



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E**  
**PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Raíssa Fantazzini Monteiro Arruda

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS - Uma análise de empresa de  
consultoria estratégica durante a pandemia da Covid-19**

Belo Horizonte

2023

Raíssa Fantazzini Monteiro Arruda

**INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS - Uma análise de empresa de consultoria estratégica durante a pandemia da Covid-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

**Área de concentração:** Gestão da Inovação e Empreendedorismo

**Orientador:** Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte

2023

043

Arruda, Raíssa Fantazzini Monteiro.

Inovação no modelo de negócios: uma análise de empresa de consultoria estratégica durante a pandemia da Covid19 [manuscrito] / Raíssa Fantazzini Monteiro Arruda. – 2023.

133 f.: il. ; 29,5 cm.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas. Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual.

1. Inovação. 2. Pandemia. 3. Empresa de consultoria. 4. Economia verde. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Biológicas. III. Título.

CDU: 608.5



## ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Nº 182 de Raíssa Fantazzini Monteiro Arruda

Às 09:00 horas do dia 16 de agosto de 2023, no auditório 4 da FACE, realizou-se a sessão pública para a defesa da Dissertação de **Raíssa Fantazzini Monteiro Arruda**. A presidência da sessão coube ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, PPGIT/FACE/UFMG, Orientador. Inicialmente o Presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: Profa Dra. Amyra Moyzes Sarsur (FJP); Profa. Dra. Renata Barcelos Moreira Santos (FDC); Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima (FPL/PPGIT-UFMG) suplente; e Prof. Dr Allan Claudius Queiroz Barbosa (PPGIT/FACE/UFMG). E Seguida, a candidata fez a apresentação do trabalho que constitui sua Dissertação de Mestrado, intitulada "INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS – UMA ANÁLISE DE EMPRESA DE CONSULTORIA ESTRATÉGICA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19". Seguiu-se a arguição pelos examinadores e logo após a Comissão reuniu-se, sem a presença da candidata e do público e decidiu considerar aprovada a Dissertação de Mestrado. O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata aprovada e assinada pela Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16 de agosto de 2023.

Assinatura dos membros da banca examinadora:

Profa Dra. Amyra Moyzes Sarsur (FJP)

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima (FPL/PPGIT-UFMG)

Prof. Dr Allan Claudius Queiroz Barbosa, PPGIT/FACE/UFMG

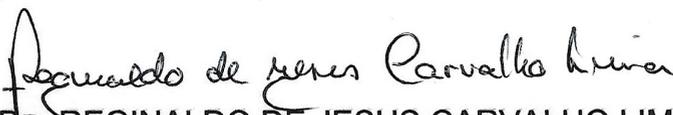
**“INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS – UMA ANÁLISE DE EMPRESA  
DECONSULTORIA ESTRATÉGICA DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19”**

**RAÍSSA FANTAZZINI MONTEIRO ARRUDA**

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada no dia 16 de agosto de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes membros:



PROFA. DRA. AMYRA MOYZES SARSUR  
(FJP)



PROF. DR. REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA  
(FPL/PPGIT-UFMG)



PROF. DR. ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA – ORIENTADOR  
(PPGIT/FACE/UFMG)

Instituto de Ciências Biológicas – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Belo Horizonte, 16 de agosto de 2023



*Universidade Federal de Minas Gerais  
Instituto de Ciências Biológicas  
Departamento de Fisiologia e Biofísica  
Mestrado Profissional Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual*

## RESUMO

O estudo objetiva compreender as inovações nos modelos de negócio das empresas provocadas pela pandemia de COVID-19, sob a perspectiva de profissionais de uma multinacional de consultoria em gestão e estratégia. A pesquisa foi conduzida de forma qualitativa-quantitativa, utilizando-se de levantamento bibliográfico para seleção das variáveis de pesquisa e questionário à consultores para confirmações práticas. A pandemia despertou um interesse extraordinário em inovação por parte da sociedade e organizações, impulsionando mudanças disruptivas em curto prazo. Esse contexto propiciou transformações profundas nos modelos de negócios, com o trabalho remoto, a digitalização e a sustentabilidade emergindo como pilares essenciais para a adaptação e o crescimento sustentável no mundo pós-pandemia.

**Palavras-chave:** modelo de negócios; inovação na pandemia; empresas de consultoria; inovação no modelo de negócios; modelo de negócios sustentáveis; economia verde; inovações verdes.

## **ABSTRACT**

This study aims to understand the innovations in companies' business models triggered by the COVID-19 pandemic, from the perspective of professionals at a multinational management and strategy consulting firm. The research was conducted through a qualitative-quantitative approach, utilizing a literature review for the selection of research variables and a questionnaire for practical confirmations from consultants. The pandemic sparked an extraordinary interest in innovation from society and organizations, driving disruptive changes in a short period. This context led to profound transformations in business models, with remote work, digitization, and sustainability emerging as essential pillars for adaptation and sustainable growth in the post-pandemic world.

**Keywords:** business model; pandemic innovation; consulting firms; business model innovation; sustainable business models; green economy; green innovations.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da metodologia utilizada para análise qualitativa dos artigos .....	44
Figura 2 – Filtragem e seleção dos artigos com palavras-chave em português .....	45
Figura 3 – Filtragem e seleção dos artigos com palavras-chave em inglês....	45
Figura 4 - Esquema síntese do questionário aplicado aos especialistas .....	49
Figura 5 – Filtragem e seleção dos artigos.....	51
Figura 6 – Nível de carreira dos respondentes em relação ao total de funcionários .....	60
Figura 7 – Anos de experiência de cada respondente em consultoria de negócios.....	61
Figura 8 - Especialidade dos respondentes ao questionário .....	62
Figura 9 – Impacto da pandemia por área funcional.....	63
Figura 10 - Classificação do tipo de projetos realizados durante a pandemia. .....	64
Figura 11 - Impacto da pandemia nos projetos atualmente desenvolvidos pela consultoria.....	64
Figura 12 - Impactos na área Financeira devido à pandemia .....	67
Figura 13 - Impactos na área de Marketing devido à pandemia .....	69
Figura 14 - Impactos na área de Operações devido à pandemia .....	71
Figura 15 - Impactos na área de Recursos Humanos devido à pandemia .....	72
Figura 16 - Impactos na área de Tecnologia da Informação devido à pandemia .....	74

Figura 17 - Impactos na área de Vendas devido à pandemia.....	76
Figura 18 - Ranqueamento com base na soma ponderada dos impactos por área funcional.....	78

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições sobre MN .....	20
Tabela 2 - Síntese dos temas e vias de articulação do referencial teórico .....	36
Tabela 3 – Principais mudanças observadas na área Financeira.....	52
Tabela 4 - Principais mudanças observadas na área de Marketing .....	53
Tabela 5 - Principais mudanças observadas na área de Operações.....	54
Tabela 6 - Principais mudanças observadas na área de Recursos Humanos	55
Tabela 7 - Principais mudanças observadas na área de Tecnologia da Informação .....	56
Tabela 8 - Principais mudanças observadas na área de Vendas .....	57
Tabela 9 - Resultados da pesquisa com palavras-chave em português.....	98
Tabela 10 - Resultados da pesquisa com palavras-chave em inglês .....	103
Tabela 11 - Mapeamento dos impactos da pandemia por área funcional nos MN.....	110

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 A estruturação dos Modelos de Negócios .....	19
2.2 O contexto da pandemia e os reflexos nos negócios .....	23
2.3 O papel das consultorias em gestão e estratégia de negócios.....	25
2.4 Inovação no enfrentamento de instabilidades .....	27
2.5 Ascensão dos Modelo de Negócios sustentáveis.....	31
2.6 Síntese do Referencial Teórico .....	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 Levantamento Bibliográfico .....	42
3.2 Questionário com Especialistas.....	46
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1 Resultados da produção bibliográfica.....	51
Financeira .....	51
Marketing.....	52
Operações .....	54
Recursos Humanos .....	55
Tecnologia da Informação .....	56
Vendas .....	57
4.2 Resultados da pesquisa com especialistas .....	58

Financeira .....	66
Marketing .....	68
Operações .....	70
Recursos Humanos .....	72
Tecnologia da Informação .....	73
Vendas .....	75
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE 1 – ARTIGOS SELECIONADOS NA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA</b> <b>98</b>	
<b>APÊNDICE 2 – AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO 1 – RELATÓRIO AUTOMÁTICO DO MICROSOFT FORMS COM AS</b> <b>RESPOSTAS BRUTAS DO QUESTIONÁRIO COM ESPECIALISTAS.....</b>	<b>125</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é compreender como a pandemia do COVID-19 exigiu inovações no modelo de negócios (MN) das empresas, sob a ótica de profissionais de uma das maiores multinacionais de consultoria de gestão e estratégia. A pesquisa pretende responder, essencialmente, três questões específicas:

- i) quais foram as maiores inovações nos modelos de negócios das empresas durante a pandemia?
- ii) quais as áreas funcionais mais afetadas e os mecanismos inovadores criados para enfrentamento dos desafios gerados pelo contexto pandêmico?
- iii) o que a experiência da COVID-19 pode dizer sobre o mundo pós-pandemia?

O estudo foi conduzido considerando a ótica desses profissionais devido à execução de inúmeros projetos com a finalidade de estruturação e/ou implantação dessas inovações durante o período pandêmico, além de seu conhecimento prático sobre MN. Este objeto de pesquisa surgiu das vivências práticas no trabalho enquanto consultora de negócios, sendo que o entendimento dessas modificações nos negócios sofridas nos últimos anos implica em uma série de benefícios para os conhecimentos nesta área.

Primeiramente, tal compreensão permite a oferta de soluções relevantes e orientações mais precisas que atendam às necessidades específicas dos clientes, em especial aos que estão enfrentando desafios devido aos impactos da pandemia. Isso demonstra a adaptabilidade das empresas desse setor, que também devem inovar sua capacidade de fornecer valor em um ambiente em constante evolução.

Além disso, é uma forma de atualizar sobre as tendências e mudanças no cenário de negócios decorrentes da pandemia, sendo possível identificar mais facilmente as oportunidades de melhoria nos MN dos clientes, destacando áreas que podem ser aprimoradas para enfrentar as novas realidades econômicas e de mercado.

Ao utilizar as vivências práticas como ponto de partida, o estudo visa não apenas analisar as implicações imediatas da crise, mas também fornecer direcionamentos para o desenvolvimento de estratégias adaptáveis que possam fortalecer as empresas diante de cenários adversos e em constante evolução no pós-pandemia.

Com repercussão, a pandemia de COVID-19 afetou a sociedade em todos os seus níveis, com efeitos socioeconômicos sem precedentes (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020). Por um lado, houve uma parceria global de cientistas para compartilhar informações e entender melhor a doença para o desenvolvimento de remédios e vacinas (Larivière & Sugimoto, 2018). Nesse sentido, os estudos foram desenvolvidos em tempo recorde viabilizados por grandes investimentos em melhoria da infraestrutura de pesquisas, incluindo o uso de equipamentos de última geração. De maneira geral, o período pandêmico provocou uma mudança cultural científica com maior foco na transparência de informações e colaboração (Barbosa, 2020).

Devido ao imediatismo para salvar vidas, houve a utilização em massa de tecnologias digitais para o compartilhamento em tempo real de informações para estreitar as pesquisas em diferentes localidades (Negri, Zucoloto, Miranda, & Koeller, 2020). Sem a cooperação internacional, é provável que não houvesse tamanha agilidade para a criação de vacinas contra o coronavírus.

Neste contexto, foi visível o interesse extraordinário em inovação também pela sociedade e organizações, que vislumbraram uma oportunidade de encarar mudanças disruptivas em um curto espaço de tempo. A necessidade de inovar para garantir a sobrevivência de seus MN na era digital gerou uma transformação nos últimos três anos em velocidade e escala inéditas.

A inovação do MN permite que as empresas se adaptem às mudanças no mercado e encontrem novas oportunidades de crescimento, além de ajudar a se destacarem em relação à concorrência, aumentando sua competitividade. Além disso, tal inovação pode auxiliar as empresas a se adaptarem às evoluções tecnológicas e aproveitarem as novas oportunidades geradas por elas.

Recentemente, descobriu-se que a adversidade e as instabilidades incentivam algumas empresas a inovar, o que pode equipá-las para enfrentar futuras crises (Heinonen & Strandvik, 2020). Contextos de instabilidade forçam as organizações a desenvolver abordagens de resolução de problemas em ritmo acelerado, juntamente com mudanças de processos e procedimentos na forma com que a empresa constrói e captura valor (Bessant, Rush, & Trifilova, 2015). A proximidade de um possível colapso cria um senso crítico de urgência, concentrando a atenção e direcionando a ação.

Essa urgência em resolver os problemas emergentes permite que as organizações abandonem as outras prioridades e se concentrem em um único desafio, realocando recursos conforme necessário. Estudos anteriores demonstraram que, sob condições de recursos limitados, algumas empresas evoluem ao introduzir projetos de processos, produtos e serviços inovadores que são ainda mais adaptáveis e acessíveis (Hossain, 2018).

Com o foco singular e recursos realocados, as pessoas se unem para resolver o problema, trazendo uma diversidade e criatividade de pontos de vista e perspectivas. Com a repriorização que um desequilíbrio possibilita e a consequente realocação de recursos, o problema em questão está sujeito aos conhecimentos e experiência de mais pessoas do que normalmente se reuniriam em um projeto.

Esse é um cenário ideal para a inovação, já que permite maior a capacidade de absorção de conhecimentos externos e diversidade de experiências na resolução de um problema (Tidd & Bessant, 2015). A gestão de crises tornou-se uma capacidade importante para os líderes, considerando o impacto da globalização e da alta dinâmica do mercado. Em geral, a gestão de crises é um processo que direciona as atividades da organização com o objetivo de capturar e avaliar os sinais de alerta antecipadamente, buscando procedimentos para enfrentá-la (De Gasperín, 2015).

A urgência e foco singular também legitima o que de outra forma constituiria “desperdício”, permitindo mais experimentação e aprendizado. Além da incerteza inerente, a inovação normalmente inclui a dependência da experimentação para a criação de soluções (Tidd & Bessant, 2015). Em tempos de instabilidades, o risco de não encontrar uma solução é maior do que o risco de desperdiçar recursos em soluções

malsucedidas. Isso gera uma nova tolerância ao risco e uma redefinição do que, em um ambiente normal, seria considerado falha.

As pessoas estão mais propensas a mudar seu comportamento para evitar um resultado negativo do que mudar o comportamento para obter um resultado positivo. Esse fenômeno é conhecido como teoria da perspectiva (Kahneman & Tversky, 1979), o que torna os líderes nessa situação mais abertos às novas estratégias e à mudança.

A exigência de trabalhar em casa criada pela pandemia é talvez o choque de design organizacional mais significativo dos últimos anos. Embora algumas áreas já experimentassem esse modelo, a pandemia exigiu a adaptação à colaboração remota e à infraestrutura tecnológica. Isso permitiu um trabalho interdependente complexo executado de forma descentralizada, de maneira a garantir a compatibilidade e colaboração mútua entre as equipes. Com a restrição da mobilidade, as relações entre colaboradores foram transformadas. Nesse contexto, o trabalho remoto permitiu a adoção de horários mais flexíveis e hierarquias fluidas, o que exigiu dos líderes a capacidade de adaptação rápida da gestão e mecanismos para a tomada de decisões (Babapour Chafi, Hultberg, & Bozic Yams, 2022).

Durante a pandemia do COVID-19, os MN sustentáveis emergiram como uma das inovações de relevância e maior adaptabilidade em tempos de crise. Isso porque devido à sua orientação para a responsabilidade ambiental e social, conseguiram provar ser mais preparados para enfrentar os desafios decorrentes da pandemia (Zheng, et al., 2022). Empresas que já haviam incorporado práticas sustentáveis em sua operação, como a gestão eficiente de recursos e a diversificação de fornecedores, demonstraram uma maior capacidade de resposta e continuidade de operações em face das perturbações causadas pela crise.

Além disso, a pandemia aguçou a consciência coletiva sobre a interconexão entre saúde humana, bem-estar do planeta e prosperidade econômica. Empresas que se posicionaram como agentes de mudança positiva, demonstrando compromisso com a sustentabilidade, ganharam a confiança e a preferência dos consumidores. Isso se traduziu em um aumento da demanda por produtos e serviços provenientes de modelos de negócios sustentáveis (Sheth, 2020).

Outro fator preponderante foi a pressão regulatória e a ênfase crescente dos governos em políticas ambientais e sociais. A pandemia evidenciou a necessidade de preparação para crises globais, incentivando regulamentações que promovem práticas sustentáveis e a mitigação de impactos adversos. Empresas que já estavam alinhadas com esses princípios encontraram-se em vantagem competitiva, antecipando-se às exigências regulatórias e demonstrando respeito pelas expectativas da sociedade (Ahmad, Yaqub, & Lee, 2023).

A busca por eficiência e eficácia operacional também desempenhou um papel crucial na ascensão dos modelos de negócios sustentáveis durante a pandemia. A otimização de processos, a redução de desperdícios e a eficiência no uso de recursos naturais não apenas contribuem para a sustentabilidade, mas também fortalecem a resiliência e a competitividade das empresas em um ambiente de negócios volátil e imprevisível. Em resumo, a COVID-19 cria condições favoráveis para a introdução de mudanças organizacionais e nos MN anteriormente adotados. Portanto, a pandemia é uma oportunidade para compreender como as inovações são geradas em um período de tempo curto, observando as principais áreas funcionais da empresa impactadas com incertezas e recessão. A análise sobre os impactos da pandemia, nos seus mais diferentes aspectos, é atual e ainda com poucos trabalhos na comunidade acadêmica, especialmente em termos de negócios (e.g. (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2020)). Esse conhecimento torna-se ainda mais importante considerando o papel da inovação para a sobrevivência e o sucesso organizacional no ambiente de mercado turbulento como atual, especialmente no contexto pós pandemia do COVID-19.

Este trabalho está estruturado em seis tópicos principais. O primeiro tópico é a introdução, onde serão apresentados os objetivos do estudo e a importância do tema a ser abordado. Nesta seção, serão descritos os principais objetivos a serem alcançados e o contexto atual que motivou o estudo.

O segundo tópico é o referencial teórico, onde serão descritos os principais conceitos e teorias relacionadas a: i) estruturação e conceito de “Modelo de Negócios”; ii) o contexto da pandemia e seus reflexos nos negócios; ; iii) o papel das empresas de

consultoria em gestão e estratégia de negócios; iv) a inovação no enfrentamento de instabilidades e v) ascensão dos Modelo de Negócios sustentáveis.

O terceiro tópico é a metodologia de pesquisa, que descreve como a pesquisa foi conduzida, incluindo as etapas de levantamento das informações da bibliografia, estruturação do questionário e o processo de consulta aos especialistas de uma consultoria de negócios.

No quarto tópico, serão apresentados os resultados e discussões encontrados, descrevendo como a pandemia exigiu inovações no MN das empresas e como elas se adaptaram às mudanças sob o ponto de vista de consultores de uma multinacional.

No quinto tópico, são apresentadas algumas considerações finais sobre o estudo e no sexto e último tópico, a conclusão do estudo, listando as principais implicações da pesquisa em relação ao cenário pós pandemia. Além de serem listadas com as limitações do presente estudo, lições aprendidas e sugestões para trabalhos futuros.

Por fim, os tópicos seguintes incluem além da bibliografia, dois apêndices com o detalhamento de materiais de suporte à pesquisa bibliográfica e levantamento de variáveis de avaliação e um anexo com o relatório gerado pela plataforma de aplicação do questionário com especialistas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pandemia de COVID-19 tem impactado diversos setores econômicos em todo o mundo, gerando desafios para empresas de diferentes tamanhos e segmentos. Neste contexto, torna-se imperativo analisar como as empresas têm reestruturado seus modelos de negócios para enfrentar os desafios impostos pela crise sanitária e, mais ainda, identificar quais inovações têm emergido como soluções eficazes para preservar a continuidade e a sustentabilidade dos negócios.

Para compreender esse processo, o ponto de partida é o entendimento do mecanismo de estruturação do MN. Isso porque a pandemia tem exigido das empresas uma rápida adaptação para a manutenção de suas operações. Nesse sentido, é fundamental que as organizações possuam uma estruturação clara e objetiva do seu MN, permitindo uma maior flexibilidade e adaptação às mudanças impostas pelo cenário atual.

O contexto da pandemia será apresentado, considerando os impactos multifacetados que a crise sanitária trouxe para os negócios em escala global. As restrições de mobilidade, a alteração dos padrões de consumo e as transformações nas cadeias de suprimentos são apenas algumas das variáveis que demandaram uma rápida adaptação das organizações.

Nesse panorama, as empresas de consultoria em gestão e estratégia de negócios emergem como um apoio fundamental para prover orientação às empresas e soluções práticas para o enfrentamento dos impactos causados pela pandemia. Elas podem auxiliar as organizações na identificação de oportunidades de inovação, no desenvolvimento de novos MN e na definição de estratégias para enfrentar as instabilidades do mercado. A expertise dessas consultorias pode ser fundamental para a identificação de oportunidades de inovação e a implementação eficaz de mudanças estratégicas.

A inovação tem se mostrado uma importante ferramenta para as empresas superarem as instabilidades geradas pela pandemia. Por meio da inovação, as

empresas podem encontrar novas soluções e estratégias para se adaptarem às mudanças do mercado, garantindo a continuidade de suas atividades.

Por fim, a busca por soluções a partir de modelos de negócios sustentáveis se configura como uma resposta interessante para a resiliência dos negócios em meio à crise. A consideração de práticas empresariais que visam não apenas o retorno financeiro, mas também a responsabilidade social e ambiental, demonstra-se como um caminho promissor para a adaptação e a sustentabilidade dos negócios.

Ao longo deste trabalho, serão abordados os principais aspectos do conceito de “Modelo de Negócios” para compreensão das mudanças provocadas nessa estrutura devido ao contexto da pandemia, além do papel das empresas de consultoria em gestão e estratégia de negócios nesse processo de orientação, a inovação como instrumento de enfrentamento a essas instabilidades e os modelos sustentáveis enquanto solução.

## 2.1 A estruturação dos Modelos de Negócios

O uso de palavras-chave cresceu com a economia digital já que permitem a orientação de debates de maneira mais poderosa em torno de sistemas compartilhados de significado. Particularmente, durante períodos de mudanças econômicas e tecnológicas, palavras-chave refratam paradigmas culturais e são importantes para o seu rastreamento (Liebersohn, 2000; Borba, Van der Laan, & Chini, 2012). Em períodos instáveis, inclusive, funcionam como catalizadores culturais que sintetizam discussões a respeito de determinados temas, o que dificulta o consenso a respeito de sua definição de imediato.

O conceito de “Modelo de Negócios” surgiu pela primeira vez em 1975, ganhando maior utilização a partir dos anos 90 com a emergência da internet, das empresas de *e-commerce* e do estabelecimento da economia digital com valorização do conhecimento (Ghaziani & Ventresca, 2005). Ainda hoje, há discussões sobre sua definição e seu uso mais aprofundado pela comunidade científica devido à variedade de disciplinas que o envolve, mas se tornou um termo amplamente utilizado pelo

mercado (Maucuer & Renaud, 2019; Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Göttel, 2016; Zott & Amit, 2013).

Por outro lado, apesar do crescimento experimentado nos últimos anos, a investigação sobre inovação no MN ainda é considerada um campo carente de uma base teórica sólida e da acumulação de conhecimento por meio de pesquisa empírica (Saebi, Lien, & Foss, 2017). A natureza ainda incipiente da pesquisa em inovação no MN foi evidenciada em revisões recentes da literatura acadêmica sobre o tema, as quais apontaram a predominância de estudos de natureza qualitativa, especialmente estudos de caso, resultando em uma limitada generalização de seus achados (Andreini & Bettinelli, 2017).

Há diversas definições para o termo, conforme apresentado na tabela a seguir.

*Tabela 1 - Definições sobre MN*

<b>Autor (es)</b>	<b>Definição</b>
(Magretta, 2002)	Os MN são histórias que explicam como as empresas funcionam. Portanto, é a estrutura que define como a empresa irá gerar receita e lucro, estabelecendo as principais atividades, parceiros, recursos e fluxos de caixa da empresa.
(Osterwalder A. , 2004)	O conceito de “Modelo de Negócios” consiste na união de duas palavras: "modelo", que se refere a uma representação simplificada de um processo complexo, e "negócio", que diz respeito às atividades associadas à disponibilização de produtos (bens e serviços)
(Teece, 2010)	Estrutura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor de uma empresa
(Sinfield, 2012)	Os relacionamentos e os elementos que abrangem a abordagem das empresas para proporcionar benefícios lucrativos ao seu público-alvo.
(Saebi, Lien, & Foss, 2017)	A proposta de valor e os segmentos de mercado da empresa, juntamente com a estrutura da cadeia de valor necessária para realizar essa proposição, os mecanismos de captura de valor

	implementados pela empresa e como esses elementos estão interligados em uma arquitetura.
(Clauss, 2017)	Padrões organizacionais que estabelecem, em um contexto sistêmico, como as empresas gerenciam e evoluem suas operações.

Em síntese, os autores concordam de forma unânime que o MN deve levar em conta um conjunto de variáveis que proporcionem valor às empresas tornando-as competitivas. Não há um modelo ideal único e fixo para todas as empresas, uma vez que cada empresa tem suas próprias necessidades e objetivos. Além disso, as condições do mercado e a tecnologia também estão em constante mudança, o que pode exigir a atualização constante de um determinado MN. Para este trabalho, a definição que melhor resume o entendimento considerado é a elaborada por Saebi, Lien e Foss (2017), considerando MN como a proposta de valor, em conjunto com a organização e métodos para concretizar essa proposição. Uma das características mais comuns encontradas em diversas organizações é a sua orientação para o trabalho, predominantemente funcional, onde as atividades se concentram em áreas específicas e especializadas. A gestão de processos de negócios visa eliminar essas barreiras funcionais e aumentar a integração entre os setores das organizações, buscando direcionar seus esforços para gerar mais valor ao cliente (Tidd & Bessant, 2015). As empresas buscam por processos de negócios a fim de alcançar maior eficiência, adaptação às mudanças, integração de esforços e capacidade de aprendizado, recorrendo à uma estrutura organizacional compatível para sua implementação.

