

XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

Modelo de Negócio e seus elementos constitutivos: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Autores: Mariana da Luz Ferreira e Claudionor Guedes Laimer

RESUMO

Contexto: Em resposta às mudanças constantes e crescente complexidade do ambiente mercadológico nas últimas décadas, este artigo se propõe a analisar as principais contribuições teóricas sobre Modelo de Negócio ao longo de duas décadas de publicações científicas. Além disso, o estudo visa identificar os principais elementos constitutivos do modelo de negócio.

Objetivo: Este artigo tem como objetivo revisar e examinar sistematicamente a literatura existente sobre modelo de negócio, mapeando principais autores e seus trabalhos e principais elementos constitutivos do modelo de negócio e como eles se relacionam.

Método de Pesquisa: Realizou-se uma revisão sistemática da literatura utilizando a base de dados Scopus, com abordagem qualitativa, escopo descritivo e natureza básica. A análise de conteúdo foi realizada com suporte dos softwares Adobe Acrobat Reader, Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics.

Principais Resultados: O artigo proporcionou uma visão abrangente do campo de pesquisa, destacando contribuições significativas de autores pioneiros e influentes atualmente, além de identificar principais elementos constitutivos do modelo de negócio. As descobertas apontam para uma compreensão cada vez mais integrada e sistêmica do modelo de negócio, enfatizando a importância da conexão entre estratégia, inovação, tecnologia e criação de valor.

Contribuições Teóricas e Gerenciais: O estudo discutiu os elementos constitutivos do modelo de negócio, destacando as contribuições teóricas de autores influentes e ilustrando como a área evoluiu para uma perspectiva unificada que envolve estratégia, inovação, tecnologia e criação de valor.

Para gestores, é fundamental desenvolver competências organizacionais que promovam a experimentação, adaptação e criação contínua de modelos alinhados aos objetivos estratégicos e sensíveis às dinâmicas do mercado.

Palavras-Chave: criação de valor; estratégia; inovação; modelo de negócio; tecnologia.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conceito de modelo de negócio tem ganhado destaque tanto na academia quanto no mundo corporativo, consolidando-se como um componente fundamental para compreender a dinâmica competitiva entre empresas. A essência de um modelo de negócio reside na forma como a empresa entrega valor aos clientes, os motiva a pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro (Teece, 2010). Diferentemente da estratégia, que tem foco objetivo de longo prazo, o modelo de negócio reflete a configuração operacional da empresa em um determinado contexto.

De maneira geral, o modelo de negócio representa a estrutura organizacional e financeira que sustenta a empresa. Ele transcende ferramentas como planilhas ou instrumentos tecnológicos, oferecendo uma lógica conceitual sobre o funcionamento do negócio. Embora possa ser expresso por meio de um plano de negócio, relatórios financeiros ou projeções de fluxo de caixa, sua essência está na representação estratégica da operação da empresa, e não apenas em números (Teece, 2010).

O interesse crescente pelo tema intensificou-se com a transformação digital e o surgimento de inovações. Tais inovações não apenas modificam os processos de produção e distribuição, mas também provocam mudanças estruturais nos próprios modelos de negócio, exigindo das empresas uma postura cada vez mais proativa e adaptativa para manter sua relevância no mercado (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Identificar os principais elementos constitutivos do modelo de negócio torna-se, portanto, importante em um cenário de rápidas mudanças tecnológicas e estratégicas. Conforme apontam Nowiński e Kozma (2017), a complexidade do modelo de negócio e sua exposição a fatores internos e externos tornam imprescindível a compreensão de suas dimensões, sobretudo diante de tecnologias emergentes.

Atualmente, em um contexto marcado por instabilidade, incertezas e crescente digitalização, compreender a evolução e transformação do modelo de negócio é fundamental. A pesquisa de Nowiński e Kozma (2017), por exemplo, destaca como o blockchain pode influenciar elementos-chave do modelo de negócio - desde a proposta de valor até os processos de criação de valor - por meio da desintermediação, autenticação de ativos e redução dos custos de transação. Essa tecnologia desafia estruturas tradicionais e estimula a criação de modelos mais descentralizados, seguros e eficientes.

Dessa forma, conduzir uma revisão sistemática da literatura sobre modelo de negócio não apenas para a consolidação do conhecimento existente, mas também para a identificação de tendências, lacunas e oportunidades para pesquisas futuras. Em um cenário de mudanças aceleradas, compreender a evolução do modelo de negócio constitui uma habilidade estratégica para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas.

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

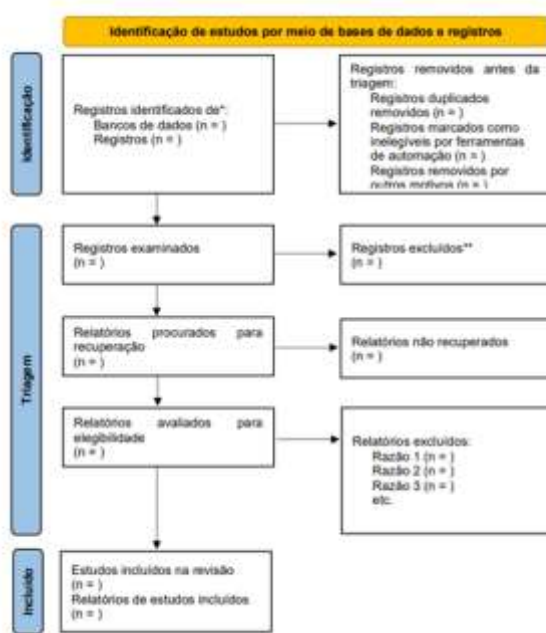
Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, estruturada no formato de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A RSL é um procedimento científico que busca reunir, classificar e analisar estudos previamente publicados sobre um determinado tema, com base em critérios e termos de busca previamente definidos (Galvão & Ricarte, 2020). Para a realização desta revisão, foi utilizada a base de dados acadêmica Scopus.

