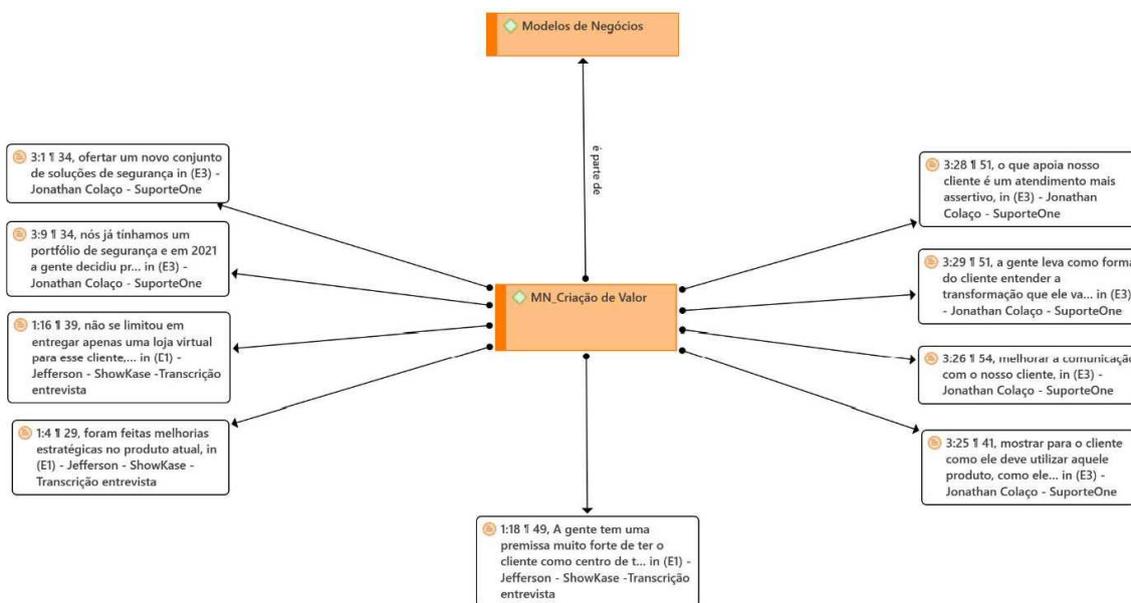


Figura 4. Rede do subcomponente Criação de valor.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

O subcomponente criação de valor, está diretamente relacionado ao relacionamento, canais e segmento de clientes do modelo Canvas, sendo assim, objetiva-se identificar quem são os clientes, como distribuir os produtos e serviços para eles e principalmente como as organizações pretendem conquistar e manter boas relações com seus clientes. Deste modo, a fala dos entrevistados a seguir, retratam alguns dos pontos anteriormente citados deste elemento:

[...] a gente tem uma premissa muito forte de ter o cliente como centro de tudo, então tudo o que a gente vai fazer de inovação, a gente consulta e faz uma análise muito estratégica com nossos clientes, para eventualmente não criar algo que seja muito inovador e não tenha uso [...] (E1).

[...] mostrar para o cliente como ele deve utilizar aquele produto, como ele pode melhorar o uso e, reforçando sempre isso, obviamente com o viés também de negócio, quanto mais ele sabe usar o produto, mais ele consome o produto [...] melhorar a

comunicação com nosso cliente [...] o que apoia nosso cliente é um atendimento mais assertivo, todo mundo tem um imediatismo, principalmente no nosso caso, um imediatismo de atendimento [...] (E3).

Nesse sentido, as empresas devem ser centradas no consumidor, é cada vez mais essencial que se tenha o cliente como parte integral do sistema de criação de valor e buscar pontos de conexão no qual a empresa tenha-o como um ator chave. Assim, um modelo de negócios deve ter bem definido quem são os seus clientes e quais são as suas expectativas, pois, valor percebido é a expectativa do consumidor quanto aos benefícios esperados de um produto versus o seu custo de aquisição (Sobral & Peci, 2013; Vicelli & Tolfo, 2016).

5.2 Rede de Subcomponente –Entrega de Valor

Nessa categoria concentra-se o subcomponente entrega de valor, que indica os meios pelos quais a organização irá distribuir o valor para seus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Deste modo, serão demonstrados aspectos confirmadores dos elementos presentes no subcomponente da categoria, cujas citações estão dispostas como se vê na figura 5.

