

# Modelos de Negócios, Estratégia e Inovação: reflexões necessárias na sociedade da transformação digital

Business Models, Strategy and Innovation: necessary reflections in the digital transformation society

Modelos de negocio, estrategia e innovación: reflexiones necesarias en la sociedad de la transformación digital

Recebido: 14/04/2022 | Revisado: 24/04/2022 | Aceito: 23/04/2022 | Publicado: 28/04/2022

**Leonardo Alexandrino de Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7165-0452>  
Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil  
E-mail: [leonardo.alexandrino@ufjf.br](mailto:leonardo.alexandrino@ufjf.br)

**Iracema Maria de Lima Martins**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7094-307X>  
Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil  
E-mail: [iracema.martins@ufjf.br](mailto:iracema.martins@ufjf.br)

**Marcelo Augusto dos Anjos Lima Martins**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2273-9802>  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Brasil  
E-mail: [marcelo.martins@ifmg.edu.br](mailto:marcelo.martins@ifmg.edu.br)

## Resumo

As transformações tecnológicas vivenciadas nos últimos anos têm ampliado às discussões acerca do impacto das tecnologias sobre a sociedade de modo geral e sobre as organizações. Partindo desse contexto, o objetivo do artigo foi analisar as relações entre os construtos transformação digital, modelo de negócios, estratégia organizacional e capacidades dinâmicas, bem como a inserção desses na temática da inovação. Trata-se de ensaio teórico construído a partir da análise de publicações consolidadas e discussões recentes que abordam as temáticas de modelo de negócios, estratégia e transformação digital. Os resultados apontam uma estreita relação entre as temáticas, sendo que a busca por novos modelos de negócios, a transformação digital e a adoção de estratégias específicas por parte das organizações são identificadas como formas de gerar valor para os clientes, fomentar a inovação e, em última instância, criar vantagem competitiva sustentável para as organizações. Conclui-se que, não obstante o objetivo comum, a condução setorializada dessas temáticas no contexto organizacional pode ser prejudicial para o alcance dos objetivos organizacional. Entende-se que o artigo contribui para as discussões sobre as relações entre modelo de negócios e estratégia, incluindo o contexto de transformação digital como mais um elemento.

**Palavras-chave:** Modelo de negócios; Estratégia; Transformação digital; Inovação.

## Abstract

The technological transformations experienced in recent years have expanded the discussions about the impact of technologies on society in general and on organizations. Based on this context, the objective of this article was to analyse the relations between the construct's digital transformation, business model, organizational strategy and dynamic capabilities, as well as their insertion in the theme of innovation. This is a theoretical essay based on the analysis of consolidated publications and recent discussions that address the themes of business model, strategy, and digital transformation. The results indicate a close relationship between the themes, with the search for new business models, digital transformation and the adoption of specific strategies by organizations being identified as ways to generate value for customers, foster innovation and, ultimately, create sustainable competitive advantage for organizations. It is concluded that, notwithstanding the common objective, the sectorized conduct of these themes in the organizational context can be detrimental to the achievement of organizational objectives. It is understood that the article contributes to discussions about the relationships between business model and strategy, including the context of digital transformation as yet another element.

**Keywords:** Business model; Strategy; Digital transformation; Innovation.

## Resumen

Las transformaciones tecnológicas experimentadas en los últimos años han ampliado los debates sobre el impacto de las tecnologías en la sociedad en general y en las organizaciones. A partir de este contexto, el objetivo de este artículo fue analizar las relaciones entre los constructos transformación digital, modelo de negocio, estrategia organizativa y

capacidades dinámicas, así como la inserción de estos en el tema de la innovación. Este es un ensayo teórico basado en el análisis de publicaciones consolidadas y debates recientes que abordan los temas de modelo de negocio, estrategia y transformación digital. Los resultados apuntan a una estrecha relación entre estos temas, identificándose la búsqueda de nuevos modelos de negocio, la transformación digital y la adopción de estrategias específicas por parte de las organizaciones como formas de generar valor para los clientes, fomentar la innovación y, en definitiva, crear una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. Se concluye que, a pesar del objetivo común, la conducción sectorizada de estos temas en el contexto organizativo puede ser perjudicial para la consecución de los objetivos de la organización. Se entiende que este artículo contribuye a los debates sobre las relaciones entre el modelo de negocio y la estrategia, incluyendo el contexto de la transformación digital como un elemento más.

**Palabras clave:** Modelo de negocio; Estrategia; Transformación digital; Innovación.

## 1. Introdução

As mudanças tecnológicas, ambientais e sociais, características da sociedade em rede (Castells, 1999), impactam diretamente as organizações de modo geral. Os mercados tornam-se cada vez mais competitivos e desafiadores para as organizações privadas. As organizações públicas e do terceiro setor não ficam alheias a essas transformações. As exigências da sociedade também provocam mudanças importantes nesses contextos. Para lidar com as mudanças tecnológicas, muitas organizações vêm implementando sistemas avançados de tecnologias da informação (TI) em suas atividades por meio de um processo que vem sendo abordado na literatura como transformação digital (Heavin & Power, 2018). Essas transformações, que impulsionam a sociedade, favorecem o surgimento de novos modelos de negócios (Osterwalder et al., 2005), fazendo com que as organizações modifiquem suas estruturas, processos, produtos e serviços (Hess et al., 2016), a fim de adaptar-se às exigências atuais do ambiente ou antecipar tendências futuras, criando vantagem competitiva.