A análise foi conduzida com base em artigos de periódicos científicos, seguindo o protocolo PRISMA 2020 (Figura 1). O protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) é amplamente reconhecido por oferecer um *checklist* que ajuda a elaboração de revisões sistemáticas e meta-análises, fornecendo uma visualização clara e padronizada do processo de seleção dos estudos. As etapas do protocolo incluem:

- a) identificação: total de registros encontrados nas bases de dados e outras fontes;
- b) triagem e elegibilidade: número de registros avaliados após a exclusão de duplicatas, destacando os estudos considerados pertinentes e os descartados conforme critérios estabelecidos;

c) inclusão: quantidade final de estudos selecionados para compor a revisão (PRISMA, 2020).

Figura 1 - Fluxograma PRISMA 2020 aplicado à revisão sistemática da literatura



Fonte: adaptado de PRISMA 2020

A busca foi realizada com o termo "business model", traduzido como modelo de negócio. A pesquisa contemplou artigos indexados na base de dados Scopus, considerando publicações desde os primeiros registros sobre o tema até a data da coleta. A escolha dessa base de dados se deve à sua ampla cobertura e diversidade de periódicos, o que permite uma revisão abrangente e de qualidade.

A exportação dos dados ocorreu em 19 de novembro de 2024, direcionando a pesquisa ao termo especificado no título, resumo e palavra-chave dos artigos. Os seguintes filtros foram aplicados:

- a) Área temática: Business, Management and Accounting
- b) Tipo de documento: Article
- c) Tipo de fonte: Journal
- d) Idioma do documento: English

A pesquisa inicial retornou 10.688 documentos. Após a aplicação dos filtros - que consideraram apenas artigos nas áreas de Negócios, Administração e Contabilidade, redigidos em inglês e publicados em periódicos científicos - foi realizada uma triagem manual de títulos e resumos. Foram selecionados apenas os estudos que tratavam diretamente do tema e que possuíam no mínimo 100 citações. Ao final desse processo, 53 artigos compuseram o corpus da revisão. O último trabalho analisado foi publicado em 2020, não havendo intercorrências posteriores, exceto as já mencionadas em citações anteriores.

O processo de análise contou com o suporte dos seguintes softwares:

- Adobe Acrobat: leitura e marcação inicial dos artigos, com destaque para os principais elementos constitutivos do modelo de negócio;
- Microsoft Excel: organização das informações coletadas, controle das etapas de inclusão e exclusão;
- IBM SPSS Statistics: realização de operações estatísticas, como cálculo de médias e frequências.

A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, com categorização a posteriori dos principais elementos constitutivos do modelo de negócio. Essa abordagem qualitativa permite descrever e interpretar o conteúdo de materiais comunicativos, como documentos, possibilitando a identificação de padrões, temas recorrentes e categorias relevantes (Bardin, 2016).

Na sequência, são apresentadas as análises e conclusões derivadas desta Revisão Sistemática da Literatura.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

1.1 Dados Gerais do Campo

Esta seção apresenta os resultados da revisão sistemática da literatura sobre modelo de negócio, com foco na identificação dos principais autores e trabalhos do campo.

Entre os artigos mais influentes, destaca-se *Business models, business strategy and innovation* (Teece, 2010), com 4.995 citações, seguido por *Business model innovation:*

Opportunities and barriers (Chesbrough, 2010), com 2.487 citações, e *Business model design: An activity system perspective* (Zott & Amit, 2010), com 1.937 citações. Esses estudos são amplamente reconhecidos por sua contribuição teórica e metodológica ao tema modelo de negócio.

A Tabela 4 apresenta os autores com maior frequência de publicação na amostra analisada.

Tabela 1 – *Relação de autores pioneiros do campo*

Autores	Anos	Total de Citações (soma)
Teece, D.J.	2010	4995
Chesbrough, H.	2007, 2010	3516
Zott, C.; Amit, R.	2007, 2008, 2010, 2013	4489
Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J.E.	2010	1447
Morris, M.; Schindehutte, M.; Allen, J.	2005	1551
Johnson, M.W.; Christensen, C.M.; Kagermann, H.	2008	1642
Demil, B.; Lecocq, X.	2010	1066
Baden-Fuller, C.	2010, 2013	1955
Shafer, S.M. et al.	2005	980
Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F.; Hansen, E.G.	2012	784
McGrath, R.G.	2010	747

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 2 - *Relação de autores influentes atualmente*

Autor(es)	Anos	Total de Citações (soma)
Teece, D.J.	2018	1492
Foss, N.J.; Saebi, T.	2017, 2018	1833
Evans, S. et al.	2017	794
Müller, J.M. et al.	2018	816
Joyce, A.; Paquin, R.L.	2016	747
Freudenreich, B.; Lüdeke-Freund, F.; Schaltegger, S.	2020	484
Spieth, P.; Schneckenberg, D.; Ricart, J.E.	2014	410
Clauss, T.	2017	392
DaSilva, C.M.; Trkman, P.	2014	495

Fonte: elaborado pelos autores.