A estrutura organizacional é o arcabouço das relações sobre cargos, sistemas, processos operacionais, pessoas e grupos que se esforçam para atingir as metas (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006). A organização deve ter a capacidade de integrar seus mais diversos setores a fim de alcançar a visão estratégica, se baseando em valores previamente acordados. Para realizar as atividades específicas necessárias para que o MN funcione, normalmente, as empresas se dividem em departamentos funcionais.

A estrutura organizacional mais adequada é aquela vinculada à estratégia da empresa (Pearce & Robinson, 2003). Não há, entretanto, um desenho operacional ótimo para cada tipo de estratégia ou organização. Mas há a possibilidade de que as mudanças estratégicas ou contextuais do mercado tornem a estrutura organizacional existente ineficaz (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

A departamentalização de uma empresa é o processo de dividir a organização em diferentes departamentos ou áreas funcionais, cada um com suas próprias responsabilidades e objetivos. O conceito de departamentalização nas empresas foi desenvolvido por Henri Fayol, em sua obra "Administração Industrial e Geral" (1916), em que propõe a divisão das atividades de uma empresa em departamentos funcionais (como produção, finanças, vendas, etc.) para melhorar a eficiência e eficácia na gestão da organização.

Isso permite que cada equipe se concentre em sua área de especialização, aumentando a sinergia suas operações. Além disso, a divisão em áreas também permite uma melhor comunicação e colaboração entre as equipes, o que pode levar a uma melhor tomada de decisão e a um melhor desempenho geral da empresa.

Nessa abordagem clássica, inaugurada por Fayol, as empresas costumavam empregar uma abordagem departamentalizada, organizando-se em áreas funcionais bem definidas e separadas, cada uma responsável por funções específicas. Dentro desta visão, o MN era concebido como uma estrutura hierárquica, com tarefas e responsabilidades claramente delineadas.

Com o tempo, a abordagem neoclássica trouxe uma compreensão mais refinada do modelo de negócios, introduzindo a importância da flexibilidade e da adaptação ao ambiente de negócios. Esta perspectiva reconheceu que os MN não podiam ser estritamente padronizados e deveriam ser ajustados de acordo com as particularidades de cada organização (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006). Neste contexto, a gestão por objetivos e a ênfase na eficiência e eficácia operacional ganharam destaque, influenciando a maneira como os modelos de negócios eram formulados e implementados.

A Abordagem Contingencial representou uma virada significativa na compreensão dos MN. Propôs que não existe uma única forma correta de estruturar e operar um negócio, mas que as práticas e estratégias empresariais devem ser contingentes às condições e variáveis específicas de cada contexto (MOTTA & VASCONCELOS, 2013). Dessa forma, o MN deve ser adaptado às demandas do ambiente externo, à cultura organizacional e às capacidades internas da empresa (SCHERMERHORN JR., 2007). A flexibilidade e a capacidade de resposta se tornaram qualidades cruciais para um modelo de negócios bem-sucedido nesta perspectiva. Isso significa que, tal como sua própria conceituação, não há um modelo padrão, fixo ou conjunto único de elementos que definem um MN. Pode haver a distinção entre cada empresa da importância de cada área ou departamento para sua geração de valor, sendo importante a agilidade e capacidade de responder rapidamente às mudanças do ambiente de negócios. Portanto, a abordagem contingencial representa uma evolução importante na forma como as empresas estruturam e operam, permitindo uma maior agilidade e capacidade de adaptação às condições do mercado (YEN-TSANG & CSILLAG, 2012).

## 2.2 O contexto da pandemia e os reflexos nos negócios

A pandemia de COVID-19 trouxe mudanças significativas no MN de muitas empresas. O mundo começou a lutar para combater não só a doença, mas também as duras consequências econômicas advindas dela. As empresas foram obrigadas a adotar novas diretrizes gerenciais para se adaptarem às difíceis condições e sobreviver neste "novo normal". Algumas das principais formas como a pandemia afetou os negócios incluem (Barros & Medeiros, 2021; Meyer, Prescott, & Sheng, 2022) a queda nas vendas devido às restrições de viagens e à diminuição do consumo, o que resultou em perdas financeiras, além da necessidade de rápida adaptação das empresas para se adequar às novas restrições.

Em 2020, a disseminação do novo coronavírus (SARS-CoV-2) provocou uma transformação na sociedade, situação que se configurou como pandemia segundo a Organização Mundial da Saúde. Neste contexto, diversas medidas de contenção à transmissão do vírus foram tomadas pelas autoridades de todo o mundo até o

desenvolvimento de tratamentos e imunizantes eficazes, como o isolamento social de bilhões de pessoas (Bairagi, et al., 2020).

As autoridades governamentais em quase todos os países foram forçadas a restringir a livre circulação da população tanto a nível nacional como internacional, trazendo a economia a uma paralisação total (Nicola, et al., 2020). Esta situação reforçou a fragilidade dos alicerces da economia do século XXI, que se caracteriza por avanços tecnológicos e notável globalização, centrados em cadeias produtivas interligadas buscando a máxima rentabilidade.

Considerando a facilidade de intercâmbio de pessoas e produtos, o vírus se alastrou por todas as regiões do mundo. A dependência externa das relações econômicas, potencializada pela globalização, resultou no agravamento da recessão da economia mundial a partir do ano de 2020. As medidas de restrição levaram a um colapso econômico generalizado com repercussões na produção e no emprego, e um impacto severo em todos os ramos de atividade devido à forte queda no consumo.

Na recente história, a pandemia é um dos marcos mais transformadores na vida organizacional com impactos em diversos aspectos da sociedade em termos social, político e econômico (Tourish, 2020). Houve mudanças importantes nos hábitos de consumo, levando a uma necessidade premente de uma transformação global para assumir este novo ambiente (Sheth, 2020).

A literatura que desvende as percepções das empresas sobre a pandemia de COVID-19 é incipiente e pode ser agrupada em duas vertentes. A primeira linha adota uma abordagem ampla para revelar as percepções das empresas sobre a natureza da pandemia, obtendo evidências diretas de mudanças no comportamento, percepções e expectativas das empresas. A outra linhagem de literatura depende de inferências, em vez de respostas diretas de tomadores de decisão de negócios, para concluir os impactos da pandemia (Meyer, Prescott, & Sheng, 2022).

A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital em muitas empresas e organizações. Com o fechamento das lojas físicas e o aumento do trabalho remoto, as empresas precisaram encontrar maneiras de se adaptar rapidamente às novas

condições. Isso incluiu o aumento do comércio eletrônico, o uso de ferramentas de colaboração em nuvem, a implementação de tecnologias de inteligência artificial e análise de dados para melhorar a eficiência e adaptar-se às necessidades dos clientes. Além disso, muitas empresas foram forçadas a acelerar a implementação de soluções digitais, pois era a única forma de continuar operando de forma remota (Sheth, 2020).

Em geral, a pandemia causou desafios para as organizações, mas também criou oportunidades. A transformação digital foi acelerada durante esse período, sendo que houve o aumento da incorporação de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, com o objetivo de melhorar a sua eficiência, aumentar a competitividade e criar novos MN.

Uma empresa que possui um MN bem estruturado tem mais chances de se adaptar às mudanças e de enfrentar os desafios impostos pelo contexto atual. Nesse sentido, a inovação é uma ferramenta fundamental para a construção de MN mais adaptáveis e resilientes.

### 2.3 O papel das consultorias em gestão e estratégia de negócios

Em momentos de instabilidades, as empresas de consultoria despontam como alternativas para viabilizar tais mudanças e inovações. Diversos estudiosos se esforçaram para criar metodologias padrões para serem aplicadas a todas as empresas, mas dado que há uma variedade de problemas e especificidades, as práticas de melhoria e inovação nos MN segue sendo uma temática bastante complexa ainda nos dias atuais.

As empresas de consultoria em gestão desempenham um papel central na difusão da inovação em gestão (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) e inovações nos MN em diferentes setores (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tais organizações surgiram com o propósito de auxiliar as lideranças na tomada de decisões da empresa e na resolução de problemas complexos (Anand, 2007). Com serviços de consultoria, é possível obter profissionais qualificados e com experiência no mercado no apoio ao processo de estruturação de novas soluções. Essas empresas foram fundamentais para o processo de aprimoramento de novas ferramentas e

desenho de soluções para diferentes setores e áreas funcionais ao longo do tempo (Anand, 2007).

A consultoria de gestão é um serviço contratado independente que auxilia uma organização na identificação, análise e resolução de problemas de negócios e gestão (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Os serviços de consultoria orientados para o cliente podem fornecer à empresa uma forte inteligência, que pode ser combinada com conhecimento tecnológico para promover o desenvolvimento de novos produtos e contribuir para a inovação (Tavoletti, 2022).

Além das informações e conhecimentos necessários, as empresas de consultoria em gestão podem assegurar também maior legitimidade para decisões por meio de suas experiências e confirmação de estudos, reduzindo os riscos de alterações mal feitas nos MN. Especificamente, a teoria institucional mostrou que as empresas têm maior probabilidade de ter um desempenho eficiente se receberem apoio institucional adequado (Scott, 2008).

O contexto empresarial e os clientes são importantes no processo de planejamento e estruturação de um MN (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006). A estratégia fundamenta o posicionamento da marca e busca evidenciar seus diferenciais competitivos, seja em custo ou diferenciação, para um nicho de clientes de maneira a obter um retorno positivo (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Pelo conhecimento adquirido dos mais diferentes tipos de empresas e modelos, os profissionais dessas áreas costumam ter conhecimentos amplos e visões sistêmicas sobre o mercado. Em épocas de instabilidades, como o período pandêmico, as consultorias surgem como um apoio das organizações no enfrentamento dos problemas, reestruturação do MN e inovação para garantirem a sua sobrevivência.

É importante ressaltar, no entanto, que muitas empresas relutam em investir em serviços de consultoria, pois tendem a enxergar esses serviços como um custo dispensável, priorizando cortes de despesas em diversas áreas. O temor de despesas adicionais em um momento já desafiador pode obscurecer a visão do potencial retorno sobre esse investimento. É crucial compreender que a consultoria vai muito além de

uma despesa pontual; trata-se de um investimento estratégico que pode pavimentar o caminho para a recuperação e o crescimento sustentável.

Segundo Mintzberg e Quinn (O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados, 2006), a estratégia empresarial garante uma padronização para as decisões a partir de um objetivo proposto, criando o planejamento necessário para o crescimento do negócio. Diversos estudos foram realizados ao longo dos anos na tentativa de compreender a complexidade da temática e viabilizar sua aplicação no mundo organizacional.

#### 2.4 Inovação no enfrentamento de instabilidades

A inovação do MN consiste em um dos maiores desafios desta era de negócios (Nunes & Russo, 2019). As empresas em economias em desenvolvimento estão sendo cada vez mais encorajadas a organizar a administração de seu ecossistema de inovação, com o objetivo de promover a criação de valor que beneficie a todos os participantes envolvidos (Bernardes, 2019).

A inovação vem se tornando cada vez mais frequente nas organizações, como uma forma de responder às demandas de mercado, inserindo a criatividade como uma ferramenta importante nesse cenário dinâmico (Teece, 2010). Nesse contexto, torna-se imprescindível que as empresas combinem um MN para competir e sobreviver no mercado.

Os avanços das tecnologias e aumento da colaboratividade entre as empresas nas décadas recentes culminaram no aumento da competitividade e rápido desenvolvimento global da economia. Isso fez com que o mundo passasse por constantes mudanças em velocidade intensa, carregadas de incertezas, complexidade, imprecisão e volatilidade (V.U.C.A, do inglês, *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*).

A volatilidade refere-se à rapidez e amplitude das flutuações no ambiente de negócios, enquanto a incerteza diz respeito à dificuldade de prever eventos futuros com precisão. A complexidade envolve a multiplicidade de fatores e interações que afetam as operações de uma organização, e a ambiguidade se refere à falta de clareza e

interpretação difusa das informações disponíveis (Bennett & Lemoine, 2014). Diante deste contexto, as empresas se veem diante de um desafio constante de adaptação e resposta ágil, demandando estratégias e lideranças capazes de navegar nesse ambiente dinâmico e muitas vezes turbulento. Esse termo, que teve origem no exército norte americano no processo de gestão e análise de riscos, tem sido utilizado por estudiosos para definir as mudanças atuais com relação à revolução tecnológica e social (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2016). Os estudos de (Saebi, Lien, & Foss, 2017) representativo no processo de definições e conceituações de inovação no MN, propõe uma compreensão básica do conceito e das dimensões pelas quais as organizações podem inovar em seus MN. Por exemplo, (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009) afirmam que a inovação no MN acontece quando dois ou mais elementos do MN são renovados para proporcionar valor de uma maneira nova e distinta. Eles acrescentam que deve haver uma coesão, organização e planejamento simultâneos entre os elementos do negócio.

Assim como no estudo de (Saebi, Lien, & Foss, 2017), para esta pesquisa considerou-se: “mudanças projetadas, inovadoras e não triviais nos elementos-chave do MN de uma empresa e/ou na arquitetura que liga esses elementos”. Ao implementar seu modelo de negócios, as organizações precisam considerar não apenas o próprio negócio, mas também a estrutura completa do ecossistema que sustenta o modelo de negócios da organização (Bittencourt & Figueiró, 2019).

Dada a competição existente no mercado atualmente, em que há disputa pela percepção de valor dos produtos e serviços pelo cliente, as organizações costumam posicionar a estratégia no sentido de criação de novos itens que tragam diferença competitiva em relação aos concorrentes (Ghemawat, 2012). Grandes choques econômicos, como acontecido também em 2008 com a crise financeira, tornam as oportunidades de negócios menos seguras e, por sua vez, algumas empresas ficam menos dispostas a investir em atividades de longo prazo em que os retornos são arriscados.

Considerando o cenário de incerteza criado pela disseminação do coronavírus, não houve outra opção a não ser definir rapidamente estratégias para responder de

maneira eficaz às novas demandas. Ignorar essa possibilidade pode trazer prejuízos futuros significativos às empresas no pós-crise. Em casos como a pandemia, a gestão de crises aumenta a capacidade de responder de forma eficaz aos novos estímulos, resguardando a reputação das empresas. Para obter um impacto menor no desempenho organizacional, o planejamento prévio das diretrizes de enfrentamento às instabilidades permite a atuação com maior flexibilidade frente aos imprevistos, garantindo uma resposta mais rápida (Lockwood, 2005).

Logo, para permitir que a liderança tenha comportamentos proativos em vez de reativos, é preciso que tenha uma adaptação rápida e flexível às transformações do ambiente em que a organização está inserida (Vardarlier, 2016). Entretanto, há de se considerar que tais eventos futuros estão cada vez mais difíceis de serem previstos, como avaliou Kotter (Bennett & Lemoine, 2014), devido à volatilidade e competitividade do mundo contemporâneo.

Em alguns estudos recentes, foi identificado que a adversidade incentiva algumas empresas a inovar e contribuir para o enfrentamento de crises (Heinonen & Strandvik, 2020). Instabilidades acabam forçando as organizações a desenvolver abordagens de resolução de problemas de forma acelerada via mudança de processos e procedimentos (Bessant, Rush, & Trifilova, 2015). Por conseguinte, a proximidade de um possível colapso cria um senso crítico de urgência, concentrando a atenção e as ações para a resolução do problema.

A pressa em resolver os problemas despontantes faz com que as organizações abandonem outras prioridades para se dedicarem a um único desafio, realocando recursos conforme necessário. Com o foco redirecionado e recursos realocados, a organização se une para resolver o problema, conferindo maior quantidade de pontos de vista e criatividade na proposição de soluções. Com a repriorização possibilitada por uma crise, o problema emergente está sujeito aos conhecimentos e experiência de mais pessoas do que as que normalmente se reuniriam para sua resolução.

Tal urgência e foco extraordinários acabam legitimando maior experimentação e aprendizado, o que anteriormente poderia ser considerado um “desperdício”. Tal

cenário é favorável ao surgimento de inovação, já que inclui, em um contexto de incerteza inerente, a dependência da experimentação para a criação de soluções (Fagerberg, 2005). Em períodos de crise, a probabilidade de não descobrir uma solução supera o risco de alocar recursos em abordagens que possam não ter êxito. Em circunstâncias regulares, o que anteriormente seria interpretado como fracasso é reinterpretado.

A Teoria da Perspectiva (Kahneman & Tversky, 1979) indica que as pessoas são mais propensas a mudar seu comportamento para evitar um resultado negativo do que mudar o comportamento para obter um resultado positivo. Isso se justifica porque uma perda possui um impacto emocional maior do que um ganho equivalente. Essa abordagem da psicologia cognitiva ajuda a entender a maneira como os indivíduos escolhem entre situações de riscos com resultados incertos. As pessoas acabam tomando decisões levando em consideração apenas o potencial de ganho e perdas. Relacionado a essa teoria, há o conceito de Racionalidade Limitada definida por Simon (A Behavioral Model of Rational Choice, 1955) que diz que o ser humano é incapaz de tomar decisões perfeitas devido às limitações de seu processo cognitivo. Essas teorias fortalecem e enfatizam os desafios enfrentados pela maior parte dos gestores durante a pandemia.

Tidd, Bessant e Pavitt (Gestão da Inovação, 2008) argumentam que o entendimento da inovação como um processo sugere que ela seja gerida, sendo necessária a concepção, melhoria e compreensão das rotinas efetivas para geração e promoção de inovações nas empresas pelos líderes. A inovação é, portanto, resultado de um desenvolvimento multiestágio em que as empresas transformam suas ideias em processos que objetivam obter sucesso no mercado, conforme definição de Baregheh, Rowley e Sambrook (Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation, 2009).

A inovação é frequentemente apresentada como uma questão de sobrevivência e isso fornece uma metáfora poderosa para focar a atenção na necessidade de gerenciá-la de forma eficaz. A gestão da inovação defendida por Gina O'Connor (Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach, 2008) a consolida em um

sistema gerencial que permita a empresa inovar para manter a sobrevivência e garantir o aumento da competitividade organizacional no longo prazo.

A inovação é criticamente importante nas economias contemporâneas. Um dos principais impulsionadores da melhoria dos padrões de vida dos consumidores é o crescimento e sucesso das empresas. De fato, alguns acreditam que a inovação não é apenas uma estratégia viável para melhorar as condições econômicas atuais e evitar crises econômicas, mas também garante o surgimento de uma economia mais forte, saudável e estável (Rose, 2010).

Alguns estudos demonstraram que, sob condições de recursos limitados, como em crises, algumas empresas evoluem ao introduzir projetos de processos, produtos e serviços inovadores que são ainda mais adaptáveis e acessíveis (Hossain, 2018). Com isso, surge uma categoria de inovação, especialmente em países emergentes como o Brasil, chamada inovação frugal. O seu conceito se baseia na ideia de produzir mais usando menos recursos, que acabam utilizando menos matéria-prima e, por consequência, agredindo menos o meio ambiente (Hossain, 2018).

O cenário pandêmico se torna, portanto, ideal para a inovação já que permite maior a capacidade de absorção de conhecimentos externos e diversidade de experiências na resolução de um problema (Tidd & Bessant, 2015). Como uma crise global, a pandemia afetou, de maneira sem precedentes, a sociedade em todos os seus níveis com efeitos socioeconômicos (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020).

Nesta situação, a pandemia despertou um interesse fora do comum em inovação por parte da sociedade e das organizações, que reconheceram esta ocasião para implementar transformações revolucionárias em um período de tempo bastante reduzido. Por esse motivo, nos últimos três anos, a necessidade de inovar para garantir a sobrevivência na era digital gerou uma transformação em velocidade e escala inéditas dos MN.

## 2.5 Ascensão dos Modelo de Negócios sustentáveis

Os MN sustentáveis despontaram como alternativas eficazes para o enfrentamento dos desafios durante a pandemia e sobrevivência no mundo pós-

pandemia. Essa é uma abordagem empresarial que busca integrar considerações ambientais, sociais e econômicas em suas operações e estratégias. Esses modelos são concebidos com o propósito de gerar valor não apenas para a empresa, mas também para a sociedade e o meio ambiente em que estão inseridas (Porter & Kramer, 2006). A concepção e implementação de tais modelos são guiadas pela premissa de que a sustentabilidade é um imperativo para a longevidade e a prosperidade dos negócios no contexto atual de pressões ambientais, sociais e regulatórias crescentes.

A busca pela sustentabilidade no MN pode assumir diversas formas, tais como a adoção de práticas de produção mais limpas, o design de produtos ecoeficientes, a implementação de estratégias de logística reversa e a incorporação de princípios de economia circular.

Porter e Kramer (2006) desencadearam um debate intelectual ao enfatizar a importância de as organizações incorporarem em sua estratégia produtos que reduzissem ou eliminassem os impactos ambientais. Isso proporcionaria duas vantagens significativas: (i) as organizações perceberiam que os custos associados ao desenvolvimento desses tipos de produtos, processos e serviços não devem ser vistos apenas como despesas, mas sim como investimentos, destinando uma parte do seu faturamento anual para essa nova abordagem estratégica; (ii) isso resultaria na obtenção de uma vantagem competitiva única, ao agregar valor ao mercado.

Os estudos mostram de forma consistente que há uma correlação positiva entre a implementação de práticas de inovação verde e a obtenção de uma vantagem competitiva (Chen, Chang, & Wu, 2012). Isso implica que as empresas que adotam inovações verdes de maneira mais ampla tendem a ser mais rentáveis e competitivas em seus respectivos mercados (HSUE, 2013).

A obtenção de vantagem competitiva a partir da implementação de MN sustentáveis está intrinsecamente ligada à capacidade da empresa de antecipar e responder às demandas do mercado e às regulamentações ambientais em constante evolução (Tseng, 2012). Empresas que adotam práticas de negócios sustentáveis estão mais aptas a se adaptar a cenários de mudanças ambientais e sociais, reduzindo

sua vulnerabilidade a riscos relacionados à escassez de recursos e regulamentações ambientais mais rigorosas.

Um MN sustentável incorpora diversas dimensões, sendo a econômica, a social e a ambiental as mais proeminentes. Do ponto de vista econômico, um MN sustentável busca criar valor financeiro de maneira responsável e duradoura, levando em conta não apenas os lucros imediatos, mas também a geração de benefícios a longo prazo para a empresa e suas partes interessadas. Ao mesmo tempo, a dimensão social implica em considerar o impacto e a interação da empresa com seus *stakeholders*, abordando questões como responsabilidade social corporativa, inclusão e diversidade, bem-estar dos funcionários e comunidades locais. Por fim, a dimensão ambiental diz respeito à minimização do impacto ambiental das operações da empresa, envolvendo a gestão sustentável de recursos naturais, a redução de emissões de poluentes e a preservação da biodiversidade.

Essa combinação deu origem à sigla que se manteve em alta nos últimos anos ESG (*Environmental, Social and Governance*) ou em português, ASG, (Ambiental, Social e Governança). O termo surgiu há mais de uma década pelo Pacto Global da Organização das Nações Unidas, mas vem ganhando destaque nos dias atuais. A preocupação crescente do mercado em estar em concordância com o meio ambiente e sociedade tem dado cada vez mais visibilidade ao termo ESG. A adoção de critérios ambientais, sociais e de governança fazem parte da agenda estratégica de companhias de diferentes setores e servem como base para a tomada de decisões financeiras e de investimentos.

Até meados da década de 2010, poucos investidores prestavam atenção aos dados ambientais, sociais e de governança — informações sobre pegadas de carbono das empresas, políticas trabalhistas, composição do conselho e assim por diante. Hoje os dados são utilizados pelos investidores, que filtram os desempenhos ESG ruins, assumindo que os fatores que levam as empresas a receber classificações ESG baixas resultarão em resultados financeiros fracos (Gillan, Koch, & Starks, 2021).

O desenvolvimento de MN sustentáveis dá origem à economia verde, um sistema econômico que busca promover o desenvolvimento sustentável, combinando

crescimento econômico com responsabilidade ambiental (Guimarães, Medeiros, de Souza, de Souza Filho, & da Silva, 2022). É uma abordagem que reconhece a interdependência entre a economia, o meio ambiente e o bem-estar social, buscando equilibrar os três aspectos de forma integrada.

Essa abordagem busca promover a sustentabilidade a longo prazo, reconhecendo que o crescimento econômico não pode ocorrer à custa do esgotamento dos recursos naturais, da degradação ambiental e do comprometimento da qualidade de vida das gerações futuras. A economia verde busca alinhar os interesses econômicos com a proteção do meio ambiente, criando um equilíbrio entre o desenvolvimento humano e a preservação dos recursos naturais.

À medida que os governos intensificam as regulamentações ambientais e as pressões socioambientais aumentam, juntamente com a evolução na perspectiva dos consumidores, a necessidade por processos e produtos sustentáveis que diminuam ou mitiguem o impacto ambiental está em ascensão. (Hottenrott, Rexhäuser, & Veugelers, 2016; Tseng, 2012) Nesse contexto, é cada vez mais essencial para as empresas implementar estratégias de gestão ambiental. Isso visa aprimorar e criar novos MN e de gestão, com o propósito de mitigar o impacto ambiental. Isso é alcançado através de investimentos em tecnologia de produção e processos que são benignos para o meio ambiente. Esses modelos são conhecidos como Inovação Verde (Hottenrott, Rexhäuser, & Veugelers, 2016). Os MN sustentáveis desempenham um papel fundamental ao operacionalizar os princípios da economia verde nas práticas empresariais. Esses modelos são caracterizados pela incorporação de estratégias e práticas que visam minimizar os impactos ambientais, promover a eficiência de recursos e criar valor econômico de maneira social e ambientalmente responsável. É a partir desse cenário que a Inovação Verde emerge como uma oportunidade estratégica para impulsionar esse progresso e uma solução viável para reduzir a lacuna entre o desenvolvimento sustentável e o crescimento econômico (Chen, Chang, & Wu, 2012).