Embora exista uma pressão do ambiente que tende a levar as organizações à adoção de novos modelos de negócios, essa mudança não é um processo simples, principalmente em setores mais maduros (Teece, 2018; Tikkanen et al., 2005). Por esse motivo, é importante que essas transformações nos modelos de negócios sejam planejadas e acompanhadas de forma a garantir os recursos (de pessoal, tecnológico, financeiro, etc.) necessários para que a transformação ou adoção de novos modelos gerem resultados positivos para a organização, principalmente no que se refere à abertura para inovação e geração de vantagem competitiva. Por outro lado, nos setores menos maduros, que crescem em um cenário cuja velocidade das transformações é cada vez maior, a adaptação geralmente é mais rápida e muitas organizações já nascem utilizando modelos de negócios inovadores, como é o caso de algumas *startups* (Ries, 2011).

É possível observar um crescente interesse dos pesquisadores acerca da temática de modelo de negócios, mas ainda pode-se considerar que o campo de pesquisa se encontra em estágio inicial (George & Block, 2011). Há inúmeras divergências entre os pesquisadores do tema com utilização de diversos conceitos, níveis de análise e aportes teóricos (Zott & Amit 2013). Mas, de modo geral, as pesquisas sugerem que a adaptação ou a transformação dos modelos de negócios das organizações, de forma a facilitar os processos de inovação, contribuem para melhoria dos resultados. Assim, o sucesso organizacional ou de projetos específicos dependem do desenvolvimento de estratégias alinhadas a modelos de negócios inovadores.

A relação entre estratégia e modelos de negócios é apontada na literatura como uma via de mão dupla. Por um lado, a estratégia das organizações é importante na definição dos modelos de negócios a serem adotados. Por outro lado, a adoção de novos modelos de negócios pode desencadear transformações importantes na organização de forma que sua estratégia seja modificada para se adequar ao novo modelo de negócios (Teece, 2010). No cerne dessa relação entre modelo de negócios e estratégia está a habilidade das organizações de se adaptarem às mudanças do ambiente, o que vem sendo abordado como capacidades dinâmicas (Teece, 2018; Teece et al., 1997).

Observa-se que há uma interrelação entre as pesquisas que abordam as temáticas de modelos de negócios, transformação digital, estratégia organizacional e capacidades dinâmicas. A partir desse contexto, o presente ensaio tem por objetivo analisar as relações entre os construtos transformação digital, modelo de negócios, estratégia organizacional e

capacidades dinâmicas, bem como a inserção desses na temática da inovação.

O caminho percorrido para a análise proposta se inicia pela abordagem do construto transformação digital e como ele vem sendo utilizado na literatura em duas perspectivas: 1 para se referir ao impacto das tecnologias digitais na sociedade e 2 para se referir às transformações empreendidas no sentido de tornar as organizações mais alinhadas ao contexto tecnológico. Em seguida, são apresentadas discussões acerca dos modelos de negócios e como essa abordagem vem contribuindo para a comunicação dos processos organizacionais. Aprofundando a discussão dessa temática, são abordados os componentes dos modelos de negócios e suas relações com a inovação, de forma a enfatizar as abordagens de modelos de negócios inovadores. Na sequência, são discutidas as relações entre estratégia e modelo de negócios, bem como o papel das capacidades dinâmicas para os processos de inovação nas organizações. As considerações finais do ensaio abordam a interrelação entre as temáticas e a importância da integração entre as diferentes áreas das organizações para que os processos de transformação digital e modelagem de negócios e escolhas estratégicas estejam alinhados, contribuindo para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

## 2. Metodologia

Quanto aos aspectos metodológicos, optou-se pelo desenvolvimento de um ensaio teórico. A principal característica do ensaio teórico é a originalidade. O ensaio precisa apresentar algo de inédito (Soares et al., 2018). Esse ineditismo, de acordo com Meneghetti (2011), pode estar na argumentação desenvolvida, na escolha de objetos de análises não explorados, no recorte específico dado à análise, na abordagem epistemológica que se difere daquelas até então realizadas em relação ao objeto de estudo, ou na subversão da racionalidade dominante sobre o tema. No ensaio teórico, há uma internalização do objeto pelo sujeito que permite desenvolver reflexões úteis para o avanço científico (Bertero, 2011). Os aspectos de originalidade deste ensaio se relacionam à abordagem conjunta dos três objetos de análise, à argumentação desenvolvida e à interrelação desses objetos na sociedade da transformação digital. O ensaio teórico necessita de sujeitos abertos às formas de escrita científica que se diferem dos métodos tradicionais da ciência. Neste tipo de trabalho, o conteúdo é mais relevante que a forma, que poderá assumir diferentes facetas (Meneghetti, 2011).

