




## Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa: Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil

*Business Model Innovation and Firm Performance: The Role of Turbulent Environments and Organizational Capabilities during two recent Brazilian economic downturns*

*Innovación en el modelo de negocio, capacidades organizativas y rendimiento empresarial: Los efectos moderadores de las turbulencias ambientales durante dos crisis recientes en Brasil*

### Autoria




#### Plínio Rafael Reis Monteiro

 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
 [preisufmg@gmail.com](mailto:preisufmg@gmail.com)  
 <https://orcid.org/0000-0002-5626-2945>

#### Luís Henrique dos Santos Figueiredo

 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
 [luis.hsfigueiredo@gmail.com](mailto:luis.hsfigueiredo@gmail.com)  
 <https://orcid.org/0000-0002-3616-6737>

#### Áurea Helena Puga Ribeiro

 Fundação Dom Cabral (FDC)  
 [aureap@fdc.org.br](mailto:aureap@fdc.org.br)  
 <https://orcid.org/0000-0001-8260-3670>

## Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa: Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo, baseado na Teoria Baseada em Recursos (TBR), investiga como a Inovação do Modelo de Negócios (IMN) e as capacidades organizacionais interagem com turbulências ambientais e pressões competitivas, influenciando o desempenho das empresas durante duas crises no Brasil: a recessão de 2015-16 e a pandemia de COVID-19 em 2020. **Metodologia/abordagem:** A pesquisa foi realizada com um levantamento transversal de duas ondas: a primeira onda ocorreu durante a recessão de 2015-16 e a segunda durante a pandemia de 2020. A pesquisa se concentrou na IMN, nas capacidades organizacionais, na intensidade competitiva e na turbulência ambiental. **Originalidade/relevância:** Esta pesquisa auxilia a compreensão de como as empresas respondem a crises de diferentes naturezas e intensidades inovando seus modelos de negócios e o papel das capacidades organizacionais na mediação desse processo oferecendo insights sobre como o impacto da IMN no desempenho das empresas varia em diferentes níveis de turbulência. **Principais resultados:** Em 2015-16, as empresas de setores menos turbulentos que adotaram a IMN obtiveram melhor desempenho. Em contraste, durante a pandemia de 2020, a IMN em ambientes altamente turbulentos levou a um desempenho superior. O estudo destaca a importância do alinhamento de recursos e capacidades com o contexto da crise para o ajuste organizacional e o desempenho em tempos turbulentos. **Contribuições teóricas:** Este estudo contribui para a literatura sobre TBR e capacidades dinâmicas ao esclarecer como a IMN, capacidades organizacionais e turbulências interagem durante crises. **Contribuições para a gestão:** Também oferece insights práticos, auxiliando empresas a tomarem decisões estratégicas e adaptativas em cenários de alta incerteza.

**Palavras-chave:** Inovação do modelo de negócios. Turbulência ambiental. Desempenho empresarial. Capacidades organizacionais.

### ABSTRACT

**Goal:** This study uses the Resource-Based Theory framework to investigate how Business Model Innovation and organizational capabilities interact with environmental turbulence and competitive pressures to affect firm performance during two crises that impacted firms in Brazil: the 2015-16 recession and the 2020 COVID-19 pandemic. **Methodology/approach:** The research was conducted with a two-wave cross-sectional survey: the first wave took place during the 2015-16 recession, and the second during the 2020 pandemic. The survey focused on BMI, organizational capabilities, competitive intensity, and environmental turbulence. **Originality/relevance:** This research contributes to the understanding of how firms respond to crises of different nature and intensities by innovating their business models and the role of organizational capabilities in mediating this process. It offers insights into how the impact of BMI on firm performance varies across different levels of turbulence intensity. **Main findings:** In the 2015-16 crisis, firms in less turbulent industries that embraced BMI achieved higher performance. In contrast, during the 2020 pandemic, BMI in highly turbulent settings led to superior performance. The study highlights the importance of resource and capability alignment with the crisis context for organizational fit and performance in turbulent times. **Theoretical contributions:** This research aligns with Resource-Based Theory (RBT) and dynamic capabilities literature, shedding light on the interactions between BMI, organizational capabilities, and turbulence during crises. **Management contributions:** Understanding the interplay between BMI, capabilities, and turbulence can guide firms' responses to economic crises, supporting strategic decision-making and adaptability. This research offers valuable insights for organizations facing turbulent environments.

**Keywords:** Business model innovation. Environmental turbulence. Firm's performance. Organizational capabilities.

### RESUMEN

**Objetivo:** Este estudio, basado en la Teoría Basada en los Recursos (TBR), investiga cómo la Innovación del Modelo de Negocio (IMN) y las capacidades organizativas interactúan con turbulencias y presiones competitivas, afectando el rendimiento empresarial durante dos crisis en Brasil: la recesión de 2015-16 y la pandemia de COVID-19 en 2020. **Metodología/enfoque:** Se realizaron dos oleadas de encuestas en línea con ejecutivos vinculados a una escuela de negocios brasileña, una en la recesión de 2015-16 y otra en la pandemia de 2020. **Originalidad/relevancia:** El estudio contribuye al entendimiento de cómo las empresas responden a crisis de distinta naturaleza e intensidad mediante la IMN y el papel mediador de las capacidades organizativas. **Principales resultados:** En 2015-16, la IMN benefició a empresas en sectores menos turbulentos; en 2020, favoreció a empresas en entornos altamente turbulentos. El alineamiento entre capacidades y contexto de crisis fue crucial para el rendimiento. **Contribuciones teóricas:** Aporta a la TBR y a la literatura sobre capacidades dinámicas, esclareciendo la interacción entre IMN, capacidades organizativas y turbulencias en crisis. **Contribuciones a la gestión:** Proporciona insights para guiar a las empresas en decisiones estratégicas y adaptabilidad durante crisis económicas.

**Palabras clave:** Innovación en modelos de negocio. Turbulencia ambiental. Rendimiento empresarial. Capacidades organizativas.

## ■ INTRODUÇÃO

O modelo de negócios (MN) descreve como uma empresa cria e entrega valor aos clientes, além de como ela captura parte desse valor (Teece, 2018). A inovação do modelo de negócios (IMN) complementa “os temas tradicionais de inovação de processos, produtos e organizacional” (Zott et al., 2011, p. 1032), sendo cada vez mais vista como uma alternativa para gerar novas fontes de receita e lucros (Snihur et al., 2021). A literatura em administração aborda a IMN como uma reação a choques exógenos decorrentes de mudanças tecnológicas e regulamentações governamentais (Spieth et al., 2023; Teece, 2018), como uma resposta às pressões competitivas (Wang & Habibulla, 2021; Zhao et al., 2020), ou ainda como resultado de respostas experimentais por tentativa e erro frente às mudanças ambientais (Donner & de Vries, 2021; McDonald et al., 2021; Spieth et al., 2023).

Empresas inseridas em ambientes de negócios dinâmicos precisam orquestrar seus recursos para identificar e aproveitar oportunidades de criação e entrega de valor ao cliente, contando com suas capacidades operacionais (Teece, 2018), compostas por rotinas e atividades de alto nível que permitem resolver problemas de forma sistemática, desenvolver novas competências e lidar com ambientes em rápida transformação (Teece, 2018; Wilhelm et al., 2022). Crises socioeconômicas amplificam as pressões competitivas em virtude dos elevados níveis de incerteza, obrigando as empresas a priorizar a adaptabilidade, agilidade e inovações em seus modelos de negócios.

As recentes recessões econômicas no Brasil — especialmente a de 2015–16 e a crise global decorrente da pandemia de COVID-19 em 2020 — representam situações em que empresas brasileiras enfrentaram exigências significativas por mudanças. Ainda que suas causas tenham origens distintas (desempenho econômico doméstico versus pandemia global), ambas compartilham características de campos turbulentos, nos quais a incerteza relevante não decorre apenas da interação entre as organizações, mas do próprio campo institucional, tornando insuficientes as ações diretas individuais das firmas para se adaptarem ao mercado com sucesso. Nesses contextos, para além da competição direta, as organizações tornam-se cada vez mais envolvidas com regulações públicas, transformações tecnológicas e mudanças sociais, inseridas em um ambiente onde as bases estão em constante movimento (Emery & Trist, 1965).

A crise econômica brasileira de 2015–16<sup>1</sup> foi caracterizada por uma recessão prolongada, com duração de 11 trimestres consecutivos, resultando em uma retração de 8,2% no Produto Interno Bruto (PIB) segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). Além disso, a recuperação lenta nos anos subsequentes manteve a atividade econômica em 2019 apro-

<sup>1</sup> Segundo Jaworski e Kohli (1993), a turbulência ambiental é composta pela turbulência de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva. Este estudo avalia a intensidade competitiva separadamente das turbulências de mercado e tecnológica, devido à heterogeneidade entre os setores industriais incluídos na amostra. Ele também se fundamenta na obra de Emery e Trist (1965) e no conceito de “campo turbulento”.

ximadamente 5% abaixo dos níveis anteriores à recessão (Balassiano, 2020). Essa crise apresentou choques simultâneos de oferta e demanda, agravados por políticas públicas que comprometeram a produtividade e impuseram desafios fiscais (Borça Junior et al., 2019).