A convergência entre economia verde e MN sustentáveis é evidente na medida em que ambos compartilham o objetivo de conciliar o desenvolvimento econômico com a conservação do ambiente natural. Ao adotar práticas que reduzem o consumo de

recursos naturais não renováveis e minimizam a emissão de poluentes, as empresas engajadas nesse MN contribuem para a transição para uma economia mais sustentável. Além disso, tais práticas podem resultar em eficiências operacionais, redução de custos e inovação, conferindo vantagens competitivas às organizações.

Ademais, a diferenciação no mercado também é uma via pela qual os MN sustentáveis conferem vantagem competitiva (Tseng, 2012). A crescente conscientização ambiental por parte dos consumidores tem levado a uma preferência por produtos e serviços que demonstrem responsabilidade ambiental, impulsionando a demanda por produtos sustentáveis. Empresas que adotam modelos de negócios sustentáveis estão bem posicionadas para atender a essa demanda crescente, ganhando a fidelidade dos consumidores e aumentando sua participação de mercado.

## 2.6 Síntese do Referencial Teórico

Com base nos termos que indicam as modificações sofridas pelas empresas durante o período pandêmico, foi possível direcionar a pesquisa com especialistas para validação e priorização dos impactos gerados.

A elaboração de um conceito de “Modelo de Negócios” tem se mostrado uma importante ferramenta para as empresas que buscam se adaptar às mudanças e enfrentar as instabilidades do mercado. Em um cenário cada vez mais volátil e incerto, é fundamental que as organizações se estruturam de uma forma clara e objetiva para obter maior flexibilidade necessária para o contexto atual. Nesse sentido, a inovação tem um papel fundamental para encontrar novas soluções e garantir a continuidade de suas atividades.

Em resumo, a pandemia de COVID-19 gerou reflexos significativos nos negócios, exigindo a adoção de medidas inovadoras e estratégias adaptáveis. Para ajudar outras empresas a desenvolver e implementar MN sólidos e estratégias inovadoras, as empresas de consultoria em gestão e estratégia de negócios se tornaram aliadas indispensáveis em ambientes de negócios em constante mudança. Nesse sentido, um MN bem definido se tornou essencial para a sobrevivência e sucesso das empresas. Assim, esse período evidenciou a importância da inovação no

enfrentamento de instabilidades e da necessidade de se adotar tecnologias digitais, caminho que propiciou a ascensão dos MN sustentáveis e da economia verde.

Tabela 2 - Síntese dos temas e vias de articulação do referencial teórico

<b>Temas</b>	<b>Vias de articulação</b>	<b>Autores</b>
<b>A estruturação dos Modelos de Negócios</b>	Os MN são histórias que explicam como as empresas funcionam	(Magretta, 2002).
	As palavras-chave são importantes para rastrear as mudanças ideológicas e refratar os paradigmas culturais em períodos de mudanças tecnológicas e econômicas	(Borba, Van der Laan, & Chini, 2012)
	Em situações de incerteza, os MN podem ser aprimorados para uma melhor condução dos negócios.	(Osterwalder & Pigneur, 2003)
	A departamentalização em áreas funcionais é uma das maneiras adotadas para estudo do MN.	(Tidd & Bessant, 2015)
<b>Inovação no enfrentamento de instabilidades</b>	A inovação nos MN é uma vantagem competitiva que pode gerar valor para a organização e transformar a maneira de conduzir os negócios.	(Zott, Amit, & Massa, 2010).
	Instabilidades incentivam as organizações a inovar e desenvolver abordagens aceleradas de resolução de problemas.	(Heinonen & Strandvik, 2020)
		(Bessant, Rush, & Trifilova, 2015)
	O foco e urgência legitimam a experimentação e o aprendizado, o que favorece o surgimento de inovação em um contexto de incerteza inerente.	(Fagerberg, 2005)
Sob condições de recursos limitados, como em crises, algumas empresas evoluem ao introduzir projetos de	(Hossain, 2018).	

	processos, produtos e serviços inovadores.	
<b>O contexto da pandemia e os reflexos nos negócios</b>	A pandemia causou mudanças significativas na sociedade, afetando a vida organizacional, política, econômica e social.	(Tourish, 2020)
	A necessidade de transformação global foi urgente devido aos novos hábitos de consumo na pandemia.	(Sheth, 2020)
	A pandemia impactou o MN das empresas.	(Barros & Medeiros, 2021)
		(Meyer, Prescott, & Sheng, 2022)
		(Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020)
<b>O papel das consultorias em gestão e estratégia de negócios</b>	A avaliação do contexto empresarial e dos clientes são importantes no processo de planejamento e estruturação de um MN.	(Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006)
	As consultorias de negócios surgem como um apoio para as organizações em épocas de instabilidades auxiliando as lideranças na tomada de decisões e na resolução de problemas complexos para garantir a sobrevivência das empresas.	(Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010)
		(Anand, 2007)
	As empresas de consultoria em gestão desempenham um papel central na difusão da inovação em MN nos mais diversos setores	(Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)
<b>Ascensão dos Modelo de Negócios sustentáveis</b>	Importância de as organizações incorporarem em sua estratégia produtos que reduzissem ou eliminassem os impactos ambientais para obtenção das vantagens competitivas	(Porter & Kramer, 2006)

	Empresas que adotam práticas de negócios sustentáveis estão mais aptas a se adaptar a cenários de mudanças ambientais e sociais, reduzindo sua vulnerabilidade a riscos relacionados à escassez de recursos e regulamentações ambientais mais rigorosas.	(Hottenrott, Rexhäuser, & Veugelers, 2016)
	Os MN sustentáveis desempenham um papel fundamental ao operacionalizar os princípios da economia verde nas práticas empresariais	(Chen, Chang, & Wu, 2012)

Fonte: Elaboração pela autora.

A partir desse contexto, buscou-se entender com maior profundidade as principais alterações nos MN provocadas pelo impacto recente, generalizado e global da pandemia. Dessa forma, foi possível identificar os maiores causadores de perturbações e transformações das empresas durante esse período, considerando suas áreas funcionais.

### 3. METODOLOGIA

Considerando a natureza do problema de pesquisa e os objetivos propostos, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa descritiva e quantitativa, dividida em duas partes, um estudo bibliográfico e uma coleta de dados através de instrumento aplicado junto a especialistas para confirmação das informações teóricas levantadas. A escolha dos profissionais de consultoria em gestão como especialistas neste estudo, deve-se à experiência prática na execução de projetos para implantação e análise da inovação do MN durante a pandemia e ao conhecimento teórico acumulado durante a atuação nesse setor.

As principais características de métodos qualitativos incluem: a ocorrência em cenários naturais; o uso de métodos múltiplos, interativos e humanísticos; a natureza emergente e não rigidamente pré-configurada; a interpretação dos fenômenos sociais de forma holística; a reflexão sobre o papel do pesquisador; o uso de raciocínio complexo, multifacetado, interativo e simultâneo; e o uso de uma ou mais estratégias de investigação (Creswell, 2007). Esses princípios foram aplicados ao longo da realização deste estudo.

A organização em torno de pressupostos de trabalho é a melhor forma de conduzir uma pesquisa com ordem e rigor, sem sacrificar o espírito de descoberta e curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual (Quivy & Campenhoudt, 2008). É importante o uso de conceitos para organizar os dados e perceber as relações entre eles (Borba, Van der Laan, & Chini, 2012). Tais recomendações foram utilizadas como critério de seleção dos dados e confrontadas para testar o modelo de análise.

Os pressupostos foram construídos com base no referencial teórico - que utilizou fontes secundárias como publicações em periódicos nacionais e internacionais, dissertações, teses e livros - e nas correntes argumentativas acerca das temáticas apresentadas na primeira parte desta dissertação. Os pressupostos estruturados possuem como objetivo compreender por meio da pesquisa empírica: i) quais foram as maiores transformações nos MN das empresas durante a pandemia; ii) quais as áreas funcionais mais afetadas e os mecanismos inovadores criados para enfrentamento dos

desafios gerados pelo contexto pandêmico e iii) o que a experiência da COVID-19 pode dizer sobre o mundo pós-pandemia.

Diversas pesquisas utilizam a abordagem de análise nos níveis micro e macro, enfocando as atividades de determinados indivíduos-chave em um ambiente organizacional (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Irigaray, Paiva, & Goldschmid, 2017). Esse método foi aplicado na definição dos procedimentos metodológicos para coletar dados, sendo requerida a utilização de amostragem intencional e a determinação dos tipos de dados a serem coletados (Creswell, 2007).

A opção de realizar a coleta de dados por meio de entrevistas foi colocada em segundo plano devido a algumas limitações. Primeiramente, houve a constatação da indisponibilidade de alguns profissionais que seriam fundamentais para o processo de entrevistas. Além disso, foi considerado que a coleta por meio de questionários virtuais oferecia uma maior conveniência tanto para os entrevistados quanto para a pesquisadora. Esse método permite que os profissionais respondam às questões de forma mais flexível, no momento que lhes for mais conveniente, sem a necessidade de agendar e coordenar encontros presenciais ou virtuais. Essa abordagem, portanto, foi adotada visando maximizar a participação dos profissionais e otimizar o processo de coleta de dados.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), novas perspectivas e ideias devem ser compreendidas por meio da análise de fenômenos concretos. Por isso, é importante traduzi-las para uma linguagem e formas que permitam a coleta e análise sistemática dos dados. Sendo assim, o processo de desenvolvimento do questionário contou com a determinação prévia das variáveis de estudo.

As variáveis de avaliação são os aspectos ou características que foram medidos ou analisados durante a pesquisa. A sua definição é fundamental pois permite que os resultados obtidos sejam medidos e comparados de forma objetiva e precisa, além de evitar problemas de confusão ou distorção dos resultados. Além disso, tal determinação permite que o pesquisador tenha um controle maior sobre as condições do estudo, podendo identificar e monitorar variáveis extrínsecas que possam afetar os resultados.

Outra vantagem da definição de variáveis de avaliação é que permite que o pesquisador possa estabelecer relações causais entre elas, o que é fundamental para identificar as possíveis relações entre um determinado efeito ou problema. Tais escolhas são importantes para garantir que os dados coletados sejam analisáveis (Yin, 2005). Nesse sentido, para padronizar as respostas e garantir efeitos comparativos mais facilmente delimitados, o questionário foi estruturado em sua maioria por respostas fechadas, ou seja, com opções de resposta já descritas.

A partir dos entendimentos expostos por Saebi, Lien e Foss (2017) anteriormente, as inovações nos MN podem ser identificadas a partir de mudanças nos elementos-chave do MN de uma empresa e/ou na arquitetura que liga esses elementos. Partindo dessa premissa, foram definidos elementos prévios para o levantamento bibliográfico, considerando 6 áreas funcionais base da arquitetura de uma empresa, sendo elas: Financeira, Recursos Humanos, Vendas, Marketing, Operações e Tecnologia da Informação. Para cada um desses departamentos, por meio do levantamento bibliográfico, foram mapeados os tópicos mais comumente abordados na comunidade científica a respeito dos impactos sofridos nos negócios durante a pandemia.

É importante mencionar, no entanto, que algumas das responsabilidades são compartilhadas entre diferentes áreas de uma empresa. Sendo assim, o MN é desempenhado pela atuação conjunta das diferentes funcionalidades que, por sua vez, possuem atividades complementares ou que são pré-requisitos para execução de outras. Adicionalmente, foram inseridas perguntas para livre inserção de respostas pelos consultores para que pudessem expressar pontos não abordados ou adicionar comentários sobre temáticas ao longo do questionário. Para essas respostas abertas, o objetivo do tratamento qualitativo descritivo foi criar uma visão geral das informações obtidas para compreender os conceitos e suas interrelações abordadas no referencial teórico.

Após esta etapa de pesquisa, foi possível listar os aspectos que provocaram os principais impactos durante a pandemia em cada área funcional de um MN. É importante ressaltar que a realização da fase empírica da pesquisa foi fundamental

para alcançar os objetivos estabelecidos nesta dissertação. Contudo, é evidente que a conclusão das fases anteriores – que envolveram a definição de conceitos, objeto de estudo, categorias de análise, instrumentos de coleta e seleção de respondentes – e o modelo de interpretação que guiou as análises foram pré-requisitos para a realização da fase empírica.

### 3.1 Levantamento Bibliográfico

Com base na avaliação da literatura, foi realizada a definição dos principais direcionadores de alterações em cada uma das áreas funcionais dos MN provocadas pela pandemia. Tais direcionadores serão utilizados como base para a estruturação do questionário para a coleta de informações de especialistas.

O estudo parte do pressuposto de que houve uma reestruturação do MN das empresas nas mais diversas áreas funcionais devido ao cenário pandêmico. Sendo assim, considerando os artigos que mencionam de alguma forma o impacto da pandemia nos MN, foram definidas três palavras-chave para pesquisa: "**business model**" **pandemic** e "**modelo de negócios**" **pandemia**. O inglês foi adotado em conjunto com o português por ser a língua universal e mais utilizada nas pesquisas científicas. A adoção das aspas nesse sentido visou capturar publicações com citações que abordam os conceitos apresentados anteriormente para MN (palavra-chave), uma vez que a busca por essas palavras separadamente pode trazer significados distintos ao pretendido. O meio de pesquisa foi o Portal de Periódico da CAPES<sup>1</sup> (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), um dos maiores acervos científicos virtuais do Brasil. De acordo com seu próprio site, seu acervo conta com mais de 49 mil títulos e 455 bases de dados de conteúdo diverso, com a textos completos e de artigos selecionados de mais de 21.500 revistas nacionais e internacionais.

Os filtros de pesquisa bibliográfica são ferramentas utilizadas para restringir os resultados de uma busca, a fim de obter resultados mais específicos e relevantes. Para

---

<sup>1</sup> [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)

a delimitação da pesquisa e seleção dos documentos a serem estudados em maior detalhamento foram utilizados os seguintes filtros:

### 1) **Documentos revisados por pares**

A revisão por pares é um processo fundamental na publicação de artigos científicos, pois garante a qualidade e a confiabilidade dos trabalhos publicados. Revisores independentes, especialistas no assunto, examinam o artigo antes de sua publicação, verificando seu conteúdo, metodologia, conclusões e fontes. Isso ajuda a garantir que os artigos publicados sejam relevantes, precisos e baseados em evidências sólidas. Além disso, a revisão por pares também ajuda a detectar possíveis erros ou falhas metodológicas, o que é crucial para garantir a integridade e a confiabilidade da pesquisa científica.

### 2) **Tipo de Recurso: Artigos**

Os artigos científicos são trabalhos escritos por pesquisadores e cientistas que relatam suas descobertas e resultados em um determinado campo do conhecimento. Os artigos científicos são uma das maiores fontes de disseminação de novos conhecimentos e contribuem para o avanço da ciência e da tecnologia.

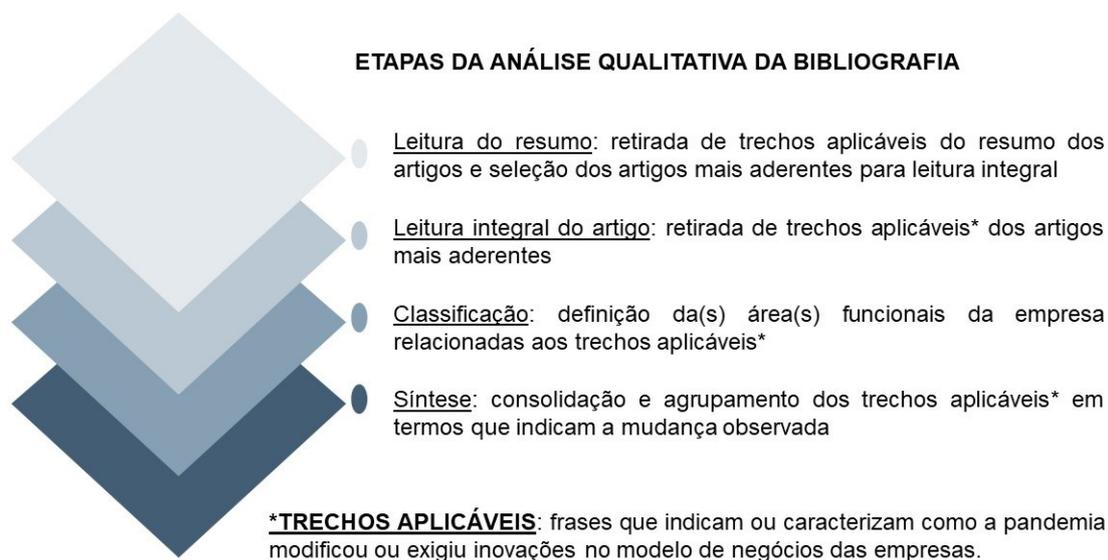
### 3) **Data de criação do artigo: 2019-2022**

Foi considerado o intervalo entre os anos de 2019 e 2022, período compreendido desde a confirmação do cenário pandêmico e divulgação dos primeiros casos da doença até o último ano em relação a presente pesquisa, compreendendo um horizonte de 3 anos.

A avaliação qualitativa da bibliografia foi segmentada em 4 etapas, conforme apresentado na Figura 1 abaixo, considerando uma avaliação inicial dos resumos, seguida pela leitura integral dos artigos mais aderentes. Desse processo, serão retirados trechos ou frases que fornecem insumos para identificação dos impulsionadores ou características das alterações nos MN das empresas causada pela

pandemia. Tais tópicos serão classificados dentre as áreas funcionais apresentadas anteriormente e sintetizadas para melhor avaliação.

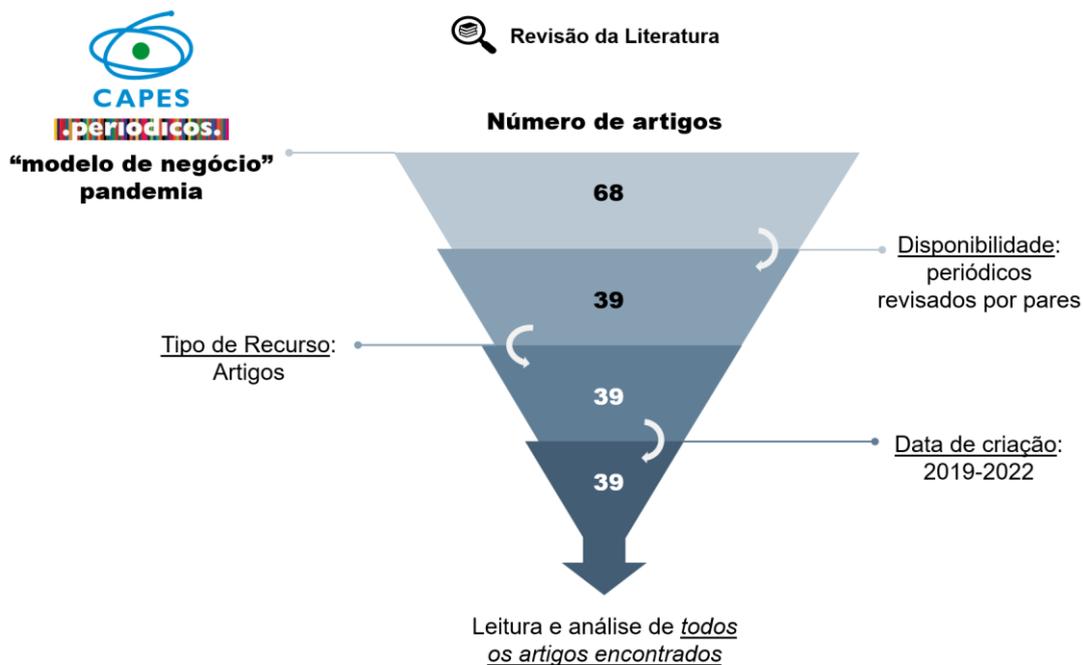
Figura 1 - Esquema da metodologia utilizada para análise qualitativa dos artigos



Fonte: Elaboração da autora

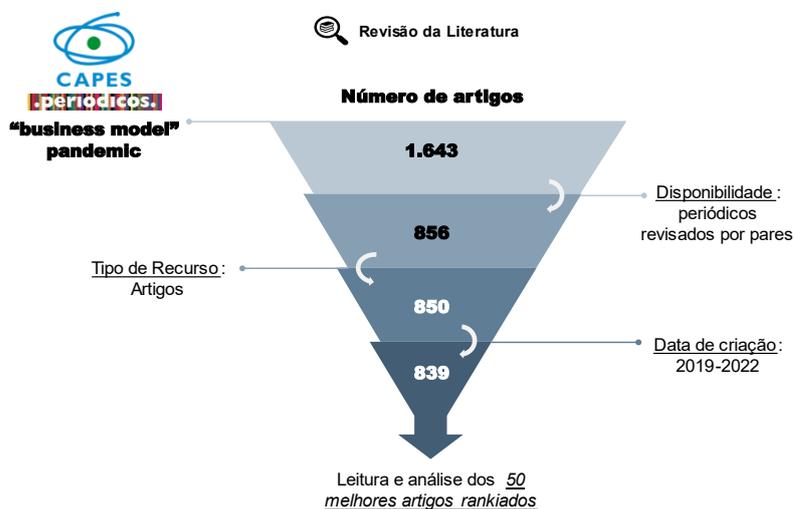
Com base nas pesquisas foi possível realizar a análise das publicações sobre a temática no horizonte delimitado. Dentre os indicadores observados estão: ano de publicação, principais autores, referências e meios de publicação. Os resultados sobre a quantidade de artigos obtidos para as pesquisas por palavras-chave estão apresentados na sequência. Ao todo, foram avaliados 89 artigos sobre a temática.

Figura 2 – Filtragem e seleção dos artigos com palavras-chave em português



Fonte: Elaboração da autora

Figura 3 – Filtragem e seleção dos artigos com palavras-chave em inglês



Fonte: Elaboração da autora

Os artigos selecionados foram tabulados em planilha, disponível no Apêndice 1, segundo tipo do documento, nome(s) do autor(es), título, jornal ou revista de publicação, data da publicação, identificação do volume e páginas do canal de

publicação, referências e ano de publicação, identificação por código de publicações seriadas (ISSN), resumo, palavras-chave e idioma.

A partir da aplicação de filtros, foi feita uma primeira seleção de artigos com base na leitura dos títulos. Aqueles cuja temática se relacionasse aos objetivos do estudo foram reservados para uma avaliação posterior. A segunda etapa do levantamento bibliográfico considerou a leitura dos resumos de cada um dos artigos selecionados pelo título para verificar se realmente se relacionavam em alguma instância com os impactos da pandemia nos MN. Durante esse processo, foram coletadas as mensagens principais de cada uma das publicações lidas.

### 3.2 Questionário com Especialistas

O questionário foi enviado à equipe de consultores de estratégia de negócios de uma multinacional com atuação em mais de 120 países e mais de 30 anos de experiência no setor. Em função do objetivo proposto, não houve necessidade de aprovação previa da empresa, sendo importante esclarecer que, as respostas de seus profissionais não refletem o posicionamento institucional da empresa.

Por questões de sigilo, não será revelada a identidade da empresa. O total de profissionais nessa área no Brasil é 167, número compatível às maiores empresas de consultoria existentes. Desse total de funcionários, foi obtida uma taxa de respostas deste questionário igual a 18,0%, ou seja, 30 respondentes. Não foram coletados quaisquer tipos de informações que permitam a identificação de pessoas, clientes, marcas ou outros dados sensíveis, informação explicitada na primeira página do formulário para a coleta de dados. Por não permitir a identificação do participante ou seu rastreamento, uma vez que os dados dos participantes são estritamente anônimos, não se fez necessária a utilização de termo de consentimento livre e esclarecido.

O contato com os especialistas foi realizado por meio de correio eletrônico e outras plataformas de comunicação internas da empresa, já que é comum a realização de pesquisas entre os profissionais da própria empresa. Em estudos qualitativos, a seleção intencional dos participantes é uma decisão crucial sendo realizada neste estudo com base em duas estratégias: a conveniência, que visava economizar tempo,

dinheiro e esforço, mas às custas da informação e credibilidade, e a oportunidade, que buscava explorar novas pistas e tirar proveito do inesperado.

Com o objetivo de permitir a comparação e identificação de padrões entre as respostas dos consultores, os trechos do questionário foram transferidos para uma planilha do Excel para realização da análise quantitativa por meio de gráficos e análises esquemáticas. Os dados obtidos foram tabulados e, para respostas fechadas, foi realizada uma avaliação estatística dos resultados, enquanto as questões abertas foram interpretadas de forma a identificar possíveis padrões.

Ainda foi desenvolvida uma avaliação cruzada de todas as respostas na tentativa de se identificar os perfis de respondentes e se há alguma relação entre a sua experiência e o padrão de respostas observado. Além disso, foi avaliado também se há fatores que impactam simultaneamente mais de uma área funcional, indicando possíveis causas e efeitos das alterações nos MN.

