

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE NEGÓCIOS E SERVIÇOS

Lívia Barbosa Pacheco Souza

Faculdade FOCUS/Brasil.

<https://lattes.cnpq.br/5978999436523962>

<https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>

E-mail: adm.liviapacheco@gmail.com

Rosana Milke

Faculdade FOCUS/Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/3788603906204491>

<https://orcid.org/0000-0002-7017-0801>

E-mail: rosana.milke@hotmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N4>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2023.V2N4-64>

RESUMO: O objetivo deste artigo é destacar a importância do design do modelo de negócios como uma tarefa fundamental para o empreendedor no processo de iniciar um empreendimento de base tecnológica. Portanto, exploramos as inter-relações entre o design do modelo de negócios, o desenvolvimento de produtos, os requisitos dos clientes e a gestão da inovação. Três elementos principais sublinham o processo empreendedor de iniciar um novo empreendimento: a identificação ou reconhecimento de uma oportunidade, a configuração da equipe empreendedora e a seleção dos recursos para explorar eficientemente a ideia. A literatura de gestão estratégica tem enfatizado o papel do capital intelectual, aprendizagem organizacional e redes sociais como determinantes da competitividade empresarial. Os avanços tecnológicos e os novos desenvolvimentos da informática estabeleceram novos regimes de comunicação na sociedade do conhecimento, transformando o tradicional equilíbrio entre clientes e fornecedores. Essas mudanças implicam que os gerentes precisam selecionar respostas estratégicas alternativas às mudanças tecnológicas, gerenciando a melhor forma de entregar essa tecnologia aos clientes. Para isso, é necessário um modelo mais centrado no cliente, exigindo que as empresas reavaliem constantemente suas propostas de valor para garantir que sua oferta corresponda bem às demandas dos clientes. De fato, essa lógica impulsiona a inovação e fomenta a criação de produtos em um tempo muito mais rápido, ajudando os empreendedores a iniciarem um empreendimento com maior garantia de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Design do modelo de negócio. Gestão da Inovação.

ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT AND SERVICES

ABSTRACT: The purpose of this article is to highlight the importance of business model design as a fundamental task for the entrepreneur in the process of starting a technology-based venture. Therefore, we explore the interrelationships between business model design, product development, customer requirements, and innovation management. Three main elements underline the entrepreneurial process of starting a new venture: the identification or recognition of an opportunity, the configuration of the entrepreneurial team, and the selection of the resources to efficiently exploit the idea.

The strategic management literature has emphasized the role of intellectual capital, organizational learning, and social networks as determinants of business competitiveness. Technological advances and new developments in information technology have established new communication regimes in the knowledge society, transforming the traditional balance between customers and suppliers. These changes imply that managers need to select alternative strategic responses to technological changes, managing how best to deliver that technology to customers. This requires a more customer-centric model, requiring businesses to constantly re-evaluate their value propositions to ensure that their offering matches customer demands well. In fact, this logic drives innovation and fosters the creation of products in a much faster time, helping entrepreneurs start a venture with a greater guarantee of success.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Business model design. Innovation Management.

INTRODUÇÃO

Reconhece-se que o processo de arranque de um novo empreendimento é uma tarefa muito complexa e exigente, sobretudo nas fases iniciais, onde os esforços se concentram principalmente na construção do produto que pode ser comercializado, e onde a arquitetura organizacional e financeira da empresa tem que ser desenvolvida (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

As empresas que operam no setor de tecnologia intensiva podem enfrentar até mesmo algumas restrições adicionais, como grandes investimentos necessários para desenvolver o produto, ou ciclo de vida muito curto do produto e surgimento de muitos concorrentes imitadores. Isso sugere que empreendedores baseados em tecnologia (aqueles que transformam invenções e conceitos de alta tecnologia em negócios viáveis) funcionam em um ambiente incerto e em evolução. Nesse cenário dinâmico, velocidade de inovação, desenvolvimento de produtos, comportamento dos clientes, ameaça à concorrência, regulamentações governamentais, fornecedores (MULDERS; VAN DEN BROEK, 2012).

Todas essas características essenciais relacionadas ao produto, às operações e à estrutura do novo empreendimento estão incorporadas ao modelo de negócios. Segundo Teece (2010, p. 20), os modelos de negócios refletem “a hipótese da administração sobre o que os clientes querem, como querem e quanto vão pagar, e como uma empresa pode se organizar para melhor atender às necessidades dos clientes e ser bem paga por isso”.

Em outras palavras, um modelo de negócios descreve como as coisas devem ser feitas para entregar valor aos clientes, onde investir o dinheiro para a sustentabilidade da empresa e como gerenciar a organização. Essas escolhas estratégicas sobre como explorar o conhecimento e gerenciar recursos em busca de vantagem competitiva (LIN et al., 2010) delineiam a lógica de negócios necessária para obter lucro e definem o cenário em que a empresa irá operar (GARNSEY et al., 2008).

Embora os modelos de negócios tenham sido posicionados nas agendas de muitos acadêmicos, empresários e gestores em geral, é bastante surpreendente que a literatura tenha uma escassez geral de pesquisas sérias sobre esse tema. Talvez, a razão por trás dessa ausência de literatura específica esteja na falta de consenso sobre a fundamentação teórica por trás da definição do que é um modelo de negócios (ZOTT et al., 2011).

Não existe uma definição geralmente aceita do termo “modelo de negócios” e a diversidade da terminologia também pode ter contribuído para desencadear esse debate (MORRIS et al., 2005). Por exemplo, os termos “modelo de negócios”, “estratégia de negócios” ou mesmo “modelo econômico” são frequentemente usados de forma intercambiável.

A estratégia de uma empresa delinea a forma como a organização irá perseguir seus objetivos dadas as ameaças e oportunidades no ambiente e as restrições de seus recursos e capacidades (NANDAKUMAR et al., 2010). Os modelos de negócios são muito mais amplos do que a estratégia, pois estabelecem como as empresas podem potencialmente criar valor (MORRIS et al., 2005). Pesquisas anteriores sugerem que os modelos de negócios representam as fontes de criação de novo valor e potencial vantagem competitiva, entregam e capturam os mecanismos empregados e atuam como impulsionadores do desempenho da empresa (RAJGOPAL et al., 2003).

