

## **MODELO DE NEGÓCIO DINÂMICO: CRIAÇÃO DE VALOR E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL**

**SORAYA CARDOSO PONGELUPE LOPES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

sorayacardoso@pucminas.br

**HUMBERTO ELIAS GARCIA LOPES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

heglopes@pucminas.br

**KARINA GARCIA COLETA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

karinacoleta@gmail.com

**VIVIAN CÂNDIDO RODRIGUES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

viviancandido@yahoo.com.br

# MODELO DE NEGÓCIO DINÂMICO: CRIAÇÃO DE VALOR E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

## 1. INTRODUÇÃO

As alterações que o ambiente de negócio sofre devido ao uso das tecnologias de informação e comunicação marcam o cenário de negócios com movimentos rápidos e abertos à competição global, ocasionando diminuição de alguns ciclos de vida dos produtos, intervindo na integração e organização de atividades que envolvem parceiros, fornecedores, acionistas e clientes em redes informatizadas capazes de gerar mais valor e vantagem competitiva.

Sob essa configuração, os termos “mais valor” e “vantagem competitiva” aparecem relacionados, pois a vantagem competitiva é a capacidade das empresas de criarem mais valor que seus concorrentes (Porter & Millar, 1985). Essas mudanças globais impactam o entendimento do termo “vantagem competitiva”, dando margem a duas perspectivas: temporária ou sustentável. A temporária lida com o dinamismo do ambiente a curto prazo (D’aveni, Dagnimo & Smith, 2010); e a sustentável busca a criação e a captura de valor, unicidade do negócio, imitabilidade dos Modelos de Negócios- MN’s e a substituição de recursos (Adner & Zemsky, 2006) que garantam manutenção da competitividade a longo prazo (Teece, 2014).

Os MN’s tradicionais, em decorrência das inovações tecnológicas, das novas necessidades dos clientes e dos novos formatos de negócios, têm sucumbido ou sido alterados, à medida que estão em ambientes que requerem mudanças constantes, não cabendo uma atuação estática do MN em apenas descrever o negócio. Nessa perspectiva, o modelo de negócio dinâmico – MND – tem importância na literatura de estratégia, definindo-se como a base para a criação e captura de valor entre as partes envolvidas (Zott & Amit, 2014).

Para tanto, a sustentabilidade competitiva reforça-se à medida que os MND’s são capazes de repensar, adaptar, transformar ou substituir o MN diante do ambiente competitivo (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott & Amit, 2014). Logo, este estudo defende a tese de que os MND’s são capazes de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável. Zott e Amit (2014) demonstraram que a natureza dinâmica do modelo não pode ser desconsiderada, pois o ambiente empresarial dinâmico impacta a definição, a adaptação e a redefinição do MN de forma contínua, incorporando parâmetros importantes ao ambiente da empresa por meio de um *design* que torna possível uma abordagem holística do modelo em renovar e inovar.

A ferramenta de Modelo de Negócio Canvas (*Business Model Canvas* – BMC) tornou-se popular no meio empresarial e surgiu como uma proposta para atender aos mercados de alta incerteza, tecnologia, complexidade e competitividade, o que o aproxima da abordagem conceitual de MN voltado para os mercados de inovação (Osterwalder, 2004). Em uma primeira conceituação, Osterwalder (2004) compreende o BMC como a lógica de uma empresa de ganhar dinheiro. Para tanto, ele identifica funções do MN de “capturar, entender, comunicar, projetar, analisar e mudar a lógica de negócios de sua empresa [...] com o objetivo de ganhar uma posição importante na gestão em contexto de incerteza” (Osterwalder, 2004, pp.15-19). No entanto, se o BMC atuasse nessa perspectiva, alcançaria uma gestão dinâmica, sendo capaz de se transformar e alterar a proposta de negócio, deixando de ser um mapa

visual e estático dele. Osterwalder (2004) declara que a natureza do modelo é estática, demonstrando que há nítida incoerência entre a função e a execução do modelo. Mas, considerando o ambiente de negócio instável e volátil, como transformar o BMC dinâmico, capaz de criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável, em uma perspectiva conceitual?

Para responder a essa pergunta, fez-se necessário o aprofundamento da literatura sobre MN, criação de valor e capacidades dinâmicas para geração de vantagem sustentável, o que subsidiou a conceituação e as premissas de um MND. O estudo identificou três premissas conceituais que compõem o MND: *design* do MN – interdependência e conexão dos elementos constituintes, MN atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas e busca pela criação de valor e geração de vantagem competitiva sustentável das empresas. A partir desses pressupostos, foi possível a proposição de um modelo conceitual para MND e avaliação BMC na perspectiva de um modelo dinâmico.

Este estudo assume importância no fortalecimento da literatura de MN na perspectiva da dinâmica competitiva, definindo pressupostos para um MND, diferenciando-o do modelo estático e possibilitando a avaliação dos fatores que tornam o BMC estático, incapaz de viabilizar uma lógica de negócio que crie valor e gere vantagem competitiva, além de compreender o MN como o desdobramento da concepção estratégica de criação e captura de valor que contribui para a vantagem competitiva do negócio (Pitelis, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

## **2. Modelos de Negócios Dinâmicos: Conceituação e Premissas**

Segundo Osterwalder (2004), o conceito “modelo de negócio” surge na literatura com Drucker em 1960. Mas foi durante a década de 90 que o conceito ganhou expressão. O mercado digital começou a crescer com as “empresas ponto com”, que usavam o conceito MN para identificar a síntese de uma ideia de negócio. Atualmente, não se tem na literatura um consenso sobre o conceito de MN que consolide o assunto (Shafer, Smith & Linder, 2005; Teece, 2010; Wirtz, Pistoia, Ullrich & Gottell, 2016).

Inicialmente, a dificuldade e o desalinho acerca do conceito de MN impactaram a sua compreensão, pois o conceito de modelo está associado à representação simplificada do mundo real e físico (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005), à ação de comprar e vender, ou até aos processos de negócio (Gordijn, Akkermans & Van Vliet, 2000). Nos debates atuais sobre o presente e o futuro do MN, há discussões que apontam o modelo como descrição de empreendimento tradicional, que opera como um sistema a longo prazo.