Nesta análise, os autores foram categorizados de acordo com o ano de publicação e o número de citações em dois grupos: os pioneiros (2003–2013) e os influentes contemporâneos

(2014-2020). No primeiro grupo, destacam-se Teece (2010), Chesbrough (2007, 2010) e a dupla Zott e Amit (2007, 2008, 2010, 2013), cuja produção contribuiu para a consolidação de conceitos fundamentais como capacidades dinâmicas, inovação aberta e design de modelo de negócio. No segundo grupo, destacam-se Foss e Saebi (2017, 2018) e novamente Teece (2018), além de Joyce e Paquin (2016) e Müller et al. (2018), que ampliaram o debate ao abordar modelo de negócio relacionado à temas como sustentabilidade, inovação digital e impacto social.

1.2 Modelo de Negócio e Seus Elementos Constitutivos

1.2.1 Definindo o que é “Modelo de Negócio”

A definição de modelo de negócio varia significativamente na literatura analisada, refletindo distintas abordagens teóricas e aplicações práticas. Dentre os autores incluídos na base, Teece (2010) caracteriza o modelo de negócio como uma estrutura que integra a criação, entrega e captura de valor, enfatizando seu papel crucial na conversão de inovações tecnológicas em retorno econômico. De forma semelhante, Zott e Amit (2010) definem o modelo como um sistema de atividades interdependentes que vai além dos limites da empresa e abrange interações com parceiros e clientes, estruturando as transações de maneira eficiente e voltada para a criação de valor.

Osterwalder e Pigneur, apesar de não terem escrito artigos na base, são frequentemente mencionados — especialmente por Clauss (2017) — por sua descrição de modelo como o raciocínio de como uma empresa cria, entrega e captura valor. Essa definição embasa a proposta de Clauss (2017), que organiza o modelo em três dimensões fundamentais: criação, proposta e captura de valor, visando avaliar o nível de inovação em cada uma delas. Foss e Saebi (2017) definem o modelo de negócio como uma combinação particular de atividades, estrutura, governança e lógica de valor, permitindo que essa estrutura seja inovada tanto estrategicamente quanto operacionalmente.

A perspectiva de Ghezzi (2020) sugere uma abordagem mais adaptativa e processual, em que o modelo de negócio funciona como um instrumento de experimentação, sendo particularmente eficaz em cenários de startups e contextos de alta incerteza. Nesse contexto, o modelo passa de uma simples estrutura estática para uma narrativa estratégica que orienta decisões.

Kraus et al. (2020) destacam essa flexibilidade, ressaltando que o modelo é uma estrutura adaptável, receptiva às transformações do ambiente e ao dinamismo dos mercados. Em síntese, os artigos analisados concordam sobre a importância do modelo de negócio na organização e na criação de valor, mas discordam quanto ao foco conceitual: às vezes como estrutura sistêmica, outras vezes como ferramenta narrativa. Essa variedade teórica proporciona uma base sólida para entender as diversas maneiras pelas quais as organizações estruturam e adaptam seus modelos de negócio em resposta às dinâmicas do mercado competitivo.

Figura 2 –Elementos constitutivos do modelo de negócio



Fonte: elaborado pela autora

Tabela 3 - Frequências dos elementos constitutivos do modelo de negócio

Elemento	Frequência	%
Innovation	774	33,1%
Strategy	611	26,1%

Technology	324	13,9%
Value Creation	237	10,1%
Value Proposition	146	6,2%
Governance	66	2,8%
Value Capture	40	1,7%
Customer Relationship	36	1,5%
Revenue Model	34	1,5%
Cost Structure	33	1,4%
Key Resources	25	1,1%
Monetization	4	0,2%
Key Activities	3	0,1%
Distribution Channels	3	0,1%
Strategic Partnerships	3	0,1%

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados revelam uma variedade de elementos constitutivos ligados à estrutura e dinâmica do modelo de negócio. Entre os elementos mais pesquisados - e que exercem maior influência na formação do modelo de negócio - estão: inovação (33,1%), estratégia (26,1%), tecnologia (13,9%) e criação de valor (10,1%). Tais elementos refletem as transformações contemporâneas no modelo de negócio e evidenciam a crescente importância da adaptação estratégica e tecnológica para a geração de valor.

A inovação aparece como o elemento mais citado, sendo considerado fundamental para a criação de modelo de negócio sustentável e competitivo. Conforme Clauss (2017), a inovação em modelo de negócio implica em mudanças sistêmicas na forma de gerar, entregar e capturar valor. Pesquisas como as de Sosna, Trevinyo-Rodríguez e Velamuri (2010) e Doz e Kosonen (2010) reforçam essa ideia ao demonstrar que capacidades dinâmicas - como percepção estratégica e mobilidade de recursos - estimulam a constante atualização do modelo. Teece (2010) confirma essa perspectiva ao associar diretamente as transformações tecnológicas às inovações nos modelos de negócios.

A estratégia (26,1%) é o segundo elemento mais recorrente, corroborando a ideia de que o modelo de negócio está intrinsecamente ligado à maneira como a empresa se posiciona e compete

no mercado. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) definem o modelo de negócio como um reflexo da estratégia implementada. Por outro lado, DaSilva e Trkman (2016) argumentam que, embora distintos, modelo de negócio e estratégia são interdependentes - sendo o primeiro uma estrutura operacional de curto prazo, e o segundo um direcionamento de longo prazo. Nesse sentido, torna-se essencial que os gestores compreendam o modelo de negócio como um instrumento para executar decisões estratégicas.

A tecnologia (13,9%) também se mostra relevante, sendo compreendida como um vetor da inovação no modelo de negócio. Chesbrough (2010) e Teece (2010) sugerem que a tecnologia não apenas viabiliza a criação de novos modelos, como também pode tornar obsoletos os modelos existentes, exigindo adaptação constante. Um exemplo é a pesquisa de Nowiński e Kozma (2017), que mostra como tecnologias emergentes, como blockchain, provocam mudanças em múltiplas dimensões do modelo, incluindo canais de distribuição, sistemas de remuneração e estruturas de governança.