Assim, posicionados na intersecção da gestão estratégica e da teoria do empreendedorismo, os modelos de negócios prometem como unidades unificadoras de análise para empreendimentos empresariais. No entanto, uma pesquisa empírica incipiente parece germinar (ZOTT; AMIT, 2007).

De acordo com Zott e Amit (2010) o design do modelo de negócios é uma questão chave para qualquer indivíduo que pretenda criar um novo negócio. Os modelos de negócios integram insights básicos de inovação, processos e rotinas de negócios (CAVALCANTE, et al., 2011). O objetivo deste artigo é destacar a importância do design do modelo de negócios como uma tarefa fundamental para o empreendedor no processo de iniciar um empreendimento de base tecnológica. Portanto, exploramos as inter-relações entre o design do modelo de negócios, o desenvolvimento de produtos, os requisitos dos clientes e a gestão da inovação.

DESENVOLVENDO UM EMPREENDIMENTO BASEADO EM TECNOLOGIA

A criação de novos empreendimentos envolve muitos domínios. Segundo Timmons (1977), três elementos principais sublinham o processo empreendedor de iniciar um novo empreendimento: a identificação ou reconhecimento de uma oportunidade, a configuração da equipe empreendedora e a seleção dos recursos para explorar eficientemente a ideia. A literatura de gestão estratégica tem enfatizado o papel do capital intelectual, aprendizagem organizacional e redes sociais como determinantes da competitividade empresarial (HORMIGA et al., 2011).

Assim, a combinação de uma boa ideia, uma equipe empreendedora qualificada e uma cultura de compartilhamento de conhecimento resultam em uma start-up bem-sucedida se os recursos forem gerenciados de forma eficaz. Desenvolver um novo empreendimento envolve acumular uma ampla gama de recursos e compromissos (STINCHCOMBE, 1965).

Por causa da vida útil cada vez menor das oportunidades, os empreendedores precisam estar constantemente atentos a qualquer inovação que possa ser introduzida no mercado, mesmo antes de haver demanda. Os empreendedores devem ver oportunidades em situações em que outros tendem a ver riscos (SARASVATHY et al., 1998).

Em empresas de base tecnológica, oportunidades tecnológicas são ideias criadas por novos avanços em uma tecnologia. No entanto, tais ideias costumam ser

extremamente voláteis e fluidas, com um ciclo de vida muito curto, exigindo atualização constante. Isso significa que os empreendedores devem ser tomadores de risco inatos, pois espera-se que aloquem recursos com base nas demandas ou intuições do mercado, bem como tomadores de decisão, pois precisam fixar um preço em um mercado onde a demanda ainda é desconhecida (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Com base na definição acima, as start-ups de base tecnológica podem ser entendidas como novos empreendimentos onde o know-how e as descobertas tecnológicas avançadas são capitalizados e explorados por meio de novos produtos e serviços. Assim, suas chances de sucesso dependem principalmente da gestão rápida e eficaz dos ativos intensivos em conhecimento e do desenvolvimento e exploração da tecnologia (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Como as novas tecnologias são caracterizadas por sua natureza volátil e imprevisível, o processo de desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica acarreta um nível extraordinário de incerteza, sendo muito mais arriscado do que o processo de empreendedorismo não tecnológico. Além disso, essas empresas tendem a operar em um ambiente muito dinâmico e turbulento, o que ocorre com a maioria das oportunidades inovadoras de empreendimentos focados em tecnologia.

Assim, fica claro que escolher o momento certo e a estratégia adequada para comercializar uma oportunidade tecnológica é de vital importância (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

É neste contexto particular que o design de modelos de negócios tem um papel de destaque na literatura de empreendedorismo. Segundo Castrogiovanni (1991), durante o processo de start-up, os empreendedores precisam estabelecer os limites do negócio e montar a estrutura organizacional. Como o processo empreendedor é um mecanismo de inovação contínua e rápida, as empresas em estágio inicial exigem a experimentação do modelo de negócios para testar rapidamente o mercado e validar ou rejeitar a oportunidade de negócio.

De acordo com Amit e Zott (2001), a utilidade dos modelos de negócios nestes estágios iniciais decorre de seu poder explicativo em relação ao potencial de criação de

valor do novo empreendimento, os planos para ganhar dinheiro a longo prazo e como o empreendimento se sustentará ao longo do tempo.

MODELOS DE NEGÓCIOS NA LITERATURA DE EMPREENDEDORISMO

Modelos de negócios podem levar a decisões mais informadas no contexto e gestão de novos empreendimentos (HARMS et al., 2007). Embora estudos anteriores tenham investigado modelos de negócios e o processo de abertura de um novo empreendimento separadamente, a combinação dessas duas correntes de pesquisa é um tema recente no campo de pesquisa em empreendedorismo.

Devido à falta de uma estrutura consistente, pesquisas anteriores sobre modelos de negócios com uma lente empreendedora mostraram-se fragmentadas em questões de pesquisa e descobertas. Alguns estudiosos têm focado sua atenção em como os modelos de negócios devem ser formalizados, enquanto outros concebem os modelos de negócios como uma ferramenta que representa oportunidades empreendedoras (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Talvez a abordagem que tenha gerado maior interesse entre os acadêmicos seja aquela que considera a relação entre o design do modelo de negócios e o desempenho da empresa, embora alguns autores sugiram que a evolução do modelo de negócios seja inerentemente incerta. Apesar da diversidade de abordagens, podemos observar um traço comum. As contribuições da pesquisa tendem a abordar “o que os modelos de negócios fazem” em vez de questionar “o que são os modelos de negócios” como na literatura organizacional estratégica (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Como o escopo deste artigo é entender melhor o efeito potencial do design apropriado do modelo de negócios no desempenho da empresa, nos concentramos nos artigos que discutiram ou testaram essa relação. Várias análises quantitativas falharam em encontrar resultados convergentes sobre as relações entre a eficiência do planejamento do modelo de negócios e a lucratividade ou sobrevivência da empresa (LOCKE E LATHAM, 2002).

