

# ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PUBLICAÇÕES QUE ASSOCIAM OS TEMAS INOVAÇÃO, GESTÃO E MODELO DE NEGÓCIO

bibliometric analysis of publications that associate the topics innovation, management and business model

Ester Onofre Barbosa Lessa<sup>1</sup>  
Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez

## RESUMO

O processo de inovar representa uma das formas de renovação das organizações quando acompanhado pela gestão e pelo tema modelo de negócio associado aos objetivos estratégicos. Por tal contexto, objetivou-se com este estudo identificar e analisar as principais publicações que integram os temas inovação, gestão e modelo de negócio. Para isto, foi realizada uma pesquisa bibliométrica por meio do método *Proknow-C* e utilizadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Os resultados revelam que o Reino Unido se apresenta com o maior número de publicações que associam esses temas e que as publicações dos últimos dois anos equivalem a 50% dos estudos identificados, o que revela o crescente interesse nesse foco de investigação. Destaca-se a relevância da gestão na inovação do modelo de negócio, bem como outros fatores internos e externos que podem facilitar o processo de inovar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Gestão. Modelo de negócio.

## ABSTRACT

The process of innovating represents one of the forms of renewal for organizations when accompanied by management and the business model theme associated with strategic objectives. In this context, the objective of this study was to identify and analyze the main publications that integrate the themes of innovation, management and business model. For this, a bibliometric research was performed using the *Proknow-C* method and the *Scopus* and *Web of Science* databases were used. The results reveal that the United Kingdom has the largest number of publications that associate these themes and that, the publications of the last two years are equivalent to 50% of the studies identified, which reveals the growing interest in this research focus. The relevance of management in the innovation of the business model is highlighted, as well as other internal and external factors that can facilitate the process of innovation.

**KEYWORDS:** Innovation. Management. Business model.

<sup>1</sup> Autor correspondente Ester Onofre Barbosa Lessa – E-mail: [esterbarbosa2009@hotmail.com](mailto:esterbarbosa2009@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação representa uma das principais fontes de desenvolvimento econômico (TIDD; BESSANT, 2015), um dos fatores capazes de manter a competitividade das empresas (CALMANOVICI, 2011). Organizações com foco em inovação tendem a ter um crescimento maior que organizações não inovadoras (TIDD; BESSANT, 2015).

Mas, apesar da inovação ser considerada sinônimo de sobrevivência, muitos gestores ainda resistem em mudar sua forma de conduzir o negócio e não buscam adaptar suas escolhas às novas demandas do mercado ou mesmo não criam ou abraçam oportunidades de expandir o negócio, seja em termos de melhorias ou mesmo a partir da introdução de um novo tipo de produto ou serviço. Esse tipo de posicionamento pode levar essas organizações a deixarem de existir por falta de adaptabilidade, e por isso a importância de as empresas investirem em inovação (PETROBRAS, 2017). Contudo, o processo de chegar à inovação pode ser um desafio para as organizações, e minimizar esse impacto implica a existência de uma gestão eficaz (TIDD; BESSANT, 2015). Por gestão entende-se o processo decorrente da interação de pessoas-chaves para alcançar objetivos organizacionais em meio à restrição de recursos (CHELLADURI, 2017), ou a maneira que se executam atividades dentro de um contexto organizacional com vistas a alcançar os objetivos estabelecidos (KUMAR, 2017).

Com relação ao significado de inovação, adota-se nesta pesquisa o conceito definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico contida no Manual de Oslo (OCDE, 2005), de que inovação pode ser interpretada como a implementação de um modelo organizacional novo ou significativamente melhorado.

Nesse contexto, pode-se assumir que um modelo de negócio pode ser inovador quando já sofreu melhorias significativas, por exemplo, no relacionamento com os seus *stakeholders*. Nesse sentido, para Trapp, Voigt e Brem (2017), inovar o modelo de negócio pode auxiliar a organização a alavancar o negócio. Ademais, uma das funções do modelo de negócio é articular uma proposição de valor e definir o posicionamento da empresa no mercado competitivo (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Neste estudo assume-se que um modelo de negócio equivale à maneira que a empresa se posiciona internamente e externamente, de tal forma que se possa criar valor para os *stakeholders* (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Uma premissa importante dentro de todo esse contexto, é que o modelo de negócio da organização precisa acompanhar os novos esforços de mudança da empresa (TEECE, 2010),

por isso a importância de se buscar investir em inovação (PETROBRAS, 2017). Mas, no instante em que inovação passa a ser um tema dominante na organização, e se compreende inovação como um processo que precisa ser gerenciado, torna-se necessário rever o modelo de gestão para que seja possível alcançar os objetivos da empresa (TIDD; BESSANT, 2015). Além disso, uma pesquisa bibliométrica dos autores Guerra et al. (2015) sobre processo de inovação apontou que há uma grande concentração de estudos sobre o assunto atrelada a área de Negócios.

O estudo de Ceretta, Reis e Rocha (2016), que fizeram uso do mesmo método de Guerra et al. (2015), apontou que até o ano de 2013 o segundo *hot topic* relacionado à inovação e modelos de negócio é gestão. No intuito de continuar esse processo de investigação, seguiu-se para a pesquisa dos anos seguintes, entre os anos 2013 a 2020, e obteve-se que não existem estudos que associem os temas gestão, inovação e modelo de negócio e que utilizem ainda como método a Bibliometria. Considerando todos esses fatores é que surgiu o interesse em responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais publicações que integram os temas gestão, inovação e modelo de negócio e seus principais resultados? Assim, o objetivo deste artigo foi identificar e analisar as principais publicações que integram os temas: inovação, gestão e modelo de negócio e identificar os principais achados acerca desta integração. A técnica bibliométrica foi utilizada para alcançar o objetivo proposto. Conforme Santos e Kobashi (2009), a técnica bibliométrica permite extrair de bases de dados informações sobre publicações científicas dos principais artigos que abordam o tema que o pesquisador se propõe a estudar. Este estudo visou contribuir com pesquisas futuras sobre inovação no modelo de negócio e sobre o papel da gestão no processo de inovação para que o modelo de negócio alcance valor junto aos diferentes *stakeholders*. Ademais, em termos de contribuição prática, esta pesquisa contribuiu com a organização dos elementos que auxiliam a gestão que é responsável pelo processo de inovação em modelo de negócio, a partir dos seus achados.

A pesquisa segue com a apresentação do referencial teórico, do método utilizado e dos resultados, com posterior apresentação das análises, conclusões e considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

Inovação implica atitude generalizada, uma mentalidade que permita às organizações focar além do presente e criar uma visão futura (KUCZMARSKI, 1996). Para Gurteen (1998),

inovação é a separação, o refinamento, mas, principalmente, a implementação de ideias. Szirmai, Naudé e Goedhuys (2011) definem inovação como o desenvolvimento de novos produtos, processos, fontes de fornecimento, exploração de novos mercados e desenvolvimento de novas maneiras do negócio se organizar. Além disso, inovar é incluir novos produtos, processos, serviços, formas de organização, mercados e o desenvolvimento de novas habilidades e capital humano (ZHAO, 2005).