Em contraponto, há uma visão contínua de mudança exercendo um papel inovador no modelo empresarial para apropriação de valor (Zott & Amit, 2013). Existem várias revisões sobre os conceitos destinados aos MN's, que estão sustentadas pela ótica de gerar vantagem competitiva por meio da criação e da captura de valor (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007; Tucci, 2003; Osterwalder & Pigneur, 2004/2010; Shafer, Smith & Linder, 2005; Casadesus & Ricart, 2011; Demil & Lecocq, 2009).

Dentro da perspectiva de criação de valor, observa-se uma diversidade de entendimentos sobre a ampla forma de gerar valor. Amit e Zott (2001/2009) consideram que o MN retrata a

concepção de conteúdos de transação, a estrutura e a governança de forma que possa criar valor através da exploração de oportunidades de negócio. Eles vão além, complementando que o MN é a lógica de negócio que está associado diretamente à geração de receita para todos os *stakeholders* (Zott, Amil & Massa, 2010).

Para Casadesus e Ricart (2009), a definição está na lógica da empresa, no modo de funcionamento, em como ela cria valor para as partes interessadas e faz interface entre a estratégia e a tática de negócio. Segundo Magretta (2002), o MN também associa as atividades à forma de como fazer o negócio (desenho, obtenção, manufatura etc.); ou seja, ele integra mais atividades, como a venda (identificação de clientes, vendas, condução da transação, distribuição, entrega), explicando como funciona um negócio. Contudo, Demil e Lecocq (2010) aproximam o conceito de MN às atividades e aos recursos usados para garantir a sustentabilidade e o crescimento dinâmico do modelo, que muda com o tempo, e também do mercado, que muda com a evolução natural.

Nessa perspectiva de criação de valor, os MN's exigem articulação de várias competências, como gestão (eficiência), inovação/empreendedorismo, complementaridade com parcerias e foco no mercado de atuação (Zott & Amit, 2013). O MND transforma-se ao longo do tempo, acompanhando as evoluções mercadológicas, a tecnologia e as estruturas legais (Teece, 2010). Essa dinamicidade é considerada como um fator de vantagem sustentável à medida que permite a criação de valor em um fluxo contínuo de adaptação e renovação (Achetenhagen, Melin & Naldi, 2013).

As pesquisas sobre MN's não avançaram sobre como as empresas devem mudar, adaptar-se e ou inovar para criarem valor e sustentarem sua vantagem (Achetenhagen et al., 2013). Apesar disso, observa-se que os estudiosos que tratam do assunto distinguem eixos teóricos e premissas para a constituição do MND em relação ao estático. Dessa forma, este estudo, em sua revisão literária, propõe três premissas teóricas essenciais para a formação do modelo dinâmico: i) *design* do MN – interdependência e conexão dos elementos constituintes; ii) MN atrelado à concepção estratégica das capacidades dinâmicas e iii) busca pela criação de valor e geração de vantagem sustentável. Embora esses eixos teóricos sejam difundidos na literatura de MN de forma dispersa, a explicitação das premissas de cada construto possibilitará a conceituação e a diferenciação entre um modelo estático e um dinâmico.

<b>Premissas Teóricas</b>	<b>Modelo Estático</b>	<b>Modelo Dinâmico</b>
<i>Design</i> do MN – a interdependência e a conexão dos elementos constituintes.	Tem a função de descrever o MN da empresa. O <i>design</i> não se preocupa com a dinamicidade e correspondência dos componentes do modelo.	Tem as funções de descrever, gerir e inovar os modelos de negócios das empresas. Faz-se necessário um <i>design</i> que integre e provoque interação entre os componentes. Trabalha com métricas e indicadores quantitativos e qualitativos capazes de criar conexão e avaliação do modelo.
MN atrelado à concepção estratégica das Capacidades Dinâmicas.	Necessariamente, não corresponde a uma estratégia do negócio. Pode não adotar mecanismos de leitura e aprendizado sobre informações externas e ou internas à empresa.	A estratégia preocupa-se com estruturação, construção e alteração das capacidades dinâmicas e de gestão. Utiliza ferramentas e análises. Desenvolve as capacidades de identificar as ameaças e oportunidades, apreender e transformar o negócio.

Busca pela criação de valor e geração de vantagem sustentável.	Pode capturar ou até criar valor, mas não tem a intenção de prolongar essa vantagem por um tempo maior.	Extrapolando a captura de valor para criar valor e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva sustentável.
--	---	---

Quadro 1- Diferenciação conceitual entre os modelos de negócios estático e dinâmico.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A diferença fundamental entre os dois modelos está na intenção da empresa de desenhar um negócio, ficando a análise estática e limitada a um determinado tempo (Frischer & Pigneur, 2015). Por outro lado, a empresa usa o MN para desenvolver, mudar e promover a criação de valor por períodos mais longos de tempo (Achtenhagen et al., 2013). Ao analisar o Quadro 1, percebe-se que em cada premissa teórica há uma ampliação dos preceitos e domínios estruturantes dos construtos de um MND, cabendo maior detalhamento e especificação das variáveis que compõem o modelo a seguir.

### 2.1. *Design* do MN: interdependência e conexão dos componentes

A interação da estrutura de funcionamento com os componentes que formam um MN – como apresentado por Demil e Lecocq (2010) – é também compreendida como o *design* do MN. Ratificando esse pensamento, Afuah e Tucci (2003) definem o MN como sendo um sistema de atividades formado por componentes e ligações dinâmicas. Amit e Zott (2015) acrescentam as interdependências entre os componentes. Eles explicam que, para que o MN se torne dinâmico, a interdependência dos elementos é fundamental para a geração de um sistema de atividades que ocorra de forma contínua, com rotinas e parâmetros importantes, capazes de suportar a decisão de mudança ou a transformação do modelo.

Amit e Zott (2015) reforçam que em parte os MN's são estáticos, por não estabelecerem ligações e interdependências entre os seus componentes, além de não funcionarem como um sistema recursivo entre a concepção e sua implementação (Demil, Lecocq, Ricart & Zott, 2015).

