



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

**LEONARDO VILS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vilsleo@gmail.com

**ALEXANDRE RODRIGUES DA SIVA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
alex20031970@yahoo.com.br

**GUSTAVO VIEGAS RODRIGUES**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
gusviegas@gmail.com

Agradecemos aos professores de nosso programa e à CAPES.



## **INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

### **Resumo**

Avaliamos por meio de uma pesquisa bibliométrica a literatura a respeito de Inovação em Modelos de Negócios. Os artigos incluídos na análise se agrupam em torno de conceitos como Evolução do Modelo de Negócios, Inovação Aberta, Captura de Valor e Inovação Arquitetônica. Inovação em Modelos de Negócios é um campo de estudo em desenvolvimento, carente de unicidade e dependente de estudos sobre Modelos de Negócios e Inovação. Concluimos que a ausência de agenda de pesquisa e unicidade nos conceitos estudados geram, além do efeito colateral do desentendimento na área, oportunidade àqueles que se apresentam como ícones da inovação em Modelos de Negócio, apesar da carência metodológica de suas propostas.

**Palavras-chave:** Inovação, modelos de negócios, bibliometria, análise de conteúdo.

### **Abstract**

Using bibliometric research, we have analyzed the literature on innovation in Business Models. Concepts like Evolution of Business Models, Open Innovation, Value Acquisition and Architectural Innovation group the articles included in the analysis. Innovation in Business Models is a field of study still under development that lacks unicity and depends on Business and Innovation Models studies. We have concluded that the absence of a research agenda and unicity on the studied concepts generate, besides the collateral effect of field misunderstanding, opportunity to those that present themselves as icons on Business Models innovation, despite the methodological deficiencies in the proposals they have presented.

**Keywords:** Innovation, business models, bibliometric, content analysis.



## 1 Introdução

O estudo da Inovação em Modelos de Negócios começa a ganhar destaque nos anos 2000, a partir do expressivo crescimento da literatura sobre Modelos de Negócios na década de 1990. O processo de integração conceitual entre Inovação e Modelos de Negócios, contudo, careceu de unicidade e foi caracterizada mais pelo alinhamento com o interesse de pesquisadores do que pelo desenvolvimento de uma base conceitual (Zott e Amit, 2011). Este artigo tem como objetivo apresentar, por meio de um estudo bibliométrico, os conceitos de Inovação em Modelos de Negócios e como se agrupam as linhas de pesquisa nesse campo.

Inovação em Modelos de Negócios diz respeito à criação e captura de valor por empresas a partir da organização de seus processos internos e das relações externas com clientes e fornecedores. Processos internos e relações externas são organizados de uma forma distinta e mais apropriada ao mercado em que a empresa está inserida do que aqueles adotados por concorrentes. Constituem, assim, potenciais fontes de vantagem competitiva.

O ponto de partida deste estudo concentra-se na identificação dos autores mais referenciados nos estudos de revisão de literatura e nos conceitos desenvolvidos com suas distinções e similaridades, tomando como base uma pesquisa bibliométrica. Analisamos, a partir do mapeamento de co-citações, a formação de fatores ao redor dos quais os autores se agrupam em linhas de pesquisa. Nomeamos os fatores de acordo com as respectivas linhas de pesquisa. Complementamos a identificação dos fatores com uma análise de conteúdo dos resumos dos artigos encontrados por meio de proximidade de ocorrência de termos. Comparamos, enfim, os fatores com a análise de conteúdo, de forma a oferecer uma visão geral sobre as linhas de pesquisa e de referências em Inovação em Modelos de Negócios.

Apresentamos nos próximos tópicos o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a discussão dos resultados e as conclusões.

## 2 Referencial teórico

Antes de falarmos de Inovação em Modelos de Negócios é necessário que definamos, de acordo com a literatura, do que se trata um Modelo de Negócios.

Em uma extensa revisão da literatura sobre Modelos de Negócios entre 1995 e 2005, Zott e Amit (2011) identificam tanto a diversidade de definições por parte dos pesquisadores, quanto a existência de silos de pesquisa em função dos interesses de pesquisadores. As principais áreas de interesse no estudo de Modelos de Negócios nesse período foram o *e-business* e o uso da tecnologia da informação nas organizações, estratégia com foco em criação de valor e vantagem competitiva e inovação e gerenciamento da tecnologia. Encontram-se também temas em comum tendo Modelo de Negócios como unidade de análise. Os temas em comum compreendem uma visão holística do como as empresas conduzem seus negócios, a ênfase em atividades e sua importância na criação de valor. Entretanto, em que pese a existência de temas comuns, as definições careciam de unicidade, envolvendo arquitetura, representação, ferramenta conceitual, modelo estrutural e modelo padrão. Em razão de tal diversidade, nota-se que os estudos dos Modelos de Negócios eram conduzidos sem uma definição formal do conceito.