Esta pesquisa assume a definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico contida no Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), de que a inovação pode ser interpretada como

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação pode ser incremental (poucas mudanças) ou radical (algo completamente novo) (OCDE, 2005). A inovação é fruto de um processo que precisa ser gerenciado ao longo do tempo e que é composto por quatro etapas: a busca por novas ideias, a escolha da ideia que gere valor à empresa, a implementação da escolha e, a captura de valor da ideia que se tornou inovação (TIDD; BESSANT, 2015). Nesse sentido tornou-se necessário compreender os aspectos relacionados à gestão.

## 2.2. GESTÃO

Segundo Mações (2014), gestão é o processo de coordenar as atividades dos membros de uma organização por meio do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, de forma a atingir efetivamente os objetivos estabelecidos. É um processo de coordenação de atividades administrativas do mundo corporativo, tais como: planejamento estratégico, administração de recursos humanos e financeiros e, o apoio à tomada de decisão (TIGRE, 2006). Ademais, também representa “[...] o processo de trabalhar com pessoas e recursos para alcançar os objetivos da organização” (BATEMAN; SNELL; KONOPASKE, 2016, p. 4, tradução nossa). No presente artigo adota-se o conceito de gestão como um processo decorrente da interação de pessoas-chaves para alcançar objetivos organizacionais em meio à restrição de recursos (CHELLADURAI, 2017).

Em uma visão mais ampla, gestão pode ser compreendida como a coordenação e direcionamento de atividades necessárias para atingir objetivos, na qual a alta liderança da organização deve possuir capacidades dinâmicas, que são as habilidades dos gestores de

identificar e aproveitar oportunidades, gerir em meio a ameaças e combinar/reconfigurar ativos e recursos para atender as necessidades dos clientes, além de gerar constante e sustentável valor à organização (WITZEL, 2004). Estas habilidades são fundamentais para uma inovação em modelo de negócio (TEECE, 2007), na medida em que o modelo de negócio reflete o posicionamento da organização (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

#### 2.4 MODELO DE NEGÓCIO

Gambardella e Mcgahan (2010, p. 2), conceituam modelo de negócio como “um mecanismo para transformar ideias em receita a um custo razoável e [...]” que “incorpora suposições sobre como criar e capturar valor”. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) apontam a ideia de que um modelo de negócio representa a maneira como a empresa se posiciona internamente e externamente de forma que possa criar valor para os seus *stakeholders*, conceito este assumido nesta pesquisa, uma vez que estuda-se inovação como um processo na qual é necessário ajustar o modelo de gestão para alcançar metas almejadas (TIDD; BESSANT, 2015). Dessa forma, compreende-se modelo de negócio como resultado do posicionamento da gestão (CASADESUS-MASANELL & RICART, 2010).

Scaringella (2018) ressalta que um modelo de negócio é um sistema de atividades que oferece uma estrutura de custos e receitas flexíveis e viáveis para desenvolver negócios, explorar oportunidades, expandir fronteiras da organização, comercializar, criar, propor e entregar produtos ou serviços para clientes, além de suportar o crescimento organizacional. Em termos estratégicos, o modelo de negócio visa prover à organização uma posição competitiva perante os seus concorrentes (PYNNONEN, HALIKAS & RITALA, 2012), mas, para tal, torna-se necessário inovar (WANG, GUO & LIU, 2018).

De acordo com Trapp, Voigt e Brem (2017), inovar no modelo de negócio consiste em estabelecer uma nova forma de conduzir o negócio que vise a obtenção de um lucro maior ou de uma forma que permita à organização aproveitar novas oportunidades de negócio. Mitchell e Bruckner (2004) já afirmavam que uma inovação em modelo de negócio deriva-se de alterações que fazem com que novos produtos ou serviços sejam oferecidos aos clientes, e para isso é necessário estabelecer um modelo de negócio que tenha definido “quem” vai fazer, “o que”, “onde”, “quando”, “porque”, “como” e “quando”, para assim conseguir um melhor desempenho nas ações estabelecidas, além de êxito na inovação.

Para Bucherer, Eisert e Gasmann (2012), inovar no modelo de negócios é mudar intencionalmente os núcleos de atuação da organização, é alterar a lógica ou a forma de fazer negócio (BUCHERER; EISERT; GASMANN, 2012).

Outro fato relevante no processo de inovação do modelo de negócio é o papel da gestão por meio das capacidades dinâmicas, que inclui possuir habilidades para interpretar, compreender e tomar ação, e depende de conhecimento especializado acerca da organização (BASILE; FARACI, 2015). Guo, Pang e Li (2018) concordam com a afirmação na medida em que chegaram à conclusão de que a diversidade de conhecimento, além de anos de experiência em cargos de alta liderança e uma rede de contatos diversificada traz uma variedade de conhecimento e múltiplas perspectivas para a organização, o que facilita o processo de inovar o modelo de negócio. Ressalta-se que o modelo de negócio está vinculado ao modelo de gestão e inovações na organização (BASILE; FARACI, 2015), o que evidencia a importância da integração dos temas: gestão, inovação e modelo de negócio, e que também espelha a justificativa desta pesquisa que objetivou identificar e analisar os principais achados e contribuições acerca dessa integração. Para isto, fez-se necessário o uso dos procedimentos metodológicos descritos a seguir.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se a pesquisa por meio de uma análise bibliométrica. As informações foram extraídas de estudos encontrados em duas bases de dados: *Web of Science* e *Scopus*. Ressalta-se que a *Web of Science* é uma das bases de dados mais antigas e a *Scopus* é referência em indexação de estudos atuais, sendo que ambas são referências no meio acadêmico (BUFREN et al., 2016). Conforme Spinak (1996), a análise bibliométrica resulta-se do uso de técnicas que permitem analisar um campo de conhecimento a partir de indexações bibliográficas. Para tal seguiram-se as etapas do modelo de Ensslin et. al (2010), *Proknow-C*, desenvolvido por pesquisadores do LabMDCA – UFSC. O método é composto pelas seguintes etapas: seleção de um portfólio de artigos sobre o tema da pesquisa; análise bibliométrica do portfólio; análise sistêmica e, a definição da pergunta de pesquisa e objetivo da pesquisa. Ressalta-se que, no presente artigo, foi feito uso das técnicas da seleção do portfólio bibliográfico e a análise bibliométrica. As demais etapas não foram realizadas visto que o artigo não tem como objetivo identificar lacunas de pesquisa sobre o tema estudado.