De acordo com Michel (2015), o ensaio teórico possui características do texto científico e tem como propósito defender de forma lógica e racional um ponto de vista, sem, contudo, pretender esgotar o assunto. Para a autora, o ensaio deve partir das discussões já desenvolvidas sobre o assunto, apresentando argumentos e contra argumentos para defender o ponto de vista ou ideia proposta. A partir de revisão de literatura no campo da administração e contabilidade, Soares et al. (2018) concluem que o ensaio teórico não se limita à revisão crítica de resultados de trabalhos anteriores, mas serve para exposição de questões críticas e reflexivas que podem tangenciar as teorias, as evidências empíricas ou a experiência do ensaísta acerca do tema sobre o qual ensaia. Nesse sentido, é importante que os ensaístas e leitores reconheçam que a compreensão da realidade também ocorre de outras formas, além do tradicional método científico (Meneghetti, 2011).

A opção pelo ensaio teórico, seguindo a orientação de Meneghetti (2011), foi consciente e intencional, partindo da compreensão de que é uma abordagem adequada para o objeto em análise: relações entre estratégia, modelos de negócios e inovação no contexto de transformação digital. Cabe ressaltar, conforme afirma Bertero (2011), que contribuições teóricas importantes no campo da administração foram apresentadas à comunidade científica por meio de ensaios. Entre essas contribuições, algumas se relacionam com as temáticas abordadas neste artigo, como ensaios que deram origem ao que se conhece atualmente como Visão Baseada em Recursos (VBR) (Bertero, 2011).

De acordo com Köche (2011), a melhor forma de obter conhecimento é a revisão da literatura pertinente ao tema que se pretende investigar. Segundo o autor, a revisão de literatura capacita o pesquisador a identificar diferentes aspectos da temática investigada à luz das teorias. Assim, o ensaio se baseia em uma revisão narrativa das publicações recentes acerca dos

temas investigados. A revisão narrativa caracteriza-se pela descrição do estado da arte em determinado assunto, a partir de um ponto de vista teórico ou contextual. Esse tipo de revisão constitui-se da interpretação e análise crítica do pesquisador sobre a produção. Esse tipo de revisão permite a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema em curto período de tempo (Botelho et al., 2011). A impossibilidade de reprodução e a ausência de respostas quantitativas para questionamentos são características da revisão narrativa (Rother, 2007). Considerando os apontamentos desses autores, o presente ensaio apresentou e discutiu as abordagens acerca da transformação digital, modelo de negócios, estratégia organizacional e capacidades dinâmicas para defender a interrelação entre estes construtos tendo em comum a busca por inovação para criação de valor.

### **3. Transformação Digital**

O mundo passa, atualmente, por mais uma era marcada por profundas transformações sociais e tecnológicas, que são estimuladas principalmente pela incessante e crescente geração de inovações em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Essas transformações decorrem da chamada transformação digital (Weiss, 2019). As transformações são tão profundas a ponto de ser postulada a hipótese de estarmos presenciando o surgimento de uma nova sociedade: a sociedade sensoriada. Caracterizada pelo surgimento constante de inovações e pela inseparabilidade com a tecnologia (Weiss, 2019).

Não obstante o alarde sobre a transformação digital não seja exatamente uma novidade, e mesmo o debate sobre os impactos da tecnologia sobre a sociedade tenha recebido muita atenção em outros momentos, como na abordagem da sociedade em rede (Castells, 1999), algumas características da sociedade atual podem ser consideradas singulares (Weiss, 2019). A velocidade das transformações tecnológicas e sociais e a produção de dados delas decorrentes têm provocado mudanças importantes nas operações, produtos e serviços de pequenas e grandes organizações. Nesse contexto, muitos dilemas e desafios são enfrentados pelos gestores. Entre os desafios está a necessidade de lidar com um crescente volume de dados, aproveitando-os em favor dos objetivos organizacionais. Diante desse grande volume de dados, a transformação digital das organizações se torna cada vez mais necessária. Na verdade, as evoluções tecnológicas não se configuram características específicas da sociedade atual, pois têm sido vivenciadas ao longo do tempo e os impactos da transformação digital nas organizações podem ser observados desde os anos de 1950 (Heavin & Power, 2018).

Muitas organizações foram impactadas por algum tipo de transformação tecnológica nas últimas décadas. Algumas dessas transformações foram: o surgimento dos computadores de tubo de vácuo, entre 1943 e 1958, que impulsionaram transformações na contabilidade, no apoio à decisão e no processamento de transações; a introdução de robôs de manufatura e o processamento de transações on-line, nos anos de 1960; a revolução dos computadores pessoais na década de 1970; a aceleração da adoção da tecnologia da computação na década de 1980; o surgimento da internet global, armazenamento de dados digitais, data warehouses, redes locais e telefones digitais que ampliaram as possibilidades tecnológicas disponíveis na década de 1990; nos anos 2000, os telefones celulares se tornaram acessíveis, os processadores mais rápidos, a computação e o armazenamento passaram a ser distribuídos em redes celulares digitais; em 2010 as capacidades de armazenamento e computação de dados aumentaram exponencialmente. Na atualidade, observa-se a crescente aplicação, no âmbito das organizações, de tecnologias como a Internet das Coisas (IoT), aprendizagem de máquinas, Inteligência Artificial (IA), reconhecimento e modelagem de fala, monitoramento em tempo real, assistentes digitais, personalização, suporte a decisões e análises preditivas (Heavin & Power, 2018).