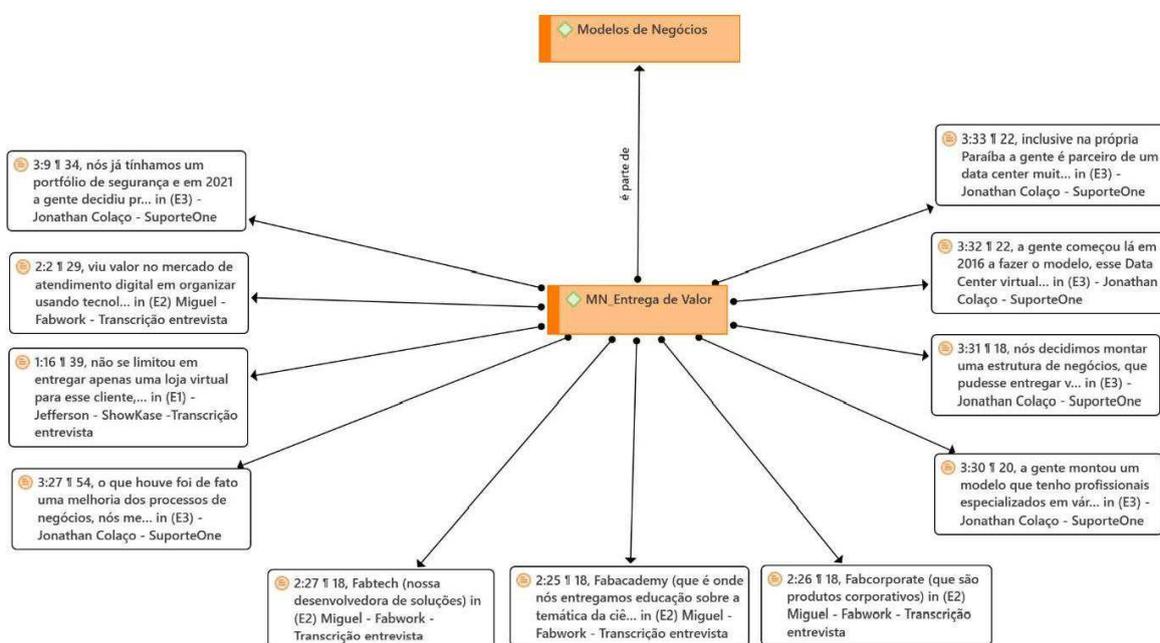


Figura 5. Rede do subcomponente Entrega de valor.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

O subcomponente criação de valor deve refletir sobre o que se está oferecendo, o ponto

de vista das necessidades dos clientes e o ganho dos clientes com o que a organização pretende oferecer, é onde se define os recursos necessários e meios para entregar para o cliente, seu valor. Relaciona-se no modelo canvas a atividades principais, parcerias chave e recursos principais. É possível identificar esses elementos, conforme relatos:

[...] não se limitou em entregar apenas uma loja virtual para esse cliente, a gente entrega uma solução 360° que ajuda ele a fazer marketing digital, engajamento e relacionamento com o consumidor e conseqüentemente a venda online [(E.1)]

[...] Fabtech (nossa desenvolvedora de soluções), a Fabacademy (que é onde nós entregamos educação sobre a temática da ciência de dados e áreas afins) e agora recentemente a gente lançou a Fabcorporate (que são produtos corporativos), a gente entra nas empresas e ficamos responsáveis por montar todo um programa corporativo, envolvendo conteúdo, formação, mentoria, projeto, acaba que a empresa compra todas as fases Fabtech, Fabacademy e gente monta um programa corporativo (E2)

[..] inclusive na própria Paraíba a gente é parceiro de um *data center* muito forte aqui a HostDime, essa parceria por exemplo que conseguimos com a HostDime, nos fez crescer absurdamente no âmbito de nuvem [...] nós decidimos montar uma estrutura de negócios, que pudesse entregar valor para esses clientes, não só no atendimento de suporte, mas, na melhoria de processos, daí começamos com essa proposta e evoluímos depois para outras ramificações (E3)

Relacionando assim com o pressuposto de entrega de valor, entende-se que é possível identificar elementos das parcerias chaves, bem como as atividades principais das organizações, podendo ser corroborado com a definição apontada por (Amit e Zott, 2001) que descreve o conteúdo, estrutura e governança das transações desenhadas para criação de valor através da exploração de novas oportunidades de negócios.

5.3 Rede de Subcomponente – Captura de Valor

Esta categoria faz referência ao subcomponente captura de valor, que são as formas pelas quais a empresa deseja monetizar sua solução e assim, gerar dinheiro através da entrega do

valor criado. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Expressam-se os elementos desse consenso na figura 6.

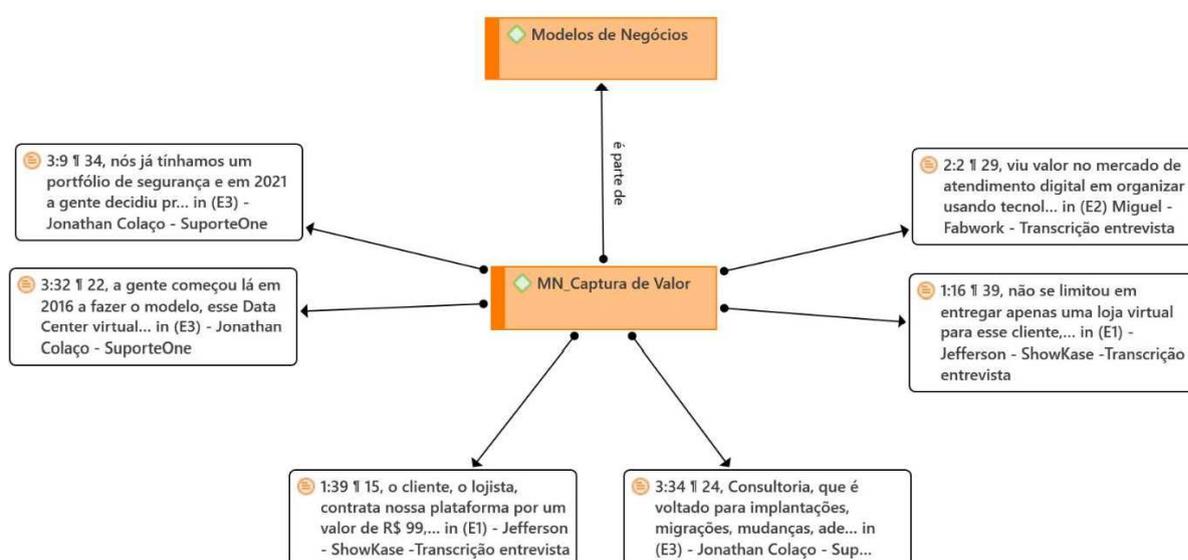


Figura 6. Rede do subcomponente Captura de valor.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

Nesse sentido, uma organização ao propor seu modelo de negócios, necessita estabelecer também sua estrutura de custos e fontes de receitas, que são componentes da estrutura captura de valor. É possível corroborar e destacar esses elementos, na fala dos entrevistados: “o cliente, o lojista, contrata nossa plataforma por um valor de R\$ 99,00/mês, de forma recorrente e essa é a forma que a empresa hoje monetiza” (E1); “vi valor no mercado de atendimento digital em organizar usando tecnologia com inteligência artificial e desenvolvi uma plataforma de negócio[...] via robô, *chatboot*” (E2).