O esquema de perguntas elaborado está apresentado na Figura 4. As opções de resposta se dividem entre 3 tipos:

- **Respostas abertas, com espaços para inserção livre de textos:** avaliadas por meio da leitura e identificação das ideias principais.
- **Respostas fechadas, com a indicação de respostas apenas dentre as opções levantadas:** avaliadas por meios numéricos e estatísticos, indicando a predominância de respostas.
- **Ranqueamento de alternativas, possibilitando a priorização ou a ordenação das opções de resposta conforme importância (*ranking*):** avaliado para efeitos comparativos de maneira quantitativa a partir do somatório ponderado do inverso do número referente à posição no ranking para cada opção de resposta<sup>2</sup>, sendo que quanto maior este somatório, mais relevante a opção

<sup>2</sup> **Exemplo:** Em um ranking crescente de 1 a 5, a posição 1 (mais importante ou de maior relevância) obterá nota 5, enquanto a opção menos relevante do ranking, ou seja, a que ocupa a posição 5, receberá nota 1:

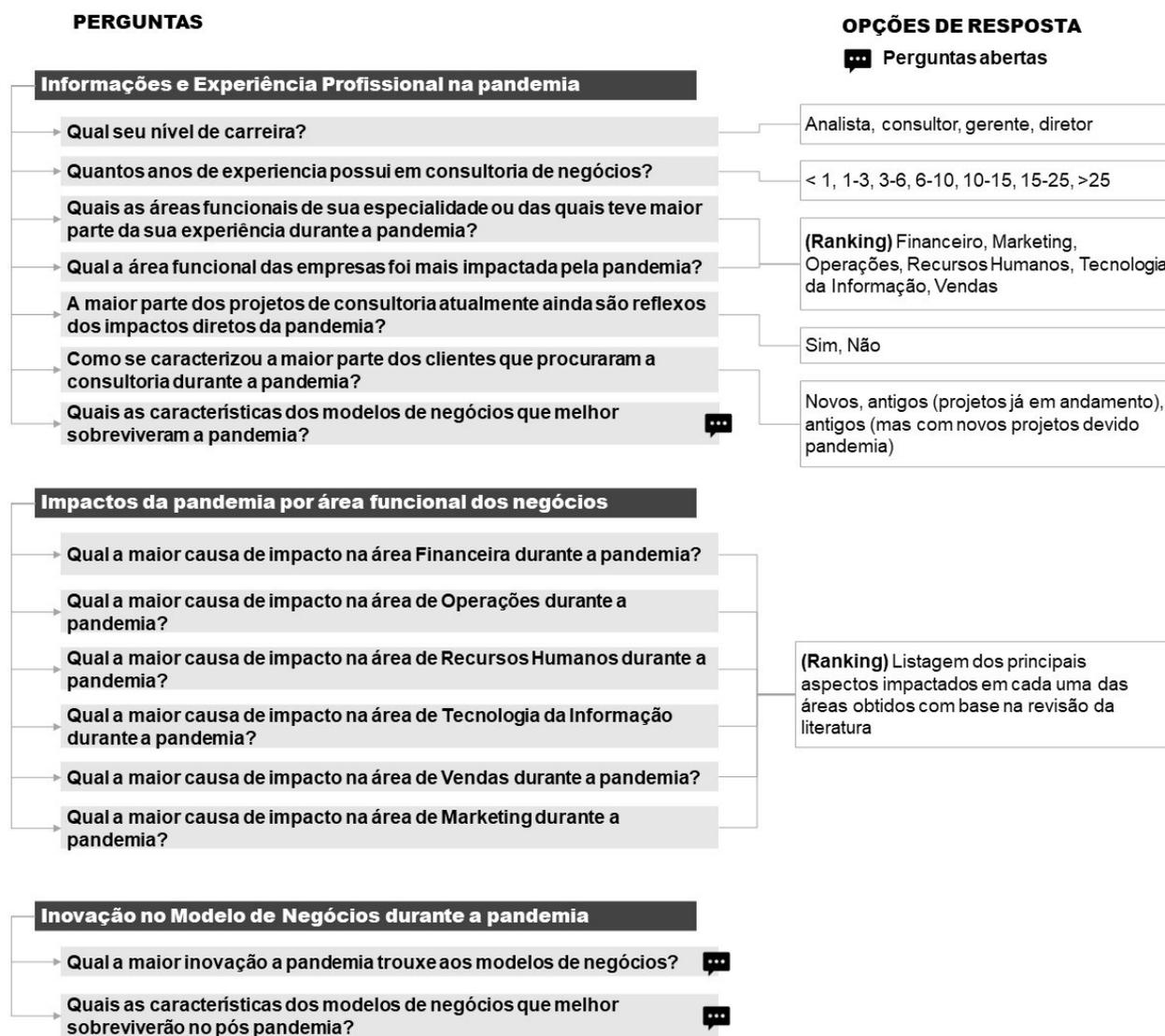
Posição	Nota
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

selecionada. Dessa forma, os direcionadores (*drivers da mudança*) mais relevantes das áreas funcionais puderam ser elencados por ordem de impacto.

Diante da multiplicidade de variáveis que podem influenciar os MN de uma empresa, torna-se imperativo adotar metodologias que permitam discernir com mais precisão os fatores mais relevantes e sua ordem de impacto, especialmente quando analisados em distintas áreas funcionais. Por esse motivo foi adotada a análise quantificável via ranqueamento, para que fosse possível tangibilizar as respostas e compará-las entre as áreas funcionais. Esse tipo de resposta oferece um panorama hierarquizado dos direcionadores de mudança, diferentemente de outras abordagens, que podem diluir a importância de fatores específicos em uma lista extensa de variáveis.

---

Figura 4 - Esquema síntese do questionário aplicado aos especialistas



Fonte: Elaboração da autora

A coleta de informações foi feita de maneira virtual por meio da ferramenta de formulários on-line da Microsoft<sup>3</sup>. Antes do envio, foram realizados testes de preenchimento da plataforma com 2 analistas da empresa para identificar o entendimento das perguntas e opções de respostas. Após esse processo, foram feitos alguns refinamentos, especialmente no texto de orientação das perguntas.

<sup>3</sup> <https://forms.office.com/r/PxEgHzUJVi>

O questionário foi enviado via link em que somente profissionais da empresa poderiam ter acesso, de forma direta e sem intermediários, para a equipe da prática de estratégia e consultoria. As respostas foram coletadas entre os dias 16 de maio e 24 de maio de 2023.

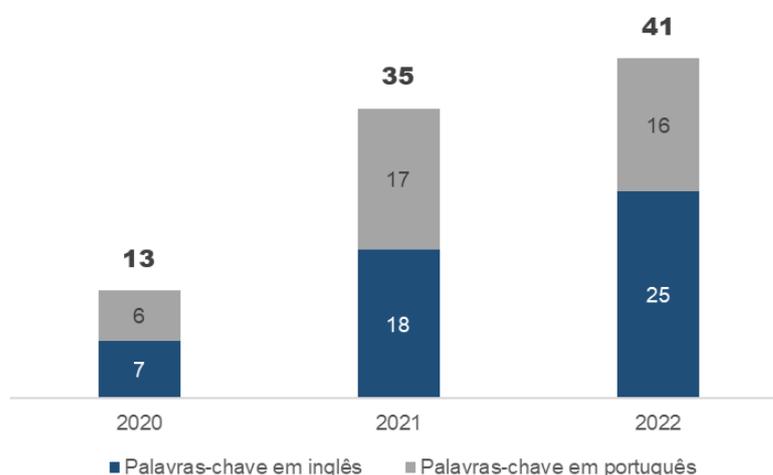
Em resumo, a abordagem metodológica consistiu em uma pesquisa bibliográfica inicial para mapeamento na literatura das alterações por área funcional mais significativas nos negócios durante a pandemia. Com base nesse levantamento, foi elaborado um questionário com objetivo de confirmar na visão de uma consultoria os tópicos indicados na literatura considerando o cenário nacional.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Resultados da produção bibliográfica

Em se tratando da distribuição temporal dos artigos encontrados no levantamento bibliográfico, a evolução do número apresentado na Figura 5 demonstra o crescimento das contribuições sobre o tema com o passar dos anos, tanto para as pesquisas com palavras-chave em português quanto com as em inglês. Isso pode ser justificado devido à consolidação das experiências e dos cenários enfrentados, que permitiu o avanço no estudo sobre os impactos desse período nos negócios.

Figura 5 – Filtragem e seleção dos artigos



Fonte: Elaboração da autora

Durante a leitura, os pontos principais que incitaram alterações nos negócios foram anotados para futura segmentação entre as áreas funcionais. Dos artigos selecionados anteriormente, listados no Apêndice 1, 24 deles tiveram temática aderente à pesquisa e foram lidos em sua integralidade, conforme indicado no Apêndice 2. Na sequência estão apresentadas as principais mudanças identificadas nos negócios para cada uma das áreas funcionais, bem como a descrição de como as alterações foram percebidas.

Financeira

Em termos financeiros, uma das áreas mais sensíveis para impacto nos negócios, foram identificados alguns trechos nos artigos que mencionavam sobre as principais mudanças observadas nesta área, conforme apresentado na Tabela 3.

*Tabela 3 – Principais mudanças observadas na área Financeira*

<i>Variável</i>	<i>Justificativa</i>
<i>Redução de receita</i>	Muitas empresas enfrentaram uma queda significativa nas vendas devido às restrições de viagens e às medidas de distanciamento social. Isso levou a uma redução na receita e nos lucros.
<i>Aumento dos custos</i>	As empresas também enfrentaram custos adicionais devido à adaptação às medidas de distanciamento social, como a instalação de barreiras de proteção e a aquisição de equipamentos de proteção individual.
<i>Incerteza financeira</i>	A incerteza econômica causada pela pandemia levou a uma incerteza financeira para as empresas, dificultando a previsão de fluxo de caixa e a tomada de decisões estratégicas.
<i>Dificuldades de acesso ao crédito</i>	Muitas empresas enfrentaram dificuldades em obter empréstimos e financiamentos devido à incerteza econômica e às restrições de crédito.
<i>Aumento da inadimplência</i>	A pandemia também levou a um aumento da inadimplência devido à redução da renda e à dificuldade de pagamento de dívidas.

*Fonte: Elaboração da autora.*

A Tabela 4 apresenta a consolidação das principais mudanças observadas na área de Marketing durante a pandemia.

*Tabela 4 - Principais mudanças observadas na área de Marketing*

<b>Variável</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Aumento do uso de canais digitais</i>	Com as restrições de deslocamento e a necessidade de distanciamento social, as empresas tiveram que se adaptar e aumentar o uso de canais digitais para se conectar com seus clientes, como o e-commerce e as redes sociais.
<i>Adaptação de campanhas publicitárias</i>	As empresas tiveram que adaptar suas campanhas publicitárias para se adequarem à nova realidade, evitando conteúdo que pudesse ser considerado inapropriado ou desrespeitoso.
<i>Foco em conteúdo útil e informativo</i>	Com a pandemia, as pessoas estavam buscando informações e recursos para lidar com as mudanças em suas vidas. As empresas se viram obrigadas a adaptar seus conteúdos para oferecer informações úteis e relevantes para seus clientes.
<i>Campanhas de solidariedade</i>	Muitas empresas lançaram campanhas de solidariedade para ajudar as pessoas afetadas pela pandemia, incluindo doações e iniciativas de voluntariado.
<i>Flexibilidade e adaptabilidade</i>	A pandemia mostrou que as empresas precisam ser flexíveis e adaptáveis para se adaptar às mudanças rapidamente e continuar a se conectar com seus clientes.

*Fonte: Elaboração da autora.*

## Operações

Para a área de operações, as principais alterações observadas foram consolidadas na Tabela 5.

*Tabela 5 - Principais mudanças observadas na área de Operações*

<b>Variável</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Mudança para o trabalho remoto</i>	Com o fechamento de escritórios e a necessidade de distanciamento social, muitas empresas tiveram que adaptar suas operações para o trabalho remoto. Isso significou mudanças na comunicação e colaboração, bem como no gerenciamento de equipes.
<i>Adaptação às restrições de viagem</i>	Com as restrições de viagem, muitas empresas tiveram que adaptar suas operações para se adaptar às novas realidades. Isso incluiu a necessidade de encontrar maneiras de continuar a fornecer bens e serviços, mesmo sem poder viajar.
<i>Mudanças na cadeia de suprimentos</i>	Com a interrupção das cadeias de suprimentos devido à pandemia, muitas empresas tiveram que encontrar novas fontes de suprimentos e adaptar suas operações para garantir a continuidade dos negócios.
<i>Novos desafios logísticos</i>	Com o aumento da demanda por entregas à distância, muitas empresas tiveram que adaptar suas operações logísticas para atender às novas necessidades dos clientes. Isso incluiu a necessidade de encontrar novos meios de transporte e aumentar a capacidade de armazenamento.

*Novos protocolos de segurança*

Com o aumento dos casos de COVID-19, muitas empresas tiveram que implementar novos protocolos de segurança para proteger a saúde e segurança de seus funcionários e clientes. Isso incluiu a necessidade de implementar medidas de distanciamento social, aumentar a limpeza e a desinfecção, e fornecer equipamentos de proteção individual.

*Fonte: Elaboração da autora.*

## Recursos Humanos

A Tabela 6 apresenta a consolidação das principais mudanças observadas na área de recursos humanos durante a pandemia.

*Tabela 6 - Principais mudanças observadas na área de Recursos Humanos*

<b>Variável</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Adoção do trabalho remoto</i>	Devido à necessidade de manter distanciamento social, muitas empresas tiveram que adaptar suas operações para o trabalho remoto. Isso exigiu mudanças na forma como as equipes eram gerenciadas e como as tarefas eram realizadas.
<i>Flexibilidade no horário de trabalho</i>	Com a necessidade de equilibrar trabalho e cuidados com familiares, muitas empresas tiveram que ser mais flexíveis com relação ao horário de trabalho dos funcionários.
<i>Ampliação do benefício de saúde</i>	Devido à pandemia, muitas empresas ampliaram os benefícios de saúde para os funcionários, incluindo cobertura para tratamentos relacionados ao COVID-19.
<i>Treinamento e capacitação em segurança</i>	Com a necessidade de manter as instalações limpas e seguras, muitas empresas investiram em treinamento e capacitação para garantir a segurança dos funcionários.

<i>Redução de pessoal</i>	Devido à crise econômica causada pela pandemia, muitas empresas tiveram que reduzir o quadro de funcionários para se manterem financeiramente viáveis.
<i>Aumento do investimento em tecnologia</i>	Com o aumento do trabalho remoto, muitas empresas investiram em tecnologias para melhorar a comunicação e colaboração entre os funcionários.

*Fonte: Elaboração da autora.*

## Tecnologia da Informação

Em Tecnologia da Informação, uma das áreas que sofreu drásticas mudanças durante o período pandêmico, os impactos observados estão resumidos na Tabela 7.

*Tabela 7 - Principais mudanças observadas na área de Tecnologia da Informação*

<b>Variável</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Aumento do trabalho remoto</i>	Com o fechamento das empresas e a necessidade de manter as operações em funcionamento, muitas empresas implementaram políticas de trabalho remoto para seus funcionários. Isso exigiu a implementação de ferramentas de colaboração e comunicação, como Zoom, Slack e Microsoft Teams.
<i>Segurança cibernética</i>	Com o aumento do trabalho remoto, houve um aumento dos riscos de segurança cibernética. As empresas precisaram fortalecer suas defesas para proteger seus dados e sistemas contra ataques cibernéticos.
<i>Cloud computing</i>	O aumento do trabalho remoto também levou a um aumento do uso de nuvens públicas e privadas para armazenar e

	processar dados. Isso permitiu às empresas acessar seus dados e aplicativos de qualquer lugar e em qualquer momento.
<i>Inteligência artificial e análise de dados</i>	A pandemia aumentou a necessidade de processar grandes volumes de dados para tomar decisões informadas. A inteligência artificial e a análise de dados tornaram-se ferramentas cruciais para a tomada de decisões em tempo real.
<i>Automatização</i>	Com a necessidade de manter as operações em funcionamento com menos funcionários, muitas empresas implementaram automação em vários processos, incluindo atendimento ao cliente, gestão de estoque e processamento de pedidos.

Fonte: Elaboração da autora.

## Vendas

Por fim, a Tabela 8 apresenta a consolidação das principais mudanças observadas na área de vendas.

Tabela 8 - Principais mudanças observadas na área de Vendas

<b>Variável</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Mudança para vendas digitais</i>	Com o fechamento de lojas físicas e a necessidade de distanciamento social, muitas empresas tiveram que mudar para vendas digitais, aumentando seu uso de plataformas e-commerce e redes sociais.
<i>Aumento da demanda por</i>	Com as pessoas passando mais tempo em casa, houve um aumento na demanda por produtos e serviços on-line, como

<i>produtos e serviços on-line</i>	entregas de comida, streaming de música e vídeo, e cursos on-line.
<i>Redução da demanda por certos produtos e serviços</i>	Alguns setores, como turismo e eventos, sofreram uma queda significativa na demanda devido às restrições de viagem e ao cancelamento de eventos.
<i>Adaptação às necessidades dos clientes</i>	As empresas tiveram que se adaptar às novas necessidades dos clientes, como entregas rápidas e flexíveis, e oferecer opções de pagamento on-line.
<i>Crescimento do setor de saúde e bem-estar</i>	Com o aumento da preocupação com a saúde e o bem-estar durante a pandemia, muitas empresas no setor de saúde e bem-estar viram um crescimento nas vendas.

*Fonte: Elaboração da autora.*

Com base nesse mapeamento das alterações mais significativas nas áreas funcionais dos negócios durante o período da pandemia apresentado, foi possível estruturar uma pesquisa para confirmação dos tópicos.

#### 4.2 Resultados da pesquisa com especialistas

O propósito da pesquisa foi corroborar, sob uma perspectiva prática de uma consultoria de negócios, os temas abordados na literatura, levando em consideração o contexto nacional. Essa abordagem permitiu uma validação empírica das tendências e alterações identificadas, proporcionando maior embasamento às conclusões obtidas.

Com o questionário respondido pelos especialistas, foi possível identificar e hierarquizar os principais impulsionadores (*drivers*) de mudança nas diferentes áreas funcionais. Assim, foi possível estabelecer uma ordem de importância, destacando aqueles com maior influência nas organizações. O relatório automático disponibilizado pela plataforma de formulários da Microsoft está disponível no Anexo 1, contendo todas as respostas brutas do estudo.

A Figura 6 apresenta a análise do nível de carreira dos respondentes, segmentados hierarquicamente em relação à experiência profissional na área - analista, consultor, gerente e diretor - em ordem crescente. Nesse caso, em termos práticos, as principais diferenças entre os cargos são:

- Analista: Primeiro nível da organização, em que também estão incluídos os estagiários, sendo responsáveis por realizar tarefas específicas em projetos, como análise de dados, pesquisa, resolução de problemas e suporte operacional.
- Consultor: Geralmente são os responsáveis pela estruturação e avaliação das entregas de projetos, realizando análises aprofundadas, diagnósticos, recomendações e implementação de soluções. São os líderes diretos dos analistas e estagiários.
- Gerente: Os gerentes têm a responsabilidade de supervisionar os projetos em andamento, auxiliar em decisões estratégicas e gerenciar os recursos para garantir a qualidade dos entregáveis. São os líderes diretos dos consultores e analistas e auxiliam os diretores na parte comercial.
- Diretor: Os diretores têm a responsabilidade de liderar o portfólio de projetos de uma determinada área, buscando garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados. Com o apoio dos gerentes, são os responsáveis pela prospecção de novos clientes e projetos.

Figura 6 – Nível de carreira dos respondentes em relação ao total de funcionários

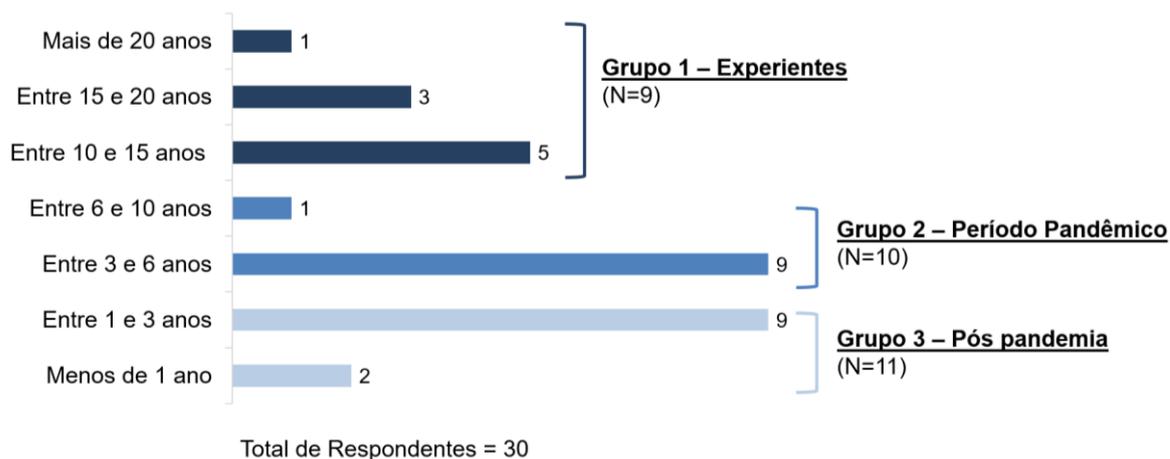


Fonte: Elaboração da autora

De maneira geral, o tempo médio de experiência em consultoria de negócios dos contribuintes com a pesquisa é heterogêneo. Na Figura 7 é possível ver que os respondentes podem ser segmentados em 3 grupos diferentes, com cerca de um terço das respostas obtidas compondo cada um deles. Um primeiro grupo são daqueles que possuem mais de 10 anos de experiência de atuação em consultoria de negócios, com vivência de diferentes contextos, alterações econômicas e problemas enfrentados pelas empresas. Outro terço das respostas foram dadas por profissionais que iniciaram a atuação em consultoria pouco antes de 2021 e permanecem até os dias atuais, trazendo uma visão clara das diferenças entre os períodos pré e pós pandemia. Já o último grupo é composto por profissionais que estão vivendo na prática os impactos provocados pela pandemia nos MN atualmente.

Figura 7 – Anos de experiência de cada respondente em consultoria de negócios.

**Quantos anos de experiência possui em consultoria de negócios?**



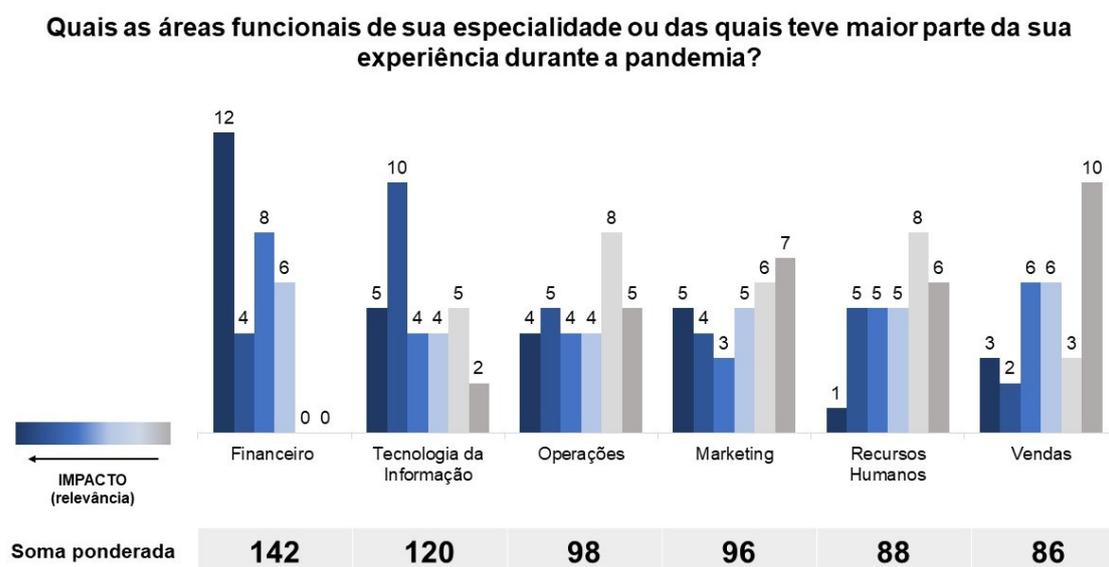
Fonte: Elaboração da autora

Por ser uma representação de perspectivas diferentes acerca do impacto da pandemia no MN das empresas, estes 3 grupos serão utilizados ao longo das demais análises.

Apesar de bastante interligadas entre si, a especialidade da maior parte dos respondentes é a Financeira, independente do grupo de análise. A geração de receita, por ser objetivo fim de qualquer tipo de negócio, é o departamento em que os consultores possuem conhecimentos mais aprofundados. Em segundo lugar, está a área de Tecnologia da Informação para os Grupos 2 e 3, formado por profissionais mais novos no mercado, e Operações para o Grupo mais experiente, conforme demonstrado pela Figura 8. Em último lugar em termos de especialidade encontra-se a área de

Marketing para o grupo com maior experiência, de Vendas para o Grupo Pandêmico e, por fim, Recursos Humanos para os grupos com menor experiência.