Em contraste, a recessão global de 2020, desencadeada pela pandemia de COVID-19, teve natureza distinta. Caracterizou-se por uma crise de demanda e regulação, forçando as empresas a adaptarem seus modelos de negócios mediante a incorporação de novos serviços e atributos, em resposta às medidas de confinamento e distanciamento social. Essa crise provocou uma queda de 4,1% no PIB, retração de 4,8% no PIB per capita e redução de 5,5% nas despesas de consumo das famílias, de acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2020a, 2020b). Tais impactos transformaram significativamente o mercado de trabalho e as práticas empresariais, favorecendo especialmente o crescimento do comércio eletrônico, conforme a Empresa de Radiodifusão Britânica (BBC, 2020) e expondo as empresas a novos concorrentes, o que, por sua vez, afetou profundamente a estrutura de lucratividade de muitos setores.

Crises como essas são eventos recorrentes na história contemporânea, com origens tanto locais quanto globais, e frequentemente conduzem as empresas a buscar a Inovação do Modelo de Negócios como uma estratégia para potencializar o desempenho (Latifi et al., 2021; Salamzadeh et al., 2023). Tais contextos impõem desafios práticos que exigem adaptação rápida e eficaz por parte das organizações. À medida que as empresas procuram não apenas sobreviver, mas prosperar em períodos de adversidade, torna-se evidente a importância de compreender a relação entre a IMN e as capacidades organizacionais. Além disso, examinar os efeitos dessas crises recentes sobre as empresas atuantes no Brasil — especialmente quanto às adaptações realizadas em seus modelos de negócios para enfrentar crises de diferentes naturezas, sejam elas recessões econômicas ou perturbações globais como a pandemia — pode oferecer insights valiosos. Tendências semelhantes têm sido observadas em empresas ao redor do mundo, evidenciando a necessidade de inovar os modelos de negócios como resposta aos desafios globais, independentemente de onde estejam localizadas.

A Teoria Baseada em Recursos (TBR) constitui uma abordagem estratégica fundamental para compreender como as empresas enfrentam mudanças ambientais e crises econômicas (J. B. Barney et al., 2021; Bigelow & Barney, 2021). Assim, a TBR oferece uma perspectiva que destaca o papel essencial dos recursos organizacionais — tangíveis e intangíveis — como os principais blocos de construção que sustentam a IMN em tempos de crise econômica. As capacidades dinâmicas também são centrais nessa teoria, desempenhando papel crucial na ampliação da adaptabilidade e da agilidade organizacional, especialmente quando as crises atingem seu pico (Bughin et al., 2021).

Apesar do crescente corpo de pesquisas sobre a IMN, ainda há escassez de evidências empíricas que explorem suas relações e impactos em contextos em que as empresas buscam inovar para alavancar suas capacidades diante de ambientes marcados por elevada turbulência, sobretudo em períodos de crise. Enquanto estudos anteriores têm focado principalmente em cenários com um único tipo de turbulência (Spieth et al., 2023), este estudo visa esclarecer as interações complexas entre turbulência ambiental,

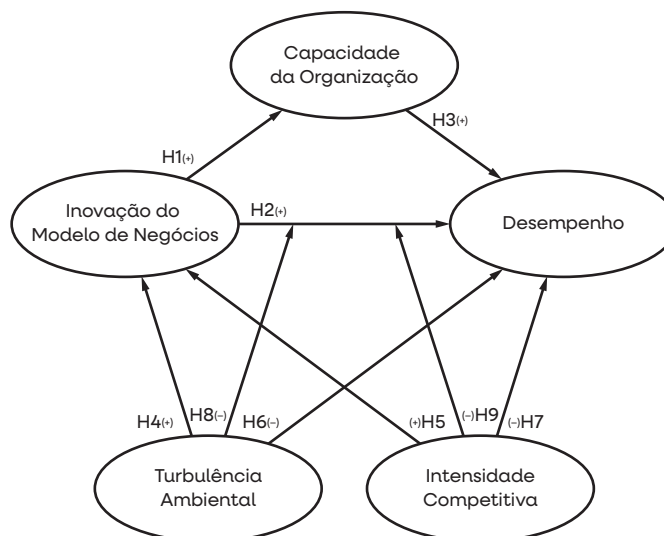
intensidade competitiva, capacidades organizacionais e IMN, por meio de uma metodologia desenvolvida para compreender o impacto das crises brasileiras recentes sobre o desempenho empresarial. Assim, a questão central de pesquisa pode ser resumida da seguinte forma: no contexto da Teoria Baseada em Recursos (TBR), como a Inovação do Modelo de Negócios e as capacidades organizacionais interagem com a turbulência ambiental e as pressões competitivas na busca por desempenho durante crises econômicas?

Sob uma perspectiva gerencial e comparativa, este estudo busca avaliar os efeitos da IMN e das capacidades organizacionais sobre o desempenho em ambientes marcados por alta competição e extrema turbulência externa, como os caracterizados pelas duas crises econômicas analisadas. O estudo adota uma abordagem de métodos mistos, com ênfase na análise quantitativa. A etapa qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade, teve como objetivo desenvolver itens para mensuração de capacidades organizacionais e dinâmicas, considerando o contexto das empresas investigadas. A fase quantitativa envolveu a aplicação de levantamentos transversais online com executivos vinculados a uma escola de negócios brasileira, durante a recessão de 2015–16 e a pandemia de COVID-19. Os dados quantitativos foram submetidos à avaliação da qualidade das medidas e, posteriormente, as hipóteses foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais com análise multigrupo.

## ■ MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Um modelo de negócios “descreve uma arquitetura sobre como uma empresa cria e entrega valor aos clientes e os mecanismos empregados para capturar uma parcela desse valor” (Teece, 2018, p. 40). Este estudo enfoca a contribuição do conceito de modelo de negócios em contextos de turbulência ambiental, nos quais o nível de incerteza relevante enfrentado pela empresa advém mais do ambiente externo do que da interação entre concorrentes ou de efeitos específicos da indústria. Nessas situações, a empresa “não pode esperar adaptar-se com sucesso apenas por meio de suas próprias ações diretas” (Emery & Trist, 1965), tornando-se incerto seu ajuste contínuo às mudanças externas. Assim, esta pesquisa analisa a contribuição da IMN em diferentes tipos de empresas e setores como um instrumento para alcançar o ajuste interno e/ou externo<sup>2</sup> e melhorar rapidamente o desempenho em dois ambientes turbulentos distintos. A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto para explicar as relações por meio das quais a turbulência ambiental, a intensidade competitiva e a IMN contribuem para o fortalecimento das capacidades organizacionais e a melhora do desempenho.

<sup>2</sup> Ver Siggelkow (2011, p. 1129) para uma definição de alinhamento interno (*internal fit*) e alinhamento externo (*external fit*).

**Figura 1***Modelo Teórico*

De acordo com a TBR (modelo VRIO)<sup>3</sup>, as empresas alcançam vantagem competitiva sustentável ao dominar o uso organizacional de recursos e capacidades que sejam valiosos, raros e difíceis de imitar (Barney & Clark, 2007; Bigelow & Barney, 2021), ao mesmo tempo em que implementam uma estratégia de criação de valor que não possa ser copiada por concorrentes (Bigelow & Barney, 2021). Sob a ótica do modelo de negócios, quanto menos imitáveis, transferíveis ou substituíveis forem os recursos e capacidades, e quanto mais produtivos forem, maior será o seu valor (Teece, 2018). Na perspectiva das capacidades dinâmicas, a empresa aumentará o valor de seu modelo de negócios ao promover sua capacidade de alterar a base de recursos e os padrões de aprendizagem, criando e modificando rotinas operacionais sistematicamente para responder ao ambiente em mudança.

Conforme o trabalho de Zahra et al. (2006) sobre a relação entre capacidades ordinárias e dinâmicas, essa interação é moderada pelo conhecimento e habilidades organizacionais, em uma relação interativa na qual “o que a empresa pode fazer (suas habilidades) é moldado em parte pelo que ela sabe, e o que a empresa sabe é afetado em parte pelo que ela faz” (Zahra et al., 2006, p. 926). Com base nessas proposições, este estudo adota o pressuposto de que, inicialmente, as capacidades organizacionais precedem a IMN, ao fornecer feedback gerencial (conhecimento) sobre oportunidades de inovação. Contudo, o foco da pesquisa recai sobre a posterior utilização dessas capacidades pela IMN para reconfigurar recursos e transformar a estrutura organizacional, a fim de aproveitar tais oportunidades (Teece, 2018). Não obstante, o presente estudo não investiga esse ciclo de retroalimentação,

<sup>3</sup> Recursos e capacidades são considerados valiosos se permitem à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas, e se possibilitam a formulação ou a implementação de estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. São considerados raros quando poucos concorrentes os possuem. A imitabilidade imperfeita ocorre quando os concorrentes enfrentam desvantagens de custo para obtê-los. Para que o potencial completo da vantagem competitiva derivada de recursos valiosos, raros e de difícil imitação seja realizado, a empresa também deve estar devidamente organizada para explorá-los plenamente (Barney & Clark, 2007).



dada a abordagem longitudinal exigida para identificar corretamente tais relações recursivas. Dessa forma, formula-se a seguinte hipótese:

**H1: A inovação do modelo de negócios está positivamente relacionada às capacidades organizacionais.**

Os modelos de negócios são instrumentos fundamentais para a análise da estratégia de uma empresa, seu modo de operação e seu desempenho resultante. A literatura atual indica que a IMN é central para o desempenho das organizações (Cucculelli & Bettinelli, 2015), podendo atuar como um canal essencial para explorar oportunidades de melhoria de desempenho (Guo et al., 2017). Balboni et al. (2019) sugerem que as IMNs centradas na novidade ou na eficiência podem impactar positiva ou negativamente o crescimento da empresa, dependendo do estágio do ciclo de vida da firma em que são adotadas. Nesse sentido, Leppänen et al. (2023) argumentam que a IMN gera alto desempenho apenas quando a novidade é combinada com outros vetores de valor, especialmente a eficiência. Clauss et al. (2022) enfatizam que a IMN atua como um importante intermediário pelo qual a agilidade estratégica das empresas contribui para um desempenho superior. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2: A inovação do modelo de negócios está positivamente relacionada ao desempenho organizacional.**

A IMN oferece aos gestores e empreendedores uma maneira de realizar mais com os recursos e capacidades da empresa, projetando ou modificando um sistema de atividades para criar e capturar valor e lidar com as mudanças ambientais (Zott et al., 2011). Uma capacidade organizacional é uma rotina ou grupo de procedimentos “substanciais em escala e significância” por meio dos quais a empresa produz os resultados relevantes para sua sobrevivência e prosperidade (Winter, 2000, p. 983). Capacidades ordinárias são aquelas que permitem à empresa administrar seus negócios no curto prazo e capacidades dinâmicas são aquelas “que operam para estender, modificar ou criar capacidades ordinárias” (Winter, 2003, p. 991, 2018). De acordo com a TBR, as vantagens de eficiência em nível de empresa permitem a captura de rendas empresariais e a construção de vantagem competitiva, e as capacidades e ativos específicos da empresa, bem como os mecanismos de isolamento existentes, são “os determinantes fundamentais do desempenho da empresa” (Teece et al., 1997, p. 510). Cucculelli e Bettinelli (2015) constataram que a IMN desempenha um papel crucial na formação das competências da empresa. Heredia et al. (2022) argumentam que as capacidades tecnológicas influenciam positivamente o desempenho da empresa. Leppänen et al. (2023) destacam como a IMN centrada na eficiência contribui para o alto desempenho da empresa. Consequentemente, postula-se:

**H3: A melhoria das capacidades organizacionais está positivamente relacionada ao desempenho.**

A Turbulência de mercado<sup>4</sup> caracteriza-se por mudanças rápidas nas necessidades dos clientes, exigindo que as empresas modifiquem continuamente seu portfólio de produtos e serviços para atender às preferências dos consumidores (Jaworski & Kohli, 1993; Turulja & Bajgoric, 2019). A Turbulência tecnológica<sup>5</sup> refere-se à velocidade das mudanças tecnológicas e pode colocar a sobrevivência da empresa em risco (Jaworski & Kohli, 1993; Turulja & Bajgoric, 2019). Segundo Amit e Zott (2012), a inovação de produto sem inovação no modelo de negócios pode falhar em sustentar uma vantagem competitiva em mercados tecnológicos altamente dinâmicos. Turulja e Bajgoric (2019) encontraram evidências de que a turbulência ambiental impulsiona a inovação e o desempenho das empresas. Então, propõe-se a hipótese:

*H4: A turbulência ambiental está positivamente relacionada à inovação do modelo de negócios.*

A globalização, a tecnologia e a liberalização econômica remodelaram a economia global, levando a um mundo de extrema competição, onde empresas maduras em posições de liderança parecem mais vulneráveis do que outras (Lindskov, 2022). De acordo com Hagel et al. (2011), a concentração de mercado medida pelo Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) para toda a economia em 2010 caiu para menos da metade em comparação com 1965. Essa queda ocorreu à medida que se tornou cada vez mais acessível para as empresas entrarem e saírem de mercados e indústrias devido à adoção de políticas de liberalização global e ao aumento do fluxo de informações devido à tecnologia digital. Essa tendência do HHI sugere que a intensidade competitiva é mais que o dobro do que era em 1965 (Hagel et al., 2011). Olabode et al. (2022) postulam que o aumento da intensidade competitiva fortalece os efeitos indiretos de modelos de negócios disruptivos no desempenho de mercado das empresas. Por conseguinte, formula-se a hipótese:

*H5: A intensidade competitiva está positivamente relacionada à inovação do modelo de negócios.*

Apesar do reconhecimento da influência das capacidades organizacionais sobre o desempenho das empresas, há divergências entre os estudiosos da estratégia quanto aos efeitos dessas capacidades sob diferentes condições de dinamismo ambiental, o que mantém o tema aberto para investigação e debate futuros. O dinamismo ambiental gera oportunidades de mercado e pressiona as empresas a inovar (Teece et al., 1997). A estrutura baseada em recursos delineada por Teece et al. (1997) postula que o desempenho superior da firma e sua vantagem competitiva em ambientes dinâmicos estão enraizados nas capacidades dinâmicas (CDs), que permitem à empresa aprimorar suas rotinas operacionais para se adequar a ambientes

<sup>4</sup> A turbulência de mercado refere-se à taxa de mudança no perfil e nas preferências dos clientes, bem como ao grau de instabilidade e incerteza presentes no mercado das empresas (Jaworski & Kohli, 1993).

<sup>5</sup> As capacidades dinâmicas de ordem superior são aquelas utilizadas pelos principais executivos para identificar caminhos que construam o futuro da organização, conceber modelos de negócios que criem e capturem valor a partir de oportunidades, e configurar os melhores arranjos de recursos e capacidades da firma para alcançar melhor desempenho e vantagem competitiva (Teece, 2018).



em mudança. No entanto, Winter (2003) reconhece que um alto dinamismo ambiental pode tornar obsoletas as capacidades da empresa, corroendo sua vantagem competitiva, embora conteste certos equívocos que vinculam as CDs a fórmulas genéricas de desempenho superior. Drnevich e Kriauciunas (2011) não encontraram evidências de que o grau de dinamismo ambiental afete a contribuição das capacidades ordinárias e dinâmicas para o desempenho relativo da firma em nível de processo. Protogerou et al. (2012), por sua vez, sugerem que o dinamismo ambiental não modera o impacto das capacidades dinâmicas sobre as capacidades operacionais e o desempenho da empresa. Contudo, estudos mais recentes sugerem que a turbulência ambiental estimula as capacidades de inovação das empresas, ao invés de moderar a relação entre inovação e desempenho (Mokhtarzadeh et al., 2022; Turulja & Bajgoric, 2019).

Adicionalmente, um valor inicial criado por uma capacidade pode se tornar irrelevante em um contexto ambiental relativamente estável. Em contraste, em ambientes turbulentos, uma capacidade anteriormente valiosa pode perder sua importância, e, sob alta turbulência, uma capacidade dinâmica pode deixar de cumprir seu propósito, deixando de contribuir para o desempenho da empresa (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Helfat et al., 2007).

Os efeitos da turbulência ambiental e da intensidade competitiva na contribuição das capacidades organizacionais para o desempenho das empresas ainda são controversos. Al Dhaheri et al. (2024) defendem que a turbulência ambiental influencia a adoção de CDs e de inteligência artificial por parte de pequenas e médias empresas (PMEs), mediando elementos disruptivos e melhorando o desempenho organizacional. Por outro lado, há estudos que concluem que a turbulência tem efeito negativo sobre o desempenho (Boyne & Meier, 2009; Hina et al., 2021; Turulja & Bajgoric, 2019). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

*H6: A turbulência ambiental está negativamente relacionada ao desempenho.*

Houessou et al. (2024) identificaram que a intensidade competitiva impacta positivamente o desempenho de empresas de piscicultura no sul do Benim. No entanto, Anning-Dorson (2017) conclui que a intensidade competitiva afeta negativamente o desempenho de empresas pertencentes a subsetores da economia africana emergente. Mathur et al. (2021), por sua vez, constatam que a concorrência de mercado impacta negativamente o desempenho de empresas farmacêuticas indianas. Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

*H7: A intensidade competitiva está negativamente relacionada ao desempenho.*

Clauss et al. (2021), em um estudo sobre agilidade estratégica, IMN e desempenho empresarial em empresas alemãs do setor eletrônico, constatam — contrariamente às suas próprias previsões — que, embora a turbulência ambiental estimule a adoção de diferentes tipos de IMN, os modelos de negócios centrados na captura de valor estão negativamente relaciona-

dos ao desempenho organizacional. A hipótese formulada com base nesse ponto é:

*H8: A turbulência ambiental reduz o efeito da inovação do modelo de negócios sobre o desempenho.*

O trabalho de Najafi-Tavani et al. (2023), sobre empresas exportadoras sediadas no Reino Unido, identificou que a intensidade da competição exerce um papel inibidor na relação entre a IMN centrada na vantagem de custos e o desempenho organizacional. Portanto, a suposição neste caso é:

*H9: A intensidade competitiva reduz o efeito da inovação do modelo de negócios sobre o desempenho.*

## ■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Abordagem de pesquisa

A pesquisa foi conduzida em duas fases, sendo a primeira qualitativa e a segunda quantitativa. Na etapa qualitativa, o foco foi compreender os fenômenos (Creswell & Creswell, 2018) por meio da investigação da jornada do cliente no contexto B2B. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 48 indivíduos de média e alta gerência, utilizando um roteiro semiestruturado, necessário para o desenvolvimento das escalas de mensuração das capacidades organizacionais, com base no referencial teórico sugerido por diversos autores (Christensen et al., 2007; Silverstein et al., 2009). Os dados qualitativos coletados nessas entrevistas desempenharam um papel fundamental na construção e refinamento dos itens que compuseram as escalas de mensuração das capacidades organizacionais e dinâmicas. Para garantir a robustez e abrangência dessas escalas, as transcrições das entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, conduzida por um painel de especialistas acadêmicos e profissionais.

