

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO CAIXETA SOARES

MODELO DE NEGÓCIOS E CAPACIDADE INOVATIVA NAS EMPRESAS:
LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

ORIENTADORA: MICHELLE DE CASTRO CARRIJO

UBERLÂNDIA

2025

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre modelos de negócios e capacidade inovativa nas empresas, destacando como a estruturação e adaptação dos modelos podem impulsionar a inovação. A pesquisa baseia-se em um levantamento bibliográfico, abrangendo artigos publicados entre 2014 e 2024, e identifica os principais conceitos, abordagens e lacunas no campo organizacional. O levantamento destaca a inovação e a capacidade inovativa, enfatizando sua importância para a competitividade empresarial. A literatura revisada indica que a inovação no modelo de negócios pode gerar vantagens estratégicas, especialmente quando aliada ao uso de tecnologias emergentes como IoT e Inteligência Artificial. Também se observa que empresas com liderança voltada à inovação e cultura organizacional favorável à experimentação apresentam melhores resultados inovativos. Os achados sugerem que um modelo de negócios bem estruturado pode atuar como catalisador para a inovação, permitindo maior flexibilidade e adaptação ao mercado. Empresas colaborativas, que estabelecem parcerias estratégicas, demonstram maior capacidade inovativa ao compartilhar recursos e conhecimentos. A análise conclui que a interdependência entre modelos de negócios e inovação deve ser considerada em estratégias empresariais para garantir vantagem competitiva e crescimento sustentável. Além disso, a pesquisa abre espaço para estudos futuros sobre a influência de variáveis como setor industrial e tamanho da empresa na relação entre modelo de negócios e inovação.

Palavras-chaves: Modelo de negócios; Inovação; Vantagem Competitiva.

Abstract: This study analyzes the relationship between business models and innovative capacity in companies, highlighting how structuring and adapting models can drive innovation. The research is based on a bibliographic survey, covering articles published between 2014 and 2024, and identifies the main concepts, approaches and gaps in the organizational field. The survey highlights innovation and innovative capacity, emphasizing their importance for business competitiveness. The reviewed literature indicates that innovation in the business model can generate strategic advantages, especially when combined with the use of emerging technologies such as IoT and Artificial Intelligence. It is also observed that companies with leadership focused on innovation and an organizational culture favorable to experimentation present better innovative results. The findings suggest that a well-structured business model can act as a catalyst for innovation, allowing greater flexibility and adaptation to the market. Collaborative companies, which establish strategic partnerships, demonstrate greater innovative capacity by sharing resources and knowledge. The analysis concludes that the interdependence between business models and innovation should be considered in business strategies to ensure competitive advantage and sustainable growth. Furthermore, the research opens space for future studies on the influence of variables such as industrial sector and company size on the relationship between business model and innovation.

Keywords: Business model; Innovation; Competitive Advantage.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, marcado pela dinamicidade e pela crescente complexidade dos mercados, as organizações buscam constantemente estratégias que as possibilitem se destacar e garantir vantagem competitiva. Nesse contexto, os Modelos de Negócios e a Capacidade Inovativa emergem como elementos essenciais para a compreensão do funcionamento das empresas e para a promoção da inovação organizacional.

Os Modelos de Negócios representam a estrutura fundamental sobre a qual uma empresa cria, entrega e captura valor. Eles permitem a visualização sistêmica dos elementos essenciais para a sustentação de uma organização no mercado, como a proposta de valor, os segmentos de clientes, as parcerias estratégicas e as fontes de receita. À medida que o ambiente corporativo se torna mais competitivo e dinâmico, torna-se imprescindível compreender como os modelos de negócios podem ser estruturados e adaptados para maximizar os resultados empresariais.

Paralelamente, a Capacidade Inovativa surge como um fator determinante para o sucesso empresarial, pois influencia diretamente a forma como as empresas introduzem novas ideias, produtos, serviços e processos. A capacidade inovativa não se restringe apenas ao desenvolvimento tecnológico, mas também envolve a reformulação de modelos de negócios existentes, permitindo que as organizações acompanhem as transformações do mercado e atendam às necessidades emergentes dos consumidores.

Diante da relevância desses conceitos, este estudo tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre Modelos de Negócios e Capacidade Inovativa, analisando suas aplicações e intersecções no contexto organizacional. Para isso, será realizada um levantamento bibliográfico baseado em artigos acadêmicos publicados em bases renomadas como Web of Science e Google Scholar, garantindo uma abordagem atualizada e fundamentada no período entre 2014-2024.

Assim, este trabalho busca contribuir para o entendimento de como as organizações podem estruturar seus modelos de negócios de maneira eficiente e fomentar a inovação como um diferencial estratégico, possibilitando a criação de valor e a sustentabilidade empresarial a longo prazo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste módulo serão tratados os conceitos e principais elementos a respeito dos termos Modelos de Negócios e Capacidade Inovativa, a fim de demonstrar sua relevância, analisar os aspectos de sua aplicação nas organizações e apresentar características das teorias mais vistas.