A criação de valor (10,1%) representa a forma como as empresas organizam recursos e atividades para criar e entregar valor ao cliente. Essa dimensão inclui aspectos como atividades-chave, recursos-chave e parcerias estratégicas - ainda que tenham surgido com baixa frequência na amostra (0,1% a 1,1%). Clauss (2017) explica essa dimensão a partir de subconstrutos como novas competências, processos e colaborações, destacando a relevância das inovações internas e colaborativas para a consolidação do modelo de negócio.

A proposta de valor (6,2%) é reconhecida como um elemento essencial dos modelos de negócios, sendo definida como o conjunto de vantagens que uma organização proporciona aos seus clientes para atender às suas demandas e solucionar suas dificuldades (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Ademais, a proposta de valor é destacada como um dos alicerces fundamentais do modelo de negócio, juntamente com componentes como a geração, distribuição e aquisição de valor (Clauss, 2017; Wirtz et al., 2016). De acordo com Wirtz et al. (2016), a proposta de valor integra o modelo de oferta de mercado e tem uma ligação direta com a determinação do público-alvo e os processos de geração de receita. Amit e Zott (2001) enfatizam que a proposta de valor espelha o conteúdo, a organização e a gestão das transações planejadas para explorar oportunidades de negócio.

Outrossim, vale ressaltar a diferença entre a criação de valor e proposta de valor. A criação de valor diz respeito à mobilização de processos, recursos e habilidades internas e externas para

produzir os benefícios prometidos, sendo realizada através de atividades e interações com os parceiros da rede (Chesbrough, 2010; Doz & Kosonen, 2010). Clauss (2017) distingue claramente "inovação na proposta de “value proposition innovation” de “value creation innovation”, destacando que alterações na proposta de valor não são necessariamente associadas a mudanças nos processos de criação de valor.

Esta diferenciação de conceito é importante, pois a proposta de valor é a imagem que a organização apresenta aos clientes, enquanto a criação de valor está relacionada à eficiência e eficácia das operações internas e da rede de parceiros (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; DaSilva & Trkman, 2016). Portanto, apesar de estarem interligadas, a proposta de valor e a criação de valor funciona em etapas diferentes do modelo de negócio, com a primeira voltada para a percepção do cliente, enquanto a segunda se concentra na implementação operacional e na concretização dessa entrega.

Tópicos associados à captura de valor, como monetização (0,2%), modelo de receita (1,5%) e estrutura de custos (1,4%), são identificados como mecanismos que permitem à organização converter o valor criado em receita e lucro sustentável. Estudos como os de Baden-Fuller e Haefliger (2013) indicam que avanços na monetização, especialmente com o uso de tecnologias digitais, viabilizam a exploração de novos segmentos e modelos de negócios, como o freemium ou multi-sided platform. Ainda que menos frequente, a governança (2,8%) também se destaca como elemento de alinhamento estratégico, sobretudo em modelos mais complexos ou baseados em ecossistemas de inovação.

De forma geral, os achados indicam uma compreensão cada vez mais integrada e sistêmica do modelo de negócio, no qual a interdependência entre estratégia, inovação, tecnologia e criação de valor é central. Nesse contexto, cabe aos gestores desenvolverem capacidades organizacionais que promovam a experimentação, a adaptação e a criação contínua de modelos alinhados aos objetivos estratégicos e sensíveis às dinâmicas do mercado.

1.2.1 Modelo de Negócio e Inovações

No contexto empresarial atual, a relação entre avanços tecnológicos e modelos de negócios tem se tornado cada vez mais relevante. Os modelos de negócios não se limitam a arranjos operacionais; eles também funcionam como ferramentas estratégicas que ligam a inovação

tecnológica à criação de valor (Teece, 2010; Zott, Amit & Massa, 2011). Nowiński e Kozma (2017) afirmam que os modelos de negócios refletem a lógica usada pelas empresas para criar, entregar e capturar valor, tornando-os, assim, altamente sensíveis a mudanças tecnológicas. Nesse cenário, as inovações não só possibilitam a criação de novos produtos e serviços, como também transformam operações, eliminam intermediários e diminuem consideravelmente os custos de transação.

A inovação em modelos de negócios (Business Model Innovation - BMI) vem sendo cada vez mais considerada um componente estratégico para a diferenciação competitiva (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Entretanto, é um conceito ainda em consolidação e relativamente recente, com várias abordagens que podem divergir ou se complementar em relação aos seus objetivos e ênfases. Os estudos de Nowiński e Kozma (2017) e Clauss (2017) exemplificam de maneira significativa duas dessas abordagens. O primeiro se concentra no efeito de tecnologias disruptivas, como o blockchain, nos modelos tradicionais, enquanto o segundo sugere uma metodologia quantitativa para medir a inovação em modelos de negócios.

Autores clássicos fornecem fundamentos teóricos essenciais para entender como as inovações tecnológicas afetam essas estruturas. Chesbrough (2010) defende que a BMI acontece quando uma empresa reconfigura sua lógica de criação e entrega de valor, especialmente ao procurar novas fontes de receita e parcerias — perspectiva compartilhada por ambos os autores. Por outro lado, Teece (2010) destaca que a inovação no modelo de negócio é fundamental para aproveitar o valor das inovações. Essa ideia é refletida diretamente no trabalho de Nowiński e Kozma, que posicionam o modelo como um elo entre tecnologia e vantagem competitiva. Por outro lado, Zott e Amit (2008, 2010) caracterizam o modelo de negócio como um conjunto de atividades interligadas, uma visão que direciona a organização dos subconstrutos da escala proposta por Clauss (2017), reforçando a interdependência entre as dimensões do modelo e suas inovações.