[..] a gente decidiu prototipar isso e aplicar nos nossos clientes, ofertar um novo conjunto de soluções de segurança e nós acabamos fazendo isso no meio de 2021, então, foram as soluções de segurança que nós focamos. Nós temos um conjunto de serviços chamado “S1 Security” que são um conjunto de soluções para a ampliação do nosso portfólio de segurança, que nós já estamos trabalhando com isso, mas, principalmente agora em 2022 [...] (E3).

Nas falas dos sujeitos, é evidenciado o modo como as organizações de ambos, monetizam seu produto. Portanto, é possível afirmar que a identificação dos elementos componentes de

modelos de negócios auxilia as organizações a fim de mensurar, dentre os elementos, como a organização pode e deve lucrar, gerar valor para seus clientes. Permite expressar a lógica do negócio de uma firma específica. É a descrição de valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, além da descrição da arquitetura da firma e sua rede de parceiros para criação, marketing e entrega deste valor, para gerar fluxos de receitas lucrativas e sustentáveis (Osterwalder & Pigneur, 2010; Vicelli & Tolfo, 2016)

6 CATEGORIA CONTEXTO PANDÊMICO – CAPACIDADES DINÂMICAS E MODELOS DE NEGÓCIOS

Essa categoria faz referência ao contexto pandêmico (pandemia do covid-19), compreendendo os elementos de modelos de negócios e capacidades dinâmicas, das três empresas de Tecnologia da Informação da Paraíba aqui estudadas. Tomando como base (Teece, 2007, 2016, 2018; Meirelles & Camargo, 2014; Micelli, 2020; Manteu et al., 2020; Osterwalder & Pigneur, 2010), dentre outros. Os elementos componentes estão dispostos na figura 7.

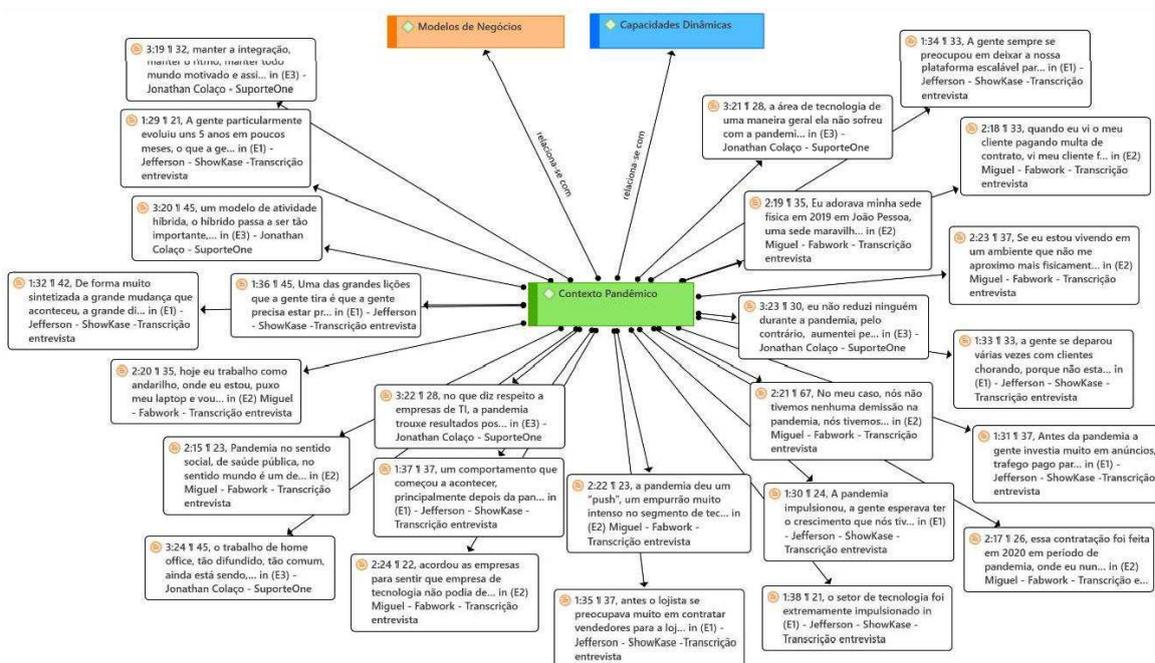


Figura 7. Rede do Componente Contexto Pandêmico–Modelos de Negócios e Capacidades Dinâmicas

Fonte: Elaborada pelos autores a partir do software ATLAS.ti (2022).

Num contexto geral, somada à crise sanitária, seguiu-se em alguns países uma crise política, que trouxe ainda mais insegurança às pessoas e instabilidade ao sistema comercial e financeiro, impactando negativamente em diversos setores, paralisando sistemas de produção, gerando colapso no consumo e grave crise econômica (OCDE, 2020). Em decorrência do novo cenário, muitas mudanças foram impostas sobre as organizações, dentre elas: interrupção dos negócios, prejuízos às instituições antigas e tradicionais, impactos sobre as cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, danos ao capital tecnológico e inovativo, comprometimento de *networks* e fluxos de conhecimento (Zahra, 2020; Backes et al., 2020). Todavia, alguns setores foram impulsionados, tal como, conseguiram patamares ainda mais expansivos, durante esse período de pandemia, dentre eles, há destaque para a área de Tecnologia de Informação. Nesse sentido, muitas organizações estão implementando inovação e tecnologia para enfrentar o contexto da crise imposto pela pandemia (SEBRAE, 2021). Deste modo, conforme corrobora os trechos dos entrevistados a seguir:

[...] o setor de tecnologia foi extremamente impulsionado, prova disso são os mais de 500 mil espaços de trabalhos que tem hoje disponível no mercado de tecnologia, que as empresas não estão contratando por não ter profissionais disponíveis. Então, sem dúvidas nenhuma impulsionou ainda mais o que já vinha crescendo (E1).