2.1 Modelos de negócios

O conceito de modelo de negócios nada mais é que a estrutura que define como uma organização cria, entrega e captura valor. Ele descreve os componentes essenciais de uma empresa, como suas ofertas de produtos ou serviços, público-alvo, canais de distribuição, fontes de receita, parcerias e estratégias de custos, explicando como a empresa planeja gerar lucro e sustentar suas operações.

Pacheco, Klein e Rosa (2016) realizaram um estudo do histórico da evolução dos conceitos de modelos de negócios e internet das coisas, observando o foco colocado na definição de outros autores. Suas teses iniciam-se a fundamentação de modelos de negócio com Osterwalder (2004), o qual define o termo como uma ferramenta com um conjunto de elementos e seus relacionamentos, com ênfase nas atividades de uma organização. Tal concepção é depois reforçada pelos autores Amit e Zott (2011) e (2012), caracterizando o conceito como atividades conduzidas de forma a satisfazer as necessidades do mercado.

Desde meados do século XX, o conceito de modelos de negócios tem se destacado como uma ferramenta crucial para compreender e gerenciar o ambiente empresarial, especialmente em meio à globalização econômica e à influência crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Diante deste contexto, as pesquisas de Osterwalder (2004) deixam claro que o surgimento do conceito de modelos de negócios se deu a partir da globalização econômica e comercial, além do ambiente moldado pelas organizações de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), caracterizados por um contexto de incertezas, com importantes e complexas decisões gerenciais. O autor descreve como o termo vai ganhando suas primeiras aparições em meados de 1960 por meio de um artigo de revisão contábil, quando evidencia

posteriormente o aumento da utilização da expressão durante a década de 1990, juntamente com a ascensão da internet, encontrado com diversas variações.

Nesse sentido, ainda na obra de Osterwalder (2004), ele descreve que alguns empresários, jornalistas e acadêmicos começaram a utilizar a expressão no relacionamento de empresas de alta tecnologia e *startups* com o meio do comércio eletrônico.

Conforme Joia e Ferreira (2005), o uso de diferentes significados na definição de modelos de negócios gera contradição em relação ao real conceito, o que pode dificultar o desenvolvimento de modelos sólidos da teoria. Eles discorrem que o modelo de negócio é uma ferramenta sistêmica e dinâmica utilizada para realização de diversas atividades estratégicas, estabelecendo-se, portanto, uma similaridade entre o termo e o conceito de estratégia nos processos das organizações.

No contexto da gestão empresarial contemporânea, a intersecção entre estratégias de negócios e modelos de negócios desempenha um papel crucial na busca pela vantagem competitiva e na adaptação às constantes mudanças do mercado.

Dito isso, o autor Teece (2010), justifica que, apesar das estratégias de negócios serem mais reduzidas quando comparadas a um modelo de negócio, é necessário considerar suas análises para proteção da vantagem competitiva que resulta da implementação de novos modelos de negócios. Além disso, unir a análise da estratégia competitiva ao modelo de negócio requer segmentação de mercado e criação de uma proposta de valor para cada um destes segmentos, o que gera e evidencia o contexto de entrega de valor. Ainda segundo o autor, a implementação e criação de um bom modelo de negócio requer o envolvimento e análise de diversos fatores internos e externos relacionados a clientes, fornecedores e ao ambiente de negócios mais amplo.

Aprofundando no contexto de gestão empresarial, o papel dos modelos de negócios na criação e captura de valor para as organizações tem sido amplamente discutido e analisado por alguns autores.

Zoot e Amit (2011), após análise do conceito, citam que as atividades desempenhadas pelas organizações possuem um papel importante, de forma conectada, a fim de criar e capturar valor para a organização. Eles fazem isso a partir da busca de satisfazer a percepção de necessidade do mercado, compreendendo como as empresas fazem negócios. Além disso, Osterwalder (2004), considera que o papel do modelo de negócios é a simples lógica de uma empresa ganhar dinheiro, sendo assim, em sua tese, ele descreve que este modelo forma um elo

entre estratégia, organização empresarial e tecnologia da informação e comunicação.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os componentes básicos de um modelo de negócio podem ser estruturados em formato de diagrama para haver uma melhora na didática e na aplicação do conceito, estabelecendo-se também como uma ferramenta visual, nomeada originalmente na língua inglesa como *Business Model Canvas*.

Sobre esse conceito, o Canvas é uma ferramenta visual de planejamento estratégico que ajuda a desenvolver ou esboçar modelos de negócios. A respeito dos componentes de análise citados, tem-se: (1) Segmentos de clientes; (2) Proposta de valor; (3) Canais; (4) Relacionamento com clientes; (5) Fontes de receita; (6) Recursos principais; (7) Atividades-chave; (8) Parcerias principais; e (9) Estrutura de custo.