1.2.2 Modelo de Negócio e Estratégia

A conexão entre estratégia e modelo de negócio tem sido discutida na literatura de gestão, especialmente em cenários caracterizados por inovação e transformação digital. Em termos gerais, admite-se que, apesar de os conceitos estarem interligados, eles não são equivalentes. O modelo de negócio reflete a lógica que a empresa utiliza para criar, entregar e capturar valor, funcionando como uma estrutura operacional que transforma decisões estratégicas em ações práticas (Teece,

2010). Por outro lado, a estratégia está relacionada ao direcionamento de longo prazo da organização e ao modo como ela procura manter suas vantagens competitivas. Zott e Amit (2010) ampliam essa diferenciação ao definir o modelo de negócio como um conjunto de atividades interconectadas que estabelece a forma como a empresa se relaciona com seus parceiros, clientes e fornecedores. Assim, ele pode ser tanto um componente essencial da estratégia quanto uma opção alternativa à sua formulação convencional.

Foss e Saebi (2017) corroboram essa visão ao afirmarem que a inovação em modelos de negócio (Business Model Innovation – BMI) pode ser tanto uma reação às mudanças no ambiente externo quanto uma ação estratégica intencional, dependendo da atitude da empresa em relação à transformação. Por outro lado, Clauss (2017) aprofunda essa abordagem ao sugerir que a BMI acontece por meio da alteração de três dimensões fundamentais: criação, proposta e captura de valor, conectando elementos operacionais a decisões estratégicas

As diversas abordagens encontradas na literatura mostram que a relação entre modelo de negócio e estratégia não é única, mas sim múltipla e dependente do contexto organizacional e do ambiente em que a empresa opera. Embora muitos estudos analisem o modelo de negócio como uma estrutura operacional resultante da estratégia, há quem o considere um elemento central ou até um substituto na formulação estratégica, principalmente em contextos marcados por alta incerteza e inovação. Essa variedade teórica e empírica destaca a relevância de entender o modelo de negócio não como um conceito isolado, mas como um elemento dinâmico da estratégia organizacional.

1.2.3 Modelo de Negócio e Tecnologia

A literatura reconhece a conexão entre modelo de negócio e tecnologia como um domínio de interdependência estratégica e operacional. Tecnologias emergentes, como o blockchain, são vistas como catalisadoras para inovações nos modelos de negócios, ao reestruturar maneiras de criar, entregar e capturar valor (Teece, 2010; Chesbrough, 2010). Baden-Fuller e Haefliger (2013) destacam que as inovações tecnológicas impactam a estrutura dos modelos de negócio em aspectos como identificação do cliente, engajamento, entrega de valor e monetização, possibilitando a criação de plataformas bilaterais, novos fluxos de receita e personalização em larga escala.

Segundo Saebi, Foss e Linder (2017), a inovação no modelo de negócio acontece quando há “a novel reconfiguration of a firm’s activities”, o que geralmente é motivado por progressos

tecnológicos, demandando novas maneiras de estruturar os recursos, processos e relações com os stakeholders. Da mesma forma, Amit e Zott (2012) afirmam que as inovações tecnológicas geralmente ultrapassam as fronteiras organizacionais convencionais e criam novas arquiteturas de negócios, especialmente por meio do desenvolvimento de plataformas digitais, redes de parceiros e métodos alternativos de monetização.

A adoção bem-sucedida da tecnologia, nesse contexto, está intrinsecamente ligada à capacidade de inovar no modelo de negócio — seja por meio da desintermediação, da personalização em escala, do uso de plataformas, ou da reconfiguração de estruturas de custos e receitas.

1.2.4 Modelo de Negócio e Criação de Valor

A criação de valor é vista como um dos pilares essenciais dos modelos de negócio, sendo frequentemente discutida nos artigos analisados. Ela constitui o cerne da lógica organizacional, uma vez que está ligada à maneira como a empresa organiza suas atividades, recursos e relacionamentos para proporcionar benefícios significativos aos seus clientes, parceiros e à própria instituição. Os autores Amit e Zott (2012), mencionados em vários artigos da base, a geração de valor se dá por meio do desenho arquitetônico das transações — que inclui conteúdos, estruturas e governança — que constituem a lógica do modelo de negócio.

A literatura indica que, além de fornecer produtos ou serviços, as empresas geram valor ao integrar recursos e habilidades em um sistema consistente de atividades. Conforme exposto por Clauss (2017), essa geração de valor pode ser dividida em três dimensões: inovação na proposição de valor, inovação na entrega de valor e inovação na captura de valor. A primeira está diretamente relacionada à criação de valor percebido pelo cliente. Essa estrutura auxilia na compreensão de como as empresas inovam tanto em produtos quanto em sua lógica operacional. Além disso, os estudos indicam que a criação de valor deve ser compreendida como um processo relacional e contextual. Um dos artigos diz que “value is co-created in interaction with customers, partners and ecosystems”, enfatizando que a criação de valor acontece em rede, principalmente em modelos fundamentados em plataformas digitais ou ecossistemas tecnológicos. Essa abordagem desafia a visão linear e isolada da produção de valor, incorporando a lógica da cocriação.