Considerando-se os objetivos da pesquisa, foram feitas buscas dos títulos dos artigos a partir da combinação das palavras gestão, inovação e modelo de negócio e suas variações

terminológicas na língua inglesa, sendo elas: 1) “management AND innovation AND business models”; 2) “management AND innovation AND business model”; 3) “managerial AND innovation AND business model”; 4) “managerial AND innovations AND business model”, 5) “managing AND innovative AND business model” e 6) “managing AND innovation AND business model”. Não se limitou o período inicial dos estudos, portanto considerou-se todas as publicações até o exato momento da realização da pesquisa, que no caso ocorreu em novembro/2019, com o intuito de analisar o panorama de estudos que integram os três temas. As buscas em português não resultaram em nenhuma informação e os estudos em língua inglesa na base *Web of Science* totalizaram em 33, sendo que na base *Scopus* um total de 31 artigos foram encontrados. A partir da integração dos resultados das duas bases obteve-se 64 indexações. Para excluir publicações repetidas utilizou-se o *software R*, desenvolvido por *R Core team* (2019), e o pacote *Bibliometrix*, desenvolvido por Aria e Cuccurullo (2017), restando 47 publicações, ou seja, 17 obras foram excluídas por serem repetidas. Em seguida, destas 47 publicações, foram descartadas 17 por tratarem de conferências e também foi descartado 1 livro, visto que delimitou-se analisar apenas artigos publicados em revistas renomadas. Por consequência, analisou-se no total 29 indexações, e dentre essas 29 foram descartadas 9 publicações pelas razões a seguir: 3 delas eram duplicações, ou seja, o mesmo artigo, contudo publicado com alguma variação no título, 3 publicações eram editoriais, 1 falava sobre um livro dos autores, porém não possuía muitas informações, 1 outra era uma errata sem maiores informações e, 1 descarte por limitação de acesso da pesquisadora, o que resultou num total de 20 artigos na qual realizou-se as análises.

### 3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DOS RESULTADOS

A partir das pesquisas nas bases de dados e seleção dos artigos conforme critérios descritos na Metodologia foram obtidos os seguintes dados gerais:

Tabela 1– Informações gerais

Tipo de Informação	Quantidade
Total de documentos	20
Fontes das publicações (Revistas)	18
Período das publicações	2000 – 2019
Média de citação por documentos	60,5
Autores	44
Autores de documento de autoria única	5
Autores de documentos multi-escritos	39
Documentos por autor	0.454
Co-autores por document	2.25

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Em seguida, analisou-se a quantidade de publicações anuais. Conforme os resultados, os anos de 2018 e 2019 concentram 50% dos artigos publicados. O tema se encontra em um cenário de pouca exploração, entretanto, considerando-se o número publicado nos últimos dois anos, considera-se um tema em ascensão.

A partir desses dados, analisou-se as revistas com maior número de publicações (Tabela 2).

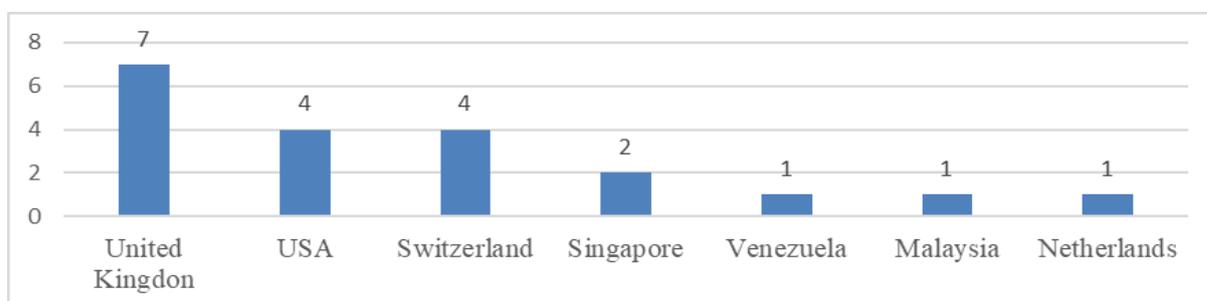
Tabela 2 - Revistas com maior número de publicações

Revista / Periódico	Total	País
<i>International Journal of Innovation Management</i> .....	2	Singapura
<i>Journal of Organizational Change Management</i> .....	2	Reino Unido
<i>International Journal of Learning and Intellectual Capital</i> .....	1	Suíça
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> ..	1	Estados Unidos
<i>Option</i> .....	1	Venezuela
<i>Creativity and Innovation Management</i> .....	1	Estados Unidos
<i>Technology Analysis and Strategic Management</i> .....	1	Reino Unido
<i>European Management Journal</i> .....	1	Holanda
<i>International Journal of Innovation Science</i> .....	1	Reino Unido
<i>Frontiers in Energy Research</i> .....	1	Suíça
<i>International Journal of Product Development</i> .....	1	Suíça
<i>Health Affairs</i> .....	1	Estados Unidos
<i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i> .....	1	Reino Unido
<i>Information Resources Management Journal (irmj)</i> .....	1	Estados Unidos
<i>Qualitative Research in Accounting and Management</i> .....	1	Reino Unido
<i>International Journal of Business and Society</i> .....	1	Malasai
<i>Business Process Management Journal</i> .....	1	Reino Unido
<i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i>	1	Suíça
Total:	20	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

As revistas com maior número de publicações são *International Journal of Innovation Management* de Singapura, e *Journal of Organizational Change Management* do Reino Unido. Considerando-se o ranking das revistas com maior número de publicações, o Reino Unido lidera a lista de países que abordam o tema (Figura 1).

Figura 1 – Publicações por país



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Apesar dessa integração desses três temas: gestão, inovação e modelo de negócio ainda ser pouca explorada, notou-se que a maioria dos artigos identificados são muito citados na Academia. A quantidade de citação de cada artigo foi obtida por meio de pesquisa do título de

cada artigo no Google Scholar na qual contabiliza o cálculo a partir da relação de outros artigos com cada publicação. A tabela 3 apresenta essas informações e a quantidade de artigos analisados nesta pesquisa.