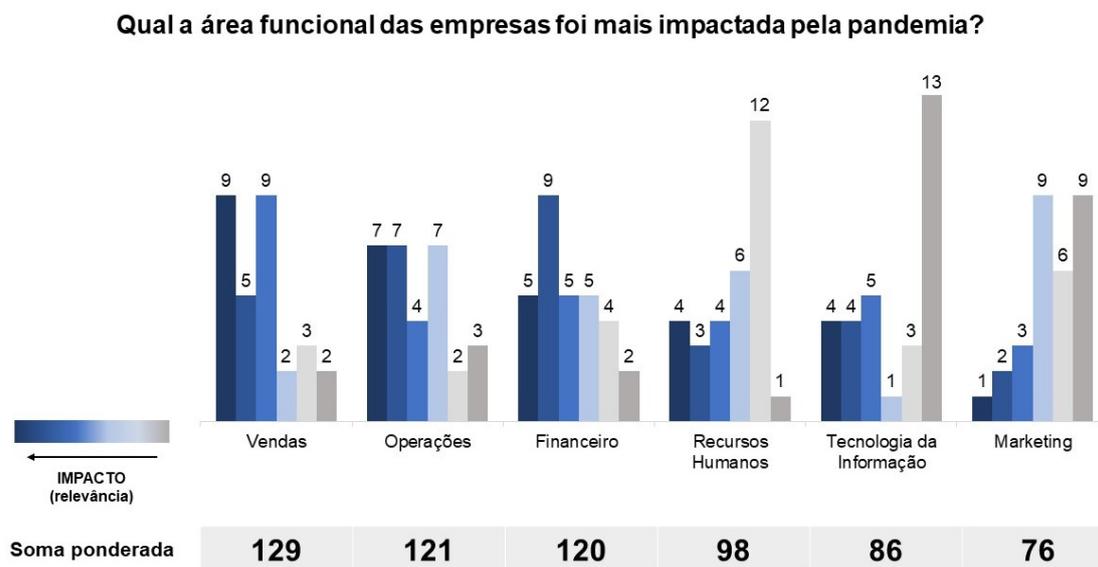
Figura 8 - Especialidade dos respondentes ao questionário



Fonte: Elaboração da autora

As áreas funcionais da empresa foram colocadas em ordem do menor impacto ao maior impacto sofrido na pandemia, de acordo com a percepção dos respondentes. O resultado dessa avaliação está apresentado na Figura 9. Com base na soma ponderada dos resultados gerais, a área de Vendas foi a identificada pelos respondentes como a mais afetada durante a pandemia, com resultado bem próximo das áreas de Operações e Financeira. Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Marketing foram citadas na sequência.

Figura 9 – Impacto da pandemia por área funcional



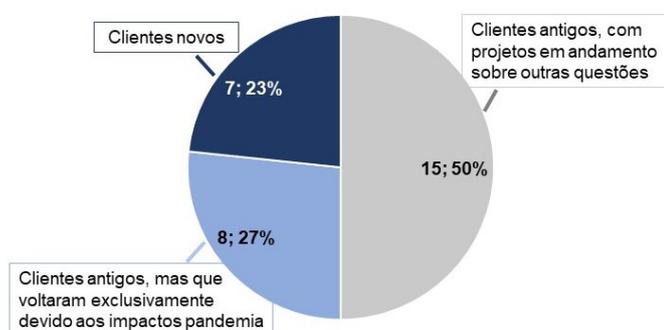
Fonte: Elaboração da autora

Na visão do Grupo 1, mais experiente, a área mais impactada foi a de Vendas, enquanto para o Grupo 2, que acompanhou o pré e o pós pandemia, as Operações foram as que mais sofreram impactos na pandemia. Por fim, para os profissionais com experiência no pós-pandemia, foi identificado que a área Financeira recebeu os maiores impactos.

Em termos do tipo de cliente que procurou a consultoria durante a pandemia, foi identificado que 50% eram clientes antigos, que já tinham projetos em andamento para solucionar questões que foram identificadas anteriormente. Em termos de clientes que procuraram consultoria para resolver questões relativas aos impactos da pandemia em seus MN, foi informado que 23% eram clientes novos e 27% clientes antigos, mas que voltaram exclusivamente devido a esse fim, conforme demonstrado na Figura 10. Os 3 grupos foram praticamente unânimes quanto à essa questão.

Figura 10 - Classificação do tipo de projetos realizados durante a pandemia.

**Como se caracterizou a maior parte dos clientes que procuraram a consultoria durante a pandemia?**

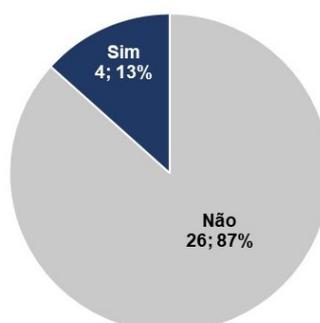


Fonte: Elaboração da autora

Quando questionados sobre a origem dos projetos de consultoria atualmente, apenas 13% dos respondentes acreditam que os projetos em andamento ainda são impactos diretos da pandemia, de acordo com a Figura 11. O posicionamento sobre essa temática também foi equivalente para os três grupos em análise.

Figura 11 - Impacto da pandemia nos projetos atualmente desenvolvidos pela consultoria.

**A maior parte dos projetos de consultoria atualmente ainda são reflexos dos impactos diretos da pandemia?**



Fonte: Elaboração da autora

Para entendimento dos MN que melhor sobreviveram ao contexto pandêmico, foi questionado sobre as características das empresas que melhor passaram por esse

período. A maior parte das respostas citou a digitalização, como é possível ver nos trechos:

- “Negócios que ofertassem soluções de tecnologia frente à maior demanda por integração digital, bem como os negócios que já haviam avançado em digitalização dos seus serviços e capacidade de integração da equipe à distância.”
- “As empresas com maior capacidade de adaptação, que foram rápidas em adotar medidas de segurança para os colaboradores e clientes. E por fim, conseguiram transformar o negócio de um modelo "tradicional" para algo mais "virtual" e/ou remoto.”
- “MN de base tecnológica, modelos de plataforma, se saíram melhor na pandemia pois já operavam com menor interface humana.”
- “Dinâmicos, focados em estratégias atemporais e uso de tecnologia”
- “Capacidade de trabalhar remotamente, incluindo organizar o RH, definir a forma de operar à distância, políticas contratuais e de vendas de forma a deixar claro para os clientes o formato de trabalho”
- “Adaptabilidade em inovações tecnológicas”
- “Negócios com mais maturidade na transformação digital já estavam preparados para o mundo on-line off-line, é o caso da Magalu<sup>4</sup>. Ao passo que outras empresas, como as de varejo de roupa tiveram que acelerar investimentos para vender fora das lojas físicas, o caso da Renner<sup>5</sup>”
- “Modelos de rápido ganho financeiro (eficiência) e Digitalização”
- “Negócios digitais”
- “Flexibilidade para adaptação ao modelo online e comunicação *“omnichannel”*<sup>6</sup>”

---

<sup>4</sup> Magazine Luiza, empresa brasileira do setor de varejo, caracterizada por ser uma das pioneiras no formato plataforma digital com pontos físicos.

<sup>5</sup> Renner, uma das maiores varejistas de moda do Brasil.

<sup>6</sup> Omnichannel é uma estratégia que amplia a experiência do cliente por meio da interação entre todos os pontos de contato da empresa com ele, tanto online como físicos.

- “Negócios nativamente digitais e/ou que vendem bens ou serviços essenciais”
- “Plataformas digitais com facilidade para escalar e baixa dependência de uma cadeia de suprimentos global”

A digitalização e o uso das tecnologias para lidar com as restrições impostas foi o aspecto mais citado. Inclusive, este é uma tendência cujos impactos têm sido comparados aos da revolução industrial por vários autores (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2022; Degryse, 2016; Schwab, 2015; Tihinen, M.Iivari, H.Ailisto, M.Komi, & I.Peltomaa, 2016).

Embora a digitalização não seja um fenômeno novo, os desafios e as oportunidades associadas estão em constante mudança. Esse termo se refere ao uso de tecnologias digitais por uma empresa para mudar seu MN e caminhar para um negócio digital (Facin, Barbosa, Matsumoto, Cruz, & Salerno, 2022). As empresas na pandemia passaram por profundas mudanças e em pouquíssimo tempo implementaram soluções baseadas em tecnologias digitais.

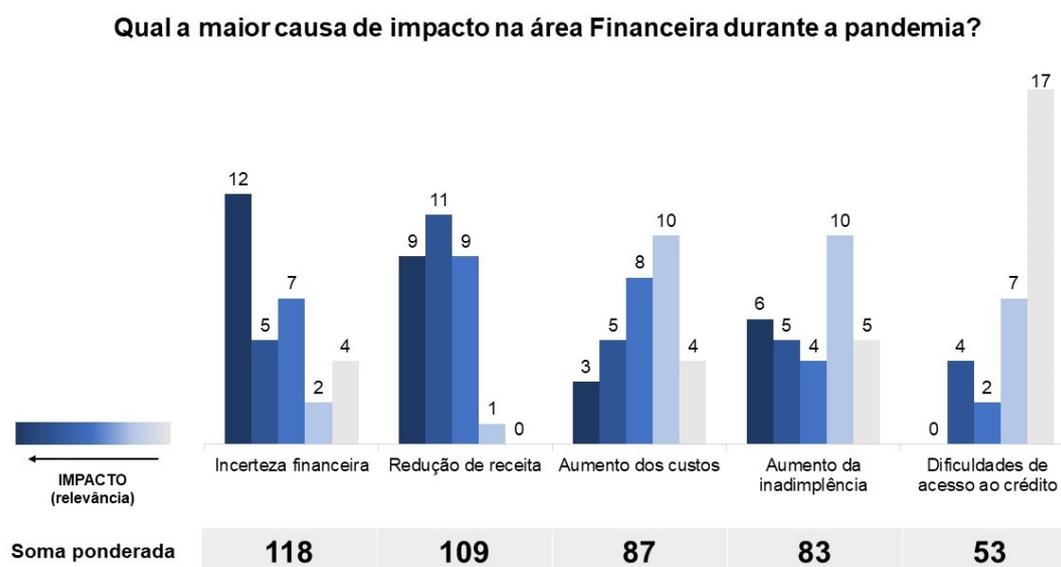
A digitalização exige uma reestruturação dos processos, tornando a empresa mais ágil, investindo em estruturas mais orgânicas, reforçando a padronização e automação, de forma a otimizar a capacidade de resposta aos problemas enfrentados. A COVID-19 trouxe tempos difíceis e incertos e acelerou os inevitáveis processos de transformação digital (Almeida, Santos, & Monteiro, 2020). Nem todas as empresas e pessoas têm os mesmos recursos para enfrentar os desafios da digitalização. Fundamentalmente, esse processo exige uma mudança no MN.

Quanto aos impactos por área funcional, as respostas foram avaliadas conforme os principais aspectos obtidos na revisão da literatura, apresentados anteriormente no tópico 4.1 - *Resultados da produção bibliográfica*. É importante ressaltar para alguns casos a sobreposição de impactos ou a correlação entre impactos de diferentes áreas.

Financeira

Em termos financeiros, a redução de receita e a incerteza financeira foram os aspectos com maior destaque no enfrentamento da pandemia para os três grupos de respondentes. Com as medidas de restrição e o fechamento de muitas atividades econômicas não essenciais, várias empresas experimentaram uma redução drástica ou mesmo a perda total de receita durante a pandemia. Setores como turismo, eventos, varejo físico e restaurantes foram particularmente afetados. A diminuição da demanda, o cancelamento de pedidos e a interrupção das cadeias de suprimentos resultaram em uma queda nas vendas e na receita das empresas. Essa redução financeira afetou diretamente a capacidade das empresas de pagar despesas operacionais, salários e dívidas existentes.

Figura 12 - Impactos na área Financeira devido à pandemia



Fonte: Elaboração da autora

De duas maneiras, a pandemia do COVID-19 impactou o funcionamento das empresas. Primeiro, a pandemia teve um impacto significativo no comportamento de financiamento de empresas e investidores, causando flutuações acentuadas ou mesmo quedas significativas nos mercados de ações e alterando as estratégias de negociação dos investidores (Nicola, et al., 2020). Em segundo lugar, as medidas de combate à pandemia restringiram o fluxo de insumos de produção e impactaram os mercados financeiros.

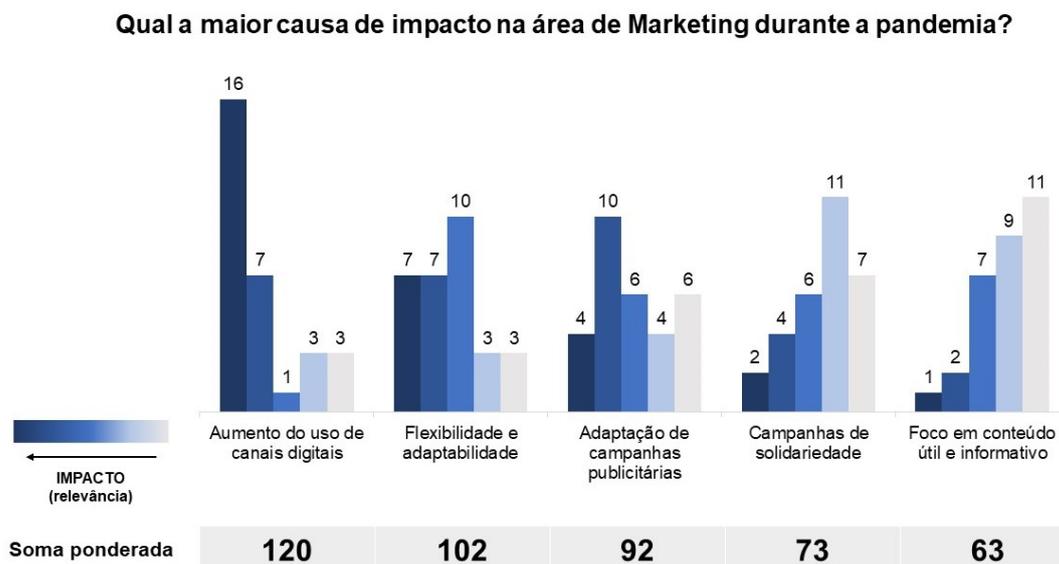
A pandemia trouxe uma dose de incerteza em relação à duração e ao futuro da economia. As empresas enfrentaram dificuldades para prever o futuro e planejar adequadamente, uma vez que não sabiam quanto tempo as restrições iriam durar, como seria a recuperação econômica e como as preferências do consumidor poderiam mudar. Essa incerteza tornou difícil para as empresas tomarem decisões estratégicas e de investimento, além de aumentar os riscos associados a empréstimos e financiamentos.

Embora a dificuldade de acesso ao crédito seja um aspecto importante, a prioridade dada a esse desafio pode variar entre as empresas, dependendo de suas circunstâncias individuais. Durante a pandemia, algumas empresas buscaram o acesso a linhas de crédito e programas de apoio financeiro oferecidos pelos governos ou instituições financeiras. No entanto, outras empresas podem ter tido maior capacidade de lidar com a crise inicialmente, contando com reservas de caixa, linhas de crédito pré-existentes ou capacidade de negociação com fornecedores e parceiros comerciais.

### Marketing

Para o Marketing, o aumento do uso de canais digitais foi o tópico considerado principal nos impactos causados à essa área durante a pandemia. Já o foco em conteúdo útil e informativo não foi considerado tão prioritário neste período.

Figura 13 - Impactos na área de Marketing devido à pandemia



Fonte: Elaboração da autora

Na era digital, a transformação dos canais de comunicação é um desafio para todas as indústrias, mas especialmente para a indústria de comunicação e marketing (Rangaswami & Gupta, 2000). O marketing digital é uma forma de marketing direto que conecta consumidores com vendedores eletronicamente usando tecnologias interativas como e-mail, sites, fóruns online e grupos de notícias, televisão interativa, comunicações celulares e assim por diante. O marketing digital oferece oportunidades para as empresas obterem valor econômico por meio da colaboração com partes interessadas, clientes e funcionários (Purkayastha & Sharma, 2016).

Durante a pandemia, houve uma explosão de informações relacionadas à COVID-19. As pessoas foram inundadas com notícias, atualizações e conteúdo relacionado à crise de saúde. Nesse contexto, as empresas podem ter percebido que era necessário encontrar maneiras criativas e envolventes de fornecer conteúdo útil e informativo que se destacasse em meio ao volume de informações disponíveis.

Provavelmente a pandemia de COVID-19 representa uma das mudanças ambientais mais significativas na história do marketing moderno, que pode ter um impacto profundo na responsabilidade social corporativa, na ética do consumidor e na

filosofia básica de marketing. O impacto de curto prazo do COVID-19 é sentido imediatamente e sem esforço, devido ao bloqueio generalizado e às medidas de distanciamento social em todo o mundo (He & Harris, 2020).

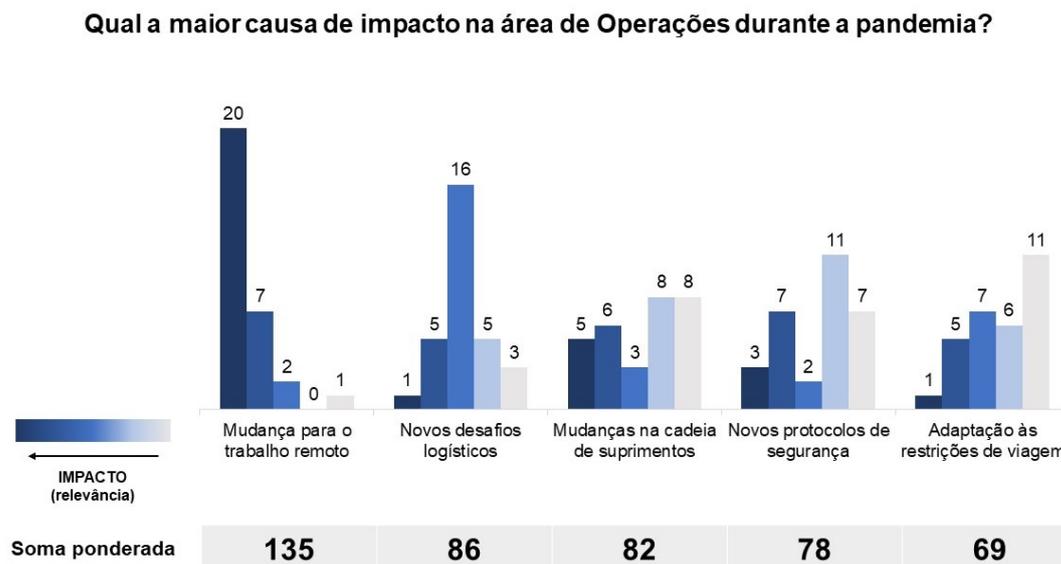
Muitas empresas não apenas resistiram a práticas comerciais antiéticas, mas também se envolveram proativamente em várias atividades de responsabilidade social corporativa, principalmente aquelas que podem oferecer ajuda e assistência imediata na luta contra o vírus. As empresas doaram o tempo de sua campanha comercial original para promover boas causas (He & Harris, 2020).

A pandemia deu oportunidade e tempo aos consumidores para refletir sobre o significado básico do consumo e o impacto de seu consumo não apenas em si mesmos, mas também nos outros, na sociedade em geral e no meio ambiente. Outra área da tomada de decisão ética do consumidor sujeita à influência da pandemia de COVID-19 é a noção de compra de produtos nacionais *versus* estrangeiros. A interrupção da cadeia de suprimentos global também forçou e incentivou os consumidores a comprar produtos locais, quando disponíveis (Ma, Yang, & Yoo, 2020)

### Operações

Quanto às operações, o tópico de maior destaque para todos os respondentes também foi a mudança para o trabalho remoto. Em segundo lugar, para os Grupos com até 10 anos de experiência em consultoria foi considerado relevante os impactos provocados pelos novos desafios logísticos. Já para o grupo mais experiente, a soma ponderada indicou como segundo ponto de maior destaque as adaptações às restrições de viagem.

Figura 14 - Impactos na área de Operações devido à pandemia



Fonte: Elaboração da autora

Com as restrições de distanciamento social e os bloqueios implementados em muitos países, as empresas tiveram que encontrar maneiras de continuar operando, mesmo com suas equipes trabalhando de casa. A mudança para o trabalho remoto exigiu que os gerentes adotassem novas abordagens para a gestão de equipes. Como muitas dessas respostas falharam, a pandemia do COVID-19 destacou o despreparo das cadeias de suprimentos para interrupções e mudanças imprevistas em seu ambiente (Van Hoek, 2020).

Quanto aos grupos com até 10 anos de experiência, os impactos provocados por novos desafios logísticos foram considerados relevantes. Esses desafios podem incluir interrupções nas cadeias de suprimentos, dificuldades na distribuição de produtos, restrições de transporte e mudanças nas demandas dos clientes. Os grupos mais jovens, com menos experiência, podem ter tido menos experiência em lidar com essas situações e podem ter enfrentado maiores dificuldades em se adaptar a esses desafios logísticos.

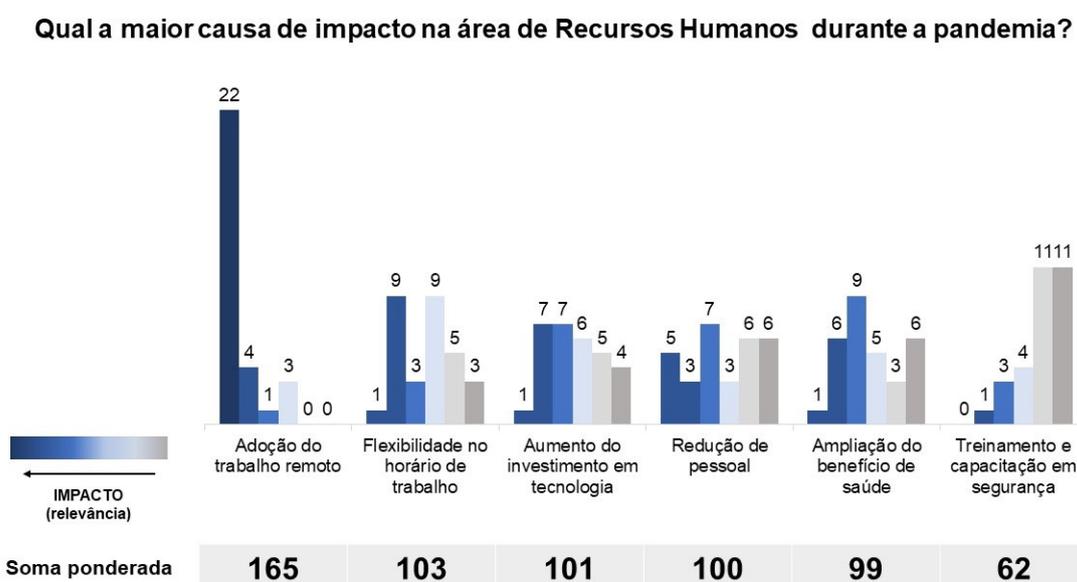
Por outro lado, o grupo mais experiente destacou as adaptações às restrições de viagem como um ponto relevante. Isso ocorre porque profissionais com mais

experiência geralmente têm mais probabilidade de ocupar cargos que exigem viagens frequentes para negociações diretas com os clientes. As restrições de viagem impostas durante a pandemia afetaram diretamente a capacidade desses profissionais de realizar suas atividades comerciais normalmente, exigindo adaptações e alternativas, como reuniões virtuais, eventos online e outras formas de comunicação remota.

## Recursos Humanos

Para a área de Recursos Humanos (RH), quase como unanimidade entre todos os respondentes, foi indicado que a adoção do trabalho remoto causou os maiores impactos durante o período pandêmico.

Figura 15 - Impactos na área de Recursos Humanos devido à pandemia



Fonte: Elaboração da autora

É importante lembrar que o trabalho remoto exigiu uma mudança significativa na cultura organizacional. As empresas precisaram adaptar suas políticas e práticas de recursos humanos para acomodar o trabalho remoto em larga escala. Isso incluiu a revisão de políticas mais flexíveis, horários de trabalho, comunicação interna, gestão de desempenho e benefícios para se adequarem a um ambiente de trabalho virtual.

Durante o período de quarentena, as pessoas tiveram de se adaptar a um modelo de teletrabalho e aprender a partilhar um espaço reduzido com os seus familiares. As residências domésticas tornam-se lugares híbridos onde as tarefas domésticas e o trabalho de escritório foram compartilhados. Esse cenário teve impacto na vida das pessoas, com risco de redução de renda ou perda do emprego (Almeida, Santos, & Monteiro, 2020).

A transição para o trabalho remoto apresentou novos desafios para o gerenciamento de pessoas. Os gestores tiveram que encontrar maneiras eficazes de acompanhar e apoiar os funcionários à distância. Isso incluiu a implementação de novos processos de comunicação, o monitoramento da produtividade dos funcionários, a promoção do bem-estar e o fornecimento de suporte emocional. O desenvolvimento de habilidades de liderança remota também se tornou uma prioridade.

Com o *home office*, a interação social e a conexão com a cultura organizacional foram estremecidas. Os profissionais tiveram que desenvolver estratégias para manter o engajamento dos funcionários, promover o trabalho em equipe e fortalecer a cultura organizacional, mesmo à distância. Isso incluiu a realização de eventos virtuais, atividades de integração, programas de reconhecimento e comunicação consistente para garantir que os funcionários se sentissem conectados e parte da organização.

O rápido e não planejado processo de digitalização, que também foi forçado pela COVID-19, provoca nas organizações uma sensação de incapacidade para atrair o talento necessário para enfrentar o futuro (Dahlander & Walin, 2018). É difícil definir o perfil de qualificação da força de trabalho na era pós COVID-19 e estruturar os processos de seleção de novos funcionários. Na visão da administração, o investimento em tecnologia da informação tem sido muitas vezes considerado um pré-requisito e fonte de inovação econômica, mas também é visto como um custo excessivo, que não pode ser devidamente avaliado (Alfirevic & Cukusic, 2010).