O aspecto da criação de valor também é entendido como dinâmico e relacional. Na revisão sobre a evolução do conceito, Zott, Amit e Massa (2011) afirmam que a criação de valor deve ser entendida como “a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries”. Isso sugere que o valor é geralmente co-criado em ecossistemas que incluem clientes, parceiros e tecnologias. Saebi, Foss e Linder (2017) complementam essa perspectiva ao afirmar que “value creation and capture are interdependent and must be considered jointly in business model innovation”, enfatizando que a criação de valor deve estar integrada à lógica de captura e entrega no modelo de negócio.

Essa demanda por reinvenção contínua faz com que autores como Chesbrough (2010) sugiram que o modelo de negócio é, ele mesmo, um artefato passível de inovação: “new technologies require new business models to unlock their potential”. Isso enfatiza que a geração de valor só ocorre quando está alinhada com uma lógica de negócio adequada. Por último, estudar como os modelos de negócio estruturam e reinventam a criação de valor não só enriquece a compreensão teórica do fenômeno, mas também fornece orientações práticas para as organizações que desejam permanecer competitivas em contextos marcados pela disrupção e complexidade.

1.2.5 Modelo de Negócio e Proposta de Valor

Na literatura, a proposta de valor é considerada o núcleo conceitual de qualquer modelo de negócio, pois reflete o conjunto de benefícios que a empresa se compromete a fornecer aos seus clientes-alvo. Johnson et al. (2008) defendem que o modelo de negócio deve iniciar com a proposição de valor, entendida como a garantia de solucionar um problema significativo para o cliente ou atender a uma demanda de maneira mais eficaz do que a concorrência. De forma complementar, Clauss (2017) define a proposta de valor como a conexão entre o que a empresa pode oferecer e o que o cliente aprecia, constituindo uma das dimensões fundamentais da inovação em modelos de negócio.

Outrossim, o cenário competitivo e tecnológico tem grande influência na proposta de valor. Chesbrough (2010) aponta que novas tecnologias demandam novas propostas de valor para serem totalmente aproveitadas, pois a infraestrutura convencional pode não ser adequada para fornecer os novos benefícios gerados. Assim, a proposta de valor atua tanto como um componente estruturador do modelo de negócio quanto como um elemento de diferenciação estratégica em

contextos dinâmicos. Saebi, Foss e Linder (2017) destacam que uma proposta de valor que esteja bem alinhada às demandas do cliente e respaldada por um modelo de negócio consistente é crucial para a eficácia na criação e captura de valor.

Os estudos destacam que a proposta de valor deve ser regularmente reavaliada considerando as mudanças nos comportamentos dos consumidores, progressos tecnológicos e reestruturações de mercado. Ademais, pesquisas como a de Amit e Zott (2012) indicam que a proposta de valor pode ser expandida por meio de mecanismos como complementaridade, barreiras à concorrência e eficiência, todos fundamentados nas atividades interligadas do modelo de negócio. Essa amplificação está intimamente ligada à forma como a oferta é apresentada, personalizada e adaptada às necessidades dos diversos grupos de clientes. Assim, modelos de negócio bem-sucedidos não só criam propostas de valor atraentes, como também desenvolvem estruturas operacionais e relacionais que as tornam viáveis, reconhecidas e apreciadas no mercado.

Isso demonstra que a proposta de valor não é um componente isolado, mas sim um elemento central que conecta todo o modelo de negócio. Sua formulação deve indicar não só o que a empresa oferece, mas também como, para quem e por que isso é importante. A proposta de valor deve ser clara e coerente para que a empresa se destaque no mercado e alinhe estratégia, operação e experiência do cliente.

1.2.6 Modelo de Negócio e demais elementos

A baixa frequência de debates explícitos sobre elementos como monetização (0,2%), atividades-chave (0,1%), canais de distribuição (0,1%) e parcerias estratégicas (0,1%) nos artigos examinados pode ser atribuída à ênfase da literatura em aspectos mais abstratos e sistêmicos do modelo de negócio, como criação de valor, proposta de valor e lógica de captura. Conforme apontam Zott, Amit e Massa (2011), os estudos sobre modelos de negócio geralmente priorizam a lógica integrada das atividades e a arquitetura geral do sistema, em vez de focar nos elementos mais operacionais e estruturais. Desse modo, as pesquisas geralmente se concentram em entender como o modelo gera valor de maneira inovadora, em vez de descrever os componentes individuais que o constituem.

Ademais, diversos estudos, como o de Clauss (2017), adotam uma perspectiva mais abrangente, considerando a proposição, criação e captura de valor como dimensões macro para

medir a inovação no modelo de negócio. Nessa ótica, canais, atividades e parcerias são considerados subcomponentes dessas dimensões mais amplas. Por exemplo, distribuição e atividades-chave são vistas como componentes do "sistema de entrega de valor", mas raramente são examinadas de forma isolada. Isso diminui sua visibilidade estatística na contagem direta de eventos.

Além disso, muitos estudos se concentram em elementos estratégicos e relacionais do modelo de negócio, como governança (2,8%), relacionamento com o cliente (1,5%) e modelo de receita (1,5%), considerados vetores de diferenciação competitiva. Por outro lado, aspectos como estrutura de custos, canais ou atividades internas são geralmente considerados variáveis técnicas ou contextuais, menos propensas à inovação radical. Como resultado, esses elementos tendem a receber menos atenção em estudos voltados para disrupção ou transformação digital (Teece, 2010; Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

Por último, autores como Saebi, Foss e Linder (2017) defendem que, em pesquisas sobre inovação em modelos de negócio, os estudiosos geralmente se concentram em mudanças nas proposições de valor e mecanismos de captura, uma vez que são mais perceptíveis para o mercado e impactam diretamente a experiência do cliente. Por serem mais estáticas ou específicas de cada setor, dimensões como recursos-chave, canais e atividades têm sua generalização teórica e, conseqüentemente, sua presença na literatura sistematizada reduzida.