Em uma análise de cada um destes componentes, temos (1) Segmento de Clientes, tem-se às decisões de qual público-alvo pretende-se atingir, buscando entender suas necessidades e compreender como se relacionam com a organização; (2) Proposta de Valor, busca satisfazer as necessidades e problemáticas apresentadas pelo público-alvo por meio da oferta de um pacote de produtos ou serviços que gere valor ao cliente, entregando soluções; (3) Canais, são as formas pela qual a empresa se comunica e estabelece contato com os clientes para realização da entrega da proposta de valor; (4) Relacionamento com clientes, diz respeito ao tipo de relação que a organização estabelece com seus clientes, variando de acordo com os objetivos; (5) Fontes de receita, considera-se tudo aquilo que é gerado de receita através do segmento de clientes, por meio da entrega de valor; (6) Recursos principais, tudo aquilo que é necessário para que o negócio se mantenha em funcionamento; (7) Atividades-chave, são as ações fundamentais para que a empresa permaneça em atividade; (8) Parcerias principais, rede de parcerias e fornecedores necessário para o funcionamento pleno do negócio; e (9) Estrutura de custo, descreve e calcula os principais custos incorridos para que a empresa funcione.

2.2 Inovação e Capacidade Inovativa

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) conceituam a inovação como sendo a exploração de novas ideias com êxito, envolvendo mudanças em um produto, serviço, processo ou modelo de negócio, podendo haver o envolvimento de novas tecnologias, na busca pela geração de resultados mais eficientes, superiores para a organização.

Zott et al. (2011) argumentam que a inovação no modelo de negócios pode ser uma fonte

significativa de diferenciação competitiva. Ele sugere que ao invés de focar apenas na inovação tecnológica, as empresas devem considerar inovações no design do modelo de negócios para alcançar resultados superiores.

O estudo de Miranda et al. (2015) é baseado no manual da OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), que utiliza a avaliação dos tipos de inovações caracterizados por: inovação de produtos e serviços, inovação de processos, a inovação organizacional e a inovação em marketing. Desta forma, existe a possibilidade de potencialização das fontes de vantagens competitivas por meio da capacidade de inovação de dentro para fora, na busca da utilização efetiva e de forma sustentável dos recursos, visando criar valor para os clientes e superar a concorrência através de produtos, processos, marketing e organização gerencial. Corroborado por Ferreira, Marques e Barbosa (2007), tais tipos de inovação contribuem significativamente ao processo inovativo organizacional, sugerindo que uma maior capacidade inovadora leva a um maior desempenho organizacional.

De acordo com Silva et al. (2023), a criação e a manutenção da vantagem competitiva demandam por estratégias inovadoras que, por sua vez, estão ancoradas na Capacidade Inovativa de cada organização.

No cenário da inovação empresarial, compreender os processos e as capacidades inovativas é crucial para o sucesso organizacional. Kogut e Zander (1992) analisaram e concluíram que os processos de inovação e capacidade inovativa são complexos e requerem a integração de diversos tipos de conhecimento, não se limitando apenas a obtenção de novos achados, mas também a capacidade de reunir e combinar informações já existentes de forma nova e benéfica. Isso significa que é mais fácil juntar vários tipos de conhecimento que realmente fazem a diferença, do que apenas ter apenas ideias inovadoras.

Neste contexto, Barbieux (2011) conceitua capacidade inovativa como a habilidade de articular recursos e habilidades por meio da integração dos conhecimentos e informações existentes, visando a criação de novas tecnologias, produtos e rotinas com o intuito de impulsionar o desempenho organizacional, o que foge um pouco dos resultados tradicionais. Ainda entende que outros pesquisadores relacionam o conceito com a teoria de capacidades da firma, capacidades tecnológicas e absorptivas da firma, e outras que levam em consideração o estabelecimento dos recursos disponíveis tecnológicos assim como suas atividades.

Nesse sentido, Cetindamar et al. (2009) descrevem que as características principais da capacidade inovativa são as habilidades de gerenciar e modelar capacidades múltiplas. Tidd,

Bessant e Pavitt (2008) definem ainda que pessoas, infraestrutura, conhecimento e capital estão relacionados aos recursos técnicos os quais são gerenciados por meio das habilidades da firma. Portanto, os recursos são os insumos do processo de inovação, ao passo que o atingimento da inovação é consequência das habilidades em forma de atividades desenvolvidas durante o processo (BARBIEUX, 2011).

3. METODOLOGIA

Nessa pesquisa de caráter qualitativa, desenvolveu-se um levantamento bibliográfico em artigos disponibilizados em bases de periódicos internacional denominadas *Web of Science* e *Google Scholar*, com o objetivo de elaborar um estudo sobre o tema e os conceitos em questão, buscando diálogos entre teorias e suas aplicações no campo organizacional.

A busca incluiu o período dos últimos dez anos, de 2014 a 2024, para garantir a atualidade das informações. Foi realizada em dois idiomas – português e inglês – utilizando os termos combinados: “*modelo de negócio*” e “*capacidade inovativa*” (em português) “*business model*” e “*innovation capacity*” (em inglês). No caso da *Web of Science*, a pesquisa foi realizada com a opção “Topic”, que engloba os campos de título, resumo, palavras-chave dos autores e *keywords plus*. Já no Google Scholar, a busca foi realizada por meio da barra de pesquisa simples, com os mesmos termos combinados, e filtrada pelo intervalo de tempo definido (2014–2024), priorizando os resultados mais relevantes com base na ordem de ranqueamento da plataforma.

A partir dessa aplicação, foram identificados 198 artigos potenciais e após leitura exploratória dos títulos, palavras-chave e resumos, foram selecionados 24 artigos que continham explicitamente, em seus resumos, os termos “*business model*” ou “*innovation capacity*”.