Em alguns trabalhos recentes, no entanto, essa relação provou ser significativa. Os resultados desses estudos confirmaram que o modelo de negócios, utilizado como

variável independente, estava vinculado ao desempenho da empresa. Assim, seguindo esta linha de pensamento, os modelos de negócios podem ser concebidos como uma ferramenta chave de design organizacional que pode ajudar a prever o sucesso do negócio (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Como apontado anteriormente, o processo de abertura de um empreendimento é uma tarefa árdua e complexa, onde muitas variáveis devem ser consideradas. É algo que vai muito além da própria motivação de um indivíduo para criar um novo empreendimento. É uma aventura que depende dos vínculos transacionais com stakeholders externos: clientes, fornecedores e parceiros. Isso significa que uma start-up é uma instituição humana projetada para entregar novo valor na forma de um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza (RIES, 2010).

Resultante desse ambiente nebuloso, muitas startups falham, e grande parte das que sobrevivem acabam sendo adquiridas por empresas maiores. No entanto, de acordo com Ries (2010), a maioria dessas falhas poderia ter sido evitada se os empreendedores tivessem colocado mais ênfase no feedback dos clientes. Isso requer um conhecimento sólido sobre os clientes e seu comportamento.

Centrando a atenção no lado da demanda, observamos que no mundo real, os clientes querem soluções rápidas, mas precisas para suas necessidades percebidas. Como essas demandas no setor de alta tecnologia deve ser atendidas rapidamente em vista do alto índice de obsolescência das tecnologias ou tecnologia disruptiva dos concorrentes, encontrar uma resposta adequada em um curto período de tempo é essencial (RIES, 2010).

Este é especialmente o caso quando o cliente não deseja apenas melhorias nos produtos ou serviços existentes, mas também exige que os empreendedores forneçam produtos inovadores que ainda não existem. Isso implica que os empreendedores precisam descobrir o que os clientes desejam em um ambiente incerto e construir uma cadeia de valor sustentável para atender a essas demandas (LEE et al., 2012).

Segundo Teece (2010), o modelo de negócio ideal raramente aparece no estágio inicial de negócios emergentes. Indo um passo adiante nessa direção, Shirky (2008) argumenta que os novos empreendimentos com maior probabilidade de sucesso são

aqueles que não possuem um modelo de negócio perfeito, mas um modelo flexível que permita ao empreendedor introduzir mudanças e reajustes. Claramente, projetar um novo modelo de negócios requer intuição, criatividade e uma profunda compreensão das necessidades do usuário (TEECE, 2010).

Da mesma forma, o trabalho de Brettel et al. (2012) demonstra que os empreendedores devem focar explicitamente no relacionamento com seus principais clientes ao projetar modelos de negócios de seus empreendimentos. Como as novas startups tendem a ter menos rotina no processamento de suas transações, elas devem projetar mais do que apenas um modelo de negócios para lidar com seus concorrentes.

Segundo Andries e Debackere (2007), os modelos de negócios devem ser ajustados paralelamente à evolução do ciclo de vida da empresa. Nesse sentido, os modelos de negócios são facilitadores de oportunidades para os empreendedores, representando o elo cognitivo entre a avaliação empresarial da oportunidade e sua exploração. Assim, os modelos de negócios refletem a arquitetura de criação e entrega de valor, especificando os instrumentos que serão utilizados para atender às necessidades dos clientes.

Com base nesses argumentos, os modelos de negócios podem ser definidos como “histórias que explicam como as empresas funcionam” (MAGRETTA, 2002, p. 97). Conseqüentemente, o desempenho da empresa pode ser operacionalizado em função de características específicas do modelo de negócios (ZOTT E AMIT, 2007), simbolizando o ajuste com a estratégia (ZOTT; AMIT, 2008).

Os modelos de negócios também têm sido estudados do ponto de vista econômico. Com base no trabalho de George e Bock (2011), os modelos de negócios representam um alicerce central do processo de atuação empreendedora. Nesse enquadramento, os modelos de negócios tornam-se um instrumento extremamente útil para encontrar parceiros e investidores, pois contêm todas as informações relacionadas a como a empresa está planejando criar valor que pode gerar as receitas que garantirão a sobrevivência da empresa com sustentabilidade.

MODELOS DE NEGÓCIOS COMO FONTE DE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Embora a inovação seja geralmente focada em produtos ou serviços, agora está cada vez mais no desenvolvimento de modelos de negócios que alavancam a competência central exclusiva da empresa. Ao iniciar um negócio, as empresas podem experimentar vários modelos de negócios ao mesmo tempo (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Hoje, há um consenso geral de que os modelos de negócios, como fonte de inovação, são veículos importantes para a transformação e renovação dos negócios (ZOTT et al. 2011). Eles podem representar um componente de comercialização da inovação que é gerenciado separadamente, mas de acordo com o processo de inovação de valor. Um número considerável de estudiosos tem estudado modelos de negócios sob essa perspectiva, onde a inovação é um fator chave de sucesso para o desempenho da sustentabilidade das empresas.

A inovação dentro dos modelos de negócios pode se manifestar de três maneiras diferentes. Por um lado, os modelos de negócios podem representar uma forma de inovação, introduzindo novas metodologias ou modificando as operações internas da empresa melhorou a eficiência, mas sem alterar a essência do produto/serviço entregue. Por outro lado, o avanço tecnológico pode permitir que a empresa se torne a pioneira no mercado. Essa é a abordagem de impulso tecnológico que normalmente ocorre em grandes empresas. Para permanecer na vanguarda da inovação e manter a liderança no mercado, as empresas desenvolvem iniciativas que podem incluir a oferta de produtos secundários ou a adaptação dos produtos existentes a outros contextos (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Essa chamada inovação disruptiva, pode abranger pequenas mudanças no modelo de negócios, e pode ser a chave para a renovação do negócio. Há também a abordagem de demanda, onde os modelos de negócios devem ser reformulados para atender às novas necessidades dos clientes e ambientes de negócios (TEECE, 2010).