Segundo Moreira e Rocha (2019), mudanças rápidas estão ocorrendo em todo o mundo e as organizações precisam lidar com essas mudanças. A transformação digital está direcionando as organizações para um nível mais elevado de envolvimento digital em todas as áreas, incluindo processos, produtos, cliente, serviços e negócios habilitados por TI. Assim, os gestores precisam lidar com questões sobre a utilização das tecnologias digitais no negócio e refletir sobre as vantagens e

desvantagens da utilização dessas ferramentas e sobre os custos envolvidos no processo de transformação digital.

Mas, afinal, o que é transformação digital? As definições disponíveis na literatura estão longe do que se poderia chamar de um consenso, mas fornecem boas orientações para compreensão do construto. Em uma abordagem ampla, a transformação digital pode ser compreendida como a utilização de tecnologias digitais de modo a impactar fundamentalmente todos os diferentes setores e aspectos das organizações, dos negócios e da sociedade (Gruman, 2016).

De acordo com Warner e Wäger (2019), a transformação digital pode ser entendida como um processo ininterrupto, marcado pelo uso de tecnologias digitais no cotidiano das organizações, tendo a agilidade como o principal mecanismo para a reconfiguração estratégica do modelo de negócios, das formas de colaboração e da cultura organizacional. Moreira e Rocha (2019) afirmam que, do ponto de vista organizacional, a transformação digital está relacionada às mudanças profundas e rápidas, envolvendo atividades, processos, competências e modelos, a fim de aproveitar possíveis oportunidades decorrentes da inclusão de tecnologias digitais no negócio. Nwankpa e Roumani (2016) destacam a centralidade de uma base tecnológica na transformação digital. Segundo os autores, as organizações estão sempre se transformando como resposta às mudanças do mercado de atuação, mas, quando se fala em transformação digital, as mudanças são construídas sobre uma base de tecnologias digitais como *big data*, *analytics*, *cloud*, *mobile* e mídias sociais, possibilitando a melhoria de processos e a criação de valor para o negócio da organização.

A partir dessas definições, podemos entender a transformação digital, em uma abordagem no nível das organizações, como um processo contínuo que envolve mudanças profundas na organização apoiada em base tecnológica com objetivo de criar valor. Para Moreira e Rocha (2019), esse processo está concentrado em quatro pilares tecnológicos: (1) *Cloud Computing*, (2) Conectividade móvel, (3) *Big Data* e (4) Social. Esses pilares têm sido impulsionados por inovação tecnológica que incluem, Inteligência Artificial, IoT, Robótica, Impressão 3D, Realidade aumentada, Sistema de segurança de próxima geração (NextGen) e Sistemas cognitivos.

Cabe destacar ainda, conforme alertado por Chaniyas e Hess (2016), que a transformação digital envolve também a integração entre tecnologias emergentes e tecnologias tradicionais, no que pode ser definido como TI estendida. Essa integração pode ser promovida com o uso de análise de dados, computação móvel, mídia social ou dispositivos inteligentes incorporados e o uso aprimorado de tecnologias tradicionais, como o ERP (*Enterprise Resource Planning*) para aprimoramento dos negócios. A partir desses apontamentos da literatura, observa-se que a transformação digital pode provocar mudanças nas estratégias organizacionais para a adoção de novos modelos de negócios mais alinhados às necessidades, atuais e futuras, do mercado. Portanto, faz-se necessário abordar a temática modelo de negócios e sua relação com a estratégia.

#### 4. Modelos de Negócios

O termo modelo de negócios passou a ser utilizado com mais frequência na literatura acadêmica a partir do final da década de 1990, sendo identificadas poucas menções relacionadas ao termo até então, em artigos publicados em periódicos. Assim, pode-se considerar uma temática recente no contexto científico (Osterwalder et al., 2005), embora a primeira menção ao termo remeta à 1957 (Calixto & Fleury, 2015). Apesar das publicações identificadas nos anos de 1990, coincidindo com o desenvolvimento da internet, Calixto e Fleury (2015) apontam que é nos anos 2000 que as discussões acadêmicas sobre a temática tomam fôlego, tendo a publicação de Osterwalder e Pigneur (2010) exercido um papel importante no fomento das discussões acadêmicas que, não obstante a abordagem eminentemente prática da obra, ganharam novo fôlego a partir da sua publicação.

São identificadas muitas definições relacionadas a modelo de negócios na literatura, sem um consenso entre os pesquisadores (Calixto & Fleury, 2015; Teece, 2018). De acordo com Calixto e Fleury (2015), as definições mais utilizadas na literatura foram desenvolvidas por Amit e Zott (2001) e Teece (2010): De acordo com Amit e Zott (2001, p. 493), "*Um modelo*

de negócios descreve o design (arquitetura) do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio". Para Teece (2010, p. 172), o modelo de negócios "descreve o design (arquitetura) da criação de valor, entrega e mecanismos de captura que são por ele empregados". O autor afirma que a essência de um modelo de negócios é "definir a maneira que a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os clientes para pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro" (ibidem, p.172).