Ademais, a análise dos componentes do MN mostra-se heterogênea, tendo como maior consenso entre os autores as variáveis de mercado e recursos, sendo que alguns deles estão ancorados na estratégia de negócio, por exemplo, o elemento cliente, que está inter-relacionado com o elemento criação de valor (Wirtz et al., 2016).

O processo de agrupamento, ligações, conexões e dinâmica entre os componentes ou atividades de um MN é tido como fundamental para o alcance da criação e captura de valor (Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015). O sistema interliga e coordena as interdependências das atividades como parte resultante da arquitetura de negócios do metamodelo (Amit & Zott, 2015). Achtenhagen et al. (2013) vão além dessa posição, acrescentando ações e recursos interligados, internos e externos ao MN, o que facilita a criação de valor sustentado. Eles, também, reafirmam a necessidade de adaptação e renovação dos modelos considerando a conexão interna dos seus elementos.

Assim, o MND deixa de descrever e assume a lógica de criar, implantar e recriar negócios (Teece, 2010). Além disto, modifica a concepção estática dos elementos para uma visão sistêmica de conexão e interdependência entre os seus componentes, bem como adota ações

complementares e parâmetros (métricas) de acompanhamento e monitoramento do desempenho de suas atividades (Amit & Zott, 2015).

## 2.2 MN atrelado às concepções estratégicas das Capacidades Dinâmicas

A premissa do modelo dinâmico está relacionada à estratégia, sendo que a diferenciação entre os conceitos de estratégia e de MN é fruto de vários estudos. Chesbrough e Rosenbloom (2002), Zott e Amit (2010, 2013) mostram que algumas discussões sobre a relação entre estratégia e MN estão pautadas na questão dos diferentes conceitos propostos para MND, como a criação de valor e as capacidades dinâmicas. A posição mantida por Casadesus-Masanell e Ricart (2011) é congruente com essa conclusão, já que consideram o MN como reflexo da estratégia realizada por uma empresa. Por outro lado, a estratégia se preocupa com estruturação, construção e alteração das capacidades dinâmicas que respondem às demandas existentes e futuras por meio do MN (DaSilva & Trkman, 2014).

Basicamente, são identificadas três teorias da estratégia na literatura sobre modelos de negócios (Zott & Amit, 2014; Demil et al., 2015). Como dito anteriormente, uma das teorias está ancorada na Organização Industrial (OI), que se preocupa com estrutura, escolha da posição e valor econômico das indústrias. Essa teoria é orientada para uma abordagem racional de fora para dentro das empresas (*outside-in*) (Ghemawat, 2002). Ela sofre críticas quanto à natureza da estrutura rígida de avaliação das condições ambientais, sem avaliação das complementaridades, instituições de apoio, possibilidades conservadoras, além da natureza estática em retroalimentar o desenvolvimento interno (Teece, 2007).

Ainda dentro da perspectiva da estratégia voltada para fora da organização, a visão da empresa focal se desenvolveu e se estendeu para a concepção de um ecossistema de negócios que reconhece a necessidade de transcender os limites da empresa focal, adaptando-se a uma perspectiva sistêmica que cria interdependências e complementaridades das empresas na criação de valor (Zott & Amit, 2013). Vale reforçar que o MN apoiado na teoria do posicionamento traz limitações no que diz respeito à sua dinamicidade, uma vez que está sujeito às reações diante das condições de mercado, não se admitindo o contrário, ou seja, uma ação de dentro para fora da organização que independa do ambiente externo.

A segunda teoria é a baseada nos recursos (Barney, 1991), focada no desenvolvimento e na exploração dos recursos existentes na empresa, com a finalidade de diminuir a possibilidade de imitação e geração de valor. Ao contrário da primeira, ela é orientada para a racionalidade de dentro para fora (*inside-out*). O MN baseado em recursos tem recebido avaliações negativas quanto à incapacidade de explicar o que torna os recursos valiosos, raros, imitáveis e não substituíveis (Priem, 2007). Além disto, é um modelo chamado de estático, pois não promove a aquisição contínua de competências, sendo necessário adotar um processo de construção complementar, como a espiral do conhecimento de Nokata (Teece, 2014).

Por último, a teoria das capacidades dinâmicas, que tem como premissas os ambientes de negócios complexos, as transformações rápidas, marcadas por incertezas e conflitos. Ela está ancorada no conceito de empreendedorismo estratégico e voltada para as capacidades das empresas de integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para inovar e capturar valor (Winter & Nelson, 1982; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2014). Outro fato que reforça a dinamicidade do MN atrelado à teoria das capacidades dinâmicas é a

adoção da visão estratégica empreendedora da forma de fazer negócios, renovando-se por meio da identificação de ameaças, aproveitamento e transformação de oportunidades construídas pelas capacidades dinâmicas (Teece, 2007). Mais à frente, este estudo trará uma sessão detalhada sobre as premissas e características assumidas pelo MN ancoradas na teoria das capacidades dinâmicas.

### **2.3 Modelo de Negócio Dinâmico e sua relação com a criação de valor e vantagem sustentável**

Os termos criação e captura de valor têm configurações próprias nas teorias de estratégia. Isto também ocorre no MND, mas, ao longo do tempo, o tema apresentou evoluções conceituais que convergiram para o conceito de vantagem competitiva.

A concepção de valor nas teorias do posicionamento é compreendida como valor econômico, ou seja, a rentabilidade ou a taxa de retorno sobre o capital, dado pelos níveis de satisfação de benefícios percebidos menos a posição subótima relativa de custos. Dessa forma, as empresas que se mantêm no ponto máximo da fronteira da produtividade têm obtenção de vantagem competitiva (Porter & Millar 1985). Apesar de ele avançar com a concepção de uma competição estendida por valor, ultrapassando o conceito de concorrência apenas entre rivais, essa visão está calcada na perspectiva de custos da Organização Industrial, estendendo-se para a atratividade e posição competitiva das empresas no mercado (Ghemawat, 2002).

Já a teoria baseada em recursos procura se distinguir da visão do posicionamento; o ponto de partida para análise do desempenho da empresa se encontra no conjunto e na combinação singular de recursos e competências (Barney, 1991). Essa teoria tem como pressupostos a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, mas, para fins de obtenção e manutenção da vantagem competitiva, importa que eles sejam valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Barney, 1991).