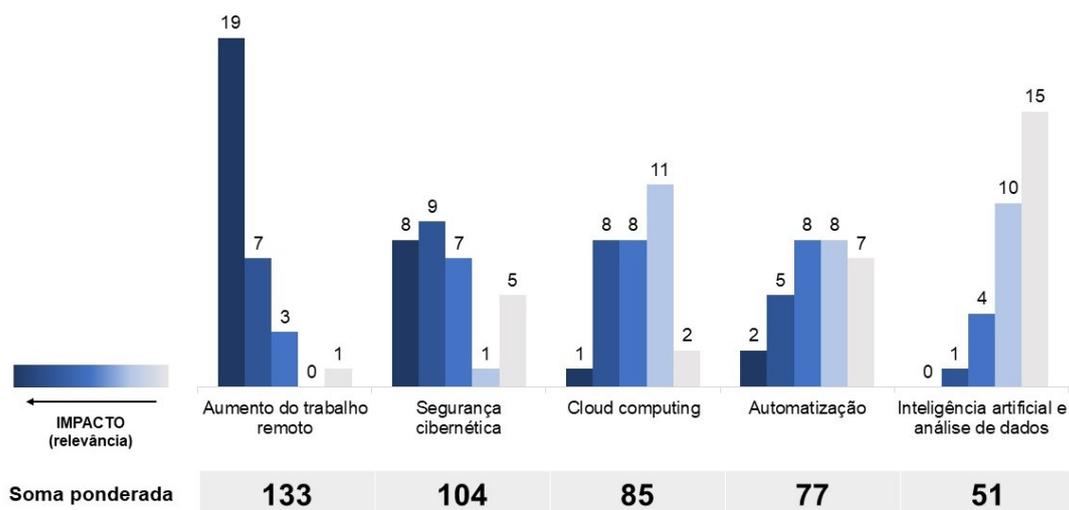
### Tecnologia da Informação

Em termos de Tecnologia da Informação (TI), os três grupos foram unânimes a respeito do impacto provocado pela pandemia, havendo divergências apenas quanto

às colocações de Cloud Computing e Automatização no terceiro e quarto lugares. A principal causa levantada foi a do aumento do trabalho remoto, seguida pela segurança cibernética. Já a última a ser considerada, foi a inteligência artificial e análise de dados.

Figura 16 - Impactos na área de Tecnologia da Informação devido à pandemia

Qual a maior causa de impacto na área de Tecnologia da Informação durante a pandemia?



Fonte: Elaboração da autora

A transição abrupta para o trabalho remoto teve um impacto imediato e generalizado na área de Tecnologia da Informação, dado que foi necessário ajustar os sistemas para suportar o trabalho virtual em grande escala. A pandemia obrigou um número recorde de funcionários a trabalhar remotamente por um período prolongado, o que resultou em tráfego intenso nas redes de conectividade remota (He, Zhang, & Li, 2020).

A pandemia gerou uma demanda rápida de esforços para usar tecnologias inovadoras para lidar com os danos do COVID-19 em nossa vida (O'Leary, 2020). Ela não apenas criou possibilidades para promover soluções baseadas em tecnologia, mas também forneceu uma rara oportunidade de estudar a pesquisa e a prática da tecnologia, incluindo gerenciamento de informações, práticas de trabalho e *design* e uso de tecnologias (Sein, 2020).

Isso envolveu a implementação ou expansão de infraestruturas de rede, como servidores virtuais, Redes Privadas Virtuais (VPNs), ferramentas de colaboração online e sistemas de videoconferência. O aumento repentino da demanda por essas tecnologias e a necessidade de garantir a segurança das informações e a conectividade confiável foram desafios significativos enfrentados.

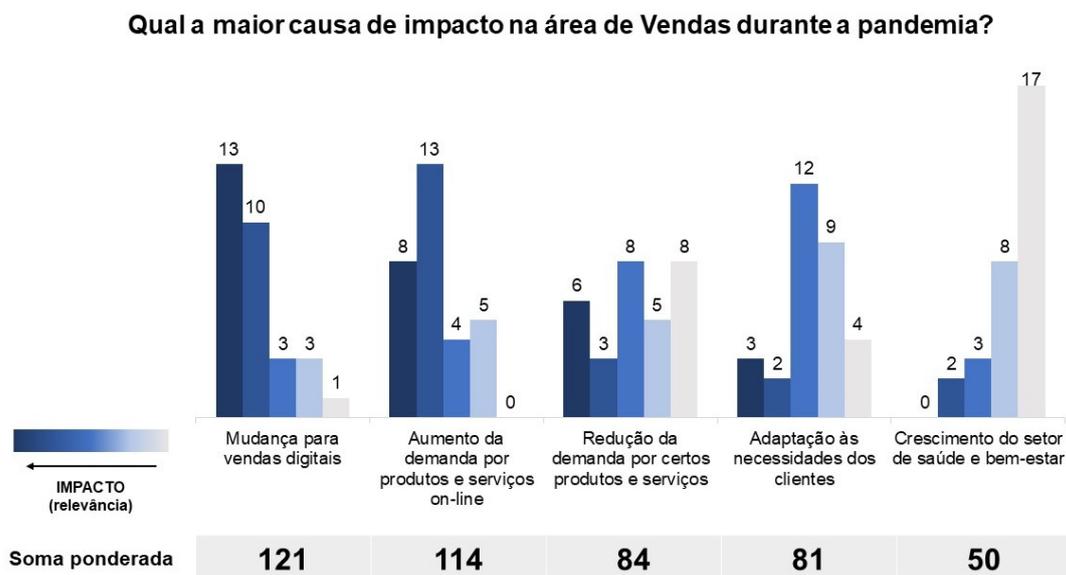
Além disso, foi necessário estabelecer um mecanismo de suporte técnico remoto para encontrar maneiras eficientes de lidar com problemas e solicitações de suporte à distância, sem a capacidade de acessar diretamente os dispositivos dos usuários.

Quanto à inteligência artificial e análise de dados, embora sejam áreas importantes da TI, sua implementação em larga escala e seu impacto podem exigir mais tempo e planejamento. A implementação efetiva de soluções de inteligência artificial e análise de dados requer uma infraestrutura sólida, recursos especializados, qualidade e quantidade suficiente de dados, além de um planejamento cuidadoso e colaboração em toda a organização. Embora essas tecnologias possam ter potencial para ajudar a resolver problemas complexos e tomar decisões mais informadas, sua adoção completa pode levar mais tempo e recursos em comparação com a resposta imediata necessária para o trabalho remoto durante a pandemia.

## Vendas

Em relação às vendas, os maiores impactos foram na migração para canais digitais e aumento da demanda por produtos e serviços on-line para os três grupos de respondentes. Com destaque, o crescimento do setor de saúde e bem-estar foi o de menor impacto nesta área funcional.

Figura 17 - Impactos na área de Vendas devido à pandemia



Fonte: Elaboração da autora

Durante a pandemia, muitas restrições foram impostas, como fechamentos de lojas físicas, restrição da circulação de pessoas e medidas de distanciamento social, o que levou a uma mudança significativa no comportamento do consumidor. Com a necessidade de evitar aglomerações e minimizar o contato pessoal, as pessoas buscaram alternativas para realizar compras e acessar produtos e serviços.

Com o fechamento de lojas físicas e a diminuição das interações presenciais, muitas empresas tiveram que encontrar novas maneiras de alcançar e atender seus clientes. Os canais digitais, como sites, aplicativos e redes sociais, tornaram-se ferramentas essenciais para manter os negócios funcionando

Esse é um dos motivos pelos quais também houve o aumento da demanda por produtos e serviços online, o segundo impacto mais mencionado. Nesse cenário, os canais digitais se tornaram a principal opção para as vendas. A migração para os canais digitais permitiu que as empresas continuassem operando e alcançando os consumidores de maneira eficiente, mesmo durante os momentos mais críticos da pandemia.

A alteração do contexto social provocou a redução da demanda por determinados produtos e serviços, o terceiro tópico mais citado e as empresas, conseqüentemente, tiveram que adaptar às necessidades dos clientes, citado na seqüência. Dentre essas alterações de demandas, houve uma percepção de crescimento do setor de bem-estar e serviços. Porém, em relação aos demais, este foi o tópico considerado menos impactante.

Com base nas respostas dos questionários e da bibliografia, foi possível realizar a identificação de aspectos que se correlacionam entre si. Devido à interação entre as áreas funcionais, um mesmo tópico acaba afetando de diferentes maneiras cada um desses setores.

Com base na Figura 18, é possível perceber que a adoção do trabalho remoto foi o impacto com maior peso dentre os elencados na visão dos especialistas. Os 3 primeiros itens citados com maior relevância se relacionam às restrições impostas ao trabalho presencial, cujo impacto foi compartilhado entre as áreas de Recursos Humanos, Operações e Tecnologia da Informação.

Figura 18 - Ranqueamento com base na soma ponderada dos impactos por área funcional



Fonte: Elaboração da autora

Sobre essa temática, estudos apontam que há 5 formas de organizar o espaço de trabalho no mundo pós pandemia (Davis, 2021):

- Como era: os funcionários voltam ao escritório e retomam uma rotina regular, com horários pré-estabelecidos. O escritório pode ser mais higiênico e flexível, mas apesar da noção reconfortante para muitos, este formato só parecerá familiar se a maioria dos funcionários voltar a frequentar estes espaços.
- Híbrido centralizado: Um modelo onde os funcionários visitam o escritório quando precisam colaborar e voltam para casa para fazer seu trabalho focado. O escritório serve como um centro social – o lugar aonde as pessoas vão para se encontrar, socializar e trabalhar juntas.
- Trabalho baseado em atividades: os funcionários trabalham em um escritório, mas não têm uma mesa designada. Em vez disso, eles passam o dia se movendo entre uma variedade de espaços de trabalho, como salas de reunião, cabines telefônicas e espaços de convivência. Este modelo economiza espaço, mas envolve uma transformação cultural significativa.
- Descentralização dos escritórios: em vez de viajar para um grande escritório central, os funcionários trabalham em escritórios satélites menores nos subúrbios e bairros mais próximos de onde moram. Isso os poupa do deslocamento até um escritório central, ao mesmo tempo em que oferece os benefícios da interação face a face com os colegas. Apesar de parecer lógico, esse modelo envolve a divisão de uma força de trabalho não por projeto ou função de trabalho, mas por localização geográfica.
- Totalmente virtual: os funcionários trabalham em casa - ou em qualquer outro lugar que desejarem - permitindo que as empresas evitem gastos com aluguéis ou manutenção dos escritórios.

Essas possíveis opções de local de trabalho devem considerar o objetivo e a estratégia de cada empresa, bem como as preferências e estilos de trabalho de seus funcionários. Nenhum desses modelos de local de trabalho é necessariamente novo. Embora algumas empresas tenham se interessado por esses modelos antes da pandemia, a maioria não estava disposta a experimentá-los. Um ponto a se enfatizar,

no entanto, é que independente do cenário, parece que algum grau de trabalho em casa persistirá e nada será exatamente “como antes”. Há divergências entre os próprios funcionários estão divididos sobre o melhor modelo a ser seguido. As mulheres e trabalhadores mais jovens, normalmente, são mais propensas a valorizar a flexibilidade de trabalhar em casa do que os homens e profissionais mais experientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transversalidade que justifica o trabalho remoto como sendo a modificação mais significativa provocada pela pandemia é a mesma que também esclarece a aparente contradição entre os consultores afirmarem que a área de Tecnologia da Informação (TI) não foi fortemente impactada pela pandemia, mas ao mesmo tempo concordarem que a digitalização foi crucial para a sobrevivência das empresas pode ser esclarecida ao considerarmos os diferentes aspectos da atuação da TI nas organizações.

A área de TI assume importante transversalidade em uma empresa, especialmente nos dias atuais, o que significa que ela atravessa e influencia diretamente diversos setores e atividades dentro da organização. Essa transversalidade ocorre devido à natureza fundamental da TI como uma ferramenta que suporta e potencializa uma ampla gama de operações e processos empresariais. Portanto, durante a pandemia, a área de TI em si pode não ter sofrido impactos negativos significativos em termos de estrutura, funcionamento e inovação. Mas, indiretamente, influenciou o processo de adaptação de outras áreas funcionais ao contexto pandêmico.

Além disso, a importância da digitalização como fator de melhor adequação empresarial durante os desafios impostos pela pandemia não se limita apenas à infraestrutura de TI, apesar de ser um componente crucial. A digitalização requer uma estratégia que alinhe os objetivos de negócios com os recursos tecnológicos, exigindo mudanças na cultura organizacional, capacitação e integração dos funcionários. Portanto, empresas que já tinham uma mentalidade digital nas diversas áreas funcionais puderam responder de maneira mais ágil e eficaz às mudanças repentinas no ambiente de negócios, enquanto aquelas que não estavam preparadas tiveram que se adaptar com mais dificuldade.

A crise global provocada pela pandemia vem determinando novos estilos de vida e sustentando o redesenho dos MN, já que as organizações precisam navegar pelo desconhecido. A pandemia causou rápidas transformações globalmente à medida que regulamentações políticas foram criadas, comportamentos individuais e coletivos da

sociedade alterados e avanços tecnológicos acelerados, o que gerou um cenário de oscilações econômicas. Quando uma crise como a pandemia de coronavírus atinge uma organização, é preciso avaliar o impacto, tanto no curto quanto no longo prazo para a sustentabilidade da empresa. Em resumo, quando os mercados mudam, é preciso repensar seu posicionamento estratégico e MN. O COVID-19 deixou de ser uma emergência para se tornar um fato da vida.

Ao desenvolver um MN de alto lucro há duas opções básicas: (1) aumentar o valor para o cliente ou (2) reduzir o custo de atendimento (ou ambos). O ponto de partida para determinar um novo MN é esclarecer a atual segmentação de lucro da sua empresa.

Durante a pandemia, muitas empresas tiveram que se adaptar rapidamente ao trabalho remoto, ao comércio eletrônico e a outros MN digitais para sobreviver. Essa transformação digital acelerada demonstrou os benefícios da tecnologia, como maior eficiência, flexibilidade e alcance global. É provável que as empresas continuem a investir em soluções digitais e expandam suas operações online nos próximos anos.

Como resultado desses fatores, muitas empresas serão incentivadas a adotar estratégias de negócios mais digitais e sustentáveis nos próximos anos (Savio, D'Andrassi, & Ventimiglia, 2023). Corporações, investidores e governos em todo o mundo assumiram compromissos ambiciosos para reduzir os impactos ambientais e sociais negativos de suas operações. Além de que os consumidores passaram a valorizar e tomar consciência das questões éticas por trás dos negócios.

Com isso, em certos níveis, as empresas foram obrigadas a adotar uma abordagem de economia verde durante a pandemia. E, de acordo com os sinais atuais do mercado, deve ser uma tendência a ser exigida aos MN nos próximos anos.

É importante ressaltar que a transição para uma economia verde envolve mudanças em políticas, regulamentações, práticas empresariais, comportamentos individuais e investimentos em infraestrutura e tecnologia. Essas mudanças foram potencializadas com os impactos oriundos da disseminação do coronavírus e medidas para o controle da doença. Importante lembrar que, esse modelo de economia assim

como no contexto pandêmico, requer colaboração entre os setores público e privado, bem como o envolvimento ativo da sociedade civil, para promover uma transição bem-sucedida e sustentável para um modelo econômico mais verde e resiliente (Tsang, Frost, & Cao, 2023).

Os consumidores estão cada vez mais exigindo transparência, responsabilidade e práticas sustentáveis das empresas. Além disso, os governos estão implementando regulamentações ambientais mais rígidas e estabelecendo metas de redução de carbono. Para atender às demandas dos clientes e cumprir as regulamentações, as empresas precisarão reavaliar seus MN e incorporar princípios de economia digital e verde.

E toda essa transformação do MN, suportada pela tecnologia digital, tem sido documentada na literatura como uma das estratégias utilizadas para responder às mudanças ambientais disruptivas; em particular, tecnologias que apoiem as empresas na identificação de novas práticas de negócios (Richter, 2020). O crescimento do uso da tecnologia no cotidiano das pessoas e empresas para enfrentar essa situação excepcional provocada pela pandemia é uma evidência do processo de aceleração digital. A mudança da tecnologia eletrônica analógica para a tecnologia digital é a força motriz da revolução digital atual.

Por fim, e com o previsível aumento dos teletrabalhadores, ainda que adotando um modelo híbrido, há a contribuição para o desenvolvimento sustentável das cidades. A dimensão ambiental, que sofreu com a globalização, pode se beneficiar dessa conjuntura (Figge & Offermans, 2017). Nem todos os funcionários precisarão residir nas cidades ou arredores, o que contribuirá para reduzir o tráfego de veículos e melhorar a qualidade de vida das populações.

O local de trabalho dos funcionários tem implicações significativas e especialistas estão divididos sobre o que provavelmente acontecerá a seguir. Alguns argumentam que a experiência de trabalhar em casa foi tão bem-sucedida que o trabalho remoto veio para ficar. Outros especulam que as pessoas estão famintas por interação presencial. Dividindo a diferença, outro grupo acredita que o futuro do

trabalho não será nenhum desses dois extremos, mas uma solução híbrida entre casa e escritório (Babapour Chafi, Hultberg, & Bozic Yams, 2022).

No futuro, parece provável que as empresas não convergirão para um único modelo de local de trabalho, mas, em vez disso, seguirão em várias direções diferentes à medida que buscam modelos que sejam ajustados às suas necessidades de negócios. É provável que o modelo de local de trabalho pré-pandêmico de tamanhos únicos e presenciais para qualquer setor da economia se torne estranho.

Considerando que, nos setores industrial e tecnológico, o desenvolvimento da inovação é um fator chave para o desenvolvimento de novas vantagens competitivas (Fransman, 2018), os processos de pesquisa e desenvolvimento também devem sofrer mudanças nos próximos anos. Em um contexto global de competitividade, Brown, Bocken e Balkenende (2020) defendem que a inovação aberta e a inovação colaborativa têm produzido potenciais resultados visíveis de valor acrescentado para a economia. Esses modelos são baseados no compartilhamento de investimentos, habilidades e riscos.

A crise da pandemia também ressaltou a importância da sustentabilidade e do cuidado com o meio ambiente. As preocupações ambientais estão se tornando cada vez mais relevantes para os consumidores, funcionários e investidores. As empresas estão percebendo a necessidade de adotar práticas comerciais sustentáveis e reduzir sua pegada de carbono. Isso impulsionará a transição para uma economia verde, onde as empresas se esforçam para serem ambientalmente responsáveis e socialmente conscientes (Gigauri, 2021).

O próximo normal após a pandemia será moldado pelos conceitos de economia digital e verde devido a várias razões. A pandemia destacou a importância da digitalização e da sustentabilidade ambiental, levando a mudanças significativas na forma como as empresas operam (Gigauri, 2021).

Ainda é uma questão em aberto, mas a expectativa é que as questões ESG permanecerão ainda mais importantes para os investidores durante uma pandemia global e a o período posterior de recessão econômica associada. Isso porque as

empresas provavelmente serão mais resilientes diante de choques e adversidades inesperados se forem geridas a longo prazo e alinhadas com as megatendências da sociedade, como inclusão e mudança climática.

A razão mais fundamental para tentar aumentar o desempenho ESG da sua empresa é que todos os seres humanos – dentro e fora dos ambientes corporativos – têm a obrigação de se comportar de maneira pró-social. Mas, além do caso moral, há recompensas reais por se concentrar em questões ESG. E vão além dos benefícios que as empresas podem desfrutar devido ao aumento da produtividade devido ao maior envolvimento dos funcionários ou aumento das vendas devido a clientes mais leais e satisfeitos (Egorova, Grishunin, & Karminsky, 2022; Ahmad, Yaqub, & Lee, 2023; Lee & Suh, 2022).

A tecnologia desempenha um papel crucial na transição para a sustentabilidade, permitindo soluções inteligentes e eficientes em termos de recursos. A digitalização também abre caminho para novos MN, como economia compartilhada, energias renováveis, mobilidade sustentável, dentre outros. Empresas que se adaptam a essas tendências podem se posicionar melhor para aproveitar as oportunidades emergentes e garantir sua relevância no próximo normal.

Entretanto, novas soluções e desenhos para o MN inevitavelmente acionarão gargalos para os próprios recursos, infraestruturas e capacidades dos quais dependem. O resultado é que o mundo está entrando em um período de escassez impulsionada pela sustentabilidade, trazendo novos riscos e oportunidades — e o potencial de mudar a dinâmica da concorrência em muitos setores na próxima década. Por isso, no mundo pós pandemia, é fundamental que as empresas adotem a inovação contínua do MN sustentável para sua sobrevivência.

O primeiro passo para esse processo é o mapeamento do MN atual e os impactos nos fluxos e recursos provocados pela pandemia, conforme apresentado de maneira genérica neste estudo. A partir disso, é importante simular a expansão das empresas para identificação de pontos em que podem ser impasses para a geração de valor. Por meio de inovações e adaptações dos MN é possível desenhar estratégias

que superem as restrições. As empresas de consultoria podem ser aliadas nesse processo.

Para vencer por meio da sustentabilidade, uma empresa deve agir rapidamente, traçando um plano para cumprir suas promessas, garantindo os insumos necessários e capturando o valor que os novos MN sustentáveis oferecem. Além de beneficiar a empresa, essas ações irão acelerar o investimento mundial e o desenvolvimento de recursos escassos — impulsionando-nos em direção a um futuro sustentável (Young, Hutchinson, & Reeves, 2021).

## **6. CONCLUSÃO**

Este trabalho traz como contribuição teórica a ampliação da discussão do tema das inovações provocadas pela pandemia nos MN, permitindo identificar os principais impactos sofridos durante o período da pandemia de COVID-19. Em um ambiente empresarial em constante evolução, as empresas precisam se adaptar e inovar seus MN para permanecerem relevantes e competitivas. Em relação aos objetivos propostos, conclui-se que:

### **i) Trabalho Remoto e Suas Implicações nas Empresas**

Uma das mais notáveis transformações nos modelos de negócios durante a pandemia foi a rápida implementação do trabalho remoto. Empresas em diferentes setores e geografias adotaram essa prática em resposta às medidas de distanciamento social e restrições de mobilidade. Essa transição apresentou implicações significativas nos processos operacionais, na gestão de equipes e na cultura organizacional. Observou-se uma necessidade premente de investimentos em infraestrutura tecnológica, garantindo a conectividade e segurança necessárias para suportar operações remotas. Além disso, o trabalho remoto redefiniu as expectativas em relação à flexibilidade no local de trabalho e exigiu adaptações na gestão de desempenho e na promoção do bem-estar dos colaboradores.

### **ii) Áreas Funcionais Afetadas e Mecanismos Inovadores de Enfrentamento**

As áreas funcionais foram impactadas de forma transversal pela pandemia, com alguns setores enfrentando desafios específicos. A digitalização emergiu como um mecanismo inovador crucial para enfrentar os desafios gerados pelo contexto pandêmico. Empresas que investiram em tecnologias de comunicação, colaboração e automação se destacaram na manutenção da continuidade operacional. Setores como o varejo e a educação, por exemplo, implementaram soluções criativas para atender às demandas do mercado, como a expansão de plataformas de comércio eletrônico e a transição para modelos de ensino online.

### **iii) Reflexões sobre o Mundo Pós-Pandemia: Ascensão dos Modelos de Negócios Sustentáveis e Economia Verde**

A experiência da COVID-19 oferece direcionamentos para o mundo pós-pandemia. Observa-se uma crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade e da economia verde. Empresas que demonstraram resiliência durante a pandemia muitas vezes estavam alinhadas com práticas sustentáveis, destacando a relevância desses modelos de negócios para enfrentar crises e promover a continuidade dos negócios. A busca por eficiência operacional, a redução de impactos ambientais e o compromisso com as comunidades locais se tornaram pilares fundamentais para a resiliência empresarial.

Estudar as inovações incorporadas no período pandêmico nos MN ajuda a criar um panorama que facilita a identificação de oportunidades e antecipação de riscos. Ao explorar novas formas de entregar produtos e serviços, personalizar experiências ou adotar MN disruptivos, as empresas podem diferenciar-se no mercado, atrair e reter clientes e gerar um maior retorno sobre o investimento.

Ao realizar este estudo foi verificado ainda que existem poucas pesquisas publicadas sobre a atuação de empresas de consultoria nesse cenário, apesar da importância reconhecida dessas organizações no enfrentamento de instabilidades. Portanto, este trabalho também contribuiu para a consolidação de referências e percepções a respeito da temática.

É importante ponderar que examinar especificamente como a pandemia alterou ou demandou mudanças no MN das empresas, com base na perspectiva de profissionais de uma empresa de consultoria em gestão e estratégia, é generalista e tendencioso, o que pode aumentar o risco de imprecisões.

Embora alcance seus objetivos, esta pesquisa apresenta restrições que não diminuem suas descobertas, mas abrem caminho para estudos posteriores. O estudo, apesar de aprofundar a compreensão das adaptações nos MN das empresas, limitou-se a capturar a percepção de especialistas de uma única empresa de consultoria sobre o mercado em geral. Dessa forma, uma das sugestões para trabalhos futuros é a condução de estudos em outras empresas do ramo para identificar a compatibilidade

das percepções. Além disso, de forma segmentada, poderá ser realizada ainda uma abordagem setorial na indústria para capturar de maneira individualizada os impactos distintos que a pandemia teve em cada segmento econômico.

Um ponto a se considerar também é a dificuldade de nomear e compreender as transformações provocadas pela pandemia, uma vez que a sociedade e as empresas permanecem a vivê-las e a adaptar-se. Portanto, um outro tópico de abordagem é, após alguns anos, entender como os pontos críticos mapeados durante a pandemia foram sanados e se as soluções adotadas à época, a exemplo do trabalho remoto, foram mantidas pelas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. (2023). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*.

Alfirevic, N. P., & Cukusic, M. (2010). Information Technology As A Source Of Productivity And Innovation In The Economic Crisis. *ABI/INFORM Collection*.

Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97 - 103.

Anand, N. (2007). Knowledge based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 406-428.

Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). Business model innovation: from systematic literature review to future research directions. *Journal of Management & Governance*, 785-792.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*.

Bairagi, A., M, M., DH, K., MS, M., AA, N., SF, A., . . . CS., H. (2020). Controlling the Outbreak of COVID-19: A Noncooperative Game Perspective. *IEEE Access*, 8, 215570-215581.

Barbosa, A. C. (2020). Lições sobre a Pandemia da COVID-19 e a Informação Científica. *APS: Reflexões para além da pandemia*, 2(1), 70–72.