A fase quantitativa da pesquisa foi realizada por meio de survey e teve caráter descritivo. Buscou descrever o comportamento das variáveis de uma população, procurando estabelecer relações entre os construtos que caracterizam a realidade da amostra estudada (Creswell & Creswell, 2018). Essa fase teve como objetivo testar a relação entre a IMN, as capacidades organizacionais e o desempenho, moderada pela turbulência ambiental e pela intensidade competitiva.

### Instrumentos de pesquisa

As escalas de capacidades organizacionais consistem em 15 itens fundamentados em referenciais teóricos estabelecidos (Christensen et al., 2007; Silverstein et al., 2009; Teece, 2018; Ulwick, 2016; Wunker et al., 2016), representando capacidades comuns e dinâmicas. Esses itens foram desenvolvidos

por meio de 48 entrevistas telefônicas qualitativas realizadas com gestores e empreendedores (CEOs, diretores, gerentes) de empresas de pequeno a grande porte (faturamento anual superior a R\$ 10 bilhões/US\$ 2 bilhões) em diversos setores. As entrevistas aplicaram a teoria Jobs to Be Done (JTBD) (Christensen et al., 2007), que se concentra na identificação das “tarefas” que empresas ou indivíduos devem realizar para atingir objetivos específicos ou enfrentar desafios. Os participantes foram solicitados a identificar as tarefas-chave que suas empresas precisavam priorizar para ter sucesso em tempos turbulentos e as capacidades organizacionais necessárias para lidar com essas tarefas. A estrutura JTBD foi relevante para esta pesquisa, pois forneceu um método estruturado para identificar necessidades e desafios latentes não explicitamente abordados na literatura disponível. Ao se concentrar nas “tarefas” que as empresas devem executar para navegar em ambientes turbulentos, a estrutura facilitou o desenvolvimento de escalas específicas para cada contexto, que refletem a relação entre as capacidades organizacionais e os fatores de sucesso em ambientes dinâmicos. Essa abordagem metodológica garantiu que as escalas fossem baseadas em dados empíricos e alinhadas às práticas organizacionais.

As respostas das entrevistas foram registradas, analisadas e categorizadas em tarefas do cliente (*Jobs To Be Done*) a serem realizadas e suas capacidades organizacionais correspondentes, conforme resumido na Tabela 1. Essa análise produziu uma lista de capacidades dinâmicas e ordinárias. Por exemplo, “Gestão empresarial eficiente” foi identificada como uma capacidade ordinária, enfatizando a eficiência operacional (Teece, 2014, 2016). Em contraste, capacidades como “Compreender as mudanças no contexto empresarial e traduzi-las em estratégias”, “Inovação e digitalização organizacional” e “Alinhamento cultural” correspondem a capacidades dinâmicas de alta ordem associadas à detecção, à apreensão e à transformação (Teece, 2018).

**Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa:  
Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil**

**Tabela 1**

*Jobs To Be Done e Capacidades Organizacionais das organizações*

Jobs To Be Done	Capacidades Organizacionais
Gerir eficazmente a organização por meio da implementação de processos adequados e garantindo que as pessoas estejam alinhadas e comprometidas com a obtenção de resultados.	<p><b>1. Gestão empresarial eficiente:</b> Implementar práticas gerenciais eficazes para assegurar processos bem estruturados e resultados consistentes.</p> <p><b>2. Desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia de negócios:</b> Identificar e aprimorar capacidades organizacionais para apoiar a execução de prioridades estratégicas.</p> <p><b>3. Alinhamento cultural:</b> Promover a integração de valores e comportamentos organizacionais para fortalecer a coesão e o desempenho das equipes.</p>
Alcançar crescimento empresarial sustentável por meio da captação de recursos adequados e garantindo estabilidade financeira de longo prazo.	<p><b>4. Definição e consolidação de estratégias de crescimento:</b> Formular e implementar planos para sustentar e acelerar o crescimento sustentável do negócio.</p> <p><b>5. Inovação e digitalização organizacional:</b> Desenvolver iniciativas que incorporem tecnologias digitais e impulsionem a inovação em processos e modelos de negócio.</p> <p><b>6. Estratégias de financiamento para sustentar operações atuais:</b> Assegurar suporte financeiro para manter a continuidade e a eficiência operacional.</p> <p><b>7. Estratégias de financiamento para construir o futuro:</b> Planejar e garantir recursos para investir em projetos de crescimento e transformação.</p>
Posicionar a organização como uma entidade relevante e atrativa, que gera impacto significativo na sociedade.	<p><b>8. Ser uma organização relevante que faz a diferença na sociedade:</b> Demonstrar impacto social positivo por meio de ações e projetos que beneficiem comunidades e partes interessadas.</p> <p><b>9. Atrair, desafiar e engajar talentos:</b> Criar um ambiente que valorize o potencial humano, promovendo o desenvolvimento e a retenção de profissionais de alto desempenho.</p>
Criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento de carreiras executivas, assegurando equilíbrio emocional e relações saudáveis.	<p><b>10. Planejamento sucessório e apoio ao desenvolvimento de carreira executiva:</b> Garantir a continuidade da liderança por meio de programas estruturados de sucessão e desenvolvimento.</p> <p><b>11. Construir um ambiente de confiança, com equilíbrio emocional e relações saudáveis:</b> Estabelecer um clima organizacional que promova o bem-estar e uma cultura de respeito e cooperação.</p>
Adaptar-se e prosperar em um mundo em constante mudança, respondendo de forma eficaz a desafios e oportunidades emergentes.	<p><b>12. Compreender mudanças no contexto de negócios e traduzi-las em estratégias:</b> Identificar tendências emergentes e adaptar os planos organizacionais para aproveitar oportunidades e mitigar riscos.</p> <p><b>13. Mobilizar pessoas para movimentos futuros:</b> Engajar equipes na implementação de iniciativas que alinhem a organização às demandas futuras.</p>
Estabelecer e manter presença global para operar como uma organização reconhecida e influente internacionalmente.	<p><b>14. Executivos com visão e conhecimento para atuação global:</b> Desenvolver líderes capazes de atuar estrategicamente em mercados internacionais com uma perspectiva global.</p> <p><b>15. Saber operar em um contexto global:</b> Integrar competências culturais, técnicas e estratégicas para executar operações com sucesso em um ambiente globalizado.</p>

O instrumento desenvolvido a partir deste processo incluiu escalas para medir o grau em que cada capacidade organizacional havia sido satisfatoriamente abordada na empresa, bem como sua importância. Três pesquisadores doutores, especializados em gestão de negócios e estratégia, elaboraram as escalas, que foram revisadas e validadas pela diretoria executiva da organização de pesquisa (uma escola de negócios) e por outros informantes-chave, a fim de assegurar a validade aparente e de conteúdo (DeVellis & Thorpe, 2022). Além disso, o instrumento incorporou escalas validadas para mensu-

**Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa:  
Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil**

ração da IMN (Spieth & Schneider, 2016), desempenho organizacional (Filho et al., 2012) e turbulência ambiental (Kmieciak et al., 2012). Todos os itens foram avaliados por meio de escalas de Likert de 11 pontos (de 0 a 10), e questões classificatórias foram incluídas para segmentação dos respondentes e das empresas. A Tabela 2 apresenta as escalas utilizadas, juntamente com seus respectivos construtos e fontes.

**Tabela 2**

*Construtos e escalas utilizadas no modelo*

Construto	Questão	Fonte
<b>Capacidades organizacionais</b>	A escala representa tanto Capacidades Ordinárias quanto Dinâmicas, medidas em termos de quão satisfatoriamente foram atendidas e sua importância. Os itens do modelo foram calculados como o produto entre importância e satisfação.	Elaborado pelos autores com base na primeira fase da pesquisa.
<b>Turbulência de mercado</b>	No nosso negócio, as preferências dos clientes por produtos, serviços ou soluções mudam com o tempo. Observamos demandas de clientes que nunca haviam adquirido nossos produtos e serviços antes. Novos clientes tendem a ter necessidades de produtos ou serviços diferentes das dos nossos clientes atuais.	Soares (2013) (mercado); Kmieciak et al. (2012) (tecnológica)
<b>Turbulência tecnológica</b>	A tecnologia em nosso setor está mudando rapidamente. Mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor. Muitas novas ideias de produtos foram viabilizadas por avanços tecnológicos em nosso setor.	Kmieciak et al. (2012)
<b>Intensidade competitiva</b>	O nível de competitividade no mercado em que atuamos é elevado. Os concorrentes do mercado em que atuamos são muito competitivos. O número de concorrentes diretos no mercado em que atuamos é elevado.	Gonçalves Filho et al. (2012)
<b>Inovação do modelo de negócios</b>	Os benefícios prometidos ao mercado. A forma como entregamos nossas ofertas ao mercado. As fontes e formas de monetização do nosso negócio.	Spieth e Schneider (2016)
<b>Desempenho</b>	Retorno sobre o capital ou recursos investidos. Lucratividade geral. Crescimento da participação de mercado. Crescimento da receita. Produtividade. Qualidade dos produtos e serviços.	Adaptado de Gonçalves Filho et al. (2012), Perin e Sampaio (2004) e dados da pesquisa.