Alguns estudiosos afirmam que, para lucrar com a inovação, os empreendedores precisam se destacar não apenas na inovação de produtos, mas também no design do

modelo de negócios (TEECE, 2010). Isso sugere que, a partir de sua concepção original, os modelos de negócios devem ser flexíveis o suficiente para permitir ao empreendedor antecipar problemas, corrigir rapidamente possíveis desvios dos objetivos almejados e projetar a evolução natural da tecnologia e da sociedade.

Assim, os modelos de negócios tomam forma por meio de um processo de experimentação. Isso reforça a ideia de que uma empresa não se limita necessariamente a um modelo de negócios, mas pode ter vários simultaneamente. Todas essas considerações dão origem ao argumento de que definir, ajustar e/ou aprimorar um modelo de negócios é uma arte complexa que precisa de mais esforços de pesquisa. Particularmente, nos últimos anos surgiram novas tendências no processo de design (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

PRÁTICAS DE MODELOS DE NEGÓCIOS EMERGENTES

A procura de um modelo de negócio flexível e adequado é um imperativo para qualquer start-up. Seguindo a tese de Blank (2006), esta pesquisa pode ser dividida em duas etapas principais. A primeira é a etapa de design do modelo de negócios, seguindo a dinâmica de tentativa-erro. Ou seja, testar várias hipóteses sobre o produto/serviço oferecido ou funções operacionais da empresa. Espera-se que esse processo iterativo ajude a definir os limites da estrutura organizacional. Uma vez que um modelo de negócios robusto é formulado, a segunda fase consiste em sua aplicação.

É aqui que o modelo de negócios deve provar seu caráter escalável e reproduzível. O gerenciamento eficaz é então necessário para evitar que a organização se torne grande demais para falir. Usando o conceito de escalabilidade, Blank (2006) sugere que o modelo de negócios que impulsiona a start-up deve ser o de maior escopo que exige o mínimo de mudança em sua estrutura. Ou seja, os modelos de negócios devem acomodar modificações pequenas, mas poderosas, que podem contribuir significativamente para o desempenho da empresa. As práticas a seguir incorporam a filosofia de tentativa-erro ao testar a adequação de um modelo de negócios. Embora tenham fundamentos diferentes, todos estão altamente relacionados.

MODELOS DE NEGÓCIOS ABERTOS

As empresas precisam inovar em resposta às mudanças nas demandas dos clientes e estilos de vida. Além disso, a inovação é reconhecida por desempenhar um papel central na criação de valor e sustentação da vantagem competitiva da empresa. No entanto, a inovação sustentável e eficiente requer uma abordagem totalmente nova (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Em vez de ser um processo distante do mercado, a inovação precisa ser mais aberta e mais próxima do consumidor. Os Modelos de Negócios Abertos têm sua origem na noção de Inovação Aberta introduzida. Com base no princípio de que se uma empresa ficar isolada de empreendedores externos, ela não será exposta e não explorará as melhores ideias e oportunidades (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

A melhor maneira de gerar novas ideias que possam levar à inovação é expandir os limites da empresa. O processo de Inovação Aberta envolve empresas que se abrem para o mercado, buscando novas e novas ideias de fontes externas. A lógica subjacente ao conceito de Inovação Aberta é que “nenhuma empresa é inteligente o suficiente para saber o que fazer com cada nova oportunidade que encontra, e nenhuma empresa tem recursos suficientes para perseguir todas as oportunidades que possa executar” (WOLPERT, 2002 p. 80).

Do ponto de vista empreendedor, a Inovação Aberta faz sua entrada no design de modelos de negócios como uma nova maneira de capturar novas ideias adicionais que podem levar à melhoria do desempenho do negócio. De acordo com Gambardella e McGahan (2010), Modelos de Negócios Abertos podem encorajar inovações adicionais de modelos de negócios em mercados complementares como resultado da reformulação das atividades e capacidades de downstream.

A adoção da Inovação Aberta em modelos de negócios exige designs abertos, o que significa que os modelos de negócios devem ser concebidos de forma a permitir o compartilhamento ou licenciamento de novas tecnologias. Da mesma forma, o próprio modelo de negócios pode se tornar uma propriedade intelectual valiosa (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

O conceito de Inovação Aberta na literatura de empreendedorismo é semelhante ao de empreendedorismo colaborativo, que é “a criação de algo de valor econômico baseado em novas ideias geradas conjuntamente que emergem do compartilhamento de informação e conhecimento ” (MILES et al. 2006, p. 2).

O CANVAS DE GERAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Para apoiar a criação de empreendimentos de alta complexidade que lidam com tecnologias frágeis e voláteis, surgiram novos procedimentos de criação e teste de modelos de negócios. Um desses desenvolvimentos é o Business Model Generation Canvas, um instrumento conceitual que ajuda a tomar decisões certas no momento certo para o desenvolvimento do modelo de negócios. Em um esquema simplificado, contém os objetos, conceitos e seus relacionamentos, expressando a lógica subjacente ao negócio. Dessa forma, é possível avaliar como o negócio é concebido em relação ao valor agregado, o relacionamento com o cliente, o processo de criação e os aspectos financeiros (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

A tela de geração do modelo de negócios é estruturada em nove blocos de construção: 1) segmentos de clientes, 2) proposta de valor, 3) canais, 4) relacionamento com clientes, 5) fluxos de receita, 6) recursos-chave, 7) atividades-chave, 8) parcerias-chave, e 9) estrutura de custos. Cada bloco contém um conjunto de questões para validar o modelo e corroborar sua força interna (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Para facilitar o entendimento e a análise de todos os pilares de um negócio, os nove blocos sugeridos por Österwalder e Pigneur (2010) podem ser agrupados por área de ontologia, utilizando critério semelhante ao do Balanced Scorecard. Estão previstas quatro áreas principais: produto, cliente, infraestrutura e finanças. A área do produto (bloco 2) descreve a proposta de valor do negócio, ou seja, os produtos e serviços entregues ao mercado (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Os blocos 1, 3 e 4 estão relacionados ao customer engagement, definindo o público-alvo, as demandas, como os clientes percebem o valor entregue e que tipo de relacionamento a empresa mantém com cada segmento de clientes. A área de gestão de infraestrutura (blocos 6 a 8) refere-se às funções de logística e produção, e articula as

relações entre os principais parceiros (por exemplo, funcionários, fornecedores ou parceiros) e a empresa. Por fim, informações sobre a sustentabilidade da empresa, estrutura de custos (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