Ainda que Chesbrough (2007) defenda que a Inovação em Modelos de Negócios não se restrinja apenas a áreas ligadas à tecnologia, ressaltando sua importância na adequação de um modelo à criação e captura de valor em distintos campos de atuação empresarial, sua estreita relação com o desenvolvimento da tecnologia da informação é enfatizada por Zott e



Amit (2011). Tal relação tem origem nas novas maneiras de condução de negócios proporcionada pela tecnologia da informação, mais precisamente pelas trocas digitais de informações e a possibilidade de se fazer negócios eletronicamente.

Um segundo fenômeno estudado recorrentemente, ainda segundo Zott e Amit (2011) diz respeito à associação entre Modelos de Negócios e Estratégia com foco na competição baseada em modelos distintos e potenciais promotores de vantagem competitiva e de criação de valor. Estudos empíricos nesta linha avaliaram o Modelo de Negócios como uma variável antecedente – com mediação do ambiente de negócios e da performance da firma –, como variável mediadora entre estratégia de produtos e performance e como variável mediadora entre a composição do time de liderança e a performance da organização. A julgar pelos distintos papéis atribuídos ao Modelo de Negócios no ambiente estratégico conclui-se que a não unicidade conceitual também se aplica aos estudos empíricos. O terceiro fenômeno estudado é o da relação entre Inovação e Modelos de Negócios, tema que será abordado mais à frente.

Diante da dificuldade em se encontrar um conceito agregador para os estudos de Modelos de Negócios, Zott e Amit (2011) recorrem àquilo que um Modelo de Negócios não é como forma de facilitar a compreensão. A partir da revisão definem que um Modelo de Negócios não envolve um mecanismo linear de criação de valor que se inicia nos fornecedores de uma organização e termina com a entrega aos seus clientes, assim como não é o mesmo que estratégia de mercado para um produto, ou seja, não se resume ao posicionamento competitivo de produtos ou serviços, e não pode ser restrito apenas às atividades e processos internos à uma organização. Modelos de Negócios são estruturas complexas, que abrangem aspectos internos e externos das organizações, e que como potenciais fontes de criação e entrega de valor podem transformar-se em vantagem competitiva (Zott e Amit, 2011).

Dentre os autores estudados por Zott e Amit (2011), dois se destacam pela abrangência de suas contribuições à conceituação de Modelos de Negócios: Henry Chesbrough e Clayton Christensen. A partir destes autores é possível a definição de uma taxonomia para Modelos de Negócios.

Em um artigo intitulado “O que são Modelos de Negócios e como eles são construídos”, Christensen (2009) propõe a existência de quatro elementos interdependentes em um Modelo de Negócios:

1) Uma proposição de valor – definida como o desenvolvimento de produtos ou serviços que ajudem aos clientes a solucionar um problema de forma mais eficaz, mais conveniente e mais acessível, ou seja, ajuda-los na conclusão de um trabalho a ser feito (*job to be done*).

2) Recursos – definidos pela disponibilização dos recursos necessários à solução do problema, como pessoas, tecnologia, produtos, serviços, canais de distribuição, equipamentos, marcas, etc.

3) Processos – pela elaboração de processos, internos e externos, sua codificação e gerenciamento de forma que promovam eficientemente a entrega dos produtos ou serviços necessários à solução do problema ou do trabalho a ser feito.

4) Fórmula de Lucro – a definição de margens que a organização necessita alcançar para manutenção e desenvolvimento de suas atividades e para remuneração de seus proprietários ou acionistas.

Christensen (2009) salienta que novos produtos ou serviços não necessariamente demandam um novo Modelo de Negócios. Novos produtos podem ter sucesso no modelo existente desde que não demandem novas estruturas, conhecimentos, canais incongruentes ao modelo utilizado. Por outro lado, um modelo adotado por um longo tempo, pode ser um fator



inibidor para o desenvolvimento e adoção de produtos ou serviços disruptivos. Pode-se, assim, verificar a importância da convergência entre Modelos de Negócios e Estratégia.

A taxonomia ou conceituação proposta por Chesbrough (2010) é semelhante à de Christensen baseando-se também em uma rede inter-relacionada de fatores:

- 1) A articulação de uma proposição de valor – como o valor é criado para os clientes ou usuários.
- 2) Um modelo de vendas para o segmento de mercado identificado – o que vai ser ofertado e para quem;
- 3) A cadeia de valor para a criação e entrega da oferta – estruturas internas, externas e ativos necessários à oferta.
- 4) Detalhes sobre os mecanismos de venda e a remuneração da firma.
- 5) A definição da estrutura de custos necessária à oferta e o modelo de lucro.
- 6) Definição do posicionamento da empresa na cadeia de valor.
- 7) Formulação de uma estratégia competitiva.

Ainda que a conceituação de Chesbrough (2010) seja mais detalhada, é possível alocar cada um dos fatores aos propostos por Christensen (2009). Ambos começam com uma proposição de valor. Os recursos de Christensen compreendem a cadeia de valor e o posicionamento de organização de Chesbrough. Os modelos de vendas, mecanismos de venda e remuneração de Chesbrough podem ser relacionados aos processos de Christensen e, finalmente, as estruturas de custo e de remuneração de Chesbrough são equivalentes à fórmula de lucro de Christensen. Assim, a distinção fundamental entre os dois modelos é questão da formulação de uma estratégia competitiva, tida como componente do Modelo de Negócios para Chesbrough e permeando os fatores de Christensen.