Antes do teste do modelo, os autores realizaram uma triagem preliminar para identificar e tratar dados ausentes, outliers e violações de pressupostos. Essas etapas indicaram desvios de normalidade, mas os níveis de curtose e assimetria não foram suficientemente acentuados para impedir a aplicação de algoritmos robustos de estimação (Muthen & Kaplan, 1992).

## Coleta de dados e perfil da amostra

O estudo compreende um levantamento online transversal, realizado em dois períodos distintos: o primeiro, no último semestre da crise econômica de 2015–2016, e o segundo, durante a pandemia de COVID-19, em 2020. A primeira onda do estudo foi aplicada a 3.977 executivos de 1.892 instituições

**Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa:  
Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil**

vinculadas a uma escola de negócios brasileira, entre agosto e setembro de 2016, obtendo-se 144 questionários completos. Entre agosto e setembro de 2020, na segunda onda, foram enviados 19.970 convites a executivos de 3.960 instituições, constantes do CRM da mesma escola de negócios, resultando em 429 respostas completas.

A principal diferença entre os delineamentos amostrais das duas ondas foi a inclusão de potenciais respondentes-chave na coleta de dados de 2020, o que permitiu mais de um respondente por empresa. Para assegurar a comparabilidade entre as amostras, os autores compararam os perfis amostrais das duas ondas e encontraram diferenças significativas nas funções ocupadas (ver Tabela 3). Controles para o cargo ocupado foram incluídos no modelo estrutural a fim de verificar os impactos dessas disparidades nos resultados.

**Tabela 3**

*Perfil da amostra*

Variável/categoria	2016 % (n)	2020% (n)	Qui-quadrado	GL	Valor-p
<b>Cargo ocupado</b>			<b>55,84</b>	<b>5</b>	<b>0,00</b>
CEO*	24% (34)	11% (47)			
Vice-presidente	4% (6)	3% (13)			
Diretor de função*	15% (22)	10% (44)			
Diretor de unidade estratégica (SBU)	31% (45)	17% (74)			
Gerentes*	12% (17)	44% (187)			
Outros	14% (20)	15% (64)			
<b>Faturamento anual (em milhões de BRL)</b>			<b>10,28</b>	<b>5</b>	<b>0,07</b>
0,0 – 2,4 (USD 0 – 0,5 milhão)	4% (6)	4% (19)			
2,4 – 16,0 (USD 0,5 – 3,1 milhões)	8% (11)	9% (40)			
16,0 – 90,0 (USD 3,1 – 17,5 milhões)	23% (33)	17% (75)			
90,0 – 300,0 (USD 17,5 – 60,0 milhões)	17% (24)	14% (61)			
300,0 – 1.000,0 (USD 60,0 – 200,0 milhões)	24% (35)	17% (75)			
Acima de 1.000,0 (> USD 200,0 milhões)	24% (35)	37% (159)			
<b>Sector de atuação</b>			<b>5,26</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
Agropecuária	7% (10)	6% (25)			
Indústria	25% (36)	32% (136)			
Varejo	3% (5)	7% (29)			
Serviços	65% (93)	56% (239)			
<b>Empresa familiar</b>			<b>0,97</b>	<b>1</b>	<b>0,33</b>
Sim	42% (60)	37% (159)			
Não	58% (84)	63% (270)			

**Notas:** \* Indica diferenças percentuais significativas pós-hoc segundo testes Z com nível de significância de 5%. Conversão BRL/USD com base em dezembro de 2020 (1 USD = BRL 5,142).



Todos os respondentes ocupavam posições estratégicas em suas empresas em ambas as ondas. Enquanto em 2020 houve maior percentual de gerentes (44%) em comparação com a amostra de 2016 (14%), diretores de unidades estratégicas (SBUs) e CEOs foram mais frequentes na amostra de 2016 ( $p < 0,05$ ). A amostra representa um recorte das empresas com maior representatividade na matriz econômica brasileira, em termos de produtividade, maturidade gerencial e contribuição ao PIB. Ela se concentra principalmente em empresas de médio e grande porte dos setores de serviços, indústria e agronegócio. Essa escolha foi estratégica, pois essas empresas, em comparação com as de pequeno porte, tendem a possuir estruturas de gestão mais desenvolvidas e maior capacidade de adaptação. Adicionalmente, a distribuição setorial da amostra segue de perto a composição setorial da economia brasileira, com predomínio dos setores de serviços e indústria, o que reforça a representatividade nacional da amostra.

### Qualidade das medidas

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi o ponto de partida para verificar a avaliação da qualidade das medidas, por meio da análise da dimensionalidade das escalas. As medidas de adequação da amostra (MSA), o índice KMO e a variância explicada indicaram condições favoráveis para a aplicação da AFE em ambas as amostras. As estimativas de comunalidades e cargas cruzadas apontaram itens com baixo ajuste e potencial de exclusão, resultando em uma solução final com unidimensionalidade para todos os construtos.

Com base no referencial proposto por Bagozzi et al. (1991), os autores verificaram a validade convergente por meio das cargas fatoriais dos itens, todas significativas ao nível de 1%. A Análise Fatorial Confirmatória (com estimação por máxima verossimilhança) apresentou cargas significativas em todos os casos. Comparando-se a Variância Média Extraída (AVE) com os quadrados das correlações entre os pares de construtos, os autores confirmaram a validade discriminante em ambos os grupos (Fornell & Larcker, 1981).

A qualidade geral das medidas mostrou-se consistente, uma vez que tanto a Confiabilidade Composta (CR) quanto o Alfa de Cronbach (CA) apresentaram valores superiores a 0,70, enquanto a AVE ficou acima de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 4 resume essas etapas.

**Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa:  
Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil**

**Tabela 4**

Sumário geral da qualidade e validade das medidas

Construtos	1	2	3	4	5	6	7
(1) Capacidades	0,87/0,89	0,46	-0,08	-0,02	0,31	0,28	0,39
(2) Desempenho	0,44	0,90/0,90	0,09	0,09	0,10	0,14	0,13
(3) Inov. * turbulência	-0,03	-0,12	0,86/0,85	0,35	-0,16	-0,16	-0,39
(4) Inov. * intensidade comp.	-0,04	-0,08	0,27	0,88/0,85	-0,11	-0,33	-0,17
(5) Inovação do modelo de negócios	0,36	0,20	-0,32	-0,27	0,93/0,94	0,32	0,60
(6) Intensidade competitiva	0,26	-0,04	-0,03	-0,04	0,28	0,94/0,94	0,43
(7) Turbulência ambiental	0,37	0,11	-0,34	-0,02	0,48	0,43	0,90/0,89
Variância média extraída (AVE)	0,57/0,63	0,64/0,66	0,54/0,53	0,60/0,52	0,76/0,78	0,78/0,77	0,65/0,62
Confiabilidade composta (CR)	0,95/0,96	0,91/0,92	0,93/0,93	0,93/0,90	0,90/0,92	0,91/0,91	0,88/0,87
Alfa de Cronbach (CA)	0,94/0,95	0,89/0,90	0,93/0,92	0,93/0,92	0,84/0,86	0,86/0,85	0,82/0,80

**Nota:** Dados de 2016 / 2020. A diagonal principal representa a raiz quadrada da AVE. Os valores abaixo da diagonal são correlações para os dados de 2016; os valores acima da diagonal correspondem aos dados de 2020.

## Teste do modelo

Os autores aplicaram o teste de validade nomológica para avaliar a adequação entre as hipóteses e os relacionamentos estruturais (Netemeyer et al., 2003). Inicialmente, os pesquisadores utilizaram as médias imputadas de cada construto e grupo para realizar uma análise multigrupo, adicionando restrições de igualdade para os pesos estruturais, covariâncias e erros.

Os testes de diferença qui-quadrado revelaram diferenças significativas entre as amostras na matriz de pesos estruturais ( $\chi^2 = 18,172$ ; gl = 9;  $p = 0,033$ ), enquanto não foram encontradas diferenças significativas nas covariâncias ( $\chi^2 = 10,868$ ; gl = 10;  $p = 0,368$ ) e nos erros estruturais ( $\chi^2 = 12,983$ ; gl = 13;  $p = 0,449$ ), o que implica em diferenças nos pesos estruturais entre as ondas de dados de 2015-16 e 2020. Uma análise individual para cada peso revelou diferenças significativas entre as duas ondas. A Tabela 5 resume os pesos, os níveis de significância e os testes de diferença qui-quadrado.

**Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa:  
Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil**

Tabela 5

Sumário dos pesos, qualidade e validade das medidas

Construtos independentes	Construtos dependentes	Com controles		Sem controles		Diferença $\chi^2$
		2016	2020	2016	2020	
Intensidade competitiva	Inovação do modelo de negócios $R^2=0,24 / 0,36$	0,08*	0,08*	0,09	0,08†	0,00
Turbulência ambiental		0,54***	0,54***	0,47***	0,55***	1,73
Cargo 1 (gerente)		-0,03	-0,09*			
Cargo 2 (diretor UEN)		0,01	-0,05			
Cargo 3 (CEO)		0,13†	-0,06			
Inovação do modelo de negócios	Capacidades $R^2 = 0,13 / 0,09$	0,32***	0,32***	0,34***	0,31***	0,31
Intensidade competitiva	Desempenho $R^2=0,27 / 0,23$	-0,14*	0,05	-0,16*	0,07	5,93*
Turbulência ambiental		-0,03	-0,03	-0,06	-0,01	0,23
Capacidades		0,47***	0,48***	0,48***	0,47***	0,02
Inov. * Intensidade comp.		0,04	0,04	-0,03	0,08†	1,44
Inov. * Turbulência amb.		-0,12†	0,10*	-0,10†	0,10*	4,37*
Inovação do modelo de negócios		0,08	0,00	0,06	-0,04	0,88
Cargo 1 (gerente)		0,12	0,05			
Cargo 2 (diretor UEN)		0,08	0,00			
Cargo 3 (CEO)		0,17*	-0,01			

**Nota:** Dados de 2016 / 2020. Símbolos de significância: †  $p < 0,100$ . \*  $p < 0,050$ . \*\*  $p < 0,010$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

Deve-se observar que a inclusão de controles para cargos ocupados não altera os efeitos e nem os níveis de significância do modelo. A ausência de significância indica que, embora existam diferenças nos cargos ocupados entre as duas ondas de dados, o papel dos respondentes não altera as conclusões deste estudo. Os testes qui-quadrado revelaram pesos estruturais distintos entre os dados de 2016 e 2020 em duas relações.

## DISCUSSÃO

Primeiramente, o efeito negativo da *intensidade competitiva* é significativo apenas nos dados de 2015–2016 ( $\beta = -0,16$ ;  $p < 0,05$ ), não sendo significativo nos dados de 2020 ( $\beta = 0,07$ ;  $p = 0,15$ ). Esse resultado sugere que, enquanto pressões competitivas mais intensas implicaram em menor desempenho durante a crise de 2015–2016, o papel da competição foi efetivamente nulo para o desempenho das empresas durante a pandemia de COVID-19. Os resultados de 2015–2016 estão alinhados com os achados de Anning-Dorson (2017) e Mathur et al. (2021). Já os dados de 2020 corroboram os achados de Mahdi et al. (2024), que relacionam a influência não significativa da intensidade competitiva no desempenho organizacional às práticas de **co-dependência**, e não de **co-destruição** entre rivais durante a pandemia. Neste estudo, essa

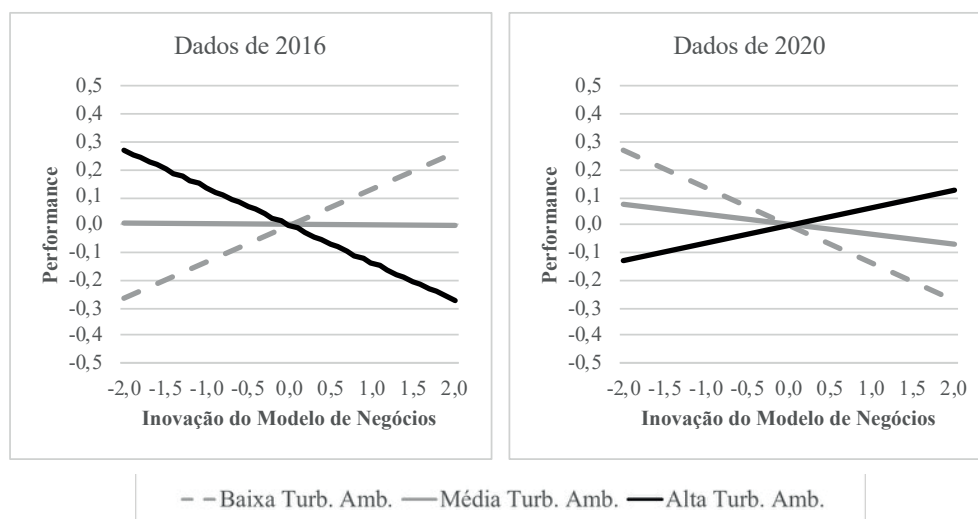
**Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa:  
Os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil**

inferência pode reforçar a suposição de Emery e Trist (1965), segundo a qual campos turbulentos exigem organizações dissimilares cujos destinos são correlacionados (e em risco), a fim de maximizar a cooperação entre elas.

Em segundo lugar, a interação entre *turbulência ambiental* e *IMN* é positiva e significativa nos dados de 2020 ( $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,05$ ) e negativa na crise de 2015–2016 ( $\beta = -0,10$ ;  $p < 0,10$ ). Como mostrado na Figura 2, esse resultado indica que, nos dados de 2020, empresas que enfrentaram desafios tecnológicos e de mercado relevantes (linha em negrito escuro, Alta turbulência) e adaptaram seus modelos de negócios à crise da COVID-19 alcançaram desempenho superior em relação às empresas não inovadoras em contextos semelhantes. Além disso, empresas de setores menos afetados pela turbulência ambiental obtiveram melhor desempenho ao não adotar inovações em seus modelos de negócios. Em contraste, aquelas menos afetadas pela turbulência que implementaram IMN experimentaram uma redução substancial no seu desempenho empresarial.

**Figura 2**

*Interação entre turbulência ambiental e inovação do modelo de negócios como preditora do desempenho organizacional: dados de 2016 e da pandemia de COVID-19 em 2020.*



**Notas:** os valores representam escores padronizados (Z). Os termos de interação utilizaram desvios-padrão  $\pm 1$  do moderador (turbulência ambiental = Turb. Amb.).

Para os dados de 2015–2016, os resultados são opostos. As evidências mostram que empresas inovadoras que enfrentaram baixos desafios ambientais devido à queda da demanda obtiveram melhor desempenho. No entanto, aquelas que enfrentaram essa queda de demanda e tentaram inovar para lidar com a crise apresentaram desempenho abaixo da média.

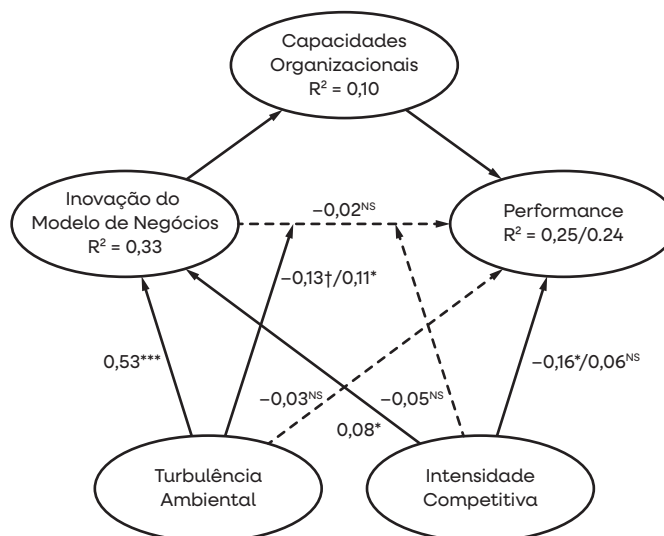
Com base nos trabalhos de Turulja e Bajgoric (2019), que indicam que a turbulência ambiental tem papel claro na promoção da inovação, e no estudo de Clauss et al. (2019), que conclui que diferentes tipos de IMN podem impactar positiva ou negativamente o desempenho das empresas, os resultados deste estudo sugerem que, enquanto a turbulência da COVID-19 pode ter levado as empresas a priorizar IMNs centradas na proposta e criação de valor, a turbulência da recessão econômica de 2015–2016 pode ter estimulado IMNs centradas na captura de valor. Sob a perspectiva proposta por Najafi-Tavani et al. (2023), essas diferenças indicam que a elevada

turbulência da recessão de 2015–2016 favoreceu IMNs voltadas à eficiência, enquanto a elevada turbulência da crise da COVID-19 promoveu IMNs centradas na novidade.

Para encerrar as análises, apresenta-se um modelo no qual as diferenças não significativas entre os grupos foram fixadas como iguais, a fim de propor um modelo final para as ondas de dados de 2015–2016 e 2020. Esses resultados também fornecem evidência de **mediação completa** das capacidades organizacionais como fator preditivo do desempenho organizacional, refletindo que a IMN só contribui para o desempenho quando permite que as empresas alcancem capacidades superiores para obter vantagens competitivas. O ajuste do modelo apresenta padrões aceitáveis para análise em modelos de equações estruturais (SEM).