De acordo com Hulme (2011a), o uso do canvas é essencial para o ciclo de aprendizagem de uma start-up. Espera-se que ajude os empresários de quatro maneiras. Em primeiro lugar, envolve os empreendedores a realizarem um exercício de reflexão constante, desenvolvendo o modelo de negócio através de uma ferramenta gráfica onde todos os elementos se relacionam entre si, conferindo coesão ao modelo de negócio global (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Segundo, permite que empreendedores, clientes, funcionários, executivos e até concorrentes entendam como o negócio articula seus diferentes componentes. Assim, ao utilizar este formato, o canvas facilita a comunicação com os diferentes stakeholders, tornando-se o ponto de partida para discussões criativas sobre novas oportunidades de negócios, como alinhar as atividades com a missão e visão da empresa e facilita a identificação de riscos e falhas (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Terceiro, força os empreendedores a considerarem simultaneamente cada um dos elementos do negócio individualmente, mas também como um todo. Isso é extremamente importante, pois os empreendedores tendem a se concentrar em partes específicas do negócio, ignorando outros componentes-chave. Quarto, o uso de uma ferramenta gráfica contribui para aumentar a criatividade e a inovação empresarial (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

O canvas incorpora a metodologia de design thinking, sendo mais fácil trazer os stakeholders para as sessões de discussão e brainstorming, o que incentiva desenvolvimentos criativos baseados nas necessidades e desejos dos clientes. a utilização de uma ferramenta gráfica contribui para aumentar a criatividade e a inovação empresarial (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

O canvas incorpora a metodologia de design thinking, sendo mais fácil trazer os stakeholders para as sessões de discussão e brainstorming, o que incentiva desenvolvimentos criativos baseados nas necessidades e desejos dos clientes. a utilização de uma ferramenta gráfica contribui para aumentar a criatividade e a inovação

empresarial. O canvas incorpora a metodologia de design thinking, sendo mais fácil trazer os stakeholders para as sessões de discussão e brainstorming, o que incentiva desenvolvimentos criativos baseados nas necessidades e desejos dos clientes (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

A utilidade do uso do canvas e sua popularidade entre os empreendedores levaram a novos aprimoramentos da metodologia. Talvez a variação que tenha gerado maior interesse seja o Business Model Framework (BMF) desenvolvido por Hulme (2011b), que consiste em dois blocos complementares adicionais que consideram o planejamento e avaliação do crescimento e vantagem competitiva da firma (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

MODELO DE DESENVOLVIMENTO DO CLIENTE

Entre os determinantes da inovação, a orientação para o mercado tem uma relação estreita com o sucesso da empresa. No entanto, muitas start-ups investem muito tempo e esforços no desenvolvimento e aperfeiçoamento do produto que vão oferecer sem nunca mostrá-lo, mesmo de forma rudimentar para potenciais clientes até que esteja completamente concluído (TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Esta é a forma tradicional de fazer um produto: uma progressão linear da ideia ao desenvolvimento do produto, seguida de vários testes internos antes do seu lançamento para o público em geral. No entanto, esta lógica apresenta alguns inconvenientes quando se trata de introduzir o produto em novos mercados (BLANK, 2006). Em primeiro lugar, este procedimento não garante a aceitação do cliente, pois foca na execução em vez de descoberta e aprendizado, uma atitude muito arriscada na entrada em novos mercados. Além disso, não integra marketing, produção, vendas e desenvolvimento de negócios, o que significa que o produto resultante pode gerar expectativas irreais, influenciadas pela mentalidade excessivamente entusiasmada de empreendedores que não conseguem ver o quadro geral. Com base nesses argumentos, conclui-se que uma das principais razões para o fracasso das start-ups é a falta de um processo para descobrir seus mercados, identificar seus clientes e validar suas premissas desde os estágios iniciais.

Segundo Blank (2006), o processo de Desenvolvimento de Clientes auxilia na superação das falhas supracitadas. Semelhante ao processo de desenvolvimento de novos produtos, o modelo de desenvolvimento de clientes é um processo iterativo de quatro etapas que inclui descoberta do cliente, validação do cliente, criação do cliente, aprendizado e construção da empresa. Usando esta abordagem, é possível explorar simultaneamente o desenvolvimento do mercado e do produto.

A “descoberta do cliente” é o primeiro passo, que se concentra na compreensão dos problemas e necessidades do cliente e ajuda a decidir se existe um mercado real para o produto/serviço. Assim, esta etapa envolve descobrir se o núcleo do modelo de negócios faz sentido. A etapa “Validação do cliente” tenta construir um roteiro de vendas replicável. Assim, um grupo de clientes iniciais com um processo de vendas repetível corrobora o modelo de negócios, verificando a existência de clientes, o valor percebido do produto e a adequação das estratégias de preços e canais. Este estágio é um ponto de verificação fundamental para entender se a empresa tem um produto que os clientes desejam comprar e um roteiro de como vendê-lo (BLANK, 2006)

A terceira etapa consiste na “criação do cliente”, ou seja, criar e derivar a demanda do usuário final, com base no sucesso que a empresa obteve nas vendas iniciais. Este estágio pode variar de empresa para empresa, pois é altamente dependente do tipo de entrada no mercado. Por fim, a “construção da empresa” constitui a última etapa deste modelo. Abrange a evolução inicial de aprendizagem informal e equipes de desenvolvimento de clientes orientadas à descoberta para departamentos formais capazes de explorar o sucesso inicial de mercado da empresa (BLANK, 2006).

Observe que uma implicação importante desse processo é que cada etapa é representada como uma trilha circular com setas recursivas, enfatizando o caráter iterativo do processo. Ao fazer isso, o modelo garante que a empresa tenha alcançado sucesso suficiente para prosseguir para o próximo estágio. Assim, assume que retroceder é uma parte natural e valiosa do processo de aprendizagem que melhora a robustez do modelo de negócios. Uma das principais consequências desse processo iterativo é que ele mantém o start-up com uma taxa de queima de caixa baixa até que a empresa tenha verificado e aprovado seu modelo de negócios, encontrando um número suficiente de clientes (BLANK, 2006).