A despeito da diversidade de conceitos encontrada por Zott e Amit (2011) e com base as propostas conceituais acima, concluímos que um Modelo de Negócios é um instrumento pelo qual empresas disponibilizam recursos, por meio de estruturas e processos internos e externos, para a criação de propostas de valor que atendam a seus clientes na solução de problemas existentes ou trabalhos a serem feitos, possibilitando a captura de parte deste valor para a continuação e desenvolvimento de suas atividades e para remuneração de seus proprietários ou acionistas.

A necessidade de adaptação de empresas a um ambiente de negócios dinâmico e em constante mudança é a mola mestra da Inovação em Modelos de Negócios (Chesbrough, 2010; Gambardella & McGahan, 2010). Entretanto, dada a praticamente indissociável relação entre estratégia e modelos de negócios é relativamente comum se tomar um conceito pelo outro. Cabe então diferenciar o caráter pontual e imediato de adaptação às circunstâncias da estratégia do caráter mais perene de um modelo de negócios. Nesse sentido é possível compreender estratégia como a forma pela qual um modelo de negócio é explorado no intuito de se obter vantagens competitivas Nielsen & Bukh, 2011; Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Velamuri, 2010; Teece, 2010).

Conforme abordado anteriormente, um modelo de negócios envolve a compreensão de um público alvo, clientes, suas necessidades e os processos e recursos necessários à constituição de uma proposta de valor que diferenciam uma empresa das demais (Bengtsson & Kock, 2000; Casadesus-Masanell & Ricart, 2009; Chesbrough, 2007; Chesbrough, 2010; Ostenwalder & Pigneur, 2009). É no que tange à diferenciação frente aos concorrentes que a Inovação em Modelos de Negócios é observada.

Inovações buscam a criação de oportunidades de crescimento para os negócios. Inovações de sustentação referem-se àquelas centradas em produtos ou serviços que visam maiores níveis de lucratividade em um modelo de negócios existente. Inovações disruptivas, por sua vez, tem um caráter transformador em uma indústria ao promover a simplificação de



algo complexo ou a incorporação de produtos de outra indústria em um mercado (Christensen & Johnson, 2009). Chegar a novos clientes ou mercados de maneira diferenciada e eficaz é o que caracteriza a Inovação em Modelos de Negócios (Christensen & Johnson, 2009; Osterwalder & Pigneur, 2009).

A inovação em modelos de negócios resulta de um entre quatro objetivos de mercado: 1) satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas do mercado; 2) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado; 3) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um Modelo de Negócios melhor; e 4) criar um mercado inteiramente novo (Chesbrough, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2009).

Em empresas estabelecidas, o esforço para Inovação em Modelos de Negócios tipicamente reflete o modelo e a estrutura organizacional existente tendo como motivações a reação frente a crises, a adaptação ao ambiente, a expansão de mercados e a exploração de oportunidades futuras. (Osterwalder & Pigneur, 2009). Independentemente de sua motivação subjacente, potenciais de ganho ou perda, conflitos com o modelo vigente, implicações do novo modelo em marcas e outros ativos intangíveis existentes e reações possíveis de clientes são questões a serem levadas em consideração no planejamento de novos modelos (Osterwalder, 2004; Osterwalder, 2007; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2009). Questões sobre a independência, ou não, do novo modelo perante a estrutura vigente, o compartilhamento de recursos, a adequação da cultura e o desenvolvimento interno ou externo de um novo modelo permeiam as discussões sobre a Inovação em Modelos de Negócios.

A Inovação em Modelos de Negócios é, assim, uma maneira ora estruturada, ora caótica, de se repensar a forma como os negócios são feitos em função de mudanças que exigem reações ou adaptações ou na promoção de mudanças em uma arena competitiva (Osterwalder, 2004; Osterwalder, 2007; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2009).

### **3 Metodologia**

Uma busca pelo termo “*Business Model Innovation*” nos títulos, resumos e palavras-chave na base de dados *WEB OF KNOWLEDGE* obteve como resultado 219 artigos publicados (Figura 1). Para a busca não foram utilizados filtros para artigos com revisão por pares em função da possibilidade de que parte dos resultados se encontrasse em periódicos não acadêmicos.

O crescimento de publicações e citações desde o princípio dos anos 2000 vão ao encontro da emergência dos estudos sobre Modelos de Negócios a partir dos anos 1990 quando o desenvolvimento de ferramentas de comunicação online proporcionou novas formas de se criar valor para clientes e de sua captura por empresas (Zott e Amit, 2011). Inovação em Modelos de Negócios parte, assim, da conceituação e entendimento de Modelos de Negócios como instrumento de geração e captura de valor.