Baregheh, Rowley, & Sambrook. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47 (8).

Barros, P. A., & Medeiros, F. M. (2021). Impacto da pandemia de COVID-19 para as organizações empresariais brasileiras. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 11(3), 37–55.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 27-29.

Bernardes, R. B. (2019). Inovação em organizações de economias emergentes. *Cadernos EBAPE.BR*, 14-35.

Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2015). Crisis-driven innovation: The case of humanitarian innovation. *International journal of innovation management*, 19.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 825-845.
- Bittencourt, B., & Figueiró, P. (2019). Innovation ecosystems articulation and shared value creation. *Cadernos EBAPE.BR*, 1-14.
- Borba, D. d., Van der Laan, R. H., & Chini, B. R. (2012). Palavras-chave: convergências e diferenciações entre a linguagem natural e a terminologia. *Perspectivas em ciência da informação*, 26-36.
- Brown, P., Bocken, N., & Balkenende, R. (2020). How do companies collaborate for circular oriented innovation? *Sustainability*, 1-21.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Wu, F.-S. (2012). Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 368-398.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 385-403.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Dahlander, L., & Walin, M. (2018). The Barriers to Recruiting and Employing Digital Talent. *Harvard Business Review*.
- Davis, D. (2021). 5 Models for the Post-Pandemic Workplace. *Harvard Business Review*.
- De Gasperín, A. (2015). *La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.
- Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. European Trade Union Institute (ETUI).
- Egorova, A. A., Grishunin, S. V., & Karminsky, A. M. (2022). The Impact of ESG factors on the performance of Information Technology Companies. *Procedia Computer Science*, 339-345.
- Facin, A. L., Barbosa, A. P., Matsumoto, C., Cruz, A. F., & Salerno, M. S. (2022). Temas de destaque na pesquisa em transformação digital: Evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. *Revista de administração de empresas*.
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A Guide to the Literature*. The Oxford Handbook of Innovation.

Fayol, H. (1916). *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle* (Ed. Português ed.).

Figge, K. O., & Offermans, A. (2017). The effects of globalization on Ecological Footprints: an empirical analysis. *Environment, Development and Sustainability*, 863-876.

Finsterwalder, J., & Kuppelwieser, V. (2020). Equilibrating resources and challenges during crises: a framework for service ecosystem wellbeing. *Journal of Service Management*.

Fransman, M. (2018). *Innovation Ecosystems: Increasing Competitiveness*. Cambridge: Cambridge University Press.

García-Madurga, M., Grilló-Méndez, A., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: Una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 55-70.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559.

Ghemawat, P. (2012). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios* (3ª ed.). Bookman.

Gigauri, I. (2021). New economic concepts shaping business models in post-pandemic era. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*.

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*.

Guckenbiehl, P., & Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal*, 40(2), 150-177.

Guimarães, M. M., Medeiros, H. d., de Souza, M. P., de Souza Filho, T. A., & da Silva, D. Í. (2022). Economia verde e a responsabilidade socioambiental das organizações: uma revisão literária. *Studies in Social Sciences Review*, 878–899.

He, H., & Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*.

He, W., Zhang, J., & Li, W. (2020). Information Technology Solutions, Challenges, and Suggestions for Tackling the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Information Management*.

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32.

Hossain, M. (2018). Frugal innovation: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 182, 926-936.

- Hottenrott, H., Rexhäuser, S., & Veugelers, R. (2016). Organisational change and the productivity effects of green technology adoption. *Resource and Energy Economics*, 172-194.
- Hou, C., & Nie, Z. (2022). Interplay of External and Internal Knowledge: Business Model Innovation Analysis in Chinese Publicly Traded Film Companies. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(16), 10150.
- Irigaray, H. A., Paiva, K. C., & Goldschmid, C. C. (2017). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47, 263-292.
- Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.
- Lapshina, A. M., & Anokhina, M. Y. (2020). Business transformation strategies during the Covid-19 pandemic. *Business Strategies*, 242-245.
- Larivière, V., & Sugimoto, C. (2018). Do authors comply when funders enforce open access to research? *Nature*. Fonte: <https://www.nature.com/articles/d41586-018-07101-w>
- Lee, M. T., & Suh, I. (2022). Understanding the effects of Environment, Social, and Governance conduct on financial performance: Arguments for a process and integrated modelling approach. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*.
- Lieberson, S. (2000). *A Matter of Taste: How Names, Fashions, and Culture Change*. Yale University Press.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. J., & Deimler, M. (2009). *Business model innovation: when the game gets tough, change the game* (Own the future: 50 ways to win from The Boston Consulting Group ed.). Hoboken.
- Lockwood, N. R. (2005). *CM in Today's Business Environment: HR's Strategic Role* (2nd ed.). Merrill Publishing.
- Ma, J., Yang, J., & Yoo, B. (2020). The moderating role of personal cultural values on consumer ethnocentrism in developing countries: The case of Brazil and Russia. *Journal of Business Research*, 375-389.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Maucuer, R., & Renaud, A. *Management*, 176-215.

Meyer, B., Prescott, B., & Sheng, X. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*, 38(2), 529-544.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico* (2ª ed.). Bookman.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4ª Ed. ed.). Porto Alegre: Bookman.

MOTTA, F. C., & VASCONCELOS, I. F. (2013). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Cengage Learning.

Negri, F. D., Zucoloto, G., Miranda, P., & Koeller, P. (27 de 03 de 2020). *Ciência e Tecnologia frente à pandemia*. Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade: <https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/182-corona>

Neumann, K., Van Erp, T., Steinhöfel, E., Sieckmann, F., & Kohl, H. (2021). Patterns for Resilient Value Creation: Perspective of the German Electrical Industry during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(11).

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., . . . Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.

O'Leary, D. E. (2020). Evolving Information Systems and Technology Research Issues for COVID-19 and Other Pandemics. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*.

O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313-330.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A proposition in a*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley & Son.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 63–77.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Mc Graw Hill.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation*, 6(4), 104.

- Purkayastha, A., & Sharma, S. (2016). Gaining competitive advantage through the right business model: analysis based on case studies. *Journal of Strategy and Management*, 138–155.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigações em ciências sociais* (5 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Radic, M., Herrmann, P., Haberland, P., & Riese, C. (2022). Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74, 575-601.
- Rangaswami, A., & Gupta, S. (2000). Innovation Adoption and Diffusion in the Digital Environments: Some Research Opportunities. *New Product Diffusion Models*, 85-101.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- Rose, J. (2010). *Software Innovation - Eight work-style heuristics for creative system developers*. Aalborg University.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 567-581.
- Savio, R., D'Andrassi, E., & Ventimiglia, F. A. (2023). A Systematic Literature Review on ESG during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*.
- SCHERMERHORN JR., J. R. (2007). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Schwab, K. (2015). *The Fourth Industrial Revolution*. Foreign Affairs.
- Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sein, M. K. (2020). The Serendipitous Impact of COVID-19 Pandemic: A Rare Opportunity for Research and Practice. *International Journal of Information Management*.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118.
- Sinfield, J. C. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 85-90.
- Srisusilawati, P., Malik, Z., Silviany, I., & Eprianti, N. (2022). The roles of self efficacy and sharia financial literacy to SMES performance: Business model as intermediate variable. *F1000 Research*, 10.

- Tavoletti, E. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Teece, D. J.*, 172-194.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação* (5ª Ed. ed.). Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação* (3ª Edição ed.). Artmed.
- Tihinen, M., M.livari, H.Ailisto, M.Komi, & I.Peltomaa, J. (2016). An exploratory method to clarify business potential in the context of industrial internet -a case study. *Collaboration in a Hyperconnected World, 17th IFIPWG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises*, (pp. 469-478). Porto, Portugal.
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16 (3), 261-272.
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*.
- Tseng, M.-L. W. (2012). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of Cleaner Production*.
- Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, 342-355.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42 (2).
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 36-54.
- YEN-TSANG, C., & CSILLAG, J. M. (2012). Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach. *Revista de Administração de Empresa* .
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ed ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Young, D., Hutchinson, R., & Reeves, M. (2021). The Green Economy Has a Resource-Scarcity Problem. *Harvard Business Review*.
- Zamani, E., Griva, A., & Conboy, K. (2022). Using Business Analytics for SME Business Model Transformation under Pandemic Time Pressure. *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1145-1166.

Zheng, L., Dong, Y., Chen, J., Li, Y., Li, W., & Su, M. (2022). Impact of Crisis on Sustainable Business Model Innovation—The Role of Technology Innovation. *Sustainability (Basel, Switzerland)*.

Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 403-411.

## APÊNDICE 1 – ARTIGOS SELECIONADOS NA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Tabela 9 - Resultados da pesquisa com palavras-chave em português

<i>ID</i>	<i>Autores</i>	<i>Título do Artigo</i>	<i>Jornal</i>	<i>Ano de Publicação</i>
1	João Paulo Moreira Silva; Liliane de Oliveira Guimarães e José Márcio de Castro	Facile/LigFerv: Água Quente em Três Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor	Revista de administração contemporânea	2021
2	Díaz Dávila JC, Delgado-Unigarro S, Martínez-Delgado D	Modelado de negocios para empresas cooperativas del municipio de Pasto	Cooperativismo & Desarrollo	2022
3	Bravo Giler MA, Pacheco Delgado J, Flores Urbáez M, Suarez Ponce DB	Efectos del COVID-19 en Portoviejo-Ecuador: Realidades y expectativas para el comercio autónomo y el turismo	Revista de ciencias sociales (Maracaibo, Venezuela)	2022
4	Russo E, Pereira D, Cañellas T, Almeida V	Caso Queremos! Desafios de uma startup na pandemia	Cadernos EBAPE. BR	2022
5	Hernández A, Díaz A	LAS PYMES EN VENEZUELA ANTE LA PANDEMIA: ADAPTARSE O RENDIRSE	Sapienza Organizacional	2022
6	De Falco C	Quando Felipe Neto me ajudou a dar aula: relato de experiência de uma professora de jornalismo diante da hipertransversalidade em tempos de pandemia	Comunicação & educação	2020

7	Da Silva MB,De Lima LA,De Souza JS,De Souza NA,De Lima LP,Minor JA	APLICAÇÃO DO MN DIGITAIS NO MERCADO BANCÁRIO NACIONAL – ANÁLISE DO NUBANK	South American Development Society Journal	2021
8	Queiroga JC,Silva SC	DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA E-COMMERCE PARA VENDA DE LANCHES SAUDÁVEIS A ESCOLAS EM PORTUGAL	Revista Gestão em Análise	2021
9	Silva JP,Guimarães LO,Castro JM	Facile/LigFerv: Hot Water in Three Seconds, Thirty Years of Entrepreneurial Process	Revista de administração contemporânea	2021
10	García-Madurga MÁ,Grilló-Méndez AJ,Morte-Nadal T	La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática	Retos	2021
11	Andreu Casero-Ripollés	La COVID-19 en el periodismo: un impacto ambivalente	Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación	2020
12	Casero-Ripollés A	O Impacto da COVID-19 no Jornalismo: Um Conjunto de Transformações em Cinco Domínios	Comunicação e sociedade (Braga. )	2021
13	Silva RG,Iriart JA	Como a comunidade internacional da medicina de precisão tem se posicionado diante dos desafios impostos pela pandemia da COVID-19?	Cadernos de saúde pública	2021
14	Vaca López A	El Marketing Digital para las Pymes en tiempos de pandemia	LÚMINA	2021
15	Adan Gallo JC,Munar López LA,Romero Duque GA,Gordillo Galeano A	Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia	Tecnura	2022
16	Romero Bravo GJ,Espinoza Maza JJ,Macgluf Issasi A,Suárez Álvarez	Aplicación de Machine Learning en la Indutria 4.0 en tiempos de pandemia	Interconectando Saberes	2021

	Á,Rodríguez Rodríguez LA			
<b>17</b>	Romero Jensen CE,Ynfante LA	Estrategia de canales de atención de empresas de venta de indumentaria en Formosa en pandemia	Revista de la Facultad de Ciencias Económicas (Chaco, Argentina)	2022
<b>18</b>	Binns-Hernández H	La economía social solidaria como agente de activación económica en tiempos de pandemia del COVID-19	Tecnología en Marcha	2022
<b>19</b>	Marcelino Aranda M,Torres Ramírez A,Novoa JC,Camacho AD	Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso	Nova scientia	2022
<b>20</b>	Russo E,Pereira D,Cañellas T,Almeida V	Queremos! Case: challenges of a startup in the pandemic	Cadernos EBAPE. BR	2022
<b>21</b>	Martínez Nadal A	COVID-19, lloguer turístic i polítiques de cancel·lació. Emergència en temps de pandèmia de l'oculta(da) naturalesa de les plataformes digitals?	IDP : revista de internet, derecho y política	2021
<b>22</b>	Ghezzi DR,Kirschbaum C	O impacto da COVID-19 na transformação digital da indústria da música	Revista eletrônica de ciência administrativa	2022
<b>23</b>	Useche Aguirre MC,Pereira Burgos MJ,Barragán Ramírez CA	Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia	Retos	2021
<b>24</b>	Silva JP,Guimaraes LO,de Castro JM	Facile/LigFerv: Hot Water in Three Seconds, Thirty Years of Entrepreneurial Process/ Facile/LigFerv: Agua Quente em Tres Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor	RAC - Revista de Administracao Contemporanea	2021

25	Guerrero NM,García VH,López AA	Modelo de Negocios Fintech Apoyado en el Capital Intelectual	RISTI : Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação	2022
26	Ordóñez-Granda EM,Narváez-Zurita CI,Erazo-Álvarez JC	El sistema financiero en Ecuador: Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio	Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía	2020
27	Mejía-Trejo J	Start-up de Impacto Social, Innovación en el Modelo de Negocios y Administración Femenina: Lecciones para la próxima normalidad en México usando fsQCA	Nova scientia	2022
28	Estrada KJ	Adopción de estrategias en plataformas digitales y los cambios en el modelo de negocios del sector comercial de electrodomésticos de Guayaquil	Compendium	2021
29	Alves MC	Da big idea ao big data em 10 anos do Cannes Lions: publicidade em tempos incertos	Signos do Consumo	2022
30	de Oliveira ES,Fernandes NC,Silvestre J,Freitas V,de Paula VA	DIGITAL TRANSFORMATION AND COVID-19: A MULTIPLE CASE STUDY ON FOOD MICRO AND SMALL ENTERPRISES/TRANSFORMACAO DIGITAL E COVID-19: ESTUDO DE CASOS MULTIPLOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ALIMENTICIAS/TRANSFORMACION DIGITAL Y COVID-19: ESTUDIO DE CASO MULTIPLE EN MICRO Y PEQUENAS EMPRESAS ALIMENTARIAS	Revista ibero-americana de estratégia	2022
31	Moreira CS,Freitas FD,Brandão C,Araujo CA	From Conexa to Docpass: The Competitive Environment of Telemedicine Platforms	Revista de administração contemporânea	2021
32	Russo E,Pereira D,Cañellas T,Almeida V	CASE STUDIES & TEACHING CASES Queremos! Case: challenges of a startup in the pandemic	Cadernos EBAPE. BR	2022

33	Lawall Radtke M, Brock AL, M. Ostermann C, Ordovás de Almeida S	EFEITOS DA COVID-19 NOS COMPORTAMENTOS DE DESCARTE DO CONSUMIDOR E CENÁRIOS DE NEGÓCIOS FUTUROS	RGO. Revista Gestão Organizacional	2020
34	Rubio KM, Vargas Martínez EE, Delgado Cruz A, Tamayo Salcedo AL	Innovación y sustentabilidad empresarial en turismo. Una revisión sistemática de literatura	Revista Perspectiva Empresarial	2021
35	Lopes IB, Viana MM, Alfinito S	Redes alimentares alternativas em meio à COVID-19: reflexões sob o aspecto da resiliência	Gestão e sociedade.	2020
36	Moreira CS, Freitas FD, Brandao C, Araujo CA	Da Conexa ao Docpass: O Ambiente Competitivo das Plataformas de Telemedicina	Revista de administração contemporânea	2021
37	Murciano M, González Saavedra C	Industrias creativas y culturales en España: efectos de la COVID-19 sobre la economía y el empleo cultural	Monograma (Internet)	2021
38	Villa Castaño LE, Perdomo-Ortiz J	COVID-19 y microempresas: un estudio en Bogotá-Colombia	Revista venezolana de gerencia	2022
39	Remondino CL, Marino C, Tamborrini PM	El lado positivo: estrategias y proyectos para envases nacidos en tiempos de crisis y analizados con un enfoque sistémico	RChD: creación y pensamiento	2020

Tabela 10 - Resultados da pesquisa com palavras-chave em inglês

<b>ID</b>	<b>Autores</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Jornal</b>	<b>Ano de Publicação</b>
<b>1</b>	Guckenbiehl P, Corral de Zubielqui G	Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities	International small business journal	2022
<b>2</b>	Ross J	Economic ramifications of the COVID-19 pandemic for higher education: a circuit breaker in Australian universities' business model?	Higher education research and development	2020
<b>3</b>	Priyono A, Moin A, Putri VN	Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic	Journal of open innovation	2020
<b>4</b>	Zamani ED, Griva A, Conboy K	Using Business Analytics for SME Business Model Transformation under Pandemic Time Pressure	Information systems frontiers	2022
<b>5</b>	Parker LD	Australian universities in a pandemic world: transforming a broken business model?	Journal of accounting & organizational change	2020
<b>6</b>	Mahdi OR, Nassar IA	The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021
<b>7</b>	Haryati N	Business model analysis of mushroom agroindustry and its sustainable development strategy in COVID-19 pandemic	IOP conference series. Earth and environmental science	2021
<b>8</b>	Purusottama A, Ardianto A, Kadarusman YB	A Different Magnitude of SME Business Model Innovation: A Lesson From The Pandemic	Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship	2022

<b>9</b>	Widjaja AW, Sammy A	The Resiliency of Business Model Innovation of Indonesian Newspapers During COVID-19 Pandemic	Jurnal manajemen	2022
<b>10</b>	Elo M, Ermolaeva L, Ivanova-Gongne M, Klishevich D	Resilience and business model adaptation in turbulent times: experiences of Russophone migrant entrepreneurs in Germany during Covid-pandemic	Small enterprise research	2022
<b>11</b>	Brzezinski L, Hadas L, Cyplik P	The Transformation of the Business Model of SMEs due to COVID-19 Pandemic	European research studies	2021
<b>12</b>	Bilińska-Reformat K, Dewalska-Opitek A	E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics	Procedia computer science	2021
<b>13</b>	Neumann K, van Erp T, Steinhöfel E, Sieckmann F, Kohl H	Patterns for Resilient Value Creation: Perspective of the German Electrical Industry during the COVID-19 Pandemic	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021
<b>14</b>	ME Kaukab, NK Bachtiar	A Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic	Automotive experiences	2022
<b>15</b>	Morgan T, Anokhin S, Ofstein L, Friske W	SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting	International small business journal	2020
<b>16</b>	Colak O, Enoch M, Morton C	Airport business models and the COVID-19 pandemic: An exploration of the UK case study	Journal of air transport management	2022

<b>17</b>	Rof A,Bikfalvi A,Marques P	Pandemic-accelerated Digital Transformation of a Born Digital Higher Education Institution: Towards a Customized Multimode Learning Strategy	Educational technology & society	2022
<b>18</b>	Turoń K,Kubik A	Business Innovations in the New Mobility Market during the COVID-19 with the Possibility of Open Business Model Innovation	Journal of open innovation	2021
<b>19</b>	Mohsin AKM,Hongzhen L,Hossain SF	Impact of COVID-19 Pandemic on Consumer Economy: Countermeasures Analysis	SAGE open	2021
<b>20</b>	Bayramov SV,Kookueva V,Kolobov A,Tsvetkova L	Innovative Business Models in the Context of Organizational Culture Transformation in the COVID-19 Pandemic	Public organization review	2022
<b>21</b>	Fox C,Davis P,Baucus M	Corporate social responsibility during unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model flexibility	Management decision	2020
<b>22</b>	Son-Turan S	Fostering Equality in Education: The Blockchain Business Model for Higher Education (BBM-HE)	Sustainability (Basel, Switzerland)	2022
<b>23</b>	Sztorc M	Autonomous Enterprise as a Model of Hotel Operation in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021
<b>24</b>	Szromek AR,Polok G	A Business Model for Spa Tourism Enterprises: Transformation in a Period of Sustainable Change and Humanitarian Crisis	Journal of open innovation	2022
<b>25</b>	Abebe GK,Charlebois S,Music J	Canadian Consumers' Dining Behaviors during the COVID-19 Pandemic: Implications for Channel Decisions in the Foodservice Industry	Sustainability (Basel, Switzerland)	2022

<b>26</b>	AM Лапшина	BUSINESS TRANSFORMATION STRATEGIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC	Стратегии бизнеса	2020
<b>27</b>	Stahl M,Cheung J,Post K,Valin JP,Jacobs I	Accelerating Virtual Health Implementation Following the COVID-19 Pandemic: Questionnaire Study	JMIR formative research	2022
<b>28</b>	Kanownik G	Hospital management strategy in the aspect of visualization of the pandemic COVID-19	Journal of education, health and sport	2021
<b>29</b>	Zheng L,Dong Y,Chen J,Li Y,Li W,Su M	Impact of Crisis on Sustainable Business Model Innovation—The Role of Technology Innovation	Sustainability (Basel, Switzerland)	2022
<b>30</b>	Kwon HI,Jeon YS,Baek BH	Solar Signage Business Model Design Using the EPSS Framework	Energies (Basel)	2021
<b>31</b>	Luo S,Shyu ML,Silalahi AD,Shih IT	A business model predicting the impact of live-stream marketing on firms' stock price - An event study	Heliyon	2022
<b>32</b>	Socoliuc M,Grosu V,Ciubotariu MS,Brînzaru SM,Cosmulese CG	Is Information Asymmetry a Disruptive Factor in Food Consumer Behavior During the COVID Pandemic?	Frontiers in nutrition (Lausanne)	2022
<b>33</b>	Bivona E,Cruz M	Can business model innovation help SMEs in the food and beverage industry to respond to crises? Findings from a Swiss brewery during COVID-19	British food journal (1966)	2021

34	Radic M,Herrmann P,Haberland P,Riese CR	Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers	Schmalenbach Journal of Business Research	2022
35	Jedel J,Burchard M	The economic and financial impact of the first phase of the COVID-19 pandemic on the sports market	Baltic journal of health and physical activity	2021
36	Srisusilawati P,Malik ZA,Silviany IY,Eprianti N	The roles of self efficacy and sharia financial literacy to SMES performance: business model as intermediate variable	F1000 research	2022
37	Peñarroya-Farell M,Miralles F	Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms	Journal of open innovation	2022
38	Hou C,Nie Z	Interplay of External and Internal Knowledge: Business Model Innovation Analysis in Chinese Publicly Traded Film Companies	Sustainability (Basel, Switzerland)	2022
39	Győri Z,Khan Y,Szegedi K	Business Model and Principles of a Values-Based Bank—Case Study of MagNet Hungarian Community Bank	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021
40	Yuana R,Prasetio EA,Syarief R,Arkeman Y,Suroso AI	System Dynamic and Simulation of Business Model Innovation in Digital Companies: An Open Innovation Approach	Journal of open innovation	2021
41	Au CD,Klingenberger L,Svoboda M,Frère E	Business Model of Sustainable Robo-Advisors: Empirical Insights for Practical Implementation	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021

42	Rodriguez R,Svensson G	The Role of Public Resource Desynchronization on Business Model Sustainability in the Private Healthcare Industry	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021
43	Li X,Qiang Q,Huang L,Huang C	How Knowledge Sharing Affects Business Model Innovation: An Empirical Study from the Perspective of Ambidextrous Organizational Learning	Sustainability (Basel, Switzerland)	2022
44	Thumrongvut P,Sethanan K,Jamrus T,Wongloucha C,Pitakaso R,Golinska-Dawson P	Metaheuristics in Business Model Development for Local Tourism Sustainability Enhancement	Mathematics (Basel)	2022
45	Escamilla-Fajardo P,Alguacil M,García-Pascual F	Business Model Adaptation in Spanish Sports Clubs According to the Perceived Context: Impact on the Social Cause Performance	Sustainability (Basel, Switzerland)	2021
46	Mishra B,Qi Q	Rethinking Business Model for Drug Discovery, Post-COVID	Review of business	2022
47	Peñarroya-Farell M,Miralles F	Business Model Dynamics from Interaction with Open Innovation	Journal of open innovation	2021
48	Dominguez MF,Bhatti YA	From Waste to Luxury Fashion at Elvis & Kresse: A Business Model for Sustainable and Social Innovation in the Circular Economy	Sustainability (Basel, Switzerland)	2022

<b>49</b>	Yopan M,Kasali R,Balqiah TE,Pasaribu M	The Role of Digital Leadership, Customer Orientation and Business Model Innovation for IoT Companies	International journal of business	2022
<b>50</b>	Baravelli M	Banks and the post COVID-19 crisis: towards a new business model?	Bancaria (Roma)	2020

## APÊNDICE 2 – AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS

Os trechos dos artigos selecionados estão destacados na tabela abaixo. Para artigos em línguas estrangeiras, os principais tópicos foram retirados conforme tradução livre feita pela autora.