Tabela 3 – Publicações mais citadas:

Título da publicação	Quant. citações
<i>Knowledge Management and New Organization Forms [...].</i>	387
<i>Towards Systematic Business Model Innovation Lessons from Product Innovation Management.</i>	316
<i>Customer Knowledge Management and it enabled Business Model Innovation [...].</i>	121
<i>Remote Patient Management Technology enabled Innovation and Evolving [...].</i>	114
<i>Business Model Innovation from An Open Systems Perspective Structural Challenges [...].</i>	105
<i>Managing Customer driven Business Model Innovation.</i>	70
<i>Aligning Management Model and Business Model in The Management Innovation [...].</i>	44
<i>Supply Chain Innovation Driven Business Models Exploratory Analysis and [...].</i>	10
<i>Innovation and Entrepreneurship Managing the Paradox of Purpose in Business Model Innovation.</i>	9
<i>Managerial Networking and Business Model Innovation Empirical Study of [...].</i>	9
<i>Business Models for Corporate Innovation Management Introduction of [...].</i>	8
<i>Business Model Innovation for Local Energy Management A Perspective from Swiss Utilities.</i>	6
<i>The Role of Top Management Team Diversity in Shaping the Performance [...].</i>	4
<i>One Goal Two Paths How Managerial Ties Impact Business Model Innovation in [...].</i>	3
<i>Investing in Strategic Development Management Control of Business Model [...].</i>	2
<i>Strategies Practices and Tensions in Managing Business Model Innovation [...].</i>	1
<i>Initial and Further Business Development Highlights from Business Model [...].</i>	1
<i>Managing the Actors Network Business Model and Business Model Innovation to Increase [...].</i>	0
<i>The Synergetic Effect of Knowledge Management and Business Model Innovation [...].</i>	0
<i>A Rationale for Development of Innovation Management Business Model at Meso-economic Level.</i>	0

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Ao todo foram 20 artigos analisados. A seção a seguir apresenta uma análise dos resultados de cada um desses artigos, no intuito de alcançar o objetivo da pesquisa.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ressalta-se que as análises dos vinte artigos estão ordenadas a partir da ordem alfabética do título desses artigos, e que a seguir são revelados: o objetivo, os principais resultados e as conclusões de cada uma dessas pesquisas que tratam das temáticas investigadas em conjunto. Markova (2018) teve como objetivo definir um modelo de negócio com vistas à integração entre agentes econômicos para melhorar a gestão de tendências de inovação na economia russa. A pesquisadora, por meio de uma análise de indicadores relacionados ao processo de inovação da economia russa, concluiu que o potencial de inovação não estava sendo usado de forma efetiva pelos agentes econômicos, por isso propôs um modelo de negócio com os seguintes estágios: (1) comunicação entre agentes econômicos e partes interessadas para mapear as necessidades de inovação; (2) Identificação dos possíveis participantes; (3)

utilização de inovação aberta; (4) Cálculo dos gastos não recorrentes no processo de inovação e encontrar investidores para cobrir estes custos; (5) controlar os custos na implementação projeto de inovação; e (6) implementação das inovações no mercado e criação de um ciclo de feedback sobre os resultados alcançados visando uma inovação contínua.

Basile e Faraci (2015) objetivaram evidenciar o papel de modelos de gestão na implementação ou transformação do modelo de negócio e destacaram o papel chave das capacidades dinâmicas de gestão, que são: interpretar, compreender e tomar ação, além de conhecimento da organização como base deste processo. Na visão desses autores, estas capacidades dinâmicas de gestão representam o principal fator de melhoria na adaptabilidade e agilidade da organização e, conseqüentemente, no processo de inovação por meio do alinhamento entre modelo de negócio e modelo de gestão.

Facchinetti et al. (2016) contribuíram com a criação de um modelo conceitual para guiar a inovação em modelo de negócio para a gestão da energia. Os autores destacaram que há três categorias principais a serem consideradas pela gestão no processo de inovação do modelo de negócios: (1) características da infraestrutura e construções; (2) clientes e como cada um está disposto a pagar; seu engajamento nos assuntos ambientais e (3) fatores externos como macroeconomia e políticas governamentais no setor energético.

Berglund e Sandström (2013) exploraram os desafios relacionados à inovação de modelo de negócio em organizações que atuam em uma perspectiva de sistemas abertos e propostas soluções gerenciais que incluem o desenvolvimento de conhecimento compartilhado, regimes baseados em confiança, estabilidade e alinhamento de interesses da rede. Os desafios incluem 1) a dificuldade na gestão de participantes que pertencem a diversos departamentos diferentes e com diferentes habilidades; 2) a rede estabelecida para desenvolver a inovação no modelo de negócio inclui fornecedores e atores externos, rede que traz restrições de controle e autoridade sobre estes atores, que podem ser resistentes ou não em dar a mesma prioridade nas atividades; e 3) incertezas sobre os resultados futuros de uma possível inovação em modelo de negócio pode levar os participantes a reduzir a vontade de participar nas iniciativas.

Trapp, Voigt e Brem (2017) visaram desenvolver uma ferramenta com critérios e indicadores para identificar se uma inovação é relacionada a modelo de negócio. A ferramenta possui cinco critérios, e se todos os critérios forem satisfeitos, então será considerada uma inovação em modelo de negócio. Os cinco critérios são: 1) verificar se há mudança para uma nova proposta de valor; 2) verificar se há novas, alteradas ou removidas atividades que afetam a

proposta de valor da organização; 3) verificar se há algo novo na organização, sendo que este novo não pode ser uma repetição de algo que a organização já fez ou de alguma atividade realizada por outro departamento dentro da corporação, 4) identificar se foi integrada uma nova operação na organização e 5) verificar se algo inédito foi criado pela organização sem parcerias externas.

Wu, Guo e Shi (2013) apresentam um modelo conceitual que descreve os mecanismos de ligação entre gerenciamento de conhecimento sobre clientes e inovação em modelo de negócio baseados em tecnologia da informação. O estudo releva que a influência dos diferentes tipos de conhecimento sobre clientes e o papel da tecnologia da informação, contribuem na geração de valor na inovação do modelo de negócio.

Scaringella (2018) descreve as duas etapas, de inicialização e desenvolvimento, necessárias para a execução de um *spin-off* (criação de nova organização separada a partir de uma existente) e conclui que para ter sucesso, as seguintes mudanças devem ocorrer: 1) não usar o mesmo modelo de negócio; 2) alteração do modelo de inovação aberta que utiliza somente inovações vindas de fora da organização para um modelo que considere inovações externas e internas; 3) Implementação da gestão do conhecimento de fácil troca e disseminação entre as partes envolvidas no processo com vistas a maximizar o conhecimento.

O'Connor e Yamin (2011) exploraram o paradoxo entre organizações com foco em inovação e grandes corporações empreendedoras no contexto de inovação em modelo de negócio. Os autores propõem um modelo conceitual de múltiplas perspectivas para capturar e representar as mudanças de capital intelectual necessárias para gerenciar os diferentes tipos de organização. O modelo conceitual é composto pelas perspectivas: econômica, operacional e estratégica. Na perspectiva econômica o modelo de negócio empreendedor dá ênfase aos valores dos ativos e à utilização de capital para que a organização tenha um retorno financeiro adequado. No caso do modelo de negócio inovador, a preocupação está com o valor intangível do capital humano e seus relacionamentos. Na perspectiva operacional, o modelo de negócio empreendedor foca em uma eficiente satisfação do cliente, enquanto o modelo de negócio inovador foca em experimentação e descoberta de novos caminhos que entreguem melhor performance operacional. Na perspectiva estratégica, o modelo empreendedor foca em explorar as oportunidades existentes enquanto o modelo inovador tem interesse em encontrar novas oportunidades e fornecimento de diferentes produtos e serviços.