Na etapa seguinte, aplicou-se o critério de exclusão com o filtro de artigos mais citados, com estudos dentro do período de pesquisa e que apresentassem abordagens inovadoras ou em desenvolvimento. Esse filtro resultou em uma amostra final de 13 artigos.

Colocou-se no Quadro 1 os artigos com maior número de citações, neste caso 13 artigos os quais apresentam seus títulos e nomes de autores, sendo interessante verificar a presença dos autores Manlio Del Giudice e Veronica Scuotto. Por meio dos dados do tópico referências citadas, retirados da plataforma *Web Of Science*, foi possível observar que muitos destes

principais artigos foram utilizados como referências dos demais com maior importância.

Quadro 1: Artigos utilizados para análise

Título		Ano	Autores	Qtd de Citações
Digitalization and its influence on business model innovation	1	2019	Rachinger, Michael; Rauter, Romana; Mueller, Christiana; Vorraber, Wolfgang; Schirgi, Eva	228
Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions	2	2015	Saebi, Tina; Foss, Nicolai J.	201
The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance	3	2017	Scuotto, Veronica; Del Giudice, Manlio; Carayannis, Elias G.	152
Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation	4	2014	Ciabuschi, Francesco; Holm, Ulf; Martin Martin, Oscar	78
Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs	5	2021	Miroshnychenko, Ivan; Strobl, Andreas; Matzler, Kurt; De Massis, Alfredo	72
How family firms execute open innovation strategies: the Luccioni case	6	2017	Casprini, Elena; De Massis, Alfredo; Di Minin, Alberto; Frattini, Federico; Piccaluga, Andrea	71
New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru	7	2019	Perez, Jorge A. Heredia; Geldes, Cristian; Kunc, Martin H.; Flores, Alejandro	64
Process Innovation: Open Innovation and the Moderating Role of the Motivation to Achieve Legitimacy	8	2018	Tsinopoulos, Christos; Sousa, Carlos M. P.; Yan, Ji	63
The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance	9	2019	Caseiro, Nuno; Coelho, Arnaldo	58
Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda	10	2021	Obradovic, Tena; Vlacic, Bozidar; Dabic, Marina	56
A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation	11	2021	Del Giudice, Manlio; Scuotto, Veronica; Papa, Armando; Tarba, Shlomo Y.; Bresciani, Stefano;	55

			Warkentin, Merrill	
Strategies for Integrating Stakeholders into Sustainability Innovation: A Configurational Perspective	12	2019	Juntunen, Jouni K.; Halme, Minna; Korsunova, Angelina; Rajala, Risto	55
Understanding the impact of business analytics on innovation	13	2020	Duan, Yanqing; Cao, Guangming; Edwards, John S.	50

Fonte: Elaboração própria (2025).

Além disso, por meio das análises, verificou-se os seguintes aspectos para inclusão: prioritariamente tratar-se de uma pesquisa aplicada, podendo contextualizar uma ou mais organizações, seja de forma parcial ou total; envolver o conceito de modelos de negócios enquanto estratégia ou estudo das interações internas da empresa; tratar a inovação como ações ou estudo das suas possibilidades e consequências atreladas a características das empresas e do contexto de modelos de negócios.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo chamada Análise Lexical, proposta por Bardin (2011). Esta técnica tem o foco em palavras-chave, frequência e uso dos termos, e permitiu categorizar as informações extraídas dos artigos em temas ou padrões recorrentes relacionados aos conceitos de Modelos de Negócios e Capacidade Inovativa. A síntese narrativa dos resultados permitiu identificar as principais teorias, práticas aplicadas nas organizações e lacunas na literatura existente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O levantamento bibliográfico incluiu artigos publicados entre 2014 e 2024 em bases renomadas como *Web of Science* e *Google Scholar*, os quais foram selecionados com base campos de título, resumo, palavras-chave dos autores e keywords plus. Os dados coletados mostram que há uma correlação positiva entre a capacidade inovativa das empresas e o uso de tecnologias digitais em seus modelos de negócios. Por exemplo, segundo Teece (2018), empresas que incorporam tecnologias emergentes como IoT (Internet das Coisas) e IA

(Inteligência Artificial) em suas operações tendem a apresentar maiores índices de inovação. Esse fenômeno é atribuído à capacidade dessas tecnologias em gerar novos insights, otimizar processos e criar valor diferenciado para os clientes.

Outro aspecto relevante encontrado na literatura revisada é o papel da liderança e cultura organizacional no sucesso da inovação dentro dos novos modelos de negócios. De acordo com um estudo realizado por Foss & Saebi (2017), líderes empresariais que promovem uma cultura voltada para o aprendizado contínuo e encorajam experimentações estão melhor posicionados para implementar inovações disruptivas. Esse ambiente favorável à inovação possibilita um ciclo constante de renovação do modelo de negócio, ajustando-se às mudanças do mercado.

Adicionalmente, observou-se que empresas colaborativas apresentam maior capacidade inovativa comparadas às concorrentes que operam isoladamente. Segundo Amit & Zott (2020), as parcerias estratégicas permitem compartilhar recursos e conhecimentos, facilitando o desenvolvimento conjunto de novos produtos ou serviços inovadores. Essa abordagem colaborativa reduz os riscos associados à inovação e acelera o tempo necessário para trazer novas ideias ao mercado.