[...] Pandemia no sentido social, de saúde pública, no sentido mundo é um desastre, no sentido empresarial/tecnológico, ela foi uma mudança de paradigmas. Mudamos o jeito de trabalhar, o jeito de contratar, o jeito de bonificar colaboradores, o jeito de vender, de entregar e o jeito de pensar produtos [...] a pandemia deu um “*push*”, um empurrão muito intenso no segmento de tecnologia (E2).

[...] a área de tecnologia de uma maneira geral ela não sofreu com a pandemia, pelo contrário, ela cresceu bastante e cresceu porque as empresas passaram a agir em nível de digitalização, ou seja, passaram a ir para o meio digital de forma forçada, os empresários tiveram que achar um mecanismo de ir para o digital, talvez eles sonhassem, ou nem sonhavam no curto prazo e passaram a fazer isso no curtíssimo prazo (E3).

Diante das evidências, é possível afirmar que se tratando de empresas de tecnologia de informação, segundo os trechos destacados acima, foi uma área que não sofreu perante o contexto da pandemia, pelo contrário, houve um impulsionamento e expansão da área de modo geral. Isso pode ser evidenciado perante os modelos dos negócios obtidos através da coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico (Nielsen e Lund, 2012; Bonazzi e Zilber, 2014), assim como a capacidade da organização em empregar recursos (Wang e Ahmed, 2007), a ênfase no processo adaptativo e os processos que constituem as capacidades dinâmicas da organização (Eisenhardt e Martin, 2000).

Em contrapartida, empresas e setores que essas empresas de TI atendiam, sofreram de algum modo por conta do contexto pandêmico, sendo necessário uma remodelagem do seu modelo de negócios, sendo assim, se fez necessário que as empresas de TI criassem soluções para os clientes, realizassem desenho do modelo de negócios e identificasse segmentos de mercado alvo (Teece, 2007). Conforme trechos a seguir:

[...] então a gente se deparou várias vezes com clientes chorando, porque não estava faturando nada, a loja estava fechada, estava para “quebrar”, enfim... Foi um momento bem caótico que a gente não estava preparado, mas, teve que se adaptar rapidamente para fluir e as coisas acontecerem naturalmente (E1).

[...] acordou as empresas para sentir que empresa de tecnologia não podia depender de uma estrutura física para desenvolver, poderia utilizar pressupostos de desenvolvimento *home office* remotos, para desenvolver produtos, acordou o mercado para ver que compras de tecnologia, implementação de tecnologia [...] Se eu estou vivendo em um ambiente que não me aproximo mais fisicamente meu cliente, eu tenho que mostrar para ele total segurança e transparência sobre os fatos, a gente viu que nosso cliente gerava uma confiança mútua com a gente, desde que eu fosse mais transparente e controlável (E2)

Ou seja, necessário enfatizar a necessidade de mudança internamente na organização e expandir isso para os clientes, *stakeholders* como um todo, é preciso que se desenvolvam certas habilidades (Andreeva e Chaika, 2006), assim como a capacidade de sentir o contexto do

ambiente no qual a empresa opera, os processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses destes mesmos clientes (Teece, 2007; Meirelles e Camargo, 2014).

Mesmo as organizações aqui estudadas sendo de base tecnológica e possuindo essa capacidade de dinamicidade e adaptativa, é necessário inserir no contexto interno da organização esses pressupostos, de rotinas e processos a serem realizados, mecanismos de aprendizagem, as capacidades e habilidades relativas ao protagonismo individual e organizacional (McKelvie e Davidson, 2009). Conforme relato:

[...] o trabalho de *home office*, tão difundido, tão comum, ainda está sendo, veio para ficar de fato, ele não é possível, se você não adaptar os modelos de gestão, então, o gestor, diretor, gerente, precisa estar alinhado com sua equipe, puxar mais do que era comum, eu diria que se você fazia uma reunião por semana com sua equipe, você tem que fazer duas, tem que dobrar, ou fazer três, para alinhar todo mundo dentro do mesmo processo (E3).

Sendo assim, as organizações deverão desenvolver a lealdade das pessoas à mudança, na qual está relacionada em as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa. Desse modo, uma das formas de desenvolver essa lealdade é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos francos e o consequente feedback (Andreeva & Chaika, 2006; Meirelles & Camargo, 2014). Transformando assim o ambiente interno em um ambiente transparente, onde organização integra e compartilha as informações e os conhecimentos internos entre os funcionários, gestores e equipes de trabalho (Cappellari, 2017; Lazarotto, 2017; Rosa, 2016; Schmitz, 2018; Zaluski et al., 2020).

7 CONCLUSÕES

Este artigo analisou como as empresas de tecnologia de informação impulsionaram o desenvolvimento de novos modelos de negócios durante o período da pandemia do Covid-19. Evidenciou-se que as empresas de tecnologia de informação buscaram mecanismos para desenvolver suas capacidades dinâmicas e modelagem nos seus modelos de negócios, aplicando os conhecimentos oriundos de fontes internas e externas, adaptando-os as necessidades mercadológicas, bem como, ao contexto pandêmico presente, buscando assim novos ou

melhores resultados em produtos e processos e, em consequência, um conjunto de práticas inovadoras e tomadas de decisão adotadas.