Aaltola (2018) explora o controle gerencial no desenvolvimento estratégico do modelo de negócio e inovações gerenciais, buscou considerar os elementos essenciais nestas atividades

de desenvolvimento. Os resultados sugerem que durante o processo de inovação gerencial e do modelo de negócio, o controle da gestão pode ser estabelecido por meio do alinhamento entre a inovação em desenvolvimento e a estratégia da organização.

Malhotra (2000) propõe uma reconceitualização de gerenciamento de conhecimento em novas organizações na forma de um modelo *sense-making* na qual utiliza-se a capacidade que as pessoas têm de interpretar e dar sentido às suas experiências em sinergia com a capacidade de processamento de informação, e ainda, fazendo-se uso da tecnologia da informação. A conclusão é que a aplicação deste modelo, facilita a inovação do modelo de negócio, considerada necessária para uma vantagem competitiva sustentável em um novo ambiente de negócio caracterizado pelo dinamismo e velocidade das mudanças.

Anwar e Shah (2018) examinam a importância do networking para construir inovações de modelo de negócio de forma efetiva. Os resultados indicam que networking financeiro, de negócios e também político contribuem significativamente e de forma positiva para a inovação em modelo de negócio. Donos e gestores de novas e jovens empresas de tamanho médio são aconselhados a focar na construção de relacionamentos com parceiros externos, instituições financeiras, oficiais do governo para criar uma inovação em modelo de negócio efetiva para sobreviver em um mercado turbulento.

Pynnonen, Hallikas e Ritala (2012) reportam um estudo de caso em inovação de modelo de negócio baseado no entendimento do cliente, em que o modelo tem como base as necessidades, preferências e percepções de valor que são atribuídas ao produto ou serviço pelo consumidor, que auxilia as organizações e seus gestores a continuamente desenvolver tecnologia e negócio em alinhamento com as necessidades correntes e emergentes dos consumidores. Como resultado, um modelo de processo de quatro estágios foi criado e as ferramentas requeridas para desenvolver e gerenciar a inovação de um modelo de negócio derivam-se de um processo iterativo e direcionado para as preferências dos clientes, em que tecnologias e mudanças de infraestrutura são habilitadas/consideradas. Os quatro estágios do modelo consistem em analisar as preferências e a percepção de valor do cliente com relação ao modelo de negócio atual, considera inovar o modelo de negócio de acordo com as necessidades do cliente, implementar uma pesquisa de satisfação para testar no novo modelo de negócio e realizar os ajustes no modelo de negócio de acordo com as demandas do consumidor.

Dellyana, Simatupang e Dhewanto (2018) tiveram como objetivo entender um contexto organizacional que envolve ator-rede e inovação no modelo de negócio. Foi evidenciado que

uma rede multidimensional, envolvendo ator-rede, e inovação em modelo de negócio, normalmente são estabelecidos para suportar os novos conceitos de negócios que incorporam novas tecnologias. Os resultados indicam que os acordos realizados entre os membros da rede podem envolver a existência de diversas variáveis como frequência, duração, grau de confiança, integração e controle, além de representantes com boas habilidades de comunicação, inovação e capacidade de prever oportunidades de inovação.

Wang, Guo e Liu (2017) propõem um modelo conceitual para examinar como as redes pessoais da alta liderança (*managerial ties*) estão ligadas a inovação em modelos de negócio, aprendizado organizacional e reconhecimento de oportunidades. Os resultados encontrados mostram que *managerial ties* são importantes facilitadores da inovação em modelos de negócio no contexto de economias em transição, onde as economias deixam de ser controladas centralmente e passam a ser adeptas do livre mercado. Também o aprendizado exploratório, que serve para procurar alternativas para melhorar o negócio.

Coye, Haselkorn e DeMello (2009) examinaram os modelos de negócio atuais e emergentes que usam novas tecnologias para gerenciamento remoto de tratamentos de doenças crônicas. Os autores observaram que as tecnologias em gerenciamento remoto de pacientes (RPM) podem facilitar o gerenciamento de tratamentos de doenças crônicas por meio do suporte na coordenação do tratamento, mudança de comportamento de pacientes e apoio no suporte a decisão, tudo isso através da disponibilização de informações e evidências. Além disso, observaram que essas tecnologias tornam o tratamento intensivo mais acessível pela diminuição de custos. A conclusão é que as tecnologias propõem uma mudança no modelo de negócio, pois transmitem mais responsabilidade para o paciente e fornecedores, ao mesmo tempo que reduz o uso de prontos socorros, hospitais e enfermarias, o que traz uma redução de custo no tratamento de pacientes crônicos.

Stubbs (2019) apresenta novos *insights* sobre inovação sustentável no contexto de inovação de modelo de negócio para sustentabilidade. Ressalta-se, conforme o autor, que *BCorps* são empresas orientadas para o lucro, certificadas para atender a padrões rigorosos em relação a desempenho ambiental e social, responsabilidade e transparência. O artigo identifica as estruturas, estratégias e práticas que facilitam a inovação sustentável, os tipos de conflitos e tensões que ocorrem na implementação de um modelo de negócio para sustentabilidade e como eles foram gerenciados. Para as estruturas, o autor sugere criar um comitê para conduzir sessões informativas em toda a organização com o objetivo de divulgar a visão, missão e valores para que as equipes pratiquem o modelo de negócio e seus valores. Além disso, sugere

criar um comitê financeiro para anualmente verificar o equilíbrio entre lucro e o impacto social de seus produtos e serviços. A organização deve evitar ter uma estratégia financeira separada da estratégia de sustentabilidade, e criar uma estratégia integrada que equilibre o retorno financeiro com os valores sociais da organização.

No caso das práticas de avaliação de desempenho, recursos humanos, cadeia de suprimentos e desenvolvimento de novos produtos Stubbs (2019) aponta a realização do gerenciamento de desempenho calculando-se os resultados financeiros e sociais para medir o êxito efetivo da organização. Tais práticas devem, segundo os resultados da pesquisa, garantir que empregados e fornecedores estejam alinhados com os valores sociais e financeiros da empresa. Por fim, dentre os conflitos foram destacados os seguintes, de acordo com Stubbs (2019): disputa de poder e diferentes interesses entre as partes interessadas, internas e externas, que podem ser resolvidos por meio do alinhamento e foco nos pontos que podem trazer benefícios tanto para sustentabilidade quanto para a parte financeira.