Outras definições foram derivadas a partir das propostas por Amit e Zott (2001) e Teece (2010), buscando relacionar o design, ou estrutura com a geração de valor para organização, com diferenças na forma como o construto foi abordado nas publicações. A maioria dos estudos apresenta o modelo de negócios como um sistema de atividades, ou seja, como um modelo estrutural. Uma quantidade menor, porém expressiva, apresenta uma descrição ou representação da forma como as organizações fazem negócios (Calixto & Fleury, 2015).

A partir da divisão proposta por Zott et al. (2011), Calixto e Fleury (2015) apontam que os estudos sobre *e-business* tendem a apresentar representações genéricas e tipologias/taxonomias dos modelos, sendo prevalentes até 2009. As publicações sobre *Business Model Innovation* apresentam o modelo de negócios como uma forma de conexão entre a tecnologia das organizações e as necessidades dos clientes ou outros recursos organizacionais, a capacidade das empresas em lidar simultaneamente com modelos de negócios distintos, a reconfiguração das atividades organizacionais, o empreendedorismo e o desenvolvimento de novas propostas de criação de valor. Os estudos com foco nas estratégias empresariais destacam a forma como as organizações criam valor, o desempenho organizacional e a geração de vantagens competitivas. Com as definições expostas, observa-se uma estreita relação entre transformação digital, modelo de negócios, estratégia organizacional e inovação. Isso fica ainda mais claro quando se discute os componentes do modelo de negócios, conforme proposto por diferentes autores.

## 5. Componentes do Modelo de Negócios

Assim como em relação às definições, não há consenso sobre os componentes do modelo de negócios, e muitas propostas estão disponíveis (Afuah et al., 2003; Calixto & Fleury, 2015; Demil & Lecocq, 2010; Hedman & Kalling, 2003; Osterwalder & Pigneur, 2010; Wirtz et al., 2016). Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem o modelo de negócio a partir de uma proposta com 9 componentes (proposição de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com o cliente, atividades-chave, recursos-chave, parceiros-chave, estrutura de custos e fonte de receita) organizados em quatro áreas principais de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira). De acordo com Richardson (2005), os elementos do modelo de negócios podem ser agrupados em três aspectos-chave: (1) proposta de valor – correspondente ao que uma organização pretende entregar a seus clientes e as razões pelas quais eles pagariam por isso; (2) criação de valor – correspondente a forma como uma organização articula recursos, capacidades, processos e redes de clientes e fornecedores para criar e entregar o valor pretendido; e (3) captura de valor – correspondente a forma como uma organização gera receita e lucro das atividades. Já Calixto e Fleury (2015), a partir de uma revisão sistemática da literatura, identificaram 22 elementos que compõe a estrutura do modelo de negócios e organizaram em quatro áreas: criação de valor Inovação, captação de valor, *network* e estratégia empresarial. As autoras consideram que, no que pese o foco de grande parte dos trabalhos estarem na criação de valor, a estratégia, o posicionamento de mercado e a cultura organizacional são elementos centrais no desenho do modelo de negócios.

A proposta de valor deve indicar o porquê os clientes terão interesses em adquirir o produto ou serviço da organização, demonstra como seu produto/serviço (pacote) a diferencia da concorrência. Para tanto, esse pacote precisa atender uma necessidade do cliente solucionando um problema. A proposta de valor pode ser similar às outras existentes e se diferenciar com funcionalidades ou atributos adicionais ou pode ser disruptiva, gerando inovações sem precedentes e criando

seu próprio mercado (Calixto & Fleury, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010). Os clientes podem ser considerados como ponto central na definição do modelo de negócios. Sobre esse ponto, é necessário que a organização identifique o público alvo do seu produto ou serviço, definindo quais seguimentos pretende ou não atender. Faz-se necessário ainda identificar os canais de comunicação, vendas e distribuição que serão utilizados para chegar até esse público definido, incluindo estratégias de marketing e distribuição e de relacionamento com o cliente (Calixto & Fleury, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010).

A definição das principais atividades, recursos e parcerias é um ponto importante na definição do modelo de negócios. As atividades-chave correspondem aos principais mecanismos necessários para operacionalizar o modelo e às principais atividades realizadas pela organização para satisfazer a necessidade do cliente. A definição das atividades-chave depende da proposta de valor e pode envolver diferentes áreas da organização. Os recursos-chave podem ser tangíveis ou intangíveis, mas são aqueles identificados como indispensáveis para a criação e oferta da proposta de valor ao mercado e para manutenção do relacionamento com os clientes propiciando a geração de receitas. Assim como as atividades-chave, os recursos-chave serão diferentes de acordo com a proposta de valor do modelo de negócio. A definição de parceiros-chave consiste em identificar a rede que contribuirá para a oferta da proposta de valor. Os parceiros podem ser fornecedores, prestadores de serviço entre outros que podem viabilizar o modelo de negócios (Calixto & Fleury, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010).

A viabilidade financeira do modelo é identificada pela estrutura de custos e fontes de receitas que devem incluir todos os custos envolvidos para operacionalização do modelo e a forma como a organização obtém seu faturamento. Essa forma de captação de receitas também pode ser muito variável conforme o segmento de mercado e a proposta de valor (Calixto & Fleury, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010).