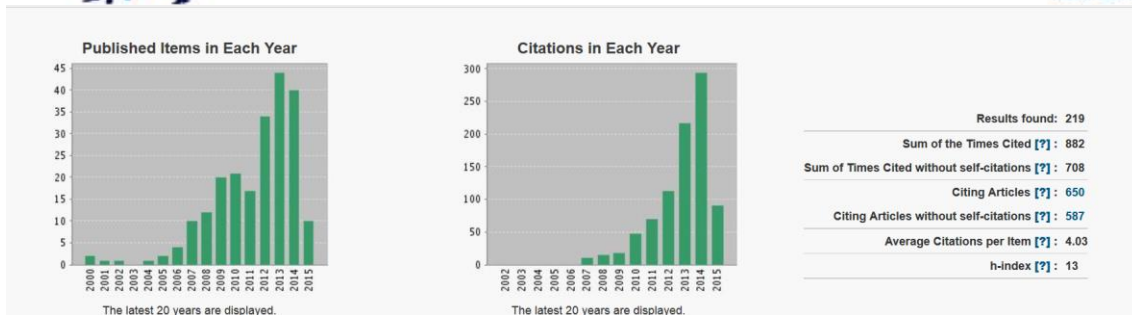


Figura 1 – Publicações e Citações.  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Os artigos selecionados geraram 7.656 citações que formaram a base de dados para análise. A base de dados foi tratada com uso do *software* Bibiexcel. No tratamento dos dados apenas as iniciais dos autores foram mantidas com letras maiúsculas de forma a evitarmos que um mesmo autor tivesse duas identificações em função de modelos distintos de citação. A lista dos autores foi organizada em ordem decrescente conforme o número de vezes que cada um foi citado. Livros de metodologia foram excluídos da base de dados, independentemente do número de citações, por não serem o foco de nossa análise. Selecionamos todos os autores com pelo menos cinco citações para a sequência do estudo. Levamos em consideração para esta limitação o número de células de co-citações para o cálculo de fatores e a necessidade de identificarmos as principais linhas de pesquisa, de acordo com o agrupamento de autores. Podemos ter omitido, com esta seleção, estudos que apontem para novas tendências no campo ou ainda em fase de desenvolvimento. Entretanto, nosso objetivo é a identificação e análise de autores e conceitos consolidados no estudo de Inovação em Modelos de Negócios.

Uma matriz de co-citações foi elaborada com 47 autores com pelo menos cinco citações. Por meio de uma análise fatorial exploratória, com uso do *software* SPSS, identificamos, por meio da correlação entre as co-citações, quatro fatores em torno dos quais os autores se agruparam. No tópico discussão dos resultados apresentamos os fatores.

Analisamos o conteúdo dos resumos de todos os artigos com o *software* Iramutech identificando, por meio de ocorrência conjunta de termos, a formação de agrupamentos. Comparamos então o agrupamento de termos com os fatores encontrados.

#### 4 Análise dos Resultados

Apresentamos neste tópico os resultados da análise fatorial exploratória dos artigos selecionados, a caracterização de cada um dos fatores de agrupamento de autores e as linhas de pesquisa envolvidas em cada um dos fatores. Em seguida passamos para a análise de conteúdo dos resumos.

Os procedimentos adotados na análise fatorial exploratória seguiram a ordem recomendada na literatura, a saber: análise de KMO (acima de 0,5); KMO de cada item na matriz de anti-magem (acima de 0,5); exclusão de itens com comunalidade abaixo de 0,5; exclusão de itens com cargas em apenas um fator abaixo de 0,5; exclusão de itens com carga maior em um fator que não o original; e exclusão dos itens remanescentes de um fator com confiabilidade (Alpha de Cronbach) abaixo de 0,6. Os procedimentos seguem as recomendações de Hair et al. (2009). A cada extração, com método de componentes principais e rotação Varimax, a análise dos resultados seguiu a ordem acima, e a cada item eliminado nova extração foi executada. Os resultados apresentados na Tabela 1 indicam a adequação da amostra para a análise fatorial ( $KMO > 0,5$ ).



Tabela 1  
**KMO e Teste de Esfericidade**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1549.992
	df	435
	Sig.	.000

Fonte: Elaborada pelos autores

Foram retidos, como exposto na Tabela 2, por cumprirem com as exigências de cada etapa de análise, 30 autores agrupados em quatro fatores da matriz de componentes rotacionada. Não houve, nos critérios de avaliação e de exclusão de itens (autores), KMO's abaixo do mínimo requerido, assim como comunalidades inferiores a 0,5 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Todas as exclusões foram feitas em função da observância de cargas cruzadas, ou seja, de alinhamento com mais de um fator.