Nesse sentido, há uma notável capacidade dinâmica realizada bem como o desenvolvimento de uma direção na criação de valor dessas empresas de TI, gerando assim uma remodelagem de novos modelos de negócios nos mais diversos setores e organizações, principalmente no que diz respeito a estarem inseridas no contexto pandêmico, onde o impulsionamento dessas empresas de TI, ocorreu de modo expansivo conforme foi possível evidenciar neste trabalho.

Meirelles e Camargo (2014) apontam que para que a empresa desenvolva capacidades dinâmicas, é necessário, em primeiro lugar, um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e à inovação. Ainda nesse sentido, associado a identificação das habilidades e comportamentos, se faz necessária a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança (Teece, 2018). Sendo assim, diversos elementos de capacidades dinâmicas e modelos de negócios foram identificados nas organizações objeto do estudo, através da análise aqui realizada.

Assim, a contribuição teórica é a aproximação da base teórica entre modelos de negócios e capacidades dinâmicas, no contexto a qual foi inserido, que se deu de modo bem-sucedida e pode inspirar novos estudos. Seguindo este percurso, como contribuição gerencial, apresentou-se práticas das empresas de TI aqui estudadas, que podem inspirar modelos de gestão para inovações em outros contextos e demais organizações que desejam desenvolver as capacidades dinâmicas e os modelos de negócios.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar as capacidades dinâmicas e novos modelos de negócios das empresas de Tecnologia de Informação analisar as capacidades dinâmicas e novos modelos de negócios das empresas de Tecnologia de Informação. Para tanto, foram elaborados três artigos. Neste sentido a pesquisa conduzida subsidiou a construção de três artigos, representando capítulos vinculados à consecução de cada objetivo proposto inicialmente. De modo geral, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa com distintas fases metodológicas, sendo dois estudos bibliométricos, e um estudo de múltiplos casos qualitativos.

O primeiro artigo, disposto no Capítulo 1 apontou caminhos para avanços nas pesquisas sobre modelos de negócios. Este artigo teve como objetivo analisar o status de pesquisas publicadas sobre modelos de negócios entre 1985 a 2020. Os resultados ajudam a identificar as principais tendências e percursos no campo da pesquisa sobre o tema e indicam que ele está desfrutando de uma ampliação no interesse de pesquisadores favorecendo o seu desenvolvimento como campo de investigação.

O segundo artigo, disposto no Capítulo 2 propôs mapear a produção científica de Capacidade Dinâmica e Modelos de Negócios na base de dados da Web of Science (WoS), entre 2012 e 2021 a fim de encontrar os direcionamento e interligação das temáticas. Essa construção teórica subsidiada para construção do artigo 2, se dá principalmente, com o trabalho de Teece (2018).

Para finalizar o trabalho, o terceiro artigo disposto no capítulo 3 propôs analisar como as empresas de tecnologia de informação impulsionaram o desenvolvimento de novos modelos de negócios durante o período da pandemia do Covid-19. A partir de três componentes de Capacidades dinâmicas (Meirelles e Camargo, 2014): (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento; e dos componentes de Modelos de Negócios: a) criação de valor, b) entrega de valor e c) captura de valor (Teece, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Desse modo, a consecução dos objetivos desta pesquisa foi alcançada. Nessa perspectiva, o entendimento das capacidades dinâmicas e dos modelos de negócios, fornece uma contribuição teórica pertinente e abre discussões benéficas às questões de ordem econômica e social e dos processos de inovação de modo geral das organizações. Esta pesquisa

fornece contribuições gerenciais para o ecossistema de inovação, gestores de TI, organizações e empreendedores pertencentes e/ou correlacionados a essas organizações de Tecnologia de Informação a fim de inspirar novos modelos de negócios e a profícua aplicação dos elementos das capacidades dinâmicas no contexto organizacional.

Embora tenha alcançado seu objetivo geral, este trabalho apresentou algumas limitações. Ressaltam-se a impossibilidade de acessar parceiros institucionais e outros gestores que não puderam participar em virtude das demandas impostas pela pandemia da COVID-19, bem como, a recente temática em publicações que envolvam o contexto pandêmico. Neste sentido, para pesquisas futuras sugere-se aplicar esse estudo em outros setores/segmentos e incluir outros atores. Também são indicados estudos e análises quantitativas que mensurem as capacidades dinâmicas e modelos de negócios, e seus impactos em outros contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill.

Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *AMCIS 2008 proceedings*, 300.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. 2012, 53.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?* *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: What they need to be dynamic.* Discussion paper, Institute of Management, St. Petersburg State University.

Anwar, M. (2018). *Business model innovation and SMEs performance—Does competitive advantage mediate?* *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850057.

Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11-32.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.

Aveni, A. (2020). Estratégias atuais e futuras para empresas e profissionais na economia da Covid-19. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, 2(3), 46-64.

Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Rodriguez Ramos, H. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*, 4ª ed. Lisboa: Edições 70.

Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Berbegal-Mirabent, J. (2019). Lean business models change process in digital entrepreneurship. *Business Process Management Journal*.

Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). Understanding management models: going beyond “what” and “why” to “how” work gets done in organizations.

Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 616-637.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the*

Iberoamerican Academy of Management.

Cappellari, G. (2017). Inteligência de mercado e desenvolvimento de capacidades dinâmicas: relações na gestão estratégica dos negócios (Dissertação de mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil.