Isso sugere que as start-ups percorrem os dois primeiros estágios (descoberta do cliente e validação do cliente) várias vezes em sua busca pela proposta de valor que pode ser posteriormente traduzida em vendas. Isso significa que as empresas não constituem suas equipes de desenvolvimento não-produto (ou seja, vendas, marketing etc.) até que tenham uma prova real de que o negócio é uma entidade viável. Obtidas essas evidências, seguem-se as etapas de execução (criação de clientes e construção da empresa), capitalizando a oportunidade identificada (BLANK, 2006).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste artigo, argumentamos que a perspectiva de sistema de atividade em modelos de negócios é consistente com as várias abordagens que têm sido avançadas na literatura. Um modelo de negócios pode ser visto como um modelo de como uma empresa conduz os negócios, como ela agrega valor às partes interessadas (por exemplo, empresas focais, clientes, parceiros etc.) e como vincula os mercados de fatores e produtos. A perspectiva dos sistemas de atividade aborda todas essas questões vitais e oferece aos gerentes e acadêmicos uma linguagem e uma caixa de ferramentas conceitual para abordá-los e se engajar em um diálogo perspicaz e design criativo.

Dada a importância vital do modelo de negócios para empreendedores e gerentes gerais, é surpreendente que a pesquisa acadêmica (com algumas exceções) tenha até agora dedicado pouca atenção a esse tópico. Precisamos de um kit de ferramentas conceituais que permita aos gerentes empreendedores projetarem seu futuro modelo de negócios, bem como ajudar os gerentes a analisar e melhorar seus projetos atuais para torná-los adequados para o futuro.

Este artigo chama a atenção para o sistema de atividades realizadas pela empresa focal, bem como por terceiros (parceiros, fornecedores, clientes) como parte do modelo de negócios da empresa focal. Acreditamos que o conhecimento aprimorado sobre como descrever a arquitetura do sistema de atividades, por exemplo, seus principais parâmetros de design, trará a importância do tópico para o primeiro plano do pensamento de gerentes e pesquisadores e os ajudará a projetar melhores modelos de negócios. Em particular, sugerimos conceitos que visam dar aos gerentes e

pesquisadores uma 'linguagem', ferramentas concretas e uma estrutura rígida para o design do modelo de negócios que pode fomentar o diálogo e promover o entendimento comum; destacar o desenho do modelo de negócios como uma tarefa fundamental do gestor empreendedor; enfatize a importância do design em nível de sistema, em oposição à otimização parcial (por exemplo, se uma determinada atividade deve ser terceirizada ou conduzida internamente).

Segundo George e Bock (2011) estrutura administrativa da empresa consiste em dois tipos de serviços que são importantes para o crescimento de uma empresa - serviços empresariais e gerenciais. Para Harms et al. (2007). serviços empresariais referem-se àqueles serviços que geram novas ideias de mercado, produto e serviço. Os serviços gerenciais são as funções rotineiras da empresa e facilitam a execução lucrativa de novas oportunidades.

Brettel et al. (2012), diz que uma equipe de consultoria de serviços empresariais de uma empresa ajuda a organizar sistemas financeiros significativos para que todas as decisões que uma empresa toma, desde o longo prazo até o dia a dia, sejam apoiadas por informações atualizadas e sólidas.

Hormiga et al. (2011), explica que os serviços empresariais atendem aos requisitos de contabilidade e tributação terceirizados de uma empresa para ajudar o negócio a crescer. Os empresários obtêm contabilidade terceirizada, ajudando a equipe de tempo integral da empresa a manter o foco em manter e trazer negócios que criem potenciais de crescimento futuro. Esses serviços não apenas guiarão o negócio para começar e funcionar, mas também o ajudarão a planejar o futuro.

Os serviços gerenciais têm importância econômica porque organizam e controlam os recursos de forma coesa e sistemática e são básicos e essenciais das empresas. Eles não seguem o mesmo padrão das rotinas funcionais. Se um conjunto de rotinas contidas em conhecimento aplicado ou tecnologia pode explicar as capacidades, a capacidade de gerenciamento precisa de um alcance mais generalizado para agir usando escolha e decisão onde a tecnologia não pode ser perfeitamente rotinizada (MULDERS; VAN DEN BROEK, 2012).

Serviços empresariais e gerenciais são igualmente importantes para um negócio funcionar com sucesso. Assim, uma empresa deve gerenciar seus serviços empresariais e gerenciais adequadamente.

Muita coisa mudou para os empreendedores na última década, a maior parte provocada por melhorias na tecnologia. Tecnologia e empreendedores fazem uma combinação perfeita, pois nunca foi tão fácil comprar um nome de domínio, usar uma plataforma de web design faça você mesmo e lançar um site para seus fãs adoráveis. Tampouco tem sido mais fácil encontrar os recursos educacionais que nos capacitam a fazer essas coisas nós mesmos, ou por um preço baixo. Essas são as oportunidades que meu pai não reconheceria quando abriu sua própria firma de contabilidade na década de 1980 (MULDERS; VAN DEN BROEK, 2012).

As plataformas sociais estão inseridas na vida dos mais jovens (que já aprendem novas tecnologias muito mais rápido do que os adultos), então, quando eles optam por se tornar empreendedores, o marketing através das mídias sociais é rápido. É verdade que a estratégia por trás do marketing social para um jovem empreendedor pode nem sempre ser tão hermética quanto alguém que tem alguns anos de experiência no mundo dos negócios, mas eles sabem que precisam fazer isso para espalhar a palavra (MULDERS; VAN DEN BROEK, 2012).

A mídia social como uma entidade de marketing inteira só explodiu nos últimos anos e eu digo que, sabendo o quão recente minha própria empresa colocou ênfase nas atividades que ocorrem através da mídia social. Vemos o sentimento da marca nos canais sociais e o usamos como um bom barômetro de onde estamos com nossos próprios clientes e prospects. Ao monitorar os comentários em nossas plataformas sociais, podemos nos conectar um a um com essas pessoas e abordar suas preocupações quase em tempo real. É realmente um desenvolvimento incrível em marketing e relacionamento com o cliente (MULDERS; VAN DEN BROEK, 2012).