Tabela 2  
**Matriz de Componentes Rotacionada**

<b>Matriz de Componentes Rotacionada</b>	<b>Componente (Fatores)</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
BadenFullerC2010	.868			
CasadesusMasanelR2010	.704			
ChesbroughHenryW2003	.661			
DemilB2010	.823			
DozY2010	.887			
GambardellaA2010	.813			
GeorgeG2011	.759			
JohnsonM2008	.756			
MarkidesC2008	.671			
McgrathR2010	.826			
MorrisM2005	.643			
OsterwalderA2004	.677			
OsterwalderA2010	.673			
ShaferS2005	.658			
SosnaM2010	.846			
TeeceD2010	.694			
ZottC2007	.713			
ZottC2008	.738			
ZottC2010	.740			
ZottC2011	.725			
ChristensenC1996	.669			
ChesbroughH2006		.732		
LinderJ2000		.805		
HamelG2000		.876		
OsterwalderA2005		.633		
ChesbroughH2002			.888	
ChesbroughH2007			.839	
ChesbroughH2010			.858	
ChristensenC2003				.856
HendersonR1990				.659

Fonte: Elaborada pelos autores



Os fatores identificados respondem por 79,3% do total da variância da amostra, consideravelmente acima do limite mínimo de 60% para pesquisas exploratórias (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Compreendendo 21 dos 30 autores o primeiro fator responde por 62,2% da variância total (Tabela 3) sendo o agrupamento de autores mais importante a ser analisado. Fizemos uma análise fatorial exploratória complementar com os 21 autores do Fator 1 buscando identificar novos agrupamentos, entretanto, a análise resultou em apenas um fator evidenciando a forte correlação de cada um dos autores com este fator. A nomeação dos fatores foi feita a partir da leitura de cada um dos artigos a ele relacionado.

Tabela 3  
**Variância Explicada**

Total da Variância Explicada			
Componente	Eigenvalues Inicial		
	Total	% da Variância	Acumulada %
1	18.653	62.175	62.175
2	2.129	7.098	69.273
3	1.932	6.441	75.714
4	1.070	3.568	79.282

Fonte: Elaborada pelos autores

O primeiro fator encontrado pode ser chamado de “Evolução dos Modelos de Negócio”. Os artigos que fazem parte desse fator preocupam-se em entender quais são os antecedentes dos modelos de negócio, como eles podem ser estudados e que tipos de esquemas teóricos podem ser propostos a partir dos modelos conhecidos. Os artigos que compõem esse primeiro fator também se preocupam em entender como os modelos de negócio relacionam-se com outras áreas, especialmente com a Inovação e Tecnologia e como eles próprios podem evoluir ao longo do tempo.

Analisamos os 20 artigos que fazem parte do fator Evolução nos Modelos de Negócio, agregando-os em 4 subgrupos que apresentaremos a seguir.

O primeiro subgrupo é o dos componentes e esquemas teóricos ligados ao empreendedorismo. Neste subgrupo estão os artigos de George (2011), Morris (2005) e Zott (2007 e 2010). Com exceção de Zott (2010), os outros artigos desse subgrupo abordam a relação dos modelos de negócio com o empreendedorismo, buscando entender quais componentes dos modelos de negócio favorecem ou ameaçam a veia empreendedora da empresa. George, por exemplo procurou “reorganizar o modelo de negócio com uma visão empreendedora” (George, 2011).

O segundo subgrupo é o dos artigos que abordam a evolução e inovação dos modelos de negócio em si. Os artigos de Demil e Benoit (2010), Doz (2010), Sosna (2010) e Baden-Fuler (2010) fazem parte desse grupo e discutem como os modelos de negócio evoluíram ao longo do tempo e quais são os caminhos para evolução futura. Enquanto Baden-Fuler e Sosna fazem análises de mercados específicos na Alemanha e Espanha, respectivamente, que permitem entender a importância da evolução dos modelos de negócio naquelas realidades, os outros dois autores abordam o assunto do ponto de vista da estratégia das empresas, relacionando essa evolução com as interações entre os componentes dos modelos e com a estabilidade interna das empresas.

O terceiro subgrupo estudado no fator em questão trata da relação do modelo de negócio com outras áreas do conhecimento científico e/ou prático. Neste grupo, os autores e assuntos abordados são: Teece (2010), que relaciona os modelos de negócio com inovação e estratégia e a teoria econômica; Zott (2008), que estuda a relação com marketing de produtos;



Christensen (1996), que estuda a influência da inovação tecnológica para os modelos de negócio de empresas de hardware; Johnson (2008), que faz uma análise da importância da inovação para o modelo de negócio de grandes empresas; e Chesbrough (2003) que aborda de forma bastante abrangente a relação dos modelos de negócio com a tecnologia, além de analisar os elementos que direcionavam a inovação dos modelos de negócio, a partir do estudo do mercado de semicondutores. Esses artigos são fundamentais à medida que permitem a essa área do conhecimento identificar seus pontos fortes e entender de que forma a própria consegue evoluir.

O quarto e último grupo, formado pelos artigos de McGrath (2010), Casadesus-Masanell (2010) e Osterwalder (2004) contém obras que tratam da aplicação e implementação de modelos de negócio. O primeiro artigo o faz utilizando um ponto de vista de que, ao contrário de estratégias tradicionais em que os modelos analíticos são mais importantes, a efetiva implementação de modelos de negócio é essencial para utilizá-los como estratégia. O segundo artigo traz uma análise empírica em organizações que demonstra que a maioria delas possuía um modelo de negócio. Já o livro de Osterwalder é a 'bíblia' dos empreendedores atuais, com sua didática infalível de aplicação do Canvas.