Contudo, somente a visão de superioridade dos produtos ou serviços, causada pela escassez dos recursos no mercado, pode deixar uma ambiguidade no que diz respeito à vantagem competitiva sustentável. Na teoria das capacidades dinâmicas, tem-se o aproveitamento das oportunidades como foco de maior vantagem competitiva (Teece, 2007), sendo um desdobramento da capacidade de criação de recursos escassos, identificação de oportunidades e implantação estratégica de ativos de valor para o cliente. A inovação tecnológica é compreendida como um dos mecanismos de captura de valor no mercado, podendo ser facilmente imitada, o que requer inovação nos modelos de negócios como forma de criação de valor e sustentação da vantagem competitiva (Teece, 2010).

Brandenburger e Stuart (1996), partindo do conceito traçado pelas teorias de posicionamento, propuseram a ampliação do conceito de “criação de valor” para “valor apropriado”. O “valor criado” tem como pressuposto o custo de oportunidade e a disposição do cliente de pagar pelo bem ou benefício, dependendo das condições externas dos ambientes de negócios. Já o “valor apropriado” ou “capturado” tem como premissas o preço e o custo, os quais dependem do desempenho da empresa nesse contexto empresarial. Para eles, as condições de criação e captura de valor dependem das características dos compradores, das empresas e dos fornecedores nos diversos ambientes de negócios.

Pitelis (2008), validando essa visão, define criação de valor como sendo o valor acrescentado pela firma. O valor capturado é aquele que a empresa apropria do ecossistema de negócio (consumidor, concorrência e fornecedor). Esses dois conceitos de captura e criação de valor têm se tornado indissociáveis (Demil et al., 2015), uma vez que a captura de valor pode alavancar a criação de um novo valor e vice-versa. Por exemplo: à medida que a empresa age no mercado com a intenção de capturar valor, ela pode trazer uma atuação tão diferenciada que a captura pode virar uma criação de valor que a longo prazo será difícil de ser copiada.

Nesse sentido, a literatura tem aliado os conceitos de “valor” e “modelo de negócio” como sendo início da busca da vantagem competitiva sustentável (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009). O MN é visto como um articulador da proposta de valor com as condições tecnológicas e de recursos de mercado, que identifica os segmentos, a estrutura da cadeia de valor, os custos e o potencial de lucro (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). A abertura para a participação e o envolvimento de parceiros, fornecedores, clientes e até empresas do mesmo setor na criação de valor se apresentam como um novo passo que surge na literatura de MN (Zott & Amit, 2013; Massa, Tucci & Afuah, 2016). Para Massa et al. (2016), a criação de valor construída pelos modelos de negócios por meio dos ecossistemas rompe com as teorias tradicionais de estratégias, pois não se limita a buscar valor na demanda estabelecida, mas na identificação de valor na procura dos clientes e de outros membros do ecossistema de negócio.

### **3 PRESSUPOSTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS APLICADAS AO MND**

As vantagens competitivas capazes de durar por um tempo maior são objeto de estudo dentro de ambientes marcados por competição, incerteza, descontinuidade, mudanças rápidas, alterações tecnológicas e de comportamento dos consumidores. Essas condições requerem das empresas uma estratégia capaz de identificar, explorar e desenvolver oportunidades por meio de ações empreendedoras (Hitt, Ireland & Sexton, 2002). Nessa perspectiva de mudança no ambiente e de estratégia de negócio, as capacidades dinâmicas surgem na literatura como forma de reafirmar as estratégias empreendedoras (Teece, 2014). Essa teoria é compreendida como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos para manter a liderança contínua nos ambientes de negócios (Teece, 1997).

A Teoria das Capacidades Dinâmicas apoiada no empreendedorismo estratégico tem sua fundamentação na escola de economia austríaca, a qual preconiza a alocação de recursos por meio de mercados (Teece, 2014), equilibrando o comportamento inovador com a perspectiva de gestão sobre o risco, flexibilidade e investimento (Kyrgido & Hughes, 2010).

No entanto, essas funções estratégicas descritas têm convergência com as funções preconizadas pelas capacidades dinâmicas, que são: (i) perceber e moldar novas oportunidades e ameaças, envolvendo as capacidades cognitivas e criativas dos indivíduos; processos organizacionais de pesquisa e desenvolvimento e cocriação; (ii) aproveitar as oportunidades por meio de ações como gestão de pontos de estrangulamento (entre os ativos) na cadeia de valor; compartilhamento do conhecimento de negócio dentro de um sistema de redes; criação de mecanismos de proteção aos direitos de propriedade intelectual; combinação de conhecimento de dentro da empresa e entre empresas e (iii) capacidade de transformar as ameaças e oportunidades, recombinao e configurando ativos e estruturas organizacionais por meio de descentralização, liderança, coespecialização, governança e

gestão do conhecimento (Teece, 2007). O exercício dessas capacidades gera um fluxo contínuo de inovações e oportunidades tecnológicas que atendam às necessidades mais importantes do mercado e que estejam de acordo com a capacidade de recursos da empresa (Teece, 2007).

Existe outra vertente teórica, sustentada pelos autores Eisenhardt e Martin (2000) e Zollo e Winter (2002), que trata as capacidades dinâmicas como um conjunto de processos e rotinas que são apreendidos, tornando possíveis a adaptação e o desenvolvimento que intervêm na tomada de decisão estratégica e nas alianças. Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas podem vir a ser uma fonte de vantagem competitiva, diferentemente de outros teóricos que acreditam que as capacidades dinâmicas são geradoras de vantagem. Mas, no estudo realizado por Peteraf, DiStefano e Verona (2013), é proposta a convergência dessas duas correntes, sendo sugerido por Teece (2014) denominar a gestão dos recursos internos como capacidades comuns que são associadas às capacidades dinâmicas estratégicas de promoção e inovação do negócio (Teece, 2014).

Para Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), a geração das capacidades dinâmicas não garante o sucesso organizacional, pois a relação entre as capacidades dinâmicas e as capacidades substanciais – também chamada de ordinária ou de segunda ordem (Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Sniukas, 2015) – é complexa e entrelaçada. A capacidade dinâmica pode ser afetada pelo desempenho organizacional, uma vez que demanda direção, envolvimento de toda organização, mecanismos e processos que gerenciem e orientem o MN (Sniukas, 2015).