Cavalheiro Zaluski, F., Oneide Sausen, J., & Charão Ferreira, G. (2020). PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 19(2).

Coelho, P. M. N. (2016). *Rumo à indústria 4.0* (Doctoral dissertation, 00500:: Universidade de Coimbra).

Couto, M. H. G., Teberga, P. M. F., De Castro, A. C., & Oliva, F. L. (2019). Capacidades Dinâmicas Na Inovação Dos Modelos De Negócio De Startups. *Revista Alcance*, 26(2), 148-167.

Cheng, C. H., Guelfirat, T., Messinger, C., Schmitt, J. O., Schnelte, M., & Weber, P. (2015, August). Semantic degrees for industrie 4.0 engineering: deciding on the degree of semantic formalization to select appropriate technologies. In *Proceedings of the 2015 10th Joint Meeting on Foundations of Software Engineering* (pp. 1010-1013).

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).

da Silva, A. C. C., Durante, D. G., & Biscoli, F. R. V. (2017). Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(2), 1-19.

da Silva Santos, F. H., dos Santos Miranda, M., & Junior, B. M. (2020). A IMPORTÂNCIA DO CONTRATO DE TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19. *Revista InterCiência-IMES Catanduva*, 1(4), 2-2.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). *Business model evolution: in search of dynamic consistency*. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.

di Mauro, B. W. (2020). Economics in the Time of COVID-19.

Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114-124.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Franco, F. G. D. S. (1998). Curso de direito coletivo do trabalho. *São Paulo: LTr*.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, 22(2), 338-342.

Ferreira, L. T. (2018). *Transformação digital: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil* (Doctoral dissertation).

Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long range planning*, 51(1), 9-21.

Frank, A. G., Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.

Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. D., & Gonçalo, C. R. (2020). Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. *BBR. Brazilian*

Business Review, 17, 46-65.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.

Guerra, R. M. A., Tondolo, V. A. G., & Camargo, M. E. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 15(1), 44-64.

Greer, J. (2017). Os modelos de negócios do futuro. *GV EXECUTIVO*, 16(3), 30-33.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. doi: 10.1002/smj.332

Junior, R. R. F., & Santa Rita, L. P. (2016). Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. *Revista Teste*, 1(7), 35-47.

Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership.

Krause, G. A. (2019). Transformação digital: como as empresas terão que se adaptar?. *Design de Produto na Era Digital-Unisul Virtual*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.). London, United Kingdom: Sage.

Lackner, H., Güttel, W. H., Garaus, C., Konlechner, S., & Müller, B. (2011). Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2007). Fundamentos de metodologia científica. 5. reimp. *São Paulo: Atlas*, 310.

Lazarotto, E. C. (2017). Processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em

organizações do setor hospitalar (Dissertação de mestrado). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Brasil.

Lin, Y., Hu, Z., Alias, H., & Wong, L. P. (2020). Knowledge, attitudes, impact, and anxiety regarding COVID-19 infection among the public in China. *Frontiers in public health*, 8, 236.

Lopes, A. C. S. (2019). Estudo bibliométrico sobre pesquisas relacionadas ao Portal de Periódicos da CAPES. *BiblioCanto*, 5(1), 01-17.

Machado, N. S., Casagrande, J., Roman, D. J., & Carvalho, C. E. (2018). A inter-relação entre competitividade e cadeia de valor: estudo de caso em empresa metal-mecânica do oeste de Santa Catarina. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(3), 153-172.

Magretta, J. (2002). Why business models matter.

Makadok, R., & Coff, R. (2002). The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review*, 10-13.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.-São Paulo: Atlas.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Manteu, C., Monteiro, N., & Sequeira, A. (2020). O IMPACTO DE CURTO PRAZO DA PANDEMIA COVID-19 NAS EMPRESAS PORTUGUESAS.

Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41-64.

Meltzer, M. I., Cox, N. J., & Fukuda, K. (1999). The economic impact of pandemic influenza in the United States: priorities for intervention. *Emerging infectious diseases*, 5(5), 659.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.

Miceli, A.L. (2020). Tendências de Marketing e Tecnologia 2020. *Institute for Technology Entrepreneurship Culture*.

Moreira, V. F. (2015). Criação de valor estratégico de empresas exportadoras geograficamente concentradas: análise de empresas produtoras de frutas in natura no Vale do Rio São Francisco.

Moreira, V. F., & De Moraes, W. F. A. (2016). Capacidades dinâmicas: uma análise da consistência interna de abordagens teóricas aparentemente contraditórias. *Revista Alcance*, 23(1 (Jan-Mar)), 081-091.

McKibbin, W., & Fernando, R. (2020). The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. *Asian Economic Papers*, 1-55.

Nascimento, L. D. S., & Steinbruch, F. K. (2019). "The interviews were transcribed", but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 413- 429.

Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 1-12.

Neto, A. A., Pereira, G. B., Drozda, F. O., & Santos, A. D. P. L. (2018). A busca de uma identidade para a indústria 4.0. *Brazilian Journal of Development*, 4(4), 1379-1395.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.

Nielsen, C., & Lund, M. (2012). *Business Models: Networking, Innovating and Globalizing*.

OCDE (2020). Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Coronavirus (Covid-19): SME policy responses. Acesso em 10 de dezembro, 2021. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations. Emerald Group Publishing Limited.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). Strategy+ business. The Fortune at the Bottom of the Pyramid, 26, 2-14.

Picard, R. G. (2011). *Mapping digital media: Digitization and media business models*. Open Society Institute.

Ritter, T. (2014). Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence.

Rodrigues, M. P. (2017). *Transformação Digital*. Fundação Getúlio Vargas.

Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.