Por fim, alguns artigos acabaram não sendo encaixados em nenhum dos grupos. O próprio Osterwalder apresenta um artigo sobre a percepção de grandes empresas sobre modelos de negócio (Osterwalder, 2004). Shafer (2005) organizou uma extensa revisão da literatura, procurando demonstrar os componentes dos modelos de negócio e identificando quatro categorias principais: escolhas estratégicas, cadeia de valor, criação e captura de valor. Já Markides (2008) analisou a importância da diversificação para a estratégia da empresa, mas sem necessariamente conectar com modelos de negócio. E Zott (2011), em seu quarto e último artigo neste fator, explicita a problemática da falta de definição do que são modelos de negócio, evidenciando que a literatura a esse respeito se organiza em silos e sugerindo os temas principais no estudo do tema: que os modelos de negócio são uma nova unidade de análise, que explicam, de forma holística, como as empresas fazem negócios, que estão ligados às atividades das empresas e que procuram explicar como valor é criado, não apenas capturado.

Nomeamos o segundo fator como Inovação Aberta. Conceitualmente, é uma forma mais distribuída, mais participativa, mais descentralizada do conhecimento (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010). Nos artigos de Chesbrough, 2007 e Chesbrough, 2010, a inovação aberta pode ser entendida como a antítese da abordagem integração vertical tradicional, na qual as atividades de P&D internas levam aos produtos desenvolvidos que, posteriormente, serão distribuídos pela empresa.

Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010) pontuam que inovação aberta pode ser entendida, também, como "o uso de entradas e saídas de conhecimento intencionais para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para utilização externa da inovação, respectivamente".

Os artigos de Chesbrough (2007) e Chesbrough (2010) complementam esta ideia quando colocam a inovação aberta como uma forma mais rentável para inovar, porque pode-se reduzir custos, acelerar o tempo de comercialização, aumentar a diferenciação no mercado e criar novos fluxos de receita para a empresa.

Na análise, o artigo de Gassmann, Enkel e Chesbrough (2010) explica que o conceito de inovação aberta compreende duas formas distintas. A inovação de fora para dentro com ideias e tecnologias externas trazidas para o processo de inovação da empresa e a de dentro para fora, na qual o fluxo inverso de ideias subutilizadas internamente geram novas fontes de receitas a partir de sua utilização por outras empresas (Chesbrough, 2007; Chesbrough, 2010).



E é o modelo de negócios da empresa que determina o que deve ser “de fora para dentro” ou “de dentro para fora” (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010). A empresa adquire as ideias e tecnologias que se encaixam com o seu modelo de negócio. E suas ideias internas e tecnologias que não se encaixam são candidatas lógicas para ir para fora (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010). Assim, o modelo de negócio é o elemento-chave do conceito de inovação aberta (Chesbrough, 2007; Chesbrough, 2010).

O terceiro fator foi nomeado como Captura de Valor. Os artigos relacionados ao fator dizem respeito ao posicionamento das empresas e seus modelos de negócios e a maneira como capturam parte do valor que proporcionam.

No artigo de Duhamel, Reboud & Santi (2014), proposta de valor é uma declaração de posicionamento que explica o benefício que será fornecido para quem e de como fazê-lo excepcionalmente bem. Chesbrough e Rosenbloom (2009) complementam esta ideia informando, no artigo, que a proposta de valor descreve seu comprador alvo, o problema a ser resolvido e por que sua empresa está nitidamente melhor do que as alternativas existentes no mercado.

Para criar uma proposta de valor, quatro etapas são sugeridas no artigo de Duhamel, Reboud e Santi (2014) – definir, avaliar, medir e construir:

- 1) Definir o conjunto de problemas: para ver se vale a pena resolver
- 2) Avaliar o(s) problema(s): a solução do problema é viável? É um problema urgente? É flagrante, latente ou crítico? Permite capitalizar sobre uma área aberta de oportunidade (nicho)? Problemas flagrantes e críticos ficam no meio do caminho dos negócios, pois colocam carreiras e reputações em risco. Problemas latentes são os não-reconhecidos.
- 3) Medir: o raciocínio lógico envolve medir o ganho que você entrega ao cliente versus o custo para o cliente adotá-lo. Ou seja, entregar tecnologias que oferecem benefícios com modificações mínimas para os processos ou ambientes existentes.
- 4) Construir a Proposta de Valor: depois de ter passado pela definição, avaliação e medição dos passos, a empresa está pronta para construir a proposta de valor.

Na proposta de valor, segundo o artigo de Chesbrough e Rosenbloom (2009) devem constar, principalmente:

- a) Para quem? (Clientes-alvo)
- b) Quem está insatisfeito com a alternativa atual?
- c) O produto é um novo produto?
- d) Fornece capacidade de resolução de problemas-chave?