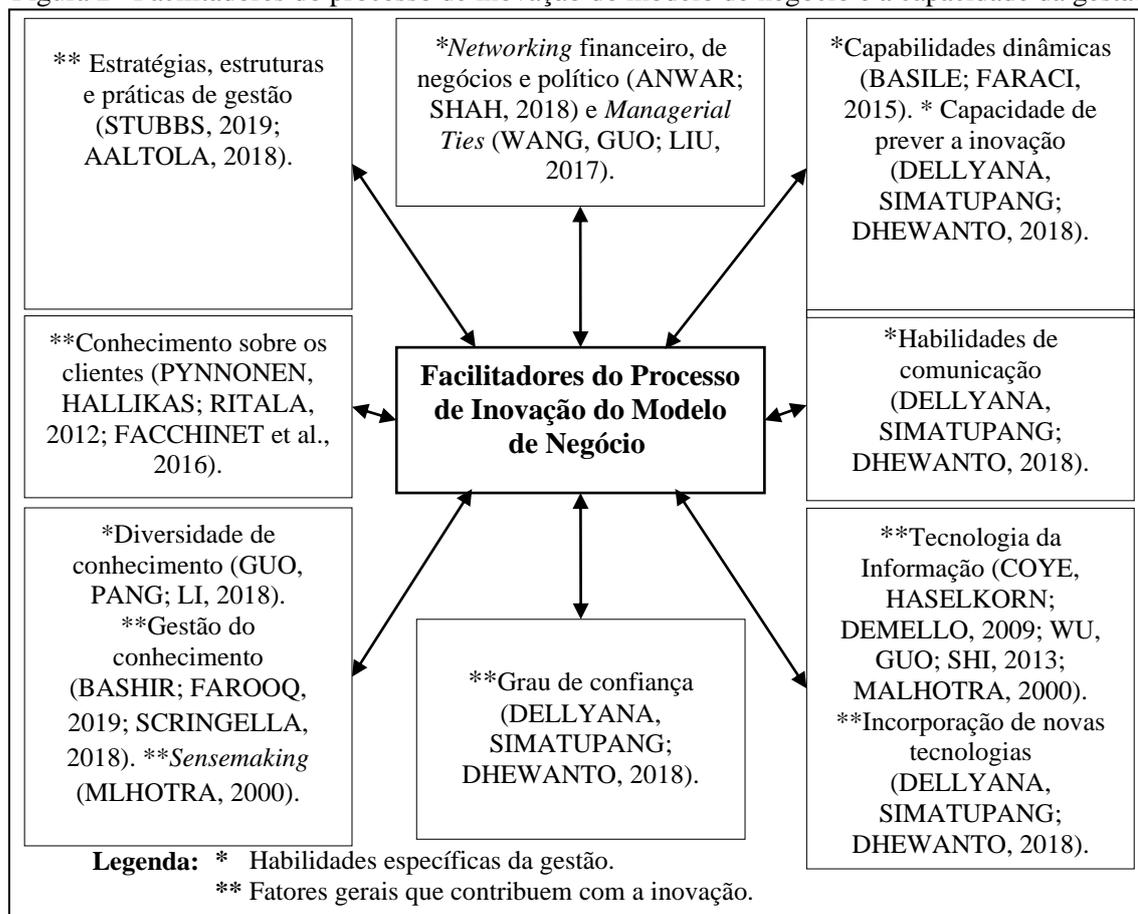
Abdelkafi e Pero (2018) exploraram estudos de caso de modelos de negócio motivados por inovação na cadeia de suprimentos com o objetivo de investigar como inovações na cadeia de suprimentos podem levar organizações a encontrar novos modelos de negócio. Os resultados mostram que as operações realizadas nos processos da cadeia de suprimentos (adicionar, eliminar, dividir, realocar, acelerar, inverter ou paralelizar uma atividade) podem estabelecer ligações fortes entre inovação nesse processo e inovação em modelos de negócio. Isso se deve ao fato de que cadeias de suprimentos em geral são desenhadas para melhorar o desempenho operacional. Grandes organizações, portanto, podem tirar vantagem da inovação na cadeia de suprimentos para gerar novos modelos de negócio que complementem seu modelo de negócio atual.

Guo, Pang e Li (2018) introduziram o papel da diversidade da alta liderança na relação entre inovação em modelos de negócio e desempenho da organização. O estudo encontrou que a diversidade no âmbito da alta liderança tem um papel importante em forjar o relacionamento entre a inovação em modelo de negócio e desempenho da organização. A diversidade funcional ocorre quando os membros da alta liderança possuem conhecimentos em áreas diferentes, trazendo uma variedade de conhecimento e múltiplas perspectivas, além de uma rede externa diversificada. Com relação à diversidade advinda de anos de experiência, ocorre com a diferença de tempo que o membro ocupou em cargos de liderança. Bashir e Farooq (2019), com o propósito de proverem uma revisão sistemática da ligação entre gestão do conhecimento, inovação em modelo de negócio e competência organizacional, encontraram

que a integração entre gestão do conhecimento e inovação de modelo de negócio leva a uma vantagem competitiva sustentável. Bucherer, Eisert e Gassmann (2012) investigaram as similaridades e as diferenças entre inovação de produtos e modelo de negócio. O estudo indica que inovação em modelo de negócio oferece muitas opções para a organização quando comparada com a inovação em produtos e serviços, pois a primeira inovação possui um efeito mais abrangente na organização. Os autores ressaltam que inovações no modelo de negócio podem ser derivadas a partir de ameaças internas e externas, entretanto, agir de forma antecipada pode permitir o melhor alcance das oportunidades do mercado. Dentre as similaridades, destacam-se as resistências internas e externas. Dentre as diferenças destaca-se o envolvimento maior da alta gestão na inovação do modelo de negócio.

A partir da análise dos vinte estudos buscou-se evidenciar os fatores/aspectos facilitadores do processo de inovação do modelo de negócio. Ressalta-se que foram assumidos aqueles fatores úteis para as organizações que visam a inovação do seu modelo de negócio, no sentido de saberem lidar de modo mais efetivo com os desafios presentes neste processo (Figura 2).

Figura 2 –Facilitadores do processo de inovação do modelo de negócio e a capacidade da gestão



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

A síntese dos fatores facilitadores do processo de inovação no modelo de negócio (Figura 2) foi desenvolvida a partir de reflexões acerca dos desafios que podem surgir para as organizações que buscam inovar o seu modelo de negócio. Os desafios podem estar relacionados com a dificuldade da alta gestão definir seu posicionamento de maneira que todos da organização assimilem a sua proposta de valor (RODRIGUES et al., 2013) por meio de uma comunicação integrada e da confiança bem estabelecida entre os envolvidos (DELLYANA; SIMATUPANG; DHEWANTO, 2018). Além disso, muitas organizações não conseguem ajustar rapidamente seu modelo de negócio para acompanhar as constantes mudanças do mercado (Machado, 2014). Nesse contexto, para que a inovação do modelo de negócio seja facilitada é necessário refletir estratégias, estruturas e práticas de gestão, especialmente o papel da gestão na implementação do modelo de negócio (STUBBS, 2019; AALTOLA, 2018).

Considerando-se os aspectos da gestão, Anwar e Shah (2018) destacam a importância do networking para construir inovações de modelo de negócio de forma efetiva, pois os gestores que fazem networking financeiro, de negócios e também político contribuem significativamente e de forma positiva para a inovação em modelo de negócio na medida em que relacionamentos externos podem facilitar etapas desse processo.