O levantamento bibliográfico sobre o tema "Modelo de Negócios e Capacidade Inovativa nas Empresas" revelou *insights* importantes para a compreensão de como as empresas podem alavancar sua capacidade de inovação por meio da estruturação de modelos de negócios eficazes.

Os resultados indicam que um modelo de negócios bem estruturado pode servir como um catalisador para a inovação, atuando como uma plataforma que facilita a identificação de oportunidades e a mobilização de recursos. Além disso, foi observado que empresas que adotam abordagens flexíveis em seus modelos de negócios tendem a ser mais inovadoras, pois conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

Outro ponto relevante encontrado no levantamento é o papel central da liderança na promoção da capacidade inovativa. Segundo O'Connor et al. (2008), líderes visionários são capazes de alinhar o modelo de negócios com estratégias inovadoras, criando um ambiente propício para a experimentação e o desenvolvimento contínuo.

Observou-se a necessidade das empresas investirem em capacidades dinâmicas para sustentar a inovação contínua. Segundo Helfat et al. (2007), capacidades dinâmicas referem-se à habilidade das organizações em renovar suas competências para responder às mudanças ambientais. Empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender às demandas do ambiente

competitivo.

Em suma, os achados deste levantamento corroboram com grande parte da literatura existente ao enfatizar a importância dos modelos de negócios adaptativos como facilitadores da capacidade inovativa nas empresas. A interdependência entre estas duas dimensões sugere que esforços para melhorar a inovação devem considerar concomitantemente estratégias voltadas à evolução contínua do modelo de negócios adotado pelas organizações.

No Quadro 2, é apresentada a classificação de alguns artigos após as leituras, conforme certo grau de similaridade dos subtemas, criando-se 5 categorias. A ordenação deste quadro serviu apenas como orientação para se referir ao artigo sem a necessidade de reescrever o nome do seu título por completo, porém dentro de cada categoria estes foram dispostos do maior ao menor número de citações.

Quadro 2: Categorização dos Artigos mais citados

Categoria	Nº	Título	Ano	Autores	Qtd. Citações
Review	1	Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions	2015	Saebi, Tina; Foss, Nicolai J.	201
Review	2	Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda	2021	Obradovic, Tena; Vlacic, Bozidar; Dabic, Marina	56
Digital Innovation	3	Digitalization and its influence on business model innovation	2019	Rachinger, Michael; Rauter, Romana; Mueller, Christiana; Vorraber, Wolfgang; Schirgi, Eva	228
Digital Innovation	4	The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance	2017	Scuotto, Veronica; Del Giudice, Manlio; Carayannis, Elias G.	152
Digital Innovation	5	A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation	2021	Del Giudice, Manlio; Scuotto, Veronica; Papa, Armando; Tarba, Shlomo Y.; Bresciani, Stefano; Warkentin, Merrill	55
Open Innovation and Process Innovation	6	How family firms execute open innovation strategies: the Loccioni case	2017	Casprini, Elena; De Massis, Alfredo; Di Minin, Alberto; Frattini, Federico; Piccaluga, Andrea	71

Open Innovation and Process Innovation	7	New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru	2019	Perez, Jorge A. Heredia; Geldes, Cristian; Kunc, Martin H.; Flores, Alejandro	64
Open Innovation and Process Innovation	8	Process Innovation: Open Innovation and the Moderating Role of the Motivation to Achieve Legitimacy	2018	Tsinopoulos, Christos; Sousa, Carlos M. P.; Yan, Ji	63
Strategy and Business Model Innovation	9	Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation	2014	Ciabuschi, Francesco; Holm, Ulf; Martin Martin, Oscar	78
Strategy and Business Model Innovation	10	Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs	2021	Miroshnychenko, Ivan; Strobl, Andreas; Matzler, Kurt; De Massis, Alfredo	72
Strategy and Business Model Innovation	11	Strategies for Integrating Stakeholders into Sustainability Innovation: A Configurational Perspective	2019	Juntunen, Jouni K.; Halme, Minna; Korsunova, Angelina; Rajala, Risto	55
Business Intelligence and Business Analytics	12	The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance	2019	Caseiro, Nuno; Coelho, Arnaldo	58
Business Intelligence and Business Analytics	13	Understanding the impact of business analytics on innovation	2020	Duan, Yanqing; Cao, Guangming; Edwards, John S.	50

Fonte: Elaboração própria (2025).

Inicialmente, agrupou-se a seleção de dois artigos como “*Review*” visto que são denominadas revisões propriamente ditas, sendo elas as produções de número (1) e (2), as quais julgou-se interessante a inclusão dada a relevância e a necessidade de compreensão dos temas abordados de forma cronológica. Nesse sentido, tais trabalhos possuem metodologias exploratórias acerca dos temas.