Duhamel, Reboud e Santi (2014) informam que estas são perguntas-chaves envolvidas na proposta de valor (e, conseqüentemente, sua captura). Elas representam o núcleo da proposta de valor da empresa. No artigo de Chesbrough e Rosenbloom (2009) mais questionamentos devem constar na proposta de valor: quais os problemas que a empresa entende bem? Que solução a empresa pode entregar de forma adequada? Que tipo de modelo de negócio disruptivo a empresa pode trazer? Todas estas perguntas e outras mais precisam ser respondidas para a construção de uma proposta de valor adequada (Chesbrough & Rosenbloom, 2009).

A Inovação Arquitetônica caracteriza o quarto e último fator. O conceito de inovação arquitetônica foi proposto na literatura por Henderson e Clark (1990). Eles definem tais inovações como: mudar a maneira pela qual os componentes de um produto estão ligados entre si, enquanto o conceito do desenho do núcleo (e, portanto, o conhecimento básico subjacente) permanecem intactos (Christensen & Johnson, 2009). A inovação arquitetônica envolve um rearranjo de peças conhecidas (componentes) para novos padrões (arquiteturas) para alcançar níveis mais elevados de desempenho do sistema em uma ou mais dimensões (Christensen & Johnson, 2009; Henderson & Clark, 1990).



Para Christensen e Johnson (2009), inovações arquitetônicas dependem do conhecimento arquitetônico superior da inovação. Ou seja, no artigo de Henderson e Clark (1990), o conhecimento arquitetônico engloba conhecimentos sobre as funções do sistema e como os componentes do sistema contribuem para essas funções. Ou ainda, como explica o artigo de Christensen e Johnson (2009) quais módulos farão parte do sistema e que papéis terão: eles tratam as interfaces de um sistema, isto é, as descrições detalhadas de como os módulos vão interagir, separado da arquitetura, mas que fazem parte das regras do projeto do sistema.

A análise de conteúdo dos resumos dos 219 artigos relacionados com a Inovação em Modelos de Negócios foi feita com a utilização do *software* Iramutech. O algoritmo de agrupamento de termos por ocorrência conjunta se assemelha ao usado na técnica de escalonamento multidimensional. Fica claro, ao analisarmos a Figura 2, que a Inovação em Modelos de Negócios é a caracterizada pela incorporação aos Negócios, com suas dimensões de processos, vantagem competitiva, criação e captura de valor, dos construtos de Inovação, disruptiva, aberta, e de Modelos em produtos, processo e gerenciamento. Fica também evidenciado, pelos termos associados a Modelos, que sua associação com conceitos advém do estudo de Estratégia, pela presença de termos como capacidades, indústria e plataforma. Aos Modelos incorporam-se também termos relacionados à gestão como gerenciamento, organizações, informações e sistemas e com aqueles direcionados aos clientes como relacionamento, produtos e serviços.

Do ponto de vista do agrupamento em torno de Inovação, conhecimento, estrutura, processo e estrutura aparecem como relevantes, enquanto Negócios apresentam uma maior abrangência de termos/palavras, o que podemos considerar como esperado, uma vez que o estudo de negócios é mais maduro do que o de seus modelos.

A análise de conteúdo vai ao encontro dos fatores comentados anteriormente evidenciando que Inovação em Modelos de Negócios é um campo de estudo dependente de pesquisas em negócios, modelos de negócios e inovação.