De forma similar, Wang, Guo e Liu (2017), destacam que as *managerial ties* (redes pessoais da alta liderança) estão ligadas à inovação em modelos de negócio, aprendizado organizacional e reconhecimento de oportunidades. Além disso, para Guo, Pang e Li (2018), a diversidade de conhecimento da alta liderança e experiência do gestor são fatores importantes na relação entre inovação em modelo de negócio e desempenho da organização, na medida que permitem à organização múltiplas perspectivas para resolução de problemas.

Destaca-se também o papel das capacidades dinâmicas da gestão (interpretar, compreender e tomar ação, além de conhecimento da organização) como fundamentais na implementação ou inovação do modelo de negócio (BASILE; FARACI, 2015). Outro fator de destaque é a capacidade de compreender os fatos e dar sentido a sua interpretação (*sensemaking*) em conjunto com metodologias tecnológicas. O modelo *sensemaking* é uma reconceitualização de gestão do conhecimento (MALHOTRA, 2000). Nesse contexto, Bashir e Farooq (2019) enfatizam que a integração entre gestão de conhecimento e inovação de modelo de negócio leva a organização a uma vantagem competitiva sustentável.

Ressalta-se que para a organização se manter competitiva é essencial não apenas à definição de um modelo de negócio de acordo com as estratégias, estruturas e práticas da gestão

(Stubbs, 2019; Aaltola, 2018), mas também a capacidade de conseguir inovar constantemente (BUCHERER; EISERT; GASSMANN, 2012). Além disso, Wu, Guo e Shi (2013), Coye, Haselkorn e DeMello (2009) e Malhotra (2000) destacam a importância da utilização da tecnologia da informação no modelo de negócio por permitir um melhor gerenciamento das estratégias da organização e por dar velocidade no processo de inovações. Ressalta-se também que o conhecimento sobre clientes, por parte da organização, contribui na geração de valor na inovação do modelo de negócio, e ajuda a manter o foco nos interesses dos consumidores (PYNNONEN; HALLIKAS; RITALA, 2012; FACCHINET et al., 2016).

Nesse sentido, os fatores facilitadores do processo de inovação no modelo de negócio apresentado na figura 2 busca destacar a importância das habilidades da gestão na inovação de modelo de negócio (STUBBS, 2019; AALTOLA, 2018; ANWAR; SHAH, 2018; WANG; GUO; LIU, 2017; BASILE; FARACI, 2015), com destaque para os aspectos que podem facilitar esse processo e contribuir com o posicionamento da organização ao longo do tempo.

## 5. CONCLUSÃO

Objetivou-se com essa pesquisa identificar e analisar as principais publicações que integram os temas inovação, gestão e modelo de negócio e os seus principais achados acerca desta integração. Para tal, realizou-se uma busca nas indexações das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Por meio de uma análise bibliométrica foi possível concluir que há indícios de crescimento de estudos que unem os temas gestão, modelo de negócio e inovação em modelo de negócio, embora ainda seja um foco de pesquisa pouco explorado. Concluiu-se também que o país onde esse foco de investigação é atualmente mais abordado é o Reino Unido, e que dentre as revistas com o maior número de publicações estão a *International Journal of Innovation Management* e *Journal of Organizational Change Management*.

O artigo identificado com o maior número de citações (387) foi publicado na *Information Resources Management Journal* (IRMJ) e possui como título “*Knowledge management and new organization forms a framework for business model innovation*”. O autor do artigo é Yogesh Malhotra das universidades *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e Princeton dos Estados Unidos.

A partir do levantamento bibliográfico e do desenvolvimento de uma análise dos artigos foi possível identificar os principais facilitadores do processo de inovação no modelo de negócio e sintetizar esses aspectos. Nesse contexto, destaca-se a importância da gestão no sucesso da inovação em modelos de negócio (STUBBS, 2019; AALTOLA, 2018; ANWAR, SHAH,

2018; WANG, GUO, LIU, 2017; BASILE, FARACI, 2015) que por meio de suas habilidades e relacionamentos internos e externos pode contribuir com a elaboração de estratégias e conduzir ações capazes alavancar a vantagem competitiva da organização.

As principais habilidades da gestão, fundamentais no processo de inovação no modelo de negócio são: *networking* financeiro, de negócios e político (ANWAR, SHAN, 2018; WANG, GUO, LIU, 2017), capacidade de prever a inovação e habilidades de comunicação (DELLYANA, SIMATUPANG, DHEWANTO, 2018); diversidade de conhecimento da alta liderança (GUO, PANG, LING, 2018) e capacidades dinâmicas (capacidade de interpretar, compreender e tomar ação, além de conhecimento da organização) (BASILE, FARACI, 2015).

Outro fator capaz de contribuir com a inovação no modelo de negócio é a capacidade das pessoas em darem sentido as suas interpretações, capacidade denominada *sensemaking*, uma vez que, por meio de sua capacidade de analisar, criar e questionar, os indivíduos podem prever e promover mudanças rápidas e dinâmicas em suas atividades e contribuir com o desempenho da organização (MALHOTRA, 2000). Além disso, a organização deve manter a gestão do conhecimento, com o intuito de capturar valor das diferentes formas e promover o conhecimento coletivo na organização (BASHIR, FAROOQ, 2019), bem como definir um modelo de negócio de acordo com suas estratégias, estruturas e práticas da gestão com o intuito de traduzir seu posicionamento mercadológico de acordo com sua visão (STUBBS, 2019; AALTOLA, 2018).

Outra questão importante é a organização conhecer as necessidades dos seus clientes para buscar satisfazer as demandas dos seus consumidores (PYNNONEN, HALLIKAS, RITALA, 2012; FACCHINET et al., 2016) e utilizar os benefícios da tecnologia da informação para agilizar seus processos e, conseqüentemente, se manter competitiva no mercado (COYE, HASELKORN, DEMELLO, 2009; WU, GUO, SHI, 2013; MALHOTRA, 2000).

Nesse sentido, essa pesquisa traz contribuições para pesquisas futuras que abordem o tema da inovação no modelo de negócio, bem como para aqueles estudos que visem compreender o papel da gestão nesse processo de inovação. Para com a prática organizacional esta pesquisa contribui com elementos que são capazes de auxiliar a gestão responsável pelo processo de inovação em modelo de negócio. Este estudo, contudo, possui uma limitação que deve ser considerada pelos pesquisadores que desejam usufruir de seus resultados e análises. Embora as bases de dados utilizadas sejam renomadas no mundo acadêmico, há a limitação de ter sido feito uso apenas de duas bases de dados, a *Web of Science* e a *Scopus*. Mas, como a *Web of*

*Science* é uma das bases de dados pioneiras e a *Scopus* se destaca pela quantidade de indexação de estudos atuais (BUFREN et al., 2016), considera-se que, apesar da limitação comentada, este estudo contribui com pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

AALTOLA, P. Investing in strategic development: Management control of business model and managerial innovations. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 15, n. 2, p. 206-230, 2018.