O primeiro é um levantamento bibliográfico sobre a evolução dos conceitos afunilando-se especificamente nas condições sob as quais os modelos de negócios conduzem ao sucesso

das diferentes estratégias de inovação aberta, concluindo-se que modelos de negócio distintos requerem também diferentes estratégias de inovação aberta, além de em alguns casos existir a necessidade de adequação dos modelos para resultados singulares de graus de abertura de uma organização. Por fim, argumenta-se que quanto mais fontes de conhecimento envolvidas, mais importante é implementar mecanismos de governança para coordenar e gerenciar as informações de forma eficiente. Além disso, os altos investimentos em interação com parceiros externos são essenciais para a continuidade deste processo.

No caso do artigo (2), tem-se uma revisão integrativa a respeito da trajetória da inovação aberta, exclusivamente em indústrias manufatureiras, estudando-se os efeitos das competências gerenciais durante a pandemia de COVID-19 no ambiente organizacional, sendo analisados 239 publicações iniciais das bases de dados Web of Science e Scopus. Tal pesquisa discorre sobre a importância da abertura de fronteiras, trocas de conhecimento e tecnologia com parceiros externos devido a forma positiva que tal estratégia abrange outros continentes e setores.

Posteriormente em “*Digital Innovation*” foi possível realizar o agrupamento das publicações (3), (4) e (5) que discutem a aplicação das ferramentas digitais como propulsores de inovação no contexto dos modelos de negócios de pequenas e médias organizações, incluindo o estudo de empresas manufatureiras inteligentes e autoajustáveis. Nos trabalhos (3) e (4) investiga-se a influência da digitalização na proposição de valor e captura de valor das organizações, atreladas ao ganho de informações para fins comerciais, por meio dos consumidores, através das redes sociais, e dos clientes, instituições públicas e organizações que forneçam conhecimento passível de inovação. A respeito dos referenciais teóricos utilizados, estão apoiados em Capacidade de Absorção, Capacidade Dinâmica, Inovação Digital e Inteligência de Negócio.

Os achados desta categoria se concentram inicialmente no princípio básico do desenvolvimento de uma proposta de valor adequada e em consonância com sua posição na rede de valor para que a aplicação das ferramentas de digitalização faça sentido. Além disso, deve-se manter o foco nas capacidades organizacionais e na necessidade de adequação das competências dos funcionários que irão trabalhar na oferta de novos produtos e serviços por meio das redes sociais e com novos aplicativos online, visando-se inclusive a possibilidade de redução de custos.

Sobre os estudos (4) e (5), constata-se que as ferramentas digitais são benéficas para o desempenho da inovação, o que pode incluir o gerenciamento de recursos humanos, cadeia de suprimentos e gerenciamento do relacionamento com o cliente. Tais estratégias são favoráveis

para o aumento da produtividade principalmente com a exploração tecnológica e do mercado, o que permite a experimentação de novas combinações de forma inteligente, destacando-se a atenção às ações de transferência de tecnologia e cooperação internacional para as organizações. Almeja-se a criação de inovação, juntamente com a necessidade de adaptação aos contextos ágeis em conjunto com a minimização de custos e esforços envolvidos em outros processos. O estudo (5) aponta também que de forma ampla, na maior parte das vezes empresas pequenas e médias são reconhecidas como sendo mais inovadoras e ágeis do que as grandes empresas.

Prosseguindo, em “*Open Innovation and Process Innovation*” agrupou-se os artigos (6), (7) e (8) que relacionam o processo inovativo das organizações. No trabalho de número (6) apresenta-se um estudo de caso da empresa familiar Loccioni abordando-se o gerenciamento dos fluxos de conhecimento interno e externo das empresas familiares, enquanto no (7) tem-se um estudo sobre as economias emergentes do Chile e Peru com 992 e 970 empresas respectivamente, na busca da avaliação dos processos de inovação. Por último, o (8) explora dados da *European Community Innovation Survey* trazendo dados de empresas do Reino Unido com o intuito de entender como o envolvimento com a inovação aberta apoia a inovação de processo de uma organização.

Dentre os resultados, verificou-se que as empresas familiares costumam enfrentar desafios específicos quanto à aquisição e transferência de conhecimento. As condições durante a fundação no que diz respeito a visão e valores acabam impactando a barreira de aquisição de conhecimento, assim como as interações sociais e a capacidade de desenvolvimento de relacionamentos confiáveis e estáveis, desde funcionários e principalmente com parceiros externos na troca de informações não convencionais e informais que possuem.

Tal relacionamento também é descrito nos artigos (7) e (8) de forma a destacar a necessidade de cooperação como um fator anterior à inovação, assim como as fontes de inovação que sustentam as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento P & D. Além disso, destaca-se que as inovações não tecnológicas, caracterizadas fortemente nas empresas do Peru, possuem impacto substancial e criam uma base para a implantação bem-sucedida a outros níveis de inovação tecnológica. Sugere-se também no artigo (8) que o impacto da cooperação com partes externas, tais como clientes e fornecedores, na capacidade para introduzir novos processos é potencializada quando as informações são utilizadas de forma ativa e efetiva.