Não pense nem por um minuto que quando me refiro às práticas sociais do nosso negócio não se aplica ao empresário moderno ou ao pequeno empresário, porque se aplica. O envolvimento com clientes e clientes em potencial por meio do Twitter, Facebook, LinkedIn e Instagram (para citar alguns) pode realmente ajudar a construir a marca de uma pequena empresa e criar um sentimento positivo. E embora a mídia social

possa parecer uma segunda natureza, especialmente para as gerações mais jovens, todos sabemos quanto trabalho e tempo são necessários, mas também percebemos a recompensa e o impacto que um único comentário positivo ou negativo pode ter (HORMIGA et al., 2011).

Embora a base do empreendedorismo permaneça a mesma, a forma como se manifesta mudou significativamente mesmo na última década. Podem ser jovens ou velhos, bem conectados ou prestes a criar uma rede, experientes em negócios ou autodidatas (HORMIGA et al., 2011).

O investimento em tecnologias móveis pode ajudar as empresas a promoverem uma força de trabalho feliz, com a equipe desfrutando de um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Isso geralmente é considerado benéfico para as empresas, pois uma força de trabalho feliz leva ao aumento da produtividade e à redução de custos como resultado do aumento da retenção de funcionários. Todo mundo é um vencedor (HORMIGA et al., 2011).

As tecnologias móveis podem aumentar significativamente a eficiência e a produtividade, pois permitem que os usuários concluam uma ampla variedade de tarefas de praticamente qualquer local. Tornou-se possível ter toda a funcionalidade de escritório em movimento. Isso significa simplesmente que mais é feito, porque os funcionários não precisam esperar até que estejam em suas mesas para responder a colegas e clientes ou ler e editar documentos importantes, por exemplo (HORMIGA et al., 2011).

A mobilização da força de trabalho por meio da tecnologia também pode ajudar uma empresa a fazer as economias importantes necessárias para maximizar os lucros e estimular o crescimento. Com os funcionários aptos a trabalhar fora do escritório, pode-se economizar espaço físico e os custos operacionais associados à manutenção de instalações maiores (BRETTEL et al., 2012).

Para utilizar a tecnologia móvel para obter os melhores resultados, as empresas não devem apenas investir em dispositivos móveis, mas também considerar soluções em nuvem que permitem aos usuários acessarem os mesmos aplicativos e serviços de vários dispositivos e locais. Isso também permitirá uma colaboração eficaz, para que os

funcionários possam trabalhar bem em equipe, mesmo quando não estiverem no mesmo espaço físico (BRETTEL et al., 2012).

Se as empresas forem inteligentes sobre seus investimentos em tecnologia, adotando as soluções certas para as necessidades e desafios específicos de seus negócios, o crescimento e o sucesso se tornarão mais fáceis do que nunca. Em resumo, sintetizamos os principais pontos:

Tabela 1- Sintetização de Resultados

SINTETIZAÇÃO DOS PONTOS PRINCIPAIS	
AUTOR	VISÃO
George e Bock (2011)	Estrutura administrativa da empresa consiste em dois tipos de serviços que são importantes para o crescimento de uma empresa - serviços empresariais e gerenciais.
Harms et al. (2007)	Serviços empresariais referem-se àqueles serviços que geram novas ideias de mercado, produto e serviço.
Brettel et al. (2012)	Uma equipe de consultoria de serviços empresariais de uma empresa ajuda a organizar sistemas financeiros significativos para que todas as decisões que uma empresa toma, desde o longo prazo até o dia a dia, sejam apoiadas por informações atualizadas e sólidas.
Hormiga et al. (2011)	Explica que os serviços empresariais atendem aos requisitos de contabilidade e tributação terceirizados de uma empresa para ajudar o negócio a crescer
Mulders; Van Den Broek, (2012).	Os serviços gerenciais têm importância econômica porque organizam e controlam os recursos de forma coesa e sistemática e são básicos e essenciais das empresas.
Brettel et al., (2012).	A mobilização da força de trabalho por meio da tecnologia também pode ajudar uma empresa a fazer as economias importantes necessárias para maximizar os lucros e estimular o crescimento.

Fonte: SOUZA, L. B.P; MILKE, R., 2023.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi destacar a importância do design do modelo de negócios como uma tarefa fundamental para o empreendedor no processo de iniciar um empreendimento de base tecnológica. Portanto, exploramos as inter-relações entre o

design do modelo de negócios, o desenvolvimento de produtos, os requisitos dos clientes e a gestão da inovação.

Os avanços tecnológicos e os novos desenvolvimentos da informática estabeleceram novos regimes de comunicação na sociedade do conhecimento, transformando o tradicional equilíbrio entre clientes e fornecedores. Essas mudanças implicam que os gerentes precisam selecionar respostas estratégicas alternativas às mudanças tecnológicas, gerenciando a melhor forma de entregar essa tecnologia aos clientes.

Para isso, é necessário um modelo mais centrado no cliente, exigindo que as empresas reavaliem constantemente suas propostas de valor para garantir que sua oferta corresponda bem às demandas dos clientes. Além disso, esse ambiente em mudança intensificou a necessidade do empreendedor de atualizar de forma simples qualquer modificação na operação e estrutura do empreendimento. Assim, os empreendedores precisam projetar modelos de negócios flexíveis que lhes permitam reformular com eficiência as escolhas estratégicas que delineiam a lógica do negócio de acordo com as demandas do mercado.

As empresas podem competir por meio de seus modelos de negócios. Modelos de negócios são ferramentas poderosas para empreendedores, seja na criação de empreendimentos ou nos estágios de mudança de empreendimentos. Todos os negócios, explícita ou implicitamente, empregam um modelo de negócios específico.

No entanto, os modelos de negócios representam uma oportunidade única para desbloquear o processo empreendedor, avaliar os efeitos da configuração da empresa e descrever e prever os resultados empresariais.