A criação de valor envolve componentes internos da organização como Inovação, Tecnologia, rotinas e processos, recursos, ativos, capacidades e atividades. A captação de valor representa a absorção material do valor entregue ao cliente e é composta por custos, receita e lucro. Em *network* são agrupados elementos vinculados aos relacionamentos externos da organização como *shareholders*, clientes, cadeia de suprimentos, fornecedores e distribuição. A estratégia empresarial envolve componentes relacionados com os objetivos e metas da organização como gestão, governança e estrutura, produtos e serviços oferecidos, liderança, alinhamento dos funcionários e cultura (Calixto & Fleury, 2015).

Apenas a criação de um modelo de negócios adequado não é suficiente para garantir vantagem competitiva, sendo necessário desenvolver inovações no próprio modelo de negócios (Teece, 2010). Um modelo de negócios que gera vantagem competitiva não permanece inerte diante do ambiente dinâmico dos negócios. Nesse sentido, os modelos de negócios têm um importante papel como facilitador dos processos de inovação e para a definição de estratégias inovadoras (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Zott et al., 2011).

## 6. Modelos de Negócios e Inovação

Guerrazzi et al. (2017) apontam que, para a teoria da VBR, a heterogeneidade das organizações é um fator decisivo na construção de vantagens competitivas. Essa teoria preconiza que os recursos são explorados ou captados de acordo com as capacidades da organização, assegurando a assimetria de desempenho, dada a diferença na capacidade de captação, seleção, combinação, desenvolvimento e integração desses recursos. São essas capacidades, ou competências organizacionais, que auxiliam na sustentação do modelo de negócio existente e podem levar ao desenvolvimento de novas vantagens competitivas e à adoção de modelos de negócios inovadores.

A criação de modelos de negócios inovadores não é algo simples, pois envolve a quebra de paradigmas antigos e a superação de modelos consolidados e isso se relaciona diretamente com a cultura organizacional (Osterwalder & Pigneur, 2010).

As organizações que se pretendem inovadoras precisam estar dispostas a modificar seus modelos e reconhecer a

importância dos diversos atores envolvidos no processo de inovação, possibilitando o desenvolvimento do potencial criativo das pessoas (Tidd & Bessant, 2015).

O processo de inovação e a adoção de um modelo de negócio competitivo é dependente do planejamento estratégico da organização. Esse processo envolve experimentação, construção de novas competências, aceitação das equipes e investimento em recursos tecnológicos (Araújo et al., 2013; Vefago et al., 2018). A construção de novas competências ocorre por meio da aprendizagem organizacional. Portanto, a aprendizagem organizacional tem papel decisivo para o sucesso dos processos de inovação das organizações (Jacomossi & Demajorovic, 2017).

A importância do empreendedorismo também é destacada na literatura relacionada a modelos de negócios inovadores. Um perfil empreendedor por parte da liderança é necessário para o acompanhamento das mudanças e superação das dificuldades impostas pelo mercado. Entre as características necessárias estão a visão holística, a capacidade de adaptação e a capacidade de tomar decisões em ambientes complexos (Jacomossi & Demajorovic, 2017). A importância do empreendedorismo também pode ser observada pelo destaque dado ao modelo da Tríplice-Hélice que envolve universidade, empresas e governo como atores centrais para o surgimento de empreendimentos inovadores e, conseqüentemente, fomentam o desenvolvimento de novos modelos de negócios (Bencke et al., 2018; Nicholls-Nixon & Valliere, 2020; Renault et al., 2011).

As relações entre modelos de negócios e inovação são apontadas na literatura, entre outras formas, pela aproximação de metodologias de modelagem de negócios e conceitos relacionados à inovação (Bonazzi & Zilber, 2014). De acordo com Bonazzi e Zilber (2014), a inovação é elemento essencial da criação de valor proposta pela modelagem de negócios. Os autores evidenciam a aproximação entre a ferramenta *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) e o conceito de funil de inovação (Clark & Wheelwright, 1993). É identificada uma complementaridade das propostas: o uso da abordagem estática do BMC, combinada com a abordagem dinâmica do funil de inovações permite uma análise conjunta e completa do processo de inovação empiricamente (Bonazzi & Zilber, 2014). O fomento à inovação organizacional e à criação e adoção de modelos de negócios inovadores são dependentes da estratégia adotada pela organização. Portanto, faz-se necessário abordar também essa temática.

## **7. Estratégias, Modelos de Negócios e Inovação**

Pode-se observar grande proximidade nas discussões acerca dos modelos de negócios e estratégia, tendo como diferenciais alguns enfoques (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). O modelo de negócio não é a própria estratégia, mas pode ser compreendido como uma chave para decodificar, entender e comunicar efetivamente a estratégia dentro de uma organização e em todo o seu ecossistema de negócios, refletindo as escolhas estratégicas da organização e suas implicações práticas (Souza et al., 2019).

Os recursos diferenciais da organização são os principais elementos da competitividade, porque são esses recursos que possibilitam a modelagem do negócio que é fortemente relacionada à estratégia (Teece, 2018). Em muitos casos, a arquitetura do modelo de negócios será definida a partir da estratégia da organização. Porém, as transformações do mercado, como o surgimento de novas tecnologias, podem trazer oportunidades para o aprimoramento dos modelos de negócios ou mesmo o surgimento de modelos disruptivos. A partir disso, o novo modelo de negócios implementado na organização passará a influenciar a própria estratégia, moldando-a à nova configuração.