Em sequência, para a categoria “*Strategy and Business Model*” têm-se os trabalhos (9), (10) e (11) que trazem perspectivas estratégicas acerca das organizações. Inicialmente o primeiro

trata do ambiente de integração das empresas filiais multinacionais em vínculo com sua matriz, o segundo foi baseado em pequenas e médias empresas Italianas para compreensão dos efeitos da capacidade de absorção e flexibilidade estratégica nos modelos de negócios inovativos, já o terceiro, investiga as estratégias de integração de *stakeholders* na Europa associadas ao alto desempenho de inovações sustentáveis.

Entre as descobertas deste conjunto de trabalhos, percebeu-se no (9) que a integração externa do desenvolvimento da inovação está positivamente associada ao desempenho dos negócios relacionados à inovação, visto que, as filiais quando integradas são mais capazes de avaliar as exigências de sua matriz de negócios além de compartilhar em maior escala interesses relacionados à inovação. O estudo (10) destaca que a capacidade de absorção, especialmente a potencial, é essencial para o *Integrated Marketing Communications - IMC* e a flexibilidade estratégica, os quais impulsionam a vantagem competitiva. Contudo, salienta-se que apenas transformar e explorar o conhecimento não levam necessariamente a mudanças nos modelos de negócios. Referente ao (11), aponta-se que a sustentabilidade tem sido reconhecida como um dos principais impulsionadores da inovação em produtos, serviços e modelos de negócios, visando o aprimoramento do desempenho ambiental, social e econômico das soluções inovadoras em busca de promover um futuro mais sustentável e equilibrado. Dada a complexidade e os desafios da sustentabilidade, os líderes em inovação são capazes de explorar ideias, conhecimento e experiências de seus *stakeholders*, podendo também escolher entre as várias estratégias de integração de partes interessadas apresentadas na pesquisa, a depender da abertura à contribuição.

Na última categoria “*Business Intelligence and Business Analytics*”, agrupou-se as publicações (12) e (13). A primeira (12) utiliza uma amostra de 228 *startups* europeias com o objetivo de investigar os efeitos diretos do *Business Intelligence - BI* sobre o desempenho, além de compreender a rede de aprendizado e inovação envolvida. Já a segunda (13), apresenta um modelo de pesquisa aplicada com 218 empresas do Reino Unido, buscando compreender o mecanismo pelo qual o *Business Analytics - BA* contribui para o sucesso da inovação de uma empresa, utilizando-se como base teórica a teoria da capacidade de absorção através do reconhecimento de informações externas, assimilação e aplicação para fins comerciais.

Em específico no estudo (12), conclui-se que as *startups* devem atentar-se às capacidades de inteligência de negócios visto que tais capacidades possuem um impacto positivo na aprendizagem em rede, na inovação e no desempenho. Os achados também demonstram que o BI possibilita o aprimoramento das dimensões organizacionais, principalmente em aspectos

técnicos, estabelecendo a informação como recurso fundamental para uma tomada de decisão assertiva, especialmente quando consideramos que as *startups* geralmente enfrentam falta de recursos. Ainda que a adoção do BI seja um desafio a ser superado, sua aplicação pode ser recompensada.

As descobertas da publicação (13) evidenciam que o BA melhora diretamente a varredura do contexto externo, o que consequentemente facilita o aprimoramento da inovação de uma empresa em termos de novidade e significância de produtos, estes podem ser alcançados por meio da utilização eficaz de informações de inteligência de negócios através da capacidade de absorção. Ademais, observa-se que uma cultura organizacional orientada a dados aumenta o impacto do BA na inovação, empregando-se os *insights* gerados pelas varreduras do ambiente. Em suma, é possível averiguar que todos os 13 artigos mencionados possuem uma linha de raciocínio pautada através dos conceitos de inovação, a depender das diversas possibilidades de embasamento teórico que fundamentam tais estudos, podendo ainda haver o aprofundamento da análise por meio das outras categorias em futuros trabalhos a serem desenvolvidos.

5. CONCLUSÃO

Em conclusão, o objetivo deste estudo foi alcançado, qual seja, o de relacionar os principais conceitos dos termos Modelos de Negócios e Capacidade Inovativa com as implicações e resultados nas empresas a partir da visão de diversos autores. O levantamento bibliográfico demonstrou resultados que empresas com modelos de negócios flexíveis e adaptáveis tendem a apresentar maior capacidade de inovação, uma vez que conseguem incorporar novas tecnologias, processos e ideias de forma mais ágil. Além disso, verificou-se que a cultura organizacional voltada para a inovação é um fator crítico para o sucesso na implementação de mudanças significativas.

Outro achado importante foi a identificação dos principais componentes dos modelos de negócios que influenciam diretamente na capacidade inovativa das empresas, sendo esses principais componentes a proposta de valor, os recursos disponíveis, as parcerias estratégicas e as fontes de receita. Empresas que conseguem alinhar esses elementos com suas estratégias de inovação apresentam melhores desempenhos em termos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou serviços. Na análise prática, pode ter servido de ponto positivo para os pesquisadores do ponto de vista em que os resultados fornecem uma base sólida para futuras

investigações sobre como diferentes tipos de modelos de negócios podem ser otimizados para fomentar a inovação. Para os gestores, as conclusões oferecem insights valiosos sobre como estruturar seus modelos de negócios para maximizar sua capacidade inovativa e, consequentemente, sua competitividade no mercado.