Este artigo articulou que os modelos de negócios são uma construção central na pesquisa de empreendedorismo. A revisão de literatura revela que, embora a literatura ainda seja escassa, a pesquisa em design de modelos de negócios no campo do empreendedorismo está ganhando cada vez mais atenção entre acadêmicos e gestores. Não consiste apenas em descobrir como criar um negócio mais bem-sucedido, mas em explorar como as empresas podem aprender melhor com sua própria experiência e melhorar seus resultados empresariais.

Inovação aberta, processos de desenvolvimento de clientes, desenvolvimentos ágeis ou metodologias enxutas deram início a novas maneiras de construir produtos diferentes de tudo que já experimentamos, facilitando a criação de empresas baseadas em tecnologia. Além disso, um novo paradigma de inovação, “co-inovação”, que incorpora convergência, colaboração e cocriação na plataforma de inovação, apresenta um novo horizonte para empreendedores. Todas essas abordagens convergem no uso de iterações rápidas e programação de treinamento para criar novos recursos e produtos.

Essa filosofia de tentativa-erro para validar as hipóteses do modelo de negócios e a adequação do produto/serviço oferecido é o que realmente torna essas práticas tão valiosas. De fato, essa lógica impulsiona a inovação e fomenta a criação de produtos em um tempo muito mais rápido, ajudando os empreendedores a iniciarem um empreendimento com maior garantia de sucesso.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. (2001). Criação de valor em E-business. **Strategic Management Journal**, 22 (6/7), 493–520.
- ANDRIES, P.; DEBACKERE, K. (2007). Adaptação e desempenho em novos negócios: Compreendendo os efeitos moderadores da independência e da indústria. **Economia de Pequenas Empresas**, 29 (1/2), 81–99.
- BLANK, S. (2006). Os quatro passos para a epifania: Estratégias de sucesso para startups que vencem (2ª ed.). San Francisco: **CafePress. com**.
- BRETTEL, M. et al. (2012). Melhorando o desempenho dos modelos de negócios com esforços de marketing de relacionamento – Uma perspectiva empreendedora. **European Management Journal**, 30 (2), 85–98.
- CASTROGIOVANNI, G. J. (1991). Municifência ambiental: uma avaliação teórica. **Academy of Management Review**, 16 (3), 542–565.
- GARNSEY, E. et al. (2008). Especiação através de spin-off empresarial: a história da Acorn-ARM. **Política de Pesquisa**, 37 (2), 210-224.
- GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. M. (2010). Inovação do modelo de negócios: tecnologias de uso geral e suas implicações para a estrutura da indústria. **Planejamento de Longo Prazo**, 43 (2/3), 262–271.
- GEORGE, G.; BOCK, A. J. (2011). O modelo de negócios na prática e suas implicações para a pesquisa em empreendedorismo. **Teoria e Prática do Empreendedorismo**, 35 (1), 83–111.

- HARMS, R. et al. (2007). Configurações de novos empreendimentos na pesquisa em empreendedorismo: contribuições e lacunas de pesquisa. **Management Research News**, 30 (9), 661-673.
- HORMIGA, E. et al. (2011). O papel do capital intelectual no sucesso de novos empreendimentos. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 7 (1), 71–92.
- LIN, E. et al. (2010). Novos empreendimentos de alta tecnologia como processo de acumulação de recursos. **Decisão da Administração**, 48 (8), 1230-1246.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. (2002). Construindo uma teoria praticamente útil de estabelecimento de metas e motivação de tarefas: uma odisseia de 35 anos. **American Psychologist**, 57 (9), 705-717.
- MAGRETTA, J. (2002). Por que os modelos de negócios são importantes. **Harvard Business Review**, 80 (5), 86-93.
- MILES, R. E. (2006). Empreendedorismo colaborativo: um modelo de negócios para inovação contínua. **Dinâmica Organizacional**, 35 (1), 1–11.
- MORRIS, M. et al. (2005). O modelo de negócios do empreendedor: em direção a uma perspectiva unificada. **Journal of Business Research**, 58 (6), 726-735.
- MULDERS, M. A. W.; VAN DEN BROEK, C. P. J. A (2012). Tomada de decisão empreendedora e o efeito nos modelos de negócios . Breda, Holanda: **Avans University of Applied Sciences**.
- NANDAKUMAR, M. K. Et al.2010). Estratégia e desempenho no nível de negócios: os efeitos moderadores do ambiente e da estrutura. **Decisão da Administração**, 48 (6), 907-939.
- RAJGOPAL, S. et al (2003). A relevância do valor das vantagens da rede: o caso das empresas de comércio eletrônico. **Journal of Accounting Research**, 41 (1), 135–162.
- RIES, E. (2010). **O que é uma startup ?** Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>> . Acesso em 20 set. 2022.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965). Estrutura social e organizações. Em JG March (Ed.), **Manual de organizações** (pp. 142–193). Chicago: Rand McNally.
- TEECE, D. J (2010). Modelos de negócios, estratégia de negócios e inovação. **Planejamento de Longo Prazo**, 43 (2/3), 172–194.
- TIMMONS, J. A (1977). Criação de Novos Empreendimentos . Boston, MA: **Irwin**.
- TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Inovação do modelo de negócios no empreendedorismo. **Int Entrep Manag J** 8 , 449–465 (2012).
- WOLPERT, J. D. (2002). Saindo da caixa de inovação. **Harvard Business Review**, 80 (8), 76-83.
- ZOTT, C., & AMIT, R. (2007). O desenho do modelo de negócios e o desempenho de empresas empreendedoras. **Ciência da Organização**, 18 (2), 181-199.

_____. (2008). O ajuste entre estratégia de mercado de produto e modelo de negócios: implicações para o desempenho da empresa. **Revista de Gestão Estratégica**, 29 (1), 1–26.

_____. (2010). Projeto de modelo de negócios: uma perspectiva de sistema de atividades. *Planejamento de Longo Prazo*, 43 (2/3), 216–226.

ZOTT, C. et al. (2011). O modelo de negócios: desenvolvimentos recentes e pesquisas futuras. **Journal of Management**, 37 (4), 1019-1042.

Submissão: junho de 2023. Aceite: setembro de 2023. Publicação: novembro de 2023.