A literatura define alguns processos organizacionais que concorrem para a construção das capacidades dinâmicas: i) coordenação/integração das rotinas na seleção e na combinação de recursos diante da mudança contínua do desenvolvimento dos produtos e serviços, evitando conflitos, desalinhamentos e incoerências dos recursos (Teece, 2007) – também chamada de orquestração de processos (Sniukas, 2015); ii) a aprendizagem, que pode ser entendida como sendo o resultado da prática, experimentação e dos conhecimentos adquiridos sobre a empresa, o setor e os clientes (Zollo & Winter, 2002; Zahra et al. 2006; Teece, 2007-2014; Easterby-Smith et al., 2009; Sniukas, 2015); iii) reconfiguração ou transformação de recursos existentes, exigindo a criatividade e a agilidade dos gestores na adoção de novos processos (Teece, 2007) bem como mecanismos de implantação e reconfiguração do MN, o que exige práticas e metodologias capazes de gerar alinhamento, análises de resultados e rotinas (Sniukas, 2015).

Essa posição de convergência entre as capacidades estratégicas e as de gestão reforça o atendimento ao preceito do empreendedorismo estratégico, que requer a integração de ações estratégicas com as empresariais (Hitt et al., 2002), além de promover o equilíbrio entre o comportamento empreendedor schumpeteriano e as ações de implementação e de gestão. Esse assunto tem sido tratado como uma estratégia ambidestra, que combina, simultaneamente, as duas ações (Hitt et al., 2002; Altuntas, 2014; Teece, 2014; Demil et al., 2015).

Da mesma forma, à medida que as capacidades dinâmicas são atreladas ao MN – que tem a função de repensar, criar e adaptar o *design* do negócio – os negócios atendem às mudanças do ambiente, às novas tecnologias e às novas preferências dos consumidores (Amit & Zott, 2015). O dinamismo do modelo está em congregar um sistema de atividades desenvolvido e ativado para satisfazer as necessidades dos mercados (Zott & Amit, 2010) na medida em que

o modelo articule a lógica e forneça dados e outras evidências que demonstrem como a empresa cria e entrega valor para os clientes (Teece, 2010).

A integração das capacidades dinâmicas ao MN possibilitará a proposição de um quadro conceitual que reúna e integre o modelo aos conceitos de capacidades dinâmicas e capacidades comuns, num ecossistema de negócio da empresa focal para criar valor e gerar vantagem competitiva sustentável.

#### **4. PROPOSTA DE *FRAMEWORK*: MND**

Esta sessão estabelecerá um quadro integrador entre as premissas das capacidades dinâmicas e as do MN, dentro de um contexto empresarial, com o objetivo de construir um MND capaz da criação de valor e vantagem sustentável, culminando em um *framework* teórico a ser demonstrado na figura 1.

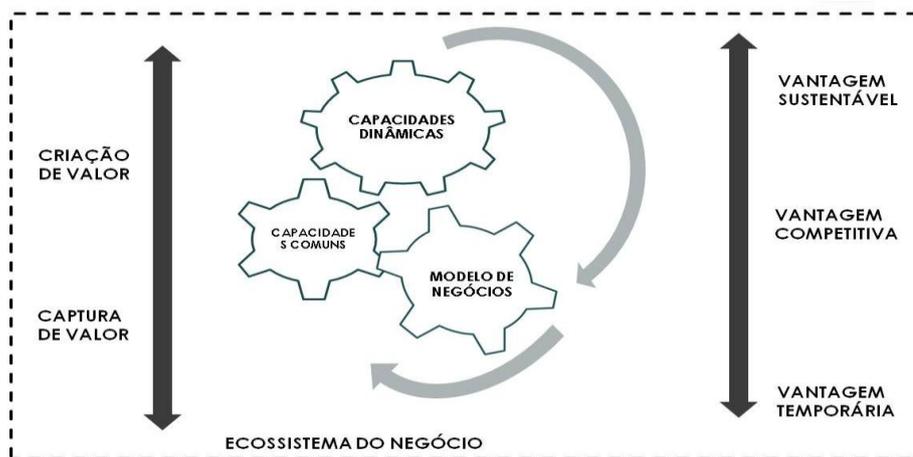
Observe na figura 1 o tracejado que sinaliza o ecossistema de negócio, entendido no texto como sendo a relação da empresa focal com os seus clientes, fornecedores, acionistas e concorrentes. Perceba que o tracejado está como pano de fundo para a constituição, gestão, melhoria e inovação no MN, dando a ele dinamicidade diante das demandas requeridas por esse ambiente de negócio. Dessa forma, Teece (2007) defende a necessidade de haver modelos de negócios dinâmicos com o propósito de permitir que as empresas enfrentem as novas realidades e alimentem suas próprias capacidades dinâmicas.

Vale chamar atenção para a importância da análise do ambiente dentro de um ecossistema de negócio, tendo em vista a tendência de o comportamento das empresas ser idiossincrático (Figura 1). Essa perspectiva tem impacto direto na decisão da composição e proposta de valor do MN para cada empresa focal, podendo um mesmo grupo não possuir o mesmo ecossistema de negócio.

Contudo, em um ambiente de negócios estável ou com mudanças moderadas, o MN pode manter uma vantagem competitiva por um período de tempo maior, ao contrário de ambientes de alta incerteza, que demandam capacidade de perceber as oportunidades e ameaças, tomar decisões estratégicas e alterar a direção, caso seja necessário (Li & Liu, 2014).

Veja na figura 1, no lado direito, a seta que trata da dinâmica competitiva. Ela possui duas direções, que representam os níveis de vantagens adquiridas pela empresa, que são temporárias, competitivas e sustentáveis. No lado esquerdo da figura, há outra seta, também com duas direções, demonstrando o processo gradual de captura e criação de valor. Vale reforçar que esses conceitos se diferenciam, podendo ser decorrentes um do outro.