**Figura 3**

Modelo final de equações estruturais (análise de caminhos) para os dados pré-COVID e durante a COVID-19



**Nota:** Os valores ao lado das setas representam os coeficientes padronizados.

\*\*\* =  $p < 0,001$ . \*\* =  $p < 0,01$ . \* =  $p < 0,05$ . Ajuste do modelo (FIT):  $\chi^2 = 94,485$ ; gl = 32;  $p < 0,001$ ;  $\chi^2/\text{gl} = 2,953$ ; GFI = 0,92; NFI = 0,89; IFI = 0,92; TLI = 0,90; CFI = 0,92; RMSEA = 0,06.

## CONCLUSÃO

### Resultados

Este estudo explora a relação entre Inovação do Modelo de Negócios (IMN), capacidades organizacionais e desempenho empresarial durante duas importantes crises econômicas no Brasil: a recessão de 2015–2016 e a pandemia da COVID-19, em 2020. Ao adotar a perspectiva da Teoria Baseada em Recursos (TBR), a pesquisa examina como as empresas utilizam a IMN e suas capacidades para enfrentar a turbulência ambiental e as pressões competitivas nesses contextos de crise. Os achados indicam que a IMN possui efeitos distintos sobre o desempenho das empresas, dependendo do nível de turbulência enfrentado por elas e da natureza da crise.

Fatores internos, em grande parte derivados das políticas públicas conhecidas como “Nova matriz econômica”, exerceram impacto crucial sobre a recessão econômica que perdurou do segundo trimestre de 2014 até o quarto trimestre de 2016 no Brasil (Balassiano, 2018), resultando em uma queda de 6,9% no PIB de 2015–2016. De modo distinto, a resposta de política sanitária à COVID-19 “resultou essencialmente em dois choques para o Brasil: um choque externo, incluindo demanda e preços internacionais; e um choque interno, à medida que a demanda e a oferta domésticas foram afetadas pela decisão dos consumidores de evitar interações físicas, e pelas restrições à atividade econômica impostas para conter o contágio” (World Bank, 2020, p. 5). Esses choques, somados a um choque internacional nos preços do petróleo (sendo o Brasil exportador líquido), causaram a retração de 4,1% do PIB em 2020. Ainda que essas crises tenham origens distintas, seus efeitos ilustram o conceito de “campos turbulentos” proposto por Emery e Trist (1965): ambientes dinâmicos onde a incerteza relevante emerge do próprio campo, tornando precárias as condições de ajuste organizacional.

Em 2015–2016, empresas atuando em contextos setoriais de menor turbulência e que optaram por inovar seus modelos de negócios apresentaram melhor desempenho, em comparação com aquelas que adotaram IMN em setores mais turbulentos, e obtiveram resultados abaixo da média. Em 2020, essa tendência se inverteu: a IMN, em ambientes de alta turbulência, levou a um desempenho superior, enquanto empresas inovando seus modelos em setores de baixa turbulência apresentaram resultados abaixo da média. Esses resultados sugerem que, em 2015–2016, a IMN foi uma escolha estratégica elaborada para recuperar a produtividade, melhorar o desempenho e alcançar vantagem competitiva; em 2020, tornou-se uma iniciativa necessária para enfrentar a incerteza que emergia em múltiplas frentes devido às implicações da pandemia.

Outro achado relevante é que a mediação das capacidades ordinárias e, especialmente, das capacidades dinâmicas, é determinante para definir o impacto da IMN sobre as respostas adaptativas e o desempenho empresarial em ambientes turbulentos. Em outras palavras, independentemente da gravidade da crise, o nível de turbulência enfrentado pela empresa decorre dos recursos e capacidades disponíveis para responder às mudanças nas condições ambientais. Os resultados de 2015–2016 sugerem que empresas operando em setores com baixa turbulência puderam contar com as características e os resultados das capacidades dinâmicas existentes para melhorar seu desempenho (Eisenhardt & Martin, 2000). Em contraste, em 2020, a estabilidade das rotinas empresariais em contextos de baixa turbulência foi confrontada com mudanças sem precedentes, tornando menos relevantes as capacidades antes valiosas, que deixaram de proporcionar ganhos de desempenho (Helfat et al., 2007). Por outro lado, empresas atuando em setores altamente turbulentos em 2015–2016 parecem ter dependido de capacidades dinâmicas que já não cumpriam mais sua função durante a prolongada recessão econômica, enquanto os múltiplos desafios emergentes em 2020 acionaram capacidades dinâmicas capazes de gerar respostas adaptativas apropriadas e melhor desempenho (Teece et al., 1997).



## Contribuições teóricas

Este estudo oferece contribuições relevantes à literatura de gestão e estratégia. Primeiramente, ao tratar a IMN com base em um arcabouço coerente com as abordagens da TBR e das capacidades dinâmicas, a pesquisa favorece a compreensão aprofundada das necessidades dos clientes e do reconhecimento de oportunidades — elementos fundamentais para o desenho e a inovação de modelos de negócios.

Em segundo lugar, o estudo investiga o papel da turbulência ambiental, evidenciando seu caráter propulsor da IMN como fator antecedente. Em terceiro, a análise sugere que a contribuição das capacidades dinâmicas para o aprimoramento das capacidades ordinárias e do desempenho organizacional é condicionada à intensidade da turbulência ambiental. Em quarto lugar, ao destacar que a mediação das capacidades dinâmicas e ordinárias em contextos turbulentos pode levar tanto a melhoras quanto a reduções no desempenho, esta pesquisa enfatiza a importância de fortalecer as capacidades organizacionais e as competências relativas ao modelo de negócios para alcançar melhores resultados e vantagem competitiva.

Por fim, as respostas de empresas de diferentes portes e setores nesta pesquisa sugerem que o conceito de modelo de negócios representa uma nova abordagem, complementar à TBR e ao Posicionamento de Mercado, para promover um melhor ajuste interno e externo com vistas a melhorar o desempenho em contextos turbulentos — nos quais o nível de incerteza relevante enfrentado pela empresa advém mais do ambiente externo do que da interação entre concorrentes ou de efeitos setoriais específicos.

## Implicações gerenciais

Este estudo oferece insights valiosos para profissionais sobre como a Inovação do Modelo de Negócios (IMN) e as capacidades organizacionais impactam as empresas durante diferentes tipos de crise. Os resultados mostram que, em recessões econômicas, como a do Brasil em 2015–2016, as empresas podem melhorar o desempenho por meio do aperfeiçoamento de processos internos e aumento da eficiência, sem necessariamente alterar seu modelo de negócios. No entanto, em crises mais disruptivas, como a pandemia de COVID-19, torna-se necessário inovar o modelo de negócios para manter a competitividade. As capacidades dinâmicas são essenciais em tempos turbulentos, pois permitem que as empresas se adaptem e aproveitem novas oportunidades. O estudo também enfatiza a importância de avaliar continuamente os recursos disponíveis, fomentar uma cultura de inovação e ajustar as estratégias às características específicas de cada crise. Por fim, destaca-se que as respostas estratégicas devem ser adaptadas a cada tipo de crise, já que estratégias eficazes em um cenário podem não gerar os mesmos resultados em outro.

## Limitações

Esta pesquisa também está sujeita a limitações. Primeiro, as amostras de 2016 e 2020 diferem em termos de porte e tamanho das empresas, o que se mostrou estatisticamente não significativo, assim como a posição ocupa-

da pelos respondentes – sendo 74% de CEOs, vice-presidentes e diretores, 12% gerentes e 14% outros em 2016, contra 41% de CEOs, vice-presidentes e diretores, 44% gerentes e 15% outros em 2020 – o que foi submetido a controle estatístico, sem alteração dos resultados. Segundo, embora o modelo conceitual aborde os efeitos da turbulência ambiental e da intensidade competitiva sobre a relação entre IMN e desempenho, pesquisas futuras podem preferir desenvolver medidas que avaliem diretamente o impacto desses fatores na contribuição das capacidades organizacionais para o desempenho empresarial. Terceiro, o modelo analisado considera os efeitos combinados das capacidades ordinárias e dinâmicas sobre o desempenho organizacional. Embora existam proposições teóricas sobre como essas capacidades se relacionam (Teece, 2018) e esclarecimentos sobre as condições específicas de suas contribuições relativas ao desempenho (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Wilhelm et al., 2022), melhorias adicionais ao modelo podem ser obtidas ao explorar em mais profundidade a inter-relação entre IMN, capacidades dinâmicas e capacidades ordinárias, bem como suas respectivas contribuições ao desempenho organizacional em contextos turbulentos. Quarto, como a pesquisa de 2020 foi conduzida no período de seis meses após o início da crise da COVID-19, o momento da coleta pode ter influenciado a avaliação dos respondentes sobre os resultados pesquisados. Assim, uma nova rodada de coleta pode ser recomendada para consolidar os achados. Além disso, o simples uso de dados coletados durante a pandemia torna o estudo altamente específico, sendo relevante para destacar os impactos estratégicos de eventos atuais, mas limitando a generalização dos resultados para outras crises.