As organizações que se pretendem inovadoras precisam estar atenta ao mercado de forma ampla, identificando as necessidades não atendidas de potenciais clientes dispostos a pagar por um produto ou serviço que satisfaça essas necessidades ou resolva um problema identificado. A estruturação de modelos de negócios busca justamente entregar aos clientes uma solução a um preço suficiente para cobrir os custos da operação e gerar caixa ou lucros satisfatórios. Dessa forma, conhecer bem os clientes e suas necessidades é essencial no desenho do modelo de negócios assim como ter familiaridade com os



modelos de negócios disponíveis no mercado.

Embora seja difícil e desafiador, o desenvolvimento de novos modelos de negócios em ambientes competitivos e desenvolvidos não é impossível. A evolução e implementação de novas tecnologias, como a IoT, tende a contribuir para o surgimento de modelos de negócios inovadores (Teece, 2018). Grande parte dos novos modelos devem ser desenvolvidos a partir do aprimoramento de modelos antigos, guardando similaridades com eles. A criação de novos modelos deve envolver um processo de troca, substituição ou interação com os modelos tradicionais. A combinação dos diferentes modelos oportuniza muitas possibilidades que podem ser utilizadas para atender a determinados nichos de mercado (Teece, 2018).

O desenho dos modelos de negócios depende diretamente das capacidades dinâmicas da organização. Organizações com baixas capacidades dinâmicas, conforme observam oportunidades de mercado, tende a adotar modelos de negócios que se apoiem em processos existentes ou mesmo a investir em projetos anteriores da própria organização. Isso ocorre devido à dificuldade de conduzir as mudanças necessárias para uma transformação mais acentuada. Organizações com fortes capacidades dinâmicas conseguem conduzir transformações mais radicais, com ajustes nos recursos, atividades e processos, adequando-os aos novos modelos de negócios que, nesse caso, tendem a impactar toda organização (Teece, 2016). Os componentes do modelo de negócios podem ser utilizados como um *check list* que auxilia a organização a verificar o alinhamento das atividades e das decisões a serem tomadas (Teece, 2018)

As capacidades dinâmicas estão relacionadas à capacidade de adaptação da organização em ambientes dinâmicos e em constante transformação sustentando as vantagens competitivas e criando novas. A noção de capacidades dinâmicas deriva de uma combinação de conceitos oriundos da VBR e da visão sobre a firma de Schumpeter (1942) (Augier & Teece, 2008). A capacidade dinâmica pode ser entendida como a habilidade empresarial para integrar, construir e reconfigurar suas competências internamente e externamente, adaptando-se a ambientes em rápida mudança (Teece et al., 1997). Assim, é no contexto dinâmico com rápidas e constantes transformações, como as provocadas pela transformação digital, que essas capacidades organizacionais são colocadas à prova (Teece, 2016, 2018). Dessa forma, considerando o contexto de transformação digital, a estratégia organizacional e notadamente as capacidades dinâmicas das organizações são fundamentais para a sobrevivência no mercado.

## 8. Considerações Finais

O presente artigo analisou as relações entre os construtos transformação digital, modelo de negócios, estratégia organizacional e capacidades dinâmicas, bem como a inserção desses na temática da inovação. Considera-se que as temáticas discutidas apresentam muitas interrelações. Todas essas temáticas são apresentadas na literatura como formas utilizadas pelas organizações para gerar valor para o cliente, fomentar a inovação ou obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Observa-se que, no contexto das organizações privadas, a inovação e a geração de valor para o cliente têm por objetivo, em última instância, gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, as reflexões trazidas apontam que a busca por modelos de negócios inovadores, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e a transformação digital por parte das organizações visam garantir sua sobrevivência no mercado por meio da obtenção de vantagens competitivas.

Ainda que existam argumentos consistentes para se defender o surgimento de uma nova sociedade, com características específicas bem definidas, as novas tecnologias e novos modelos de negócios não substituem abruptamente as tecnologias e modelos preexistentes. As publicações analisadas no desenvolvimento desse ensaio identificam uma tendência de hibridização das novas tecnologias e modelos de negócios com tecnologias e modelos já consolidados, ampliando assim as possibilidades de inovações.

Embora o objetivo final seja comum, no contexto organizacional cada uma das temáticas tende a receber mais atenção de uma ou outra área da organização. Por exemplo, a área de TI se concentra na temática da transformação digital, a área de

marketing, projetos ou desenvolvimento de produtos se concentra no desenvolvimento de novos modelos de negócios e a área de gestão de pessoas no desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio da cultura organizacional. Essa abordagem prática que remete ao modelo de departamentalização da administração clássica tende a dificultar o alcance do objetivo comum devido às disputas dentro da própria organização. Nesse sentido, faz-se necessário reconhecer esse objetivo comum e adotar estratégias de cooperação entre as diferentes áreas organizacionais. Não se trata de todos se tornarem especialistas em tudo, mas de se ter o mínimo de compreensão sobre os diferentes processos de transformações que ocorrem na organização, a fim de desenvolver uma cultura cooperativa.