No entanto, esse *framework* propõe a leitura dessas duas setas de forma relacionada, com o objetivo de compreender que a dinâmica competitiva que se estabelece entre as empresas pode gerar uma vantagem temporária ou competitiva oriunda da aquisição da captura de valor, ou seja, um valor já existente no mercado pode ser apropriado pela empresa por meio de um MN, gerando uma vantagem temporária ou competitiva.



**Figura 1: Criação de valor e vantagem sustentável por meio de modelo de negócio dinâmico**

Fonte: Elaborada pelos autores.

À medida que a empresa se apropria desse valor, é difícil a imitação da vantagem e do modelo por algum tempo. Pode-se dizer que houve uma progressão da vantagem competitiva e, talvez, uma progressão para a vantagem sustentável.

De acordo com este estudo, a criação de valor e a geração de vantagem competitiva só irão ocorrer se houver certo dinamismo nos diferentes processos estratégicos aliados à recursividade de elaborar e implantar negócios (Demil et al., 2015), demonstrado na figura 1 na leitura combinada das duas setas nas laterais, que indicam criação de valor por meio do MN atrelado às estratégias das capacidades dinâmicas.

Como já mencionado, as capacidades dinâmicas têm a função de perceber, moldar, aprender com ações, transformar e inovar por meio das oportunidades e ameaças. Para tanto, são adotados pelas empresas mecanismos que contribuirão para a efetiva realização das capacidades dinâmicas, quais sejam: de pesquisa, cocriação, experiências organizacionais e informações aplicadas às análises estratégicas. Observe que, no centro da figura 1, as capacidades dinâmicas estão interagindo com as capacidades comuns de liderança, aprendizagem e gestão dos processos e rotinas das empresas. Essa convergência entre as capacidades estratégicas e de gestão concorre para uma atitude de melhoria e inovação do MN, à medida que os gestores aplicam de forma efetiva seu conhecimento, o espírito empreendedor e a gestão dos recursos (Penrose, 1989).

Por sua vez, o MN que tenha as condições dinâmicas de interdependência e interação dos elementos alinhadas com as funções estratégicas das capacidades dinâmicas e apoiadas pelas capacidades internas de gestão terá que traduzir as necessidades dos clientes em um modo de fazer negócio (Lecooq, Ple & Angot, 2010), adaptar o *design* do modelo às preferências dos clientes e às novas tecnologias (Zott & Amit, 2014), subsidiar a tomada de decisão, seja para alinhar e negociar com fatores externos, seja para definir recursos internos (Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015).

Além dessas funções estratégicas, o MND também requer algumas condições já descritas neste estudo, como a conexão e interdependência dos elementos constituintes, métricas e

parâmetros quantitativos e/ou qualitativos de acompanhamento bem como o compromisso de criação de valor.

## 5. ANÁLISE DO BMC NA PERSPECTIVA DINÂMICA

### 5.1 Análise do *design* do modelo: interdependência e conexão dos elementos constituintes do BMC

A literatura de MN tem sido considerada fragmentada devido ao seu desenvolvimento histórico e às variadas perspectivas dos autores (Osterwalder, 2004; Zott & Amit, 2013; Demil & Lecocq, 2010; Wirtz et al., 2016). Não distante dessa realidade, o conceito do BMC, proposto por Osterwalder (2004), também passou por alterações ao longo do tempo. Inicialmente, a ênfase do conceito do BMC estava na unidade de negócio, apesar de se comprometer com a criação de valor (Osterwalder, 2004). Em outro momento, ampliou-se a conceituação para a criação, captura e entrega de valor, porém reforçando a representação visual dos componentes constituintes do negócio em um quadro (Osterwalder & Pigneur, 2009). Finalmente, o conceito do BMC focava na construção de um MN amigável e de fácil compreensão, em que a proposta de valor era o elemento central (Osterwalder & Pigneur, Bernarda & Smith, 2014). No entanto, observa-se que os conceitos do BMC denotam assumir a função estática de uma ferramenta ou quadro descritor da ideia e componentes de negócio, apesar de se comprometerem com a criação e a captura de valor.

Segundo Fritscher e Pigneur (2015), o *framework* BMC apresentou evoluções ao longo do tempo em função das críticas às quais foi submetido desde sua concepção inicial. Com a criação do quadro Canvas (2009), os autores dizem que houve um aprimoramento da estrutura didática de apresentação do modelo, capaz de promover a simplificação das complexidades do negócio, tornando-o intuitivo e simples. Contudo, perderam-se as sinalizações das relações e interações entre os componentes constituintes do modelo, o que levou a uma forma estanque de composição e análise. O processo de agrupamento, ligações, conexões e dinâmica entre os componentes ou atividades de um *framework* é considerado fundamental para o alcance da criação e da captura de valor (Afuah & Tucci, 2003; Amit & Zott, 2015).

Apesar de a literatura e os autores do BMC afirmarem a importância da inter-relação e interdependência dos elementos constituintes, o *framework* Canvas não demonstra ser efetivo nesse aspecto. A apresentação do quadro visual do BMC não define para o usuário uma ordenação entre elementos com seus parâmetros e indicadores capaz de estabelecer uma interdependência entre elementos, e, conseqüentemente, entre blocos, conforme a idealização conceitual do modelo.

A navegação no quadro Canvas é livre, podendo o usuário definir as relações entre os componentes sem traçar uma correspondência entre eles, o que acarreta a ausência de interação e a perda do *design* do modelo. Isso reforça a percepção de que o BMC é um quadro estático e com decisões aleatórias, destoando-se da proposta conceitual de ser um modelo que traduz uma concepção de negócio a ser melhorada, comparada e recriada. Portanto, o *design* do BMC não atende a uma perspectiva dinâmica, hábil para “criar, ajustar e afinar. E, se necessário, substituir os modelos de negócios, sendo fundamental para as capacidades dinâmicas” (Teece, 2007, p.1323).