ABDELKAFI, N. & PERO, M. Supply chain innovation-driven business models – exploratory analysis and implications for management. *Business Process Management Journal*, v. 24, n. 2, p. 589-608, 2018.

ANWAR, M. & SHAH, S. Z. A. Managerial networking and business model innovation: Empirical study of new ventures in an emerging economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v. 0, n. 0, p. 1-22, 2018.

ARIA, M. & CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, *Journal of Informetrics*, v. 11, p. 959-975, 2017.

BASHIR, M. & FAROOQ, R. The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*, v. 11, n. 3, p. 362-387, 2019.

BASILE, A. & FARACI, A. Aligning management model and business model in the management innovation perspective: the role of managerial dynamic capabilities in the organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 1, p. 43-58, 2015.

BATEMAN, S. B.; SNELL, S. A. & KNOPASKE, R. M. *Management*. 4 ed. New York: McGraw-Hill, 2016.

BERGLUND, H. & SANDSTROM, C. Business model innovation from an open systems perspective structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, v. 18, p. 274-285, 2013.

BUCHERER, E.; EISERT, U. & GASSMANN, O. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, v. 21, n. 2, p. 183-198, 2012.

BUFREN, L. S.; SILVA, F. M.; SOBRAL, N. V. & CORREIA, A. E. G. C. Produção internacional sobre ciência orientada a dados: Análise dos termos data Science e e-Science na Scopus e na Web of Science. *Informação & Informação*, v. 21, n. 2, p. 40 – 67, 2016.

CALMANOVICI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. *Rev. USP*. n.89, p. 190-203, 2011.

CASADESUS-MASANELL, R. & RICART, J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CERETTA, G.F; REIS, D. R. & ROCHA, A. C. Innovation and business models: a bibliometric study of scientific production on Web of Science database. *Gestão & Produção*, v. 23, n. 2, p. 433-444, 2016.

CHELLADURAI, C. *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*. 4 ed. New York: Routledge, 2017.

CHESBROUGH, H. W. & ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

COYE, M. J.; HASELKORN, A. & DEMELLO, S. Remote Patient Management: Technology-Enabled Innovation and Evolving Business Models for Chronic Disease Care. *Health Affairs*, v. 28, n. 1, p. 126-135, 2009.

DELLYANA, D.; SIMATUPANG, T. M. & DHEWANTO, W. Managing the Actor's Network, Business Model and Business Model Innovation to Increase Value of the Multidimensional Value Networks. *International Journal of Business and Society*, v. 19, n. 1, p. 209-218, 2018.

ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, S. R. & TASCA, J. E. *ProKnow-C*. knowledge development process - constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil: [s.n.], 2010.

FACCHINETTI, E.; EID, C.; BOLLINGER, A. & SULZER, S. Business model innovation for local energy management: A perspective from swiss utilities. *Frontiers in Energy Research*. v. 4, p. 1-31, 2016.

GAMBARDELLA, A. & MCGAHAN, A. M. Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry architecture. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 262-271, 2010.

GOOGLE. *Pesquisa Google*. Disponível em: <https://www.google.com.br/> . Acesso em: 1 dezembro, 2019.

GUERRA, R. M. A.; CHIAPPIN, M. A.; BERTONI, R. B.; OLEA, P. M. & DORION, E. C. H. Overview of international publications on the innovation process: A bibliometric study. *Independent journal of management & production*, v. 6, n. 1, p. 64-82, 2015.

GUO, B.; PANG, X. & LI, W. The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: a threshold effect. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 30, n. 2, p. 241-253, 2018.

GURTEEN, D. Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, v. 2, n. 1, p. 5-13, 1998.

KUCZMARSKI, T. What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, v. 13, n. 5, p. 7-11, 1996.

KUMAR, A. *Business Process Management*. New York: Routledge, 2017.

MAÇÃES, M. A. R. *Manual da Gestão Moderna*. Lisboa: Actual Editora, 2014.

MACHADO, S. M. Como desenvolver a inovação no modelo de negócio? *Endeavor*, Brasil, 2014. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-desenvolver-a-inovacao-no-modelo-de-negocio/>>. Acesso em: 18 Agosto. 2020.

MALHOTRA, Y. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 5-14, 2000.

MARKOVA, O. V. A rationale for development of innovation management business model at mesoeconomic level. *Opcion*. v. 34. n. 17, p. 38-62, 2018.

MITCHELL, D. & BRUCKNER, C. C. Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.

O'CONNOR, A. & YAMIN, S. Innovation and entrepreneurship: managing the paradox of purpose in business model innovation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, v. 8, n. 3, p. 239-255, 2011.

OCDE. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OCDE publishing, 3rd Edition, Paris, 2005.

PETROBRAS, BR. O impacto da inovação nos negócios. *O Globo*, Rio de Janeiro, 28 nov., 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/o-impacto-da-inovacao-nos-negocios-22119672>>. Acesso em: 21 Setembro 2019.

PYNNONEN, M.; HALLIKAS, J. & RITALA, P. Managing customer-driven business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 16, n. 4, p. 1-18, 2012.

R Core Team. R: A language and environment for statistical computing. *R Foundation for Statistical Computing*, Vienna, Austria, 2019. Disponível em: < <https://www.R-project.org/> >. Acesso em: 14 julho 2019.

RODRIGUES, L. C.; SILVEIRA, A.; KONO, C. M. & LENZI, F. C. Inovação e modelo de negócio – um estudo de caso no setor vitivinicultor. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 12, n. 2, p. 250-273, 2013.

SANTOS, R. N. M. & KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

SCARINGELLA, L. Initial and further business development: highlights from business model, open innovation, and knowledge management perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v.22, n. 1, p. 103-125, 2018.

SPINAK, E. *Dicionário enciclopédico de bibliometria, cientometria e infometria*. Caracas: UNESCO, 1996.

STUBBS, W. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and environmental management*, v. 26, n. 5, p. 1063-1072, 2019.

SZIRMAI, A.; NAUDÉ, W. & GOEDHUYS, M. Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development. *Oxford University Press*, 2011.

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

\_\_\_\_\_. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TIDD, J. & BESSANT, J. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TRAPP, M.; VOIGT, K. I. & BREM, A. Business models for corporate innovation management: Introduction of a business model innovation tool for established firms. *International Journal of Innovation Management*, v. 22, n.1, p. 1-24, 2017.

WANG, D.; GUO, H. & LIU, L. One goal, two paths: how managerial ties impact business model innovation in a transition economy. *Journal of Organizational Change Management*, v. 30, n. 5, p. 779-796, 2017.

WITZEL, M. *Management: The basics*. New York: Routledge, 2004.

WU, J.; GUO, B. & SHI, Y. Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal*. v. 31, n. 4, p. 359-372, 2013.

ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 11, n. 1, p. 25-41, 2005.