## **Pesquisas futuras**

Esta pesquisa aponta algumas direções para estudos futuros. Primeiramente, pesquisas futuros poderiam desenvolver medidas mais precisas e refinadas para avaliar o impacto da turbulência ambiental e da intensidade competitiva na relação entre IMN e desempenho organizacional. Em segundo lugar, investigações futuras poderiam realizar análises longitudinais para avaliar os efeitos de longo prazo da IMN e das capacidades sobre o desempenho, permitindo identificar eventuais efeitos recíprocos entre essas variáveis — especialmente por meio de séries temporais e metodologias como modelos vetoriais autoregressivos (VAR). Além disso, a especificidade deste estudo à recessão de 2015–2016 e à pandemia da COVID-19 limita sua generalização. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo ao examinar os impactos estratégicos da IMN e das capacidades organizacionais não apenas ao longo de uma gama mais ampla de crises no tempo, mas também em crises específicas de setores ou indústrias. Ademais, estudos comparativos entre diferentes regiões e países, considerando variações institucionais, econômicas e culturais, podem revelar diferenças significativas na eficácia e nos resultados de estratégias adaptativas. Ao ampliar as lentes temporal, setorial e geográfica, futuras pesquisas poderão oferecer uma compreensão mais abrangente sobre a adaptabilidade e resiliência das empresas em tempos turbulentos.

## Considerações finais

Finalmente, os resultados indicam que as duas recessões recentes no Brasil configuram tipos de ambiente turbulento nos quais organizações individuais enfrentam um nível de incerteza relevante capaz de tornar suas ações diretas ineficazes frente às mudanças externas. Nesses contextos, a inovação do modelo de negócios surge como uma alternativa apropriada para acelerar a criação, entrega e captura de valor. Consequentemente, pesquisas futuras devem aprofundar-se nos efeitos da turbulência ambiental sobre as contribuições individuais da IMN, das capacidades dinâmicas e das capacidades ordinárias para o desempenho organizacional.



## REFERÊNCIAS

- Al Dhaheri, M. H., Ahmad, S. Z., & Papastathopoulos, A. (2024). Do environmental turbulence, dynamic capabilities, and artificial intelligence force SMEs to be innovative? *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100528. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100528>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Anning-Dorson, T. (2017). How much and when to innovate. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 599–619. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2016-0050>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Balassiano, M. (2020). *Década cada vez mais perdida na economia brasileira e comparações internacionais*. FGV IBRE.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research*, 99(August 2018), 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.029>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Barney, J., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage* (1st ed.). Oxford University Press.
- BBC. (2020). Pandemia gera escassez de matéria-prima e faz preços subirem no Brasil. *BBC News Brasil*.
- Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, 58(2), 528–539. <https://doi.org/10.1111/joms.12579>
- Borça Junior, G., Barboza, R. M., & Furtado, M. (2019). *A recuperação do PIB brasileiro em recessões: uma visão comparativa*. Blog Do IBRE.

- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*, 40(8), 799–824. <https://doi.org/10.1177/0095399708326333>
- Bughin, J., Berjoan, S., Hintermann, F., & Xiong, Y. (2021). When and How Much? Dynamic Capabilities Investment as Resilience Responses during the COVID-19 Crisis. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3958341>
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the Right Job For Your Product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38–47.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767–784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R and D Management*, 52(2), 294–312. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications Inc.
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329–350. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9631-7>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). Scale Development Theory and Applications Fifth Edition. In *SAGE Publications, Inc.* (5th ed.). SAGE Publications Inc.
- Donner, M., & de Vries, H. (2021). How to innovate business models for a circular bio-economy? *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1932–1947. <https://doi.org/10.1002/bse.2725>
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254–279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21–32.

- Filho, C. G., Veit, M. R., Souki, G. Q., Monteiro, P. R. R., & Neto, M. T. R. (2012). Strategy, market orientation and entrepreneurship: Proposition and test of rival business performance prediction models. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(4), 275–291. <https://doi.org/10.1504/12.48082>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47(3), 431–442.
- Hagel, J., Brown, J. S., & Kulasooriya, D. (2011). *The 2011 shift index: measuring the forces of long-term change*.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations* (1st ed.). Blackwell Publishing.
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Carbajal Gamarra, F. M., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal.” *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2), 100171. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171>
- Hina, S. M., Hassan, G., Parveen, M., & Arooj, S. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance through Organizational Learning: The Moderating Role of Environmental Turbulence. *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 77–104. <https://doi.org/10.1002/piq.21343>
- Houessou, A. M., Aoudji, A. K. N., & Biaou, G. (2024). Nexus between Competitive Business Strategy and Firm Performance: Moderating Effect of Competitive Intensity. *Journal of African Business*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/15228916.2024.2395231>
- IBGE. (2018). *Em 2016, PIB chega a R\$ 6,3 trilhões e cai 3,3% em volume*. Agência IBGE Notícias.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Kmiecik, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, empowerment and IT capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 112(5), 707–728. <https://doi.org/10.1108/02635571211232280>
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107(April), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>



- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When Do Novel Business Models Lead To High Performance? a Configurational Approach To Value Drivers, Competitive Strategy, and Firm Environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), 164–194. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>
- Lindskov, A. (2022). Hypercompetition: a review and agenda for future research. *Competitiveness Review*, 32(3), 391–427. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2021-0097>
- Mahdi, A., Crick, D., Crick, J. M., Lamine, W., & Spence, M. (2024). Entrepreneurial marketing practices and rural wine producers' performance: The moderating role of competitive intensity in an immediate post crisis period. *Journal of Rural Studies*, 108, 103277. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103277>
- Mathur, N., Tiwari, S. C., Sita Ramaiah, T., & Mathur, H. (2021). Capital structure, competitive intensity and firm performance: an analysis of Indian pharmaceutical companies. *Managerial Finance*, 47(9), 1357–1382. <https://doi.org/10.1108/MF-01-2020-0009>
- McDonald, R. E., Masselli, J. J., & Chanda, B. (2021). Nonprofit business model innovation as a response to existential environmental threats: Performing arts in the United States. *Journal of Business Research*, 125(December 2019), 750–761. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.022>
- Mokhtarzadeh, N. G., Mahdiraji, H. A., Jafarpanah, I., & Cao, D. (2022). Examining the Influence of Environmental Turbulence on Firm Innovation Performance in Emerging Markets: Using an Environment-Strategy-Performance Framework. *International Journal of Innovation Management*, 26(4), 1–34. <https://doi.org/10.1142/S1363919622500281>
- Muthen, B., & Kaplan, D. (1992). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 45(1), 19–30. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1992.tb00975.x>
- Najafi-Tavani, Z., Zantidou, E., Leonidou, C. N., & Zeriti, A. (2023). Business model innovation and export performance. *Journal of International Business Studies*, 56(3), 360–382. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00645-8>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications* (First). Sage Publications.
- Olabode, O. E., Boso, N., Hultman, M., & Leonidou, K. N. (2022). Big data analytics capability and market performance: The roles of disruptive business models and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 139(2), 1238–1230. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.042>
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2004). Oientação para o Mercado, Porte Empresarial e Perfoemance. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 44(3), 76–88.

- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Salamzadeh, A., Mortazavi, S., Hadizadeh, M., & Braga, V. (2023). Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance. *Innovation & Management Review*, 20(2), 132–146. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0213>
- Siggelkow, N. (2011). Firms as Systems of Interdependent Choices. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1126–1140. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01010.x>
- Silverstein, D., Samuel, P., & DeCarlo, N. (2009). *The Innovator's Toolkit*. John Wiley & Sons.
- Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (Raffi). (2021). Managing the Value Appropriation Dilemma in Business Model Innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22–38. <https://doi.org/10.1287/stsc.2020.0113>
- Soares, M. do C. (2013). *O Impacto Da Orientação Para O Empreendedorismo, Com a Moderação Da Turbulência Ambiental, Na Performance Empresarial*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Spieth, P., Breitenmoser, P., & Röth, T. (2023). Business model innovation: Integrative review, framework, and agenda for future innovation management research. *Journal of Product Innovation Management*, July, 1–28. <https://doi.org/10.1111/jpim.12704>
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671–696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Teece, D. J. (2014). Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328–352. *The Academy OfManagement Perspectives* 2014, 28(4), 328–352.
- 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)
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213–232. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2018-0064>

- Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to be done: theory to practice*. Idea Bite Press.
- UNCTAD. (2020a). *COVID-19 has changed online shopping forever, survey shows*. UNCTAD Communications and Information Unit.
- UNCTAD. (2020b). Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development: Transitioning to a New Normal. In *United Nations Conference on Trade and Development*.
- Wang, J., & Habibulla, H. (2021). The conflict between existing and new business models: the effect of resource redeployment on incumbent performance. *R&D Management*, 51(5), 494–520.
- Wilhelm, H., Maurer, I., & Ebers, M. (2022). (When) Are Dynamic Capabilities Routine? A Mixed-Methods Configurational Analysis. *Journal of Management Studies*, 59(6), 1531–1562. <https://doi.org/10.1111/joms.12789>
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 981–996. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Winter, S. G. (2018). Pisano on dynamic capability: Why size matters. *Industrial and Corporate Change*, 27(6), 1181–1186. <https://doi.org/10.1093/icc/dty048>
- World Bank. (2020). *Covid-19 in Brazil: impacts and policy responses*.
- Wunker, S., Wattman, J., & Farber, D. (2016). *Jobs to be Done: A Roadmap for Customer-Centered Innovation* (1st ed.). AMACON.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhao, Y., von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>
- 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/10.1007/978-3-319-51550-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51550-2_3)



## NOTAS

### Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

### Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

### Histórico

Recebido em:	11-12-2023
Aprovado em:	21-05-2025
Publicado em:	11-08-2025