*Tabela 11 - Mapeamento dos impactos da pandemia por área funcional nos MN.*

ARTIGO	TRECHO DE DESTAQUE	ÁREA(S) FUNCIONAL(IS)
Parker, L.D. (2020), "Australian universities in a pandemic world: transforming a broken business model?", <i>Journal of Accounting &amp; Organizational Change</i> , Vol. 16 No. 4, pp. 541-548.	“As universidades australianas têm perseguido agressivamente um MN do setor privado baseado em contabilidade. Sua dependência de <b>geração de receita</b> em receitas de estudantes internacionais <b>foi prejudicada pela crise COVID-19</b> ”	Financeira, Vendas
Mohsin, A., Hongzhen, L., & Hossain, S. F. A. (2021). Impact of COVID-19 Pandemic on Consumer Economy: Countermeasures Analysis. <i>SAGE Open</i> , 11(2).	“A pandemia do COVID-19 mudará o ambiente macroeconômico da China em termos de <b>demanda total e oferta total</b> nos próximos um a dois trimestres. O impacto potencial na macroeconomia inclui o <b>crescimento mais lento do consumo e do investimento, a flutuação dos preços e a contração das exportações e importações</b> . O ambiente	Operações, Vendas, Financeira, Marketing, Jurídica

político também mudará em termos de **política monetária** e fiscal, o que **afetará o financiamento das empresas e o pagamento de impostos.**”

Stahl, M., Cheung, J., Post, K., Valin, J., & Jacobs, I. (2022). Accelerating Virtual Health Implementation Following the COVID-19 Pandemic: Questionnaire Study. JMIR Formative Research, 6(5), E32819.

Os executivos relataram que a pandemia está forçando os **sistemas de saúde** a reexaminar as prioridades estratégicas; os principais impactos mais comumente levantados foram **maior acesso** (15/21, 71%) e **flexibilidade** (10/21, 48%), bem **como custos mais baixos de prestação de cuidados** (9/21, 43%).

Recursos Humanos, Operações

Jedel, Joanna & Burchard, Marcin. (2021). The economic and financial impact of the first phase of the COVID-19 pandemic on the sports market. Baltic Journal of Health and Physical Activity. 13. 1-13.

“Como consequência do isolamento social, a sociedade não pratica atividade física regularmente, o que pode levar à **deterioração do estado mental e aumentar a ansiedade e o estresse**. Por causa da pandemia, **milhões de empregos em todo o mundo estão em risco**. A **tecnologia, incluindo acesso à internet e conteúdo online customizados para as necessidades de cada usuário**, é uma excelente solução para amenizar os efeitos do isolamento social.”

Recursos Humanos, Tecnologia da Informação

Adan Gallo, J., Munar López, L., Romero Duque, G., & Gordillo Galeano, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208.

“A pandemia gerada pela COVID-19 produziu **mudanças significativas nos hábitos de compra, métodos de fabricação e formas de trabalhar** que impactaram seriamente o desempenho das PMEs. Para lidar com esse novo cenário econômico, espera-se que a **tecnologia e a inovação levem a novos MN** que podem ser rapidamente adaptados.”

Vendas,  
Marketing,  
Recursos  
Humanos,  
Operações,  
Tecnologia da  
Informação

Mahdi, O., & Nassar, I. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(17), 9891.

“Nas últimas décadas, particularmente durante o surto de COVID-19, as organizações empresariais têm **focado nos processos de gestão do conhecimento**, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável, **criando capital humano e social** como capacidades estratégicas de liderança.”

Operação,  
Recursos  
Humanos

Parker, L.D. (2020), "Australian universities in a pandemic world: transforming a broken business model?",

“Com base no caso, pode-se afirmar que durante a pandemia as redes varejistas de fast fashion focam no

Operação,  
Tecnologia da

Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 16 No. 4, pp. 541-548.	<b>desenvolvimento de MN inovadores baseados em soluções de e-commerce.”</b>	Informação, Vendas
Colak, O., Enoch, M., & Morton, C. (2022). Airport business models and the COVID-19 pandemic: An exploration of the UK case study. Journal of Air Transport Management, 102337.	“A pandemia do COVID-19 foi uma grande crise para o setor de transporte aéreo devido ao seu alcance global, duração e incerteza contínua. No geral, surgiram 4 futuros impulsionadores e abordagens de negócios aeroportuários: <b>1) Custo-benefício e minimização, 2) Diversificação dos fluxos de receita e atividades comerciais intensificadas, 3) Digitalização aprimorada e eficiência operacional e 4) Abordagem focada na sustentabilidade.</b> ”	Operação, Financeira, Tecnologia da Informação
Rof, A., Bikfalvi, A., & Marques, P. (2022). Pandemic-accelerated Digital Transformation of a Born Digital Higher Education Institution. Educational Technology & Society, 25(1), 124-141.	“A originalidade deste artigo é o olhar longitudinal de um único caso, observando como o significativo <b>processo de DT já subjacente à pandemia foi impactado por ela, acelerando o processo</b> e esclarecendo o futuro pós-pandêmico previsto para as IES.”	Tecnologia da Informação, Operações
Turoń, K., & Kubik, A. (2021). Business Innovations in the New Mobility Market during the COVID-19 with the	“No entanto, <b>afetou significativamente o transporte</b> , que por um lado é a corrente sanguínea da economia e, por outro lado, cria uma ameaça de infecção por vírus”.	Operações

Possibility of Open Business Model Innovation. *Journal of Open Innovation*, 7(3), 195.

"Além disso, não apenas as cidades introduziram políticas de gestão adequadas, mas também as empresas começaram a **fornecer serviços logísticos, especialmente aqueles que oferecem novas soluções de mobilidade.**"

Sztorc, M. (2021). Autonomous Enterprise as a Model of Hotel Operation in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 14(1), 97.

"O artigo tem como objetivo identificar **soluções tecnológicas modernas no campo da automação e robotização de processos** de negócio que mudem a forma como as empresas hoteleiras **operam** face à pandemia global de COVID-19."

Tecnologia da  
Informação,  
Operações

Győri, Z., Khan, Y., & Szegedi, K. (2021). Business Model and Principles of a Values-Based Bank—Case Study of MagNet Hungarian Community Bank. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(16), 9239.

"Isso é especialmente relevante quando se considera a maior necessidade de melhorar a **gestão de crises e riscos** devido à pandemia e a integração de considerações de **sustentabilidade nas operações comerciais** que aumentaram o ímpeto no setor financeiro."

Operações,  
Vendas

Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2021). Business Model Dynamics

"Vivemos em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), onde **a inovação aberta é uma escolha**

Tecnologia da  
Informação

from Interaction with Open Innovation. Journal of Open Innovation, 7(1), 81.

**estratégica** e, além disso, a pandemia do COVID-19 enfatizou a maioria dessas forças disruptivas.”

“As empresas estabelecidas devem agir estrategicamente, **adaptando seu MN para minimizar o risco e capturar o novo valor que surgir.**”

Facile/LigFerv: Água Quente em Três Segundos, Trinta Anos de Processo Empreendedor. (2021). Revista De Administração Contemporânea, 25(Spe), E200221.

“Posteriormente, o caso indaga sobre possíveis alternativas de mudança do MN para a empresa após o programa de aceleração, quando os alunos poderão identificar alternativas mais adequadas, em face tanto das competências da empresa quanto, não menos importante, **da pandemia que alterou o comportamento dos clientes e dos empreendedores.**”

Marketing,  
Vendas,  
Operações

Da Silva, M., De Lima, L., De Souza, J., De Souza, N., De Lima, L., & Minor, J. (2021). Aplicação do MN digitais no mercado bancário nacional – Análise do Nubank. South American

“**Um dos efeitos da pandemia do COVID-19 foi a aceleração do processo de Transformação Digital**, com isso, é necessário analisar os MN aplicáveis a empresas digitais.”

Tecnologia da  
Informação,  
Operações

Development Society Journal, 7(21), 125.

García-Madurga, M., Grilló-Méndez, A., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: Una revisión sistemática. Retos, 11(21), 55-70.

“As principais conclusões da análise qualitativa efetuada destacam a **importância da tecnologia, com a generalização do marketing digital e dos canais de venda nas empresas, o teletrabalho e o consumo de produtos tecnológicos** como a Inteligência Artificial; a adoção de inovações relacionadas à proposta de valor, na maioria das vezes na forma de **novos produtos e serviços**, como a forma mais comum de experimentação pelo consumidor; e a generalização de iniciativas de colaboração entre todos os atores do ecossistema de negócios.”

Marketing,  
Vendas,  
Operações

Vaca López, Andrea. "El Marketing Digital Para Las Pymes En Tiempos De Pandemia." LÚMINA 22.2 (2021): E0014. Web.

“As **mídias digitais** estão influenciando e gerando mudanças significativas nas pessoas, influenciando também na sua transformação cultural, bem como na forma como essas pessoas **se relacionam com diferentes marcas, produtos e serviços**”

Marketing,  
Vendas

**"A utilização do Marketing Digital pelas empresas permite-lhes operar num espaço virtual que complementa de forma sinérgica as atividades tradicionais ou nos meios físicos, ultrapassando ainda as fronteiras atuais e atingindo mercados internacionais."**

**"O Marketing Digital como ferramenta ou tática veio para ficar e fazer parte das ações estratégicas das organizações; uma vez que a conjuntura atual trouxe consigo uma aceleração e dependência das pessoas para interagirem nos espaços virtuais que continuamente surgem e onde as Empresas competem para ganhar reconhecimento e espaço de posicionamento nas mentes, desejos e necessidades de seus segmentos de mercado."**

Romero Jensen, C., & Ynfante, L. (2022). Estrategia de canales de atención de empresas de venta de indumentaria en Formosa en pandemia. Revista De La Facultad De Ciencias

“O mundo dos negócios mudou drasticamente nos últimos anos, o advento de **canais digitais, redes sociais e aplicativos de dispositivos móveis transformaram os MN, as interações e o comportamento do consumidor.**”

Marketing,  
Vendas

Económicas (Chaco, Argentina), 28(1), 103.

Martínez Nadal, A. (2021). COVID-19, lloguer turístic i polítiques de cancel·lació. Emergència en temps de pandèmia de l'oculta(da) naturalesa de les plataformes digitals? IDP : Revista De Internet, Derecho Y Política, (32), IDP : revista de internet, derecho y política, 2021 (32).

**"A natureza jurídica das plataformas digitais é uma questão controversa e debatida."**

“Basicamente, levanta-se a insuficiência dos conceitos jurídicos tradicionais e a **necessidade de novas categorias jurídicas para abordar o tratamento jurídico das plataformas digitais**”.

Jurídica,  
Tecnologia da  
Informação

Useche-Aguirre, María Cristina, Pereira-Burgos, Morela Josefina, & Barragán-Ramírez, Christian Andrés. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(22), 271-286

“Os resultados mostram que o empreendedorismo equatoriano está em um processo de ajustes internos devido às suas próprias necessidades e influenciado pelo ambiente pela **crise da saúde, políticas públicas e o novo marco regulatório**.”

Jurídica

De Oliveira, E., Fernandes, N., Silvestre, J., Freitas, v., & de Paula, v. (2022). Transformação digital e COVID-19: estudo de casos múltiplos em micro e pequenas empresas alimentícias. Revista Ibero-americana De Estratégia, 21(2 SE), Revista ibero-americana de estratégia, 2022, Vol.21 (2 SE).

“Os resultados revelaram o impacto da pandemia nas MPEs do setor alimentício e como esse novo contexto promoveu e **acelerou a transformação digital**. Essas empresas implementaram vários **canais digitais de comunicação e vendas** em seus modelos e estratégias de negócios em resposta à pandemia e provavelmente continuarão expandindo para atender à **mudança no comportamento do cliente.**”

Tecnologia da Informação,  
Vendas,  
Marketing

Moreira, C., Freitas, F., Brandão, C., & Araujo, C. (2021). Da Conexa ao Docpass: O Ambiente Competitivo das Plataformas de Telemedicina. Revista De Administração Contemporânea, 25(Spe), Revista de administração contemporânea, 2021, Vol.25 (spe).

“A pandemia não só trouxe uma **mudança na legislação**, como também proporcionou um contexto que **reduziu as barreiras de proteção intelectual (patentes)** à adoção de tal serviço tanto para médicos quanto para pacientes.”

Jurídica

Murciano, M., & González Saavedra, C. (2021). Industrias creativas y culturales en España: Efectos de la

“A **interrupção generalizada das atividades** culturais na Espanha devido à pandemia do COVID-19 teve um impacto

Recursos Humanos,  
Operação

COVID-19 sobre la economía y el empleo cultural. Monograma (Internet), (9), 187-210.

negativo na economia do setor e causou a **perda de um grande número de empregos.**”

Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.

“A pandemia de COVID-19 trouxe um impacto inesperado no **negócio de transportes**. Ele mudou significativamente a **mobilidade das pessoas e o comportamento de transporte**. A integridade do transporte e do **sistema logístico** é severamente afetada. O negócio de transporte deve encontrar uma maneira de sobreviver durante a pandemia com a **escassez de combustível e passageiros.**”

Operação

Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.

“A conversa começa com o impacto da pandemia de COVID-19 no setor de transporte e como os negócios mudam devido à pandemia, incluindo **mudanças nas preferências do cliente ou passageiro e na cadeia de suprimentos.**”

Operação,  
Vendas

Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation

“O impacto inclui **falência, corte de empregos, cadeia de suprimentos desordenada e mobilidade.**”

Financeira,  
Recursos

Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.

Humanos,  
Operações

Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.

“Mack et al<sup>7</sup> acrescentou que o desemprego aumenta devido à **incapacidade da força de trabalho de acompanhar o teletrabalho durante uma pandemia.**”

Recursos  
Humanos,  
Operações

Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.

“Eles argumentaram que a **mudança no comportamento de viagens, economia compartilhada, tecnologia de transporte e atividades** reformarão um novo MN para apoiar mais multimodalidade e acessibilidade para negócios de transporte.”

Operações,  
Tecnologia da  
Informação

Kaukab, M., & Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. *Automotive Experiences*, 452-466.

“**Novas políticas** incluem a regeneração de empresas internas, como **redução de funcionários ou eficiência de custos, e políticas governamentais** mais generosas, como **redução de impostos ou isenção de impostos.**”

Jurídica,  
Recursos  
Humanos,  
Operações,  
Financeira

---

<sup>7</sup> E. A. Mack, S. Agrawal, and S. Wang, “The impacts of the COVID-19 pandemic on transportation employment: A comparative analysis,” *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, vol. 12, p. 100470, 2021

<p>Kaukab, M., &amp; Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. <i>Automotive Experiences</i>, 452-466.</p>	<p>“Para o navio de carga, é aconselhável alterar o <b>período de armazenamento</b> para atender às necessidades dos clientes e <b>diminuir o giro da carga.</b>”</p>	Operações
<p>Kaukab, M., &amp; Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. <i>Automotive Experiences</i>, 452-466.</p>	<p>“O planejamento tático abrange atividades na <b>redução de eventuais perdas e aumento da eficiência</b> nos negócios. Enquanto isso, o planejamento operacional trata de mudar as operações regulares para outras mais adaptáveis, como simplificar o sistema de reservas ou pular certas estações quando há superlotação.”</p>	Financeira, Operações
<p>Kaukab, M., &amp; Bachtiar, N. K. (2022). Review of Business Model Transformation in Transportation Business Post Pandemic. <i>Automotive Experiences</i>, 452-466.</p>	<p>“O <b>capital financeiro é crucial na capacidade de uma empresa durante uma crise.</b> Abrange o aspecto lucro (ganho) e perda (dor), bem como receita e custo.”</p>	Financeira
<p>Lapshina, A. M., &amp; Anokhina, M. Y. (2020). Business transformation strategies during the COVID-19 pandemic. <i>Business Strategies</i>, 242-245.</p>	<p>“Restrições na indústria do turismo, <b>fechamento de muitos pontos de venda off-line</b>, transferência de milhões de funcionários em todo o mundo para o <b>trabalho remoto</b> - tudo isso traz sérias <b>consequências econômicas.</b>”</p>	Vendas, Recursos Humanos, Financeira

<p>Lapshina, A. M., &amp; Anokhina, M. Y. (2020). Business transformation strategies during the COVID-19 pandemic. <i>Business Strategies</i>, 242-245.</p>	<p>“A estratégia “mesmo produto e/ou serviço, novos canais de venda” é uma estratégia proativa de transformação de negócios durante uma pandemia, e seu conteúdo é determinado pela <b>venda dos mesmos</b> (ou similares) bens ou serviços que a empresa fornecia antes da pandemia, mas usando <b>novos canais</b>. A ferramenta mais eficaz para promover produtos nessas condições são as <b>vendas online</b>.”</p>	<p>Vendas, Tecnologia da Informação</p>
<p>Lapshina, A. M., &amp; Anokhina, M. Y. (2020). Business transformation strategies during the COVID-19 pandemic. <i>Business Strategies</i>, 242-245.</p>	<p>“Hoje, muitas empresas ao redor do mundo que antes <b>trabalhavam exclusivamente offline</b> estão passando por uma transformação digital e migrando para um <b>modo de atividade online a fim de manter o fluxo de negócios e clientes</b>.”</p>	<p>Recursos Humanos, Tecnologia da Informação</p>
<p>Lapshina, A. M., &amp; Anokhina, M. Y. (2020). Business transformation strategies during the COVID-19 pandemic. <i>Business Strategies</i>, 242-245.</p>	<p>“É importante destacar também que <b>tal estratégia continuará relevante mesmo após a retomada do funcionamento dos pontos de venda físicos</b> das empresas, uma vez que as plataformas online oferecem um grande número de oportunidades de desenvolvimento e promoção de negócios. Segundo especialistas, após a</p>	<p>Operação</p>

pandemia, **a maioria das empresas considerará o modo de atividade online** como a condição mais importante para o desenvolvimento dinâmico de negócios.”

Lapshina, A. M., & Anokhina, M. Y. (2020). Business transformation strategies during the COVID-19 pandemic. *Business Strategies*, 242-245.

“Devido à difícil situação epidemiológica em todo o mundo, **a demanda do consumidor por alguns bens e serviços diminuiu significativamente, o que, por sua vez, levou à subutilização das capacidades de produção das empresas.**”

Operação,  
Vendas

## ANEXO 1 – RELATÓRIO AUTOMÁTICO DO MICROSOFT FORMS COM AS RESPOSTAS BRUTAS DO QUESTIONÁRIO COM ESPECIALISTAS

30

30:05

Ativo

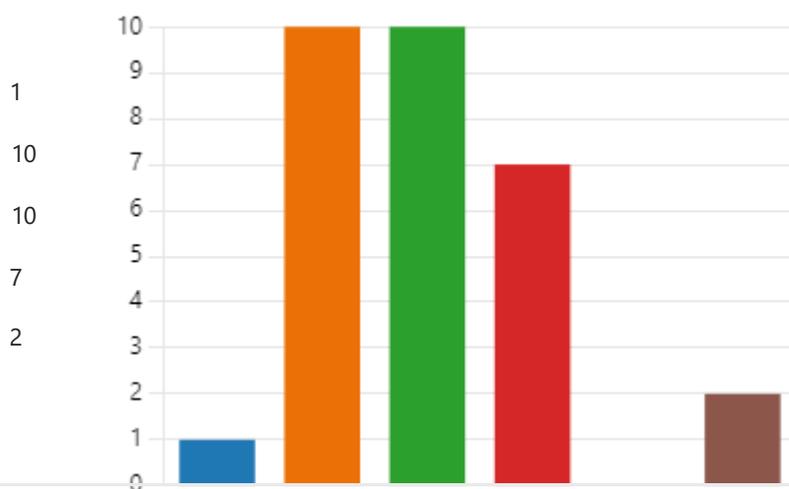
Respostas

Tempo médio para concluir

Status

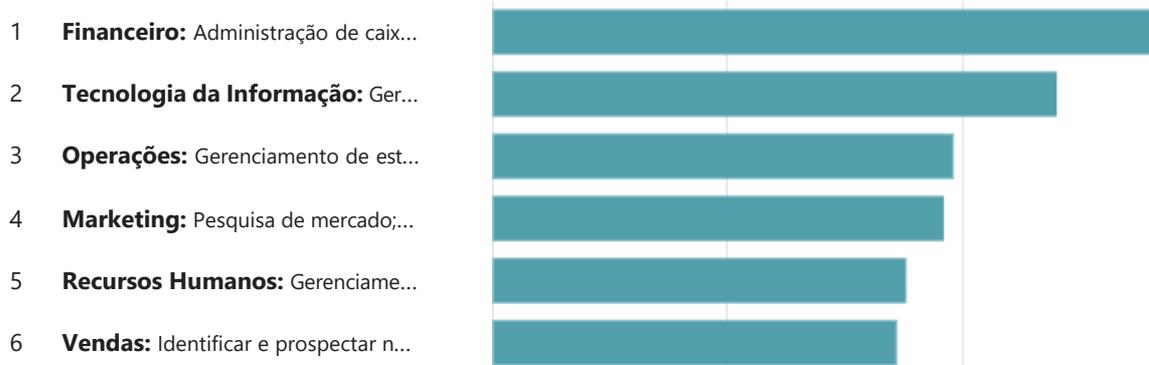
1. Qual seu nível de carreira?

- Estagiário
- Analista
- Consultor
- Gerente
- Diretor



2. Quais as áreas funcionais de sua especialidade ou das quais teve maior parte da sua experiência durante a pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (6).*

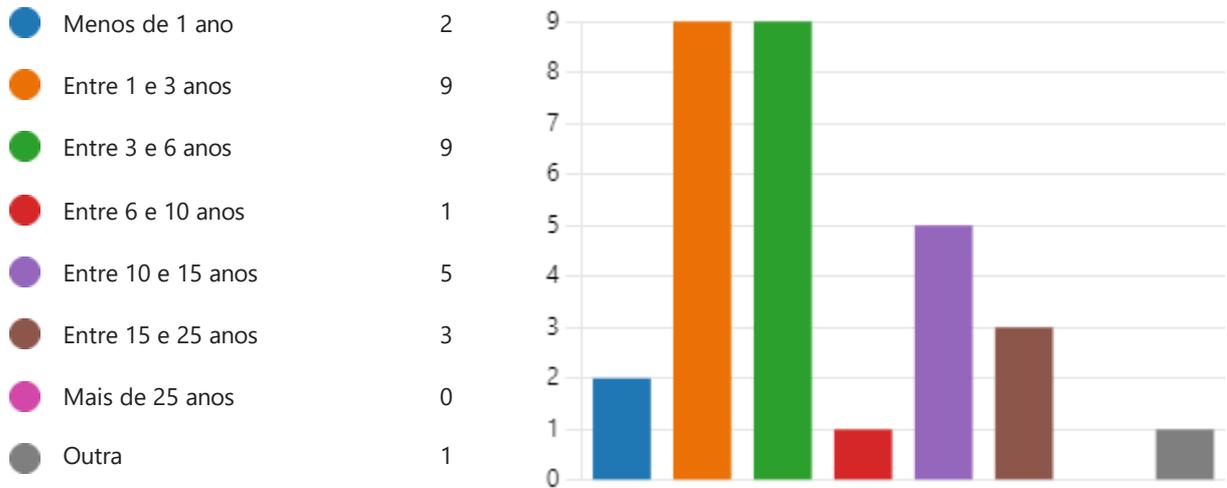


3. Qual a área funcional das empresas foi mais impactada pela pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (6).*

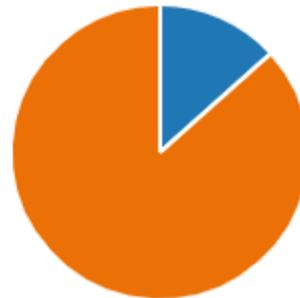


#### 4. Quantos anos de experiência possui em consultoria de negócios?



#### 5. A maior parte dos projetos de consultoria atualmente ainda são reflexos dos impactos diretos da pandemia?

Sim	4
Não	26



#### 6. Como se caracterizou a maior parte dos clientes que procuraram a consultoria durante a pandemia?

Clientes novos	7
Clientes antigos, mas que voltar...	8
Clientes antigos, com projetos e...	15



## 7. Quais as características dos MN que melhor sobreviveram à pandemia?

29

Respostas Mais Recentes

*"Plataformas digitais com facilidade para escalar e baixa dep...**"Legado"*

Respostas

*"Negócios nativamente digitais e/ou que vendem bens ou ser...*6 respondentes (20%) responderam **modelo** para esta pergunta.8. Qual a maior causa de impacto na área **Financeira** durante a pandemia?*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (5).*

9. Qual a maior causa de impacto na área de **Marketing** durante a pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (5).*



10. Qual a maior causa de impacto na área de **Operações** durante a pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (5).*



11. Qual a maior causa de impacto na área de **Recursos Humanos** durante a pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (6).*





12. Qual a maior causa de impacto na área de **Tecnologia da Informação** durante a pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (5).*



13. Qual a maior causa de impacto na área de **Vendas** durante a pandemia?

*Classifique em ordem do mais relevante (1) para o menos relevante (5).*



14. Qual a maior inovação a pandemia trouxe aos MN?

30

Respostas Mais Recentes

"aceleração do trabalho virtual"

Respostas

"Nenhuma inovação, mas apenas acelerou a digitalização."

"Digitalização"

6 respondentes (20%) responderam **Digitalização** para esta pergunta.



15. Quais as características dos MN que melhor sobreviverão no pós pandemia?

30

Respostas Mais Recentes

"trabalho híbrido; fortalecimento do e-commerce e plataform..."

Respostas

"Estar próximo dos seus clientes."

"Adaptabilidade e Rapidez na resposta à mudança nos trend..."

5 respondentes (17%) responderam **adaptabilidade** para esta pergunta.

A word cloud of teal-colored text. The most prominent word is 'adaptabilidade' in the center. Other significant words include 'pandemia', 'clientes', 'mudança', 'vendas', 'Home office', 'negócios', 'equilíbrio', 'negócio híbrido', 'relacionamento', 'empres', 'manutenç', 'redução', 'rá', 'fortalecimento', 'outras variáveis', 'experiência', and 'empres'.

relacionamento negócio híbrido empresa  
equilíbrio experiência Home office vendas  
negócios adaptabilidade  
fortalecimento pandemia clientes mudança manutenç  
outras variáveis redução rá