1.3 Proposta de Framework Conceitual Exploratório

Com base nos resultados desta Revisão Sistemática da Literatura, sugere-se a criação de um framework gráfico exploratório que sintetize a conexão entre os elementos constitutivos mais comuns dos modelos de negócio e suas inter-relações. Este modelo tem como objetivo proporcionar uma representação visual da dinâmica entre os componentes principais, destacando sua função estrutural e os fluxos de interação.

1. Estrutura em níveis

De acordo com os níveis de função e centralidade identificados na análise, o framework pode ser descrito em três camadas interdependentes:

Camada 1 – Fundamentos Estruturais: Inovação e estratégia são os pilares que sustentam o

Camada 2 – Centro de Valor: O núcleo do modelo é formado pela criação de valor e pela proposta de valor. São os componentes que ligam a lógica estratégica à experiência vivenciada pelos clientes (Clauss, 2017; Amit & Zott, 2012). Essa camada representa o "porquê" e o "como" o negócio se torna relevante para o mercado.

Camada 3 – Mecanismos de Captura e Viabilidade:

Monetização, modelo de receita, estrutura de custos e governança atuam como instrumentos que asseguram a viabilidade financeira e a durabilidade do modelo (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Chesbrough, 2010). Embora menos abordados na literatura, esses fatores são essenciais para converter valor em resultados.

2. Fluxos de interação

Além disso, o modelo considera fluxos de operação entre as camadas. As possibilidades são definidas e as decisões que afetam diretamente a criação e entrega de valor são orientadas pela inovação e estratégia. Por outro lado, essa entrega precisa ser capturada e sustentada por mecanismos eficazes de monetização e governança.

Desse modo, os elementos não são independentes; eles interagem em um ciclo dinâmico de retroalimentação:

- Estratégia e inovação criam novas direções.
- A criação e a proposta de valor viabilizam essas trajetórias.
- A captura de valor encerra o ciclo, fornecendo recursos e dados para futuras modificações.

3. Síntese crítica: modelo de negócio como um sistema unificado

O framework fortalece a percepção do modelo de negócio como um sistema interligado de diversos componentes, no qual as decisões estratégicas e inovações não se realizam sem os

mecanismos operacionais e econômicos que as sustentam. Isso está alinhado com as descobertas de Zott e Amit (2010), que destacam o modelo como um sistema de atividades interdependentes, e de Nowiński e Kozma (2017), que ressaltam a sensibilidade do modelo às mudanças tecnológicas.

Figura 3 - Proposta de Framework Conceitual Exploratório



CONCLUSÃO

Esta Revisão Sistemática da Literatura ofereceu uma perspectiva ampla e crítica sobre o desenvolvimento do conceito de modelo de negócio nos últimos vinte anos, destacando os principais autores, revistas, metodologias e componentes que estruturam essa área de pesquisa. Os resultados indicam que o modelo de negócio deixou de ser visto apenas como uma estrutura operacional simples e passou a ser entendido como um sistema complexo, dinâmico e interdependente, cuja lógica integra a criação, entrega e captura de valor (Teece, 2010; Zott & Amit, 2010).

A inovação se destaca como o elemento mais presente na literatura analisada, ressaltando a importância do modelo de negócio como propulsor da transformação organizacional em cenários de ruptura tecnológica e instabilidade ambiental (Chesbrough, 2010; Clauss, 2017). Essa ênfase demonstra o interesse crescente dos pesquisadores em entender como as empresas ajustam suas operações e relações para manter a competitividade em um mercado em constante transformação (Doz & Kosonen, 2010; Nowiński & Kozma, 2017).

A estratégia, por outro lado, ocupa uma posição proeminente como o segundo elemento mais discutido, sugerindo que o modelo de negócio não só implementa decisões estratégicas, mas também pode ser um componente da própria formulação estratégica (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Foss & Saebi, 2017). Essa visão enfatiza a noção de que as estratégias organizacionais e os modelos de negócio devem ser avaliados de forma integrada, sobretudo em cenários caracterizados pela inovação digital e transformações nos padrões de consumo.

A tecnologia, amplamente abordada nas pesquisas contemporâneas (Teece, 2018; Baden-Fuller & Haefliger, 2013), surge como um componente fundamental para as inovações nos modelos de negócio, promovendo transformações nas estratégias de monetização, nas relações com os clientes e nas redes de valor. Tecnologias como blockchain, plataformas digitais e big data surgem como impulsionadoras de mudanças significativas (Nowiński & Kozma, 2017; Hartmann et al., 2016), demandando que as empresas adotem estratégias mais experimentais e iterativas para preservar sua relevância.

Embora apareçam com menos frequência do que os três elementos anteriores, a criação de valor e a proposta de valor foram extensivamente debatidas como dimensões fundamentais para a estruturação e diferenciação dos modelos de negócio (Amit & Zott, 2012; Clauss, 2017). A

literatura mostra que a criação de valor acontece em rede e em interação com diversos stakeholders, adotando uma abordagem relacional e sistêmica (Zott, Amit & Massa, 2011). Por outro lado, a proposta de valor representa a promessa que alinha as competências internas da empresa às demandas dos clientes (Johnson et al., 2008; Saebi, Foss & Linder, 2017).