## **5.2 Análise da concepção estratégica das Capacidades Dinâmicas aplicadas ao BMC**

No estudo de Wirtz et al. (2016) sobre a origem e a conceituação de MN, a abordagem utilizada por Osterwalder (2004) é classificada inicialmente dentro de uma perspectiva de base tecnológica, migrando para uma orientação organizacional. Essa classificação merece ser discutida, pois o BMC traz na sua estrutura um olhar híbrido, tanto do mercado (*outside*) – chamado pelo autor de “lado direito” – quanto organizacional (*inside*) – chamado “lado esquerdo”. Essa dualidade estratégica do modelo pode ser compreendida quando Osterwalder e Pigneur (2009) apresentam os elementos constituintes com o seu detalhamento conceitual e as bases de referências que refletem as duas visões estratégicas.

Contudo, percebe-se que o BMC não apresenta uma decisão estratégica definida que possa conduzir suas atividades, como preconiza a literatura de MND, e muito menos mecanismos de captação e transformação do modelo ao longo do tempo. Nessa perspectiva, o BMC traz em si condições para atrelá-lo a uma estratégia de capacidades dinâmicas, o que permitiria a atualização contínua do modelo, tornando-o dinâmico. Porém, exigiria a criação de rotinas, parâmetros organizacionais e de mercado (Zott & Amit, 2014), capazes de romper com a estrutura atual estática e descritiva do MN.

Outra análise crítica da versão do BMC (2009) é a interface do ambiente externo com o modelo, que compromete a captação e transformação de informações em ações estratégicas. Os autores fizeram um esforço de trazer mecanismos complementares, existentes na academia, para a leitura de ambientes e análises de cenários combinados ou adaptados ao BMC. Entre os exemplos estão modelo de cinco forças, análise SWOT, modelo avaliação de investimento do Oceano Azul e a matriz de gerenciamento de múltiplos modelos de negócios. Porém, percebe-se que há um distanciamento e desconhecimento desses mecanismos complementares na utilização do modelo.

Em 2012, o novo *framework* agrega ao BMC a proposta de criação de valor, apresentando metodologias de análises do perfil dos clientes e criação de valor, com fundamentação das necessidades dos clientes. Contudo, o modelo ainda não resolve a abordagem estratégica para a tomada de decisão de forma a configurar-se como uma ferramenta complementar que pode auxiliar na análise e reconfiguração dos modelos existentes.

## **5.3 Análise do BMC como indutor de criação de valor e geração de vantagem sustentável**

A conceituação dos diferenciais da proposta de valor estabelecidos reflete sua definição como componente que descreve todo pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2004, 2009). A construção da proposta de valor para os autores se apropria da visão baseada em recursos (quando identifica as condições de gerenciamento e de infraestrutura da atividade) e da visão de posicionamento (quando interpreta as condições de interface da empresa com seus consumidores, canais de distribuição, relacionamento e comunicação com os clientes).

Tal movimento é fator gerador do modelo de receita e da estrutura de custos do BMC. No entanto, a ausência de dinamicidade na construção e na gestão do MN pode comprometer a sua proposição de valor. A gestão se apoia na interdependência entre os componentes do modelo, que gera sistemas dinâmicos integrados de ações promotoras da proposta de valor,

podendo ser alterado e melhorado constantemente. Já a construção do modelo requer mecanismos de captura e transformação das informações externas a ele associadas.

Dentro da abordagem do MN como vantagem competitiva, as definições de métricas para mensuração do valor nos *frameworks* de negócios têm sido um ponto a ser considerado. O BMC tem sua equação de valor expressa pela relação de receitas menos custos (Osterwalder & Pigneur, 2009), sendo considerada simplista por não possibilitar a análise de alavancagem econômica que justifique a entrega de valor em escala. Além disto, a ausência de indicadores quantitativos nos componentes do modelo pode tornar inviável a geração de custos e receitas de um novo MN.

Segundo Demil et al. (2015), nas últimas décadas, a pesquisa sobre o tema MN se intensificou. Porém, a pesquisa empírica é rara, fazendo-se necessário ampliar o conhecimento acerca do modelo implantado e de como ele muda ao longo do tempo. A pesquisa empírica sobre o BMC, assim como os outros modelos, também apresenta essa escassez, não permitindo a realização de testes das premissas teóricas do modelo.

A aplicação empírica como teste do MN ocorreu na tese de Osterwalder em 2004, na qual ele estuda o caso Montreux Jazz Festival. Essa análise evidencia a dificuldade na aplicação do modelo, tendo em vista a ausência de indicadores quantitativos e qualitativos que, cruzados, deveriam responder à equação final de geração de valor, conforme o autor definiu no referencial teórico. Ele ainda utilizou outras técnicas de mensuração de processos e recursos, as quais deixam transparecer a adoção de instrumentos, detalhamentos e definições de indicadores para a quantificação da geração de valor que não estão presentes na proposta teórica do BMC. Esse fato teve ressonância no estudo realizado em instituições financeiras por Teixeira e Lopes (2016), que avaliaram a criação de valor econômico a partir do BMC.

## CONCLUSÕES

Ao final deste ensaio, é possível compreender, em uma perspectiva teórica, como os MND's contribuem para a criação de valor e a geração da vantagem sustentável em ambientes de alta mudança.

A literatura confirma que a vantagem competitiva é impactada por ambientes de alta incerteza, tecnologia, complexidade e competitividade, requerendo mecanismos dinâmicos de construção de vantagem sustentável e criação de valor que podem ser os modelos de negócios. A sustentação teórica do quadro conceitual proposto por este estudo foi possível a partir dos estudos existentes voltados para as relações entre capacidades dinâmicas e o empreendedorismo estratégico, objetivando a geração de vantagem sustentável. Para responder ao problema da pesquisa, foi necessário, sobretudo, estabelecer conexões e correlações entre os construtos de vantagem competitiva dinâmica, capacidades dinâmicas, e aprofundar suas relações com as teorias de MND.

Constatou-se neste estudo que o MN configurado como uma ferramenta que só descreve a lógica de fazer negócio das empresas pode ser considerado estático. Porém, para assumir uma ação dinâmica capaz de criar valor e vantagem competitiva sustentável, o modelo deve criar, implantar e recriar negócios associados a uma perspectiva estratégica (Pitelis, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Por último, o modelo precisa ter um *design* que

garanta dinamicidade entre os elementos constituintes, promovendo sua inter-relação, interdependência, e que possa ser convertido em parâmetros e métricas para acompanhar, avaliar e alterar.