A análise revelou que empresas que adotam modelos de negócios flexíveis e centrados no cliente tendem a apresentar maior capacidade de inovação. Isso se deve ao fato de que tais modelos permitem uma adaptação mais rápida às mudanças do mercado e uma melhor compreensão das necessidades dos consumidores (Teece, 2018). Além disso, observou-se que a integração de novas tecnologias nos modelos de negócios pode acelerar significativamente o processo inovativo. Empresas que investem em tecnologia da informação, por exemplo, conseguem otimizar processos internos e criar novos produtos e serviços com maior eficiência (Baden-Fuller & Haefliger, 2019). A presença de uma cultura organizacional voltada para a inovação também se mostrou um fator determinante. Organizações que incentivam a experimentação e toleram erros tendem a ser mais inovadoras (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2020).

Do ponto de vista acadêmico, os resultados deste levantamento oferecem uma base sólida para futuras pesquisas explorarem relações ainda não totalmente compreendidas entre elementos específicos dos modelos de negócios e tipos distintos de inovação. Há também espaço para investigações mais profundas sobre como variáveis contextuais, como setor industrial ou tamanho da empresa, podem moderar essa relação.

Podem ser observadas algumas limitações no trabalho, que ajudam a contextualizar as interpretações e orientam futuras pesquisas sobre como expandir ou testar as conclusões encontradas. Como o estudo foi realizado a partir de um levantamento bibliográfico, a aplicabilidade prática das conclusões pode ser limitada. A transferência dos resultados para situações reais dependeria de novas pesquisas empíricas para validar as interpretações teóricas apresentadas. Além disso, o foco em bases internacionais pode resultar em uma perspectiva que não representa totalmente contextos locais ou específicos de mercados emergentes. As implicações podem ser menos aplicáveis em regiões onde o desenvolvimento e adoção tecnológica diferem. Para finalização deste trabalho, devido às escolhas e as definições dos critérios de inclusão e exclusão, sugere-se que sejam realizados novos estudos que integrem o emprego de uma ou mais base de periódicos internacionais, com o intuito de encontrar novas publicações que discutam sobre os temas propostos, verificando também a abordagem de outras publicações que envolvam componentes específicos dos modelos de negócios, assim como o

cenário atual de inovação das empresas em questão e o aprofundamento em empresas categorizadas como startups por exemplo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. **Creating value through business model innovation.** *MIT Sloan Management Review*, v. 53, n. 3, p. 41-49, 2012.
- AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in e-business.** *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- AMIT, R.; ZOTT, C. **Business model innovation: Creating value in times of change.** *IESE Business School Working Paper*, n. 870, p. 1-19, 2020.
- BADEN-FULLER, Charles; HAEFLIGER, Stefan. **Business models and technological innovation.** *Long Range Planning*, v. 52, n. 5, p. 101938, 2019.
- BARBIEUX, D. M. **Capacidade inovativa e desempenho organizacional: um estudo em empresas industriais do Rio Grande do Sul.** 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.
- CETINDAMAR, D. et al. **Understanding the evolution of technology management in five emerging countries.** *R&D Management*, v. 39, n. 3, p. 286-302, 2009.
- CHESBROUGH, H. **Business model innovation: Opportunities and barriers.** *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CHESBROUGH, H. **Open business models: How to thrive in the new innovation landscape.** Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- FERREIRA, J. J. M.; MARQUES, C. S.; BARBOSA, A. D. A. **Innovation, entrepreneurship and competitive advantages: are they related?** *Management Decision*, v. 45, n. 9, p. 1426-1441, 2007.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. **Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?** *Journal of Management*, v. 43,

n. 1, p. 200-227, 2017.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CSIK, Michaela. **The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business**. Pearson Education, 2020.

HELFAT, C. E. et al. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell, 2007.

JOIA, L. A.; FERREIRA, G. V. **Tecnologia da informação, modelos de negócio e desempenho empresarial: uma relação simbiótica**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 9-30, 2005.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology**. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

MIRANDA, S. et al. Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 4. ed. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 2015.

O'CONNOR, G. C.; LEIFER, R.; PAULSON, A. S.; PETERS, L. S. **Grabbing lightning: Building a capability for breakthrough innovation**. *Research- Technology Management*, v. 51, n. 5, p. 35-41, 2008.

OSTERWALDER, A. *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. 2004. Tese (Doutorado em Gestão da Informação) – Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PACHECO, L.; KLEIN, L.; ROSA, L. **Evolução dos conceitos de modelos de negócios e internet das coisas**. *Revista de Gestão Empresarial*, v. 8, n. 2, p. 45-60, 2016.

TEECE, D. J. **Business models, business strategy and innovation**. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. **Business models and dynamic capabilities**. *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZOTT, C.; AMIT, R. **Business model design: an activity system perspective**. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2011.

ZOTT, C.; AMIT, R. **The business model as the engine of network-based strategies**. In: *Creating value through business model innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

SILVA, T. V., BUENO, J. M., DOMINGUES, C. R., & PADRÃO, L. C. (2023). **A relação entre modelos de negócios e capacidade inovativa nas organizações: uma revisão da literatura.** *Desafio Online*, 12(3).