Embora elementos como monetização, governança, canais e atividades-chave (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Clauss, 2017) apareçam com pouca frequência, sua importância não deve ser negligenciada. A menor presença pode sugerir uma lacuna na literatura ou uma tendência em priorizar categorias mais abstratas, em vez de focar nas dimensões operacionais, que estão se tornando cada vez mais relevantes em contextos de negócios digitais.

Assim, esta revisão mostra que o campo de estudos sobre modelos de negócio está se desenvolvendo, com uma maior integração entre os fundamentos clássicos e as abordagens emergentes. A convergência de inovação, estratégia e tecnologia surge como o núcleo conceitual predominante, demandando dos pesquisadores uma atenção maior às dimensões frequentemente ignoradas e, dos gestores, uma atitude adaptativa que permita a incorporação de capacidades dinâmicas à lógica operacional de seus modelos (Teece, 2010; Foss & Saebi, 2017).

Em relação às limitações do estudo, a primeira a ser destacada é a delimitação temporal escolhida (2003–2020), que pode ter limitado a detecção de tendências emergentes ou mais atuais no âmbito dos modelos de negócio. Ademais, o foco nos estudos mais citados — critério usado para a seleção da amostra — pode ter deixado de fora produções inovadoras que ainda estão em fase de consolidação, mas que trazem contribuições significativas para o progresso teórico e prático do tema. Além disso, a ênfase metodológica em análises quantitativas, fundamentadas na frequência de termos e no número de citações, pode não abordar com profundidade as nuances conceituais, as abordagens qualitativas e as contribuições mais interpretativas, embora sejam eficazes para mapear temas centrais. Além disso, a classificação dos autores em "pioneiros" e "influentes contemporâneos", com base em critérios cronológicos e quantitativos, pode reduzir a complexidade do impacto acadêmico e restringir a valorização da diversidade teórica presente. Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros se dediquem aos aspectos menos investigados do modelo de negócio, utilizando abordagens qualitativas mais sólidas e análises empíricas direcionadas a contextos específicos. Essas estratégias possibilitarão um entendimento mais detalhado e contextual dos modelos de negócio, principalmente diante da complexidade crescente e das mudanças impulsionadas pela inovação e digitalização.

REFERÊNCIAS

Artigos de Periódicos e Anais de Congressos

Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2020). *Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação*. Revista Logeion: Filosofia da Informação, 6(1), 57-73. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>

Artigos Selecionados para a revisão sistemática da literatura

Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). *Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). *Business Models and Technological Innovation*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). *Business models: A challenging agenda*. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). *Business models as models*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>

Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). *Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). *Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?* <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *From strategy to business models and onto tactics*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*. <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>

Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: It's not just about technology anymore*. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

- Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). *Innovating business models with co-development partnerships*. <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657419>
- Clauss, T. (2016). *Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance*. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). *Business model: What it is and what it is not*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). *Business model evolution: In search of dynamic consistency*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). *Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). *Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models*. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). *Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?* <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). *A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Ghezzi, A. (2020). How Entrepreneurs make sense of Lean Startup Approaches: Business Models as cognitive lenses to generate fast and frugal Heuristics. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120324. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120324>
- George, G., & Bock, A. J. (2011). *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Hartmann, P. M., Zaki, M., Feldmann, N., & Neely, A. (2016). *Capturing value from big data – a taxonomy of data-driven business models used by start-up firms*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2014-0098>

- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). *The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejjs.3000446>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business model innovation: A systematic literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(06), 2050043. <https://doi.org/10.1142/s0219877020500431>
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). *Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?* <https://doi.org/10.1002/sej.1193>
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). *Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). *Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation*. <https://doi.org/10.1002/sej.1191>
- Mason, K., & Spring, M. (2011). *The sites and practices of business models*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.032>
- McGrath, R. G. (2010). *Business models: A discovery driven approach*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2018). *Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). *Business model design: conceptualizing networked value co-creation*. <https://doi.org/10.1108/17566691011026595>
- Nowiński, W., & Kozma, M. (2017). *How can blockchain technology disrupt the existing business models?* <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050309>
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., & McDougall-Covin, P. P. (2012). *Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms*. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9154-1>

Richardson, J. (2008). *The business model: an integrative framework for strategy execution*. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>

Roome, N., & Louche, C. (2016). *Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation*. <https://doi.org/10.1177/1086026615595084>

Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). *What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). *Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability*. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). *The power of business models*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>

Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). *Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). *Innovations in retail business models*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). *Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). *Business model innovation - state of the art and future challenges for the field*. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>

Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). *Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>

Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Tongur, S., & Engwall, M. (2014). *The business model dilemma of technology shifts*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.02.006>

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). *Business model innovation in entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>

Zott, C., & Amit, R. (2008). *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*. <https://doi.org/10.1002/smj.642>

Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business model design: An activity system perspective*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C., & Amit, R. (2013). *The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis*. <https://doi.org/10.1177/1476127013510466>

Zott, C., & Amit, R. (2007). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>

Fontes Online

PRISMA. (2020). *Fluxograma PRISMA 2020*. Recuperado em 10/01/2025 de <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

Scopus. (n.d.). *Página inicial*. Recuperado em 18/12/2024 de <https://www.scopus.com/home.uri>

Livros e Capítulos de Livros

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Programas de Computador, Softwares e Linguagens de Programação

Adobe Systems. (n.d.). *Adobe Acrobat Reader* (versão 2020) [Software]. Disponível em <https://get.adobe.com/reader/>

Microsoft Corporation. (2021). *Microsoft Excel* (Versão 2110 - Build 14527.20254) [Software]. Disponível em <https://www.microsoft.com/excel>

IBM. (n.d.). *IBM SPSS Statistics* (versão 28.0) [Software]. IBM. Disponível em <https://www.ibm.com/br-pt/spss>