O quadro conceitual do BMC se configura como uma ferramenta que descreve a lógica de fazer negócios das empresas e deveria estar atrelado à estratégia. Mas a sustentação teórica é frágil, por não apresentar mecanismos de captura e transformação de informações externas ao negócio, não incorporando a elaboração do modelo a uma abordagem estratégica. A definição dos elementos constituintes do BMC está respaldada por vários autores, porém a qualidade da definição é evasiva na sua descrição, não indicando parâmetros para mensuração. Além disto, o percurso para a definição dos elementos e a interdependência entre os componentes se mostram estáticos, não havendo interação, correspondência e interdependência entre elementos e blocos. O gerenciamento do modelo não está claro, pois não mostra registro de parâmetros e não há proposta de recursividade e avaliação do modelo criado. Diante das análises do BMC, ainda devem ser realizados novos estudos empíricos acerca da necessidade da criação de conectores entre os elementos, relacionando-os a indicadores quantitativos e qualitativos que respondam à equação final de valor.

## REFERÊNCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). *Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation*. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Adner, R. & Zemsky, P. (2006). A demand based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239.
- Afuah, A. & Tucci, C. L. (2003). A model of the Internet as creative destroyer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 395-402.
- Altuntas, G. (2014). The relationship Between Entrepreneurship and strategic entrepreneurship. *Research Journal of Business and Management* v.1- (2).
- Amit R. & Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22(6-7): 493- 520.
- Amit R. & Zott C. (2012). Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53(3): 41-49.
- Amit R. & Zott C. (2015). *Crafting business architecture: The antecedents of business model design*. IESE Working Paper.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Brandenburger AM & Stuart H. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economy and Management Strategy* 5: 5-25.
- Casadesus-Masanell, R. & Larson, T. (2009). Competing through business models (D). *Harvard Business School*. Case 710-410.
- Casadesus-Masanell R. & Ricart JE. (2010). *From strategy to business models and to tactics*. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, JE.(2011). *How to design a winning business model*. *Harvard Business Review* 89(1/2):100-107.
- Casadesus-Masanell R. & Heilbron, J. (2015). *The Business Model: Nature and Benefits*. *Harvard Business School: Working Paper*, n. 15-089, 1-28.

- Chesbrough, H. W. & Rosenbloom, R. S. (2002). *O papel do modelo de negócio em capturando valor a partir da inovação: Evidências de tecnologia spinoff da Xerox Corporation empresas*. *Industrial e empresarial Change*, 11, 533-534.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B. & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- DaSilva, C.M. & Trkman, P. (2014). *Business Model: What It Is and What It Is Not*. *Long Range Planning*, n.47, 379-389.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. *Long Range Planning* 43: 227-246.
- Demil, B., Lecocq, B; Ricart, J. & Zott, C. (2015). Introduction to the special issue: Business model within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9.1.p.1-11.
- Demil, B.; Plé. L. & Angot, G. (2010). *Customer-integrated Business Model: a theoretical framework*. *Management*, v.13, n°4, 226-265.
- Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (2000). *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities*. *The nature and dynamics of organizational capabilities*, 1, 24.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.
- Eisenhardt, K. & J. Martin (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* *Str. Management Jour.* 21 1105-1121.
- Fritscher, B. & Pigneur, Y. (2015). *Extending the Business Model Canvas: A Dynamic Perspective*. Italy: International Symposium on Business Modeling and Software Design.
- Ghemawat, P. (2002). *Competition and business strategy in historical perspective*. *Business history review*, 76 (01), 37-74.
- Gordijn, J., Akkermans, H. & Van Vliet, H. (2000). *Business modelling is not process modelling*. *Conceptual modeling for e-business and the web*, 40-51.
- Kringelum, L.B. (2014). *Business Models for Entrepreneurship: Wealth and Value Creation through Strategic Entrepreneurship*. DRUID Academy.
- Hitt, M., Ireland D., Camp M. & Sexton D. (2002) Strategic Entrepreneurship. In *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*, 3-22.
- Li, D. & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, n.67, p. 2793- 2799.
- Massa, L., Tucci, C. & Afuah, A. (2016). *A critical assessment of business model research*. *Academy of Management Annals*, annals-2014.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of the firm*. Belknap, Harvard.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach*. l' Université de Lausanne L'École des Hautes Etudes Commerciales.
- 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 (1), 1.
- Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2009). *Business Model Generation*. Lausanne, self-published.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value proposition design: how to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Penrose, A. M. (1989). *Strategic differences in composing: Consequences for learning through writing* (No. 31). Center for the Study of Writing.

- Peteraf, M., Di Stefano, G. & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pitelis, C. N. (2008). *Value capture from organizational advantages and sustainable value creation*. Research Support Manager: Judge Business School.
- Porter, M. E. & Millar, V. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review, n.85415, p.149- 169.
- Priem, R. L. (2007). *A consumer perspective on value creation*. Academy of Management Review, v.32, v.1, p.219-235.
- Shafer, S.M.; Smith, H.J.; & Linder, J.C., (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48(3), 199–207.
- Shafer, S.M.; Smith, H.J.; & Linder, J.C., (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48(3), 199–207.
- Sniukas, M. (2015). *The micro-foundations of business model innovation as a dynamic capability* (Doctoral dissertation, Manchester Business School).
- Teece, D. J, Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13): 1319- 1350.
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, n. 43, 172-194.
- Teece D. J. (2014). *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*. The Academy of Management Perspectives, v. 28, n.4, p. 328-352.
- Teixeira, L. D. C. M. & Lopes, H. E. G. (2016). Application Model Canvas to the business model of the Bank of Brazil and Caixa Econômica Federal. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 73-99.
- Winter, S. G. & Nelson, R. R. (1982). *An evolutionary theory of economic change*.
- 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.
- Zahra, S., Sapienza, H. & Davidson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, and research agenda. *Journal of Research Studies*, 43(4).
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). *Designing your future business model: An activity system perspective*. Long Range Planning, 43, 216–226.
- Zott, C. & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Journal Strategic Organization*.
- Zott, C. & Amit, R. (2014) *Business Model Design: A Dynamic Capability Perspective*. IESE Working Paper.