Rosa, K. C. (2016). O Desenvolvimento de capacidades dinâmicas como recurso estratégico em uma organização do segmento do vestuário (Dissertação de mestrado), Faculdade Meridional, Passo Fundo, Brasil.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill/Interamericana editores

Santos, B. P., Alberto, A., Lima, T. D. F. M., & Charrua-Santos, F. M. B. (2018). *Indústria4.0*:

desafios e oportunidades. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1), 111-124.

Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of management perspectives*, 21(4), 49-63.

Sebrae. (2020). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Silva, N. (2018). Transformação digital, a 4ª revolução industrial. *Boletim de Conjuntura*,(8), 15-18.

Silva, R. L. (2016). Análise das capacidades dinâmicas em uma empresa do setor de confecção têxtil: um estudo de caso da empresa MiraSul (Dissertação de mestrado), Faculdade Meridional, Passo Fundo, Brasil.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long rangeplanning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1997). A. Shuen (1997),“Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Trabucchi, D., Talenti, L., & Buganza, T. (2019). How do big bang disruptors look like? A business model perspective. *Technological forecasting and social change*, 141, 330- 340.

Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding dynamic capabilities from its antecedents, processes and outcomes. *Brazilian Business Review*, 11(5), 122-144.

Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. D. R. P., Camargo, M. E., & de Almeida Guerra, R. M. (2018). Capacidades dinâmicas em organizações sem fins lucrativos: uma proposta de mensuração para o terceiro setor. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 5(1), 18-33.

Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da informação*, 31, 369-379.

Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, 84(2), 523-538.

Vicelli, B., & Tolfo, C. (2017). Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas. *Revista do CCEI*, 18(33), p-154.

Wang, G; C. L.; Ahmed, P.K. (2007) Dynamic Capabilities: a review and research. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, v.9, p.31-51.

Weill, P., & Woerner, S. L. (2020). *Qual o seu modelo digital de negócio?: 6 perguntas para ajudar a construir a empresa de próxima geração*. M. Books.

Weiss, M. C. (2019). Sociedade sensorizada: a sociedade da transformação digital. *Estudos avançados*, 33(95), 203-214.

Welter, C. V. N. (2018). O desenvolvimento da capacidade inovativa como recurso estratégico em organizações egressas de incubadoras de base tecnológica (Dissertação de mestrado), Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Winter Jr, S. G. (1964). *Economic 'natural selection' and the theory of the firm*. Yale University.

World Health Organization. (1994). *Qualitative research for health programmes*. Geneva: *Division of Mental Health*.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd Eds.). New York: GuilPress.

Zahra Shaker, A., & Davidsson, S. H. J. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 4, 917-955.

Zahra, S. A. (2020). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 101143.

Zaluski, F. C., Sausen, J. O., & Ferreira, G. C. (2020). Proposição e validação de escala de mensuração do desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

APÊNDICES

APÊNDICE I –Roteiro de entrevista

Roteiro para a realização de entrevistas

Orientações gerais: Este roteiro de entrevista deve ser aplicado junto a gestores de empresas de tecnologia de informação que gerenciam projetos de transformação digital. O roteiro está alinhado ao objetivo do estudo e, sendo semiestruturado, poderá sofrer adaptações a partir do feeling do pesquisador ao longo do processo de coleta de dados.

Objetivo: Descrever os caminhos para criação de valor das empresas de tecnologia de informação no impulsionamento de novos modelos de negócios em decorrência dos imperativos da pandemia do covid-19.

No início da entrevista:

- I- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- II - Buscar consentimento acerca do uso do nome da organização e dos respondentes quando das publicações;
- III- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo, tempo na função e experiências anteriores com atividades);
- IV- Apresentar os objetivos da pesquisa.

Parte I – Questões gerais

- 1- Primeiramente, fale um pouco sobre você e do seu cargo/função na empresa e suas experiências anteriores nesse ramo, nessa área de negócio?
- 2- Fale um pouco sobre a empresa e sua proposta de valor?
- 3- Como a empresa surgiu? Qual a motivação para que isso acontecesse?
- 4-Quais os principais marcos do crescimento da empresa?
- 5- Quais são os serviços oferecidos por vocês?
- 6- Quais setores/tipos de empresa que são beneficiadas pelos serviços que vocês oferecem?

Parte II - Questões referentes a Capacidades dinâmicas e Modelos de Negócios diante das empresas de TI

- 7- Para você, o setor de Tecnologia de Informação foi afetado ou impulsionado pela pandemia

do COVID-19?

8- Como a Pandemia do Covid-19 afetou/impulsionou o negócio de vocês?

9- Quais as principais mudanças nas rotinas e capacidades da sua empresa a partir do Covid-19?

10- Que novos produtos ou serviços passaram a ser oferecidos? Como isso afetou a estratégia de negócios?

11- Houve mudança no padrão de demanda dos seus clientes a partir da pandemia do covid 19?

12- A empresa se considera visionária nos processos de mudança de seus clientes?

13- Considerando a realidade da pandemia, quais as principais mudanças implementadas por sua empresa nas rotinas de seus clientes?

14 - A partir de atuação profissional de sua empresa, quais as principais alterações nos modelos de negócio dos seus clientes?

15- Quais as principais lições que a empresa aprendeu no suporte aos seus clientes durante o período de pandemia? Como a empresa buscou inspirações para se reinventar no suporte aos seus clientes?