O presente ensaio oferece uma contribuição às discussões sobre modelo de negócios, transformação digital e estratégia ao incluir a temática da transformação digital nas discussões que vêm sendo desenvolvidas a respeito das relações entre estratégia e modelos de negócios. Para o contexto prático, são apresentadas reflexões sobre a necessidade de integração entre as áreas organizacionais responsáveis pela implementação da transformação digital e pelo desenvolvimento de novos modelos de negócios.

A partir da análise empreendida, alguns caminhos se mostram promissores para o desenvolvimento de futuras pesquisas, entre eles destacamos: desenvolvimento de pesquisas empíricas de natureza qualitativas e quantitativas que avaliem se o alinhamento entre estratégia e modelo de negócios contribuem para o desempenho organizacional; estudos de caso sobre possíveis mudanças nas estratégias organizacionais empreendidas à partir da adoção de novos modelos de negócios; Investigações acerca dos processos decisórios e seu alinhamento com a estratégia organizacional, estratégia de inovação e modelo de negócio da organização; pesquisas empíricas que avaliem a cooperação entre diferentes áreas da organização nos processos de transformação digital e de inovação dos modelos de negócios.

## Referências

- Afuah, A., Tucci, C. L., & A Afuah, C. T. (2003). Internet business models and strategies: Text and cases. In *McGrawHill international editions Management organization series* (2<sup>o</sup> ed, Vol. 2). <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=579520>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Araújo, E. M. de, Oliveira Neto, J. D. de, Cazarini, E. W., & Oliveira, S. R. M. (2013). A gestão da inovação na educação a distância TT - Innovation management in distance education. *Gestão & Produção*, 20(3), 639–651. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000300010&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v20n3/v20n3a10.pdf](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000300010&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v20n3/v20n3a10.pdf)
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208. <https://doi.org/10.1177/0170840608094776>
- Bencke, F. F., Dorion, E. C. H., Olea, P. M., Prodanov, C. C., Lazzarotti, F., & Roldan, L. B. (2018). A Tríplice Hélice e a construção de ambientes de inovação: O caso da Incubadora Tecnológica de Luzerna/SC. *Desenvolvimento em Questão*, 16(43), 609. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.43.609-639>
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338–342. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000200012>
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo canvas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(53), 616–637. <https://doi.org/https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1812>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Calixto, C. V., & Fleury, M. T. L. (2015). Business model: desvendando o construto. *Internext*, 10(2), 18. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.10218-30>
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Chanas, S., & Hess, T. (2016). Understanding digital transformation strategy formation: Insights from Europe's automotive industry. *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2016 - Proceedings*, (June 2016).
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Clark, K. B., & Wheelwright, C. S. (1993). *Managing new product and process development: text and cases*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=154>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Guerrazzi, L. A. de C., Zanin, L. M., & Falaster, C. D. (2017). Você Diz Que Quer Uma Revolução: Todos Queremos Mudar o Mundo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(01), 138–151. <https://doi.org/10.5585/riae.v16i1.2506>

Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(May), 38–45. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>

Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>

Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-7/OPTIONS-FORMULATING-DIGITAL-TRANSFORMATION-STRATEGY-THOMAS-HESS-CHRISTIAN-MATT-ALEXANDER-BENLIAN-FLORIAN-WIESB>

Jacomossi, R. R., & Demajorovic, J. (2017). Fatores Determinantes da Aprendizagem Organizacional para a Inovação Ambiental: Um Estudo Multicaso. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 685–709. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160281>

Köche, J. C. (2011). *Fundamentos de metodologia científica : teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Vozes.

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000200010>

Michel, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015

Nicholls-Nixon, C. L., & Valliere, D. (2020). A Framework for Exploring Heterogeneity in University Business Incubators. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(3), 1–11. <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0190>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. <https://doi.org/978-0470-87641-1>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>

Renault, T. B., Fonseca, M. V. A., Cunha, R. M., & Carvalho, R. S. (2011). Empreendedorismo Acadêmico na COPPE/ UFRJ: Reflexões sobre Empresas Criadas com a Participação de Professores. *Revista Organizações em Contexto*, 7(14), 1–28. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v7n14p1-28>

Richardson, J. E. (2005). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *SSRN Electronic Journal*, 1–27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.932998>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v–vi. <https://doi.org/10.1590/s0103-21002007000200001>

Schumpeter, J. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. In *harper* (Vol. 11). <https://doi.org/10.2307/2549943>

Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 308–339. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>

Souza, J. V. R., Mello, A. M., & Marx, R. (2019). When is an innovative urban mobility business model sustainable? A literature review and analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 4–6. <https://doi.org/10.3390/su11061761>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5ª ed). <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=Jyj1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Tidd,+J.+%26+Bessant+Gestão+da+inovação.&ots=oolQO8pCKP&sig=UUU06WxJn1-vzOHbLYtMa9BztKE>

Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789–809. <https://doi.org/10.1108/00251740510603565>

Vefago, Y. B., Francisco, T. H. A., & Nakayama, M. K. (2018). Uma Revisão Bibliográfica Sobre os Modelos de Negócios Inovadores. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(01), 05–14. <https://doi.org/10.5585/riae.v17i1.2458>

Weiss, M. C. (2019). Sociedade sensoriada: A sociedade da transformação digital. *Estudos Avancados*, 33(95), 203–214. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>