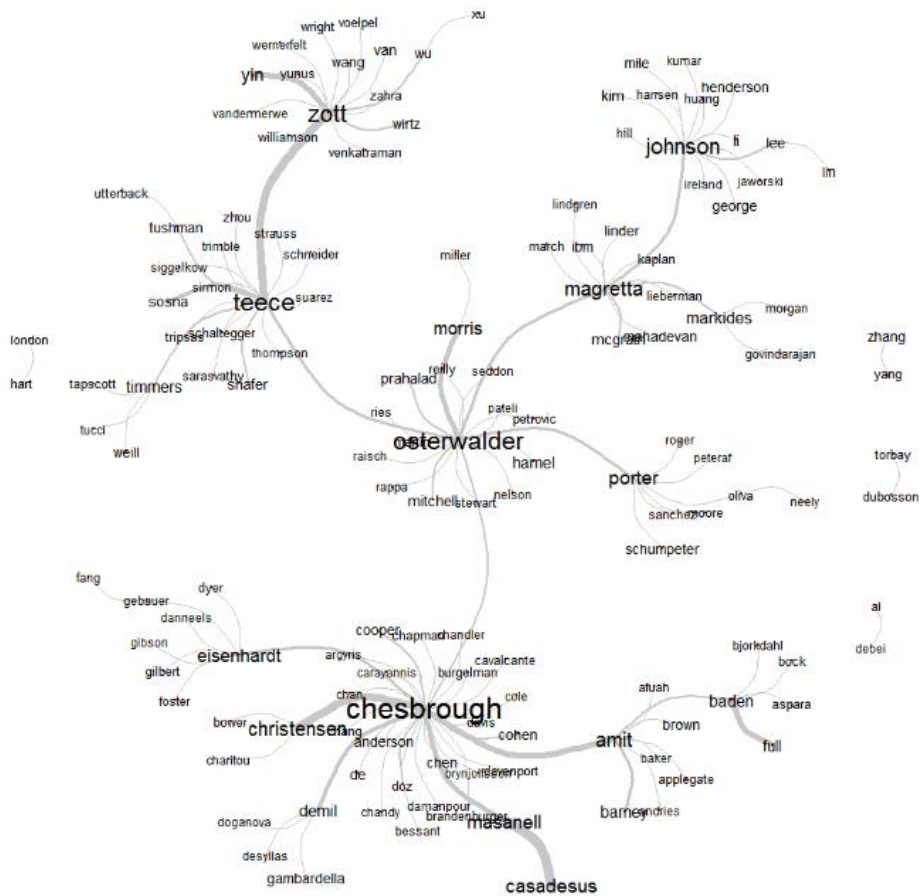


Figura 3 – Mapa de Citações.  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Um campo em desenvolvimento, contudo, ainda que dependente daqueles já estabelecidos, abre a perspectiva para estudos calcados em novas hipóteses advindas de outros campos de conhecimento e ainda não aplicados à Inovação em Modelos de Negócios. Entretanto, antes de alçar novos voos, o estudo da Inovação em Modelos de Negócios necessita de uma agenda de pesquisa e de um direcionamento para formação e desenvolvimento de pesquisadores. Essa dependência não é só conceitual. É também autoral, ou seja, autores-chave em modelos de negócios e em inovação são os mesmos que transitam e publicam neste novo campo. A falta de uma agenda e de unicidade tem um efeito colateral além do desentendimento: trata-se da oportunidade dada àqueles que, apesar de carência metodológica, se apresentam como ícones da Inovação em Modelos de Negócios. A título de exemplo, uma busca com o termo “Business Model Innovation & Consulting” no Google apresentou 132.000 resultados. Comparados aos 219 artigos encontrados em nossa pesquisa é patente que existem mais consultorias de Inovação em Modelos de Negócios do que pesquisadores capazes de atender às demandas empresariais.

### Referências

Anderson, C. (2008). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Black Dog & Leventhal. Nova Iorque.



- Anderson, C. (2008) Free! Why \$0.00 Is the Future of Business. *Wired Magazine*. Acesso em 12/06/2015. Disponível em [http://archive.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff\\_free?currentPage=all](http://archive.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=all)
- Applegate, L. M. (2012). Crafting Business Models. *Harvard Business School*. Acesso em 26/05/2015. Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty>.
- Armstrong, J. S. & Clark, Terry. (1997). Review of Barry J. Nalebuff and Adam N. Brandenburger, Co-opetition 1. Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation 2. The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. *Journal of Marketing*, 61, 92-95.
- Beardsley, S.C., Johnson, B. C., & Manyika, J. M. (2006). Competitive Advantage from Better Interactions. *The Mckinsey Quarterly*, 2, 52-63.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411–426.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. Working Paper 10-036, *Harvard Business School*, 1-43. Acesso em 26/05/2015. Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty/>.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12-17. Doi: 10.1108/10878570710833714.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2009). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529–555.
- Christensen, C. & Johnson, M. (2009). What Are Business Models, and How Are They Built?" *Harvard Business School*. Acesso em 26/05/2015. Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty>.
- Duhamel, F., Reboud, S., & Santi, M. (2014). Capturing Value from Innovations: The Importance of Rent Configurations. *Management Decision*, 52 (1), 122-143.
- Frank, R., French, L., Knight, A., Knight, T., Matthews, D., Nugent, M., & Teixeira, A (2013). Business Model Background Paper for Integrated Report. *International Integrated Reporting Council*. Acesso em 26/05/2015. Disponível em <http://examples.theiirc.org/>.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43, 262-271. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.009.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The Future of Open Innovation. *R&D Management*, 40 (3), 1-9.



- Hagel III, J., Singer, M. (1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol.77, p. 133-144.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9-30.
- Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., & Woerner, S. L. (2006). Do Some Business Models Perform Better than Others? *Working Paper 4615-06, MIT*, 1-34. Acesso em 26/05/2015. Disponível em <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModels>.
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F. & Kohler, T. (2013). Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34 (2), 30-37. doi: 10.1108/02756661311310431.
- Nielsen, C. & Bukh, P. N. (2011). What Constitutes a Business Model: The Perception of Financial Analysts. *Int. J. of Learning and Intellectual Capital*, 8 (3), 256 - 271.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Tese (Doutorado). l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. (2007). *How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better*. La Trobe University. Acesso em 26/05/2015. Disponível em <http://www.setoolbelt.org/>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of Association for Information Systems*, 15, 1-40.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers Striving*. Modderman Drukwerk - Amsterdam.
- Rodrigues, L. C., Maccari, E. A., & Riscarolli, V. (2007). Arquitetura e Coopetição em Redes Interorganizacionais. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 4 (2), 175-196.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43, 383-407. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.003.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43,172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265.



**IV SINGEP**  
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302