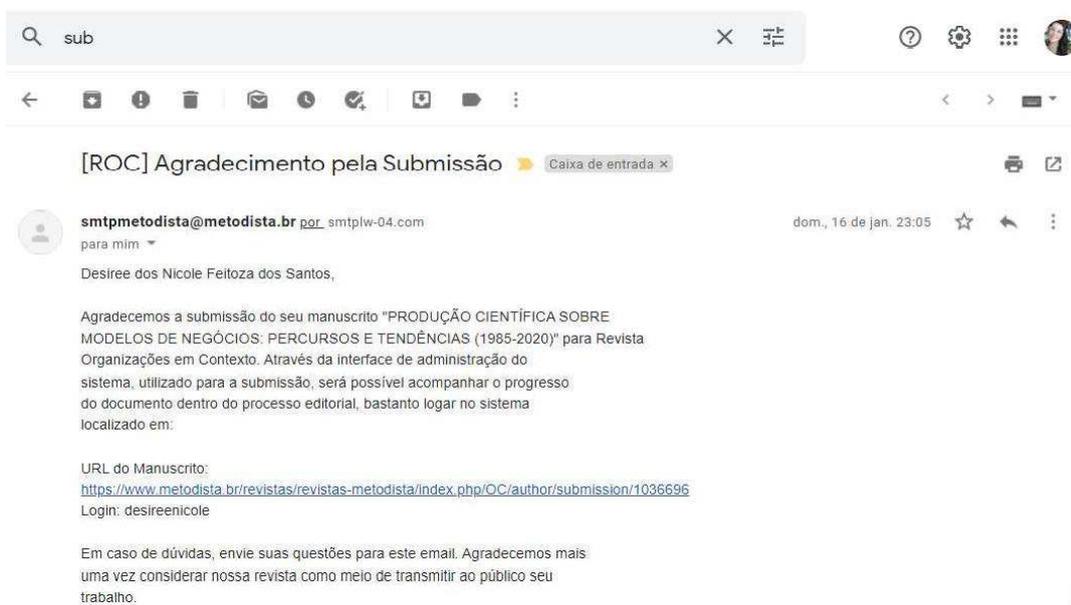
16- De que modo a sua empresa busca a inovação e novas tecnologias, no sentido de gerenciar os serviços oferecidos, para tornar o relacionamento empresa-consumidor mais efetivo?

17- É notório que as transformações digitais têm permitido uma sociedade cada vez mais conectada, colaborativa e com necessidades específicas. Qual/quais exemplos podem ser citados, baseadas na Transformação Digital, de estratégias adotadas, perante as empresas que vocês atendem?

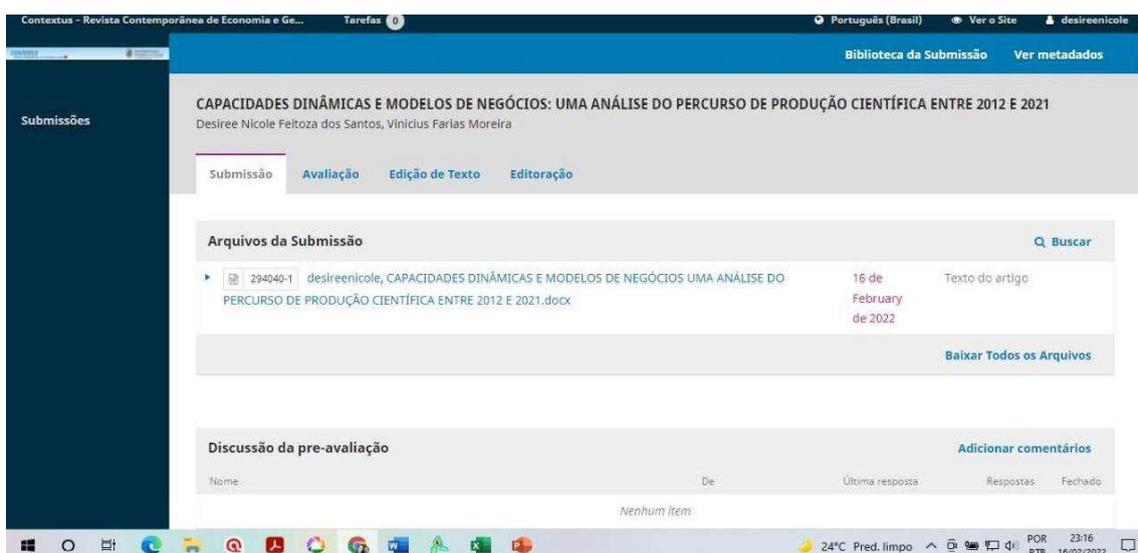
18- Quais as principais alterações no modelo de negócio de sua empresa?

APÊNDICE II

Comprovante de Submissão do Artigo 1



Comprovante de Submissão do Artigo 2



Comprovante de Submissão do Artigo 3

The image shows a screenshot of an email interface. At the top, there is a search bar with the text "Pesquisar e-mail" and a list of icons. Below this, the email header shows the subject "[RECADM] Agradecimento pela Submissão" and the sender "Periódicos Ibepes <periodicosibepes@ibepes.org.br>". The recipient is listed as "para mim, recadm.editor, frossoni". The email body contains a message of appreciation for a manuscript submission, providing a URL and login information. The system tray at the bottom shows the date and time as 17/02/2022, 00:37, and the location as POR PTB.

Pesquisar e-mail

1 de 3.269

[RECADM] Agradecimento pela Submissão

Caixa de entrada

Periódicos Ibepes <periodicosibepes@ibepes.org.br>
para mim, recadm.editor, frossoni

00:36 (há 0 minuto)

Desireê dos Nicole Feitoza dos Santos,

Agradecemos a submissão do seu manuscrito "NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS EM FUNÇÃO DOS IMPERATIVOS DA PANDEMIA DO COVID-19 UMA ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO" para Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito:
<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/author/submission/3619>
Login: desireenicole

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este email. Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu

22°C Pred. limpo

POR 00:37
PTB 17/02/2022