

# Uma Sistemática para Classificação de Modelos de Negócios e Estratégias

## *A Systematic for Classifying Business Models and Strategies*

**Jaqueline Gomes**<sup>1</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5186-7403>; **Marcelo Tsuguio Okano**<sup>2</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1680-7821>

1. Doutoranda em Engenharia de Produção no PPGE e Mestre Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos (CEETEPS). UNIP Universidade Paulista, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: [jaquegs.gomes@gmail.com](mailto:jaquegs.gomes@gmail.com)  
2. Doutor em Engenharia de Produção (UNIP) e Doutor em Administração (FGV) e pós-doutorado em Engenharia de Produção (FEG-UNESP). Mestre em Administração (USCS). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção na UNIP. Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, SP, Brasil. E-mail: [okano@vop.com.br](mailto:okano@vop.com.br)

### Resumo

Ao longo dos anos muitos pressupostos e práticas de negócios antes tidos como certos começaram a se desfazer dando lugar a novos conceitos. A estratégia de negócios é uma consequência do modelo de negócio, pois o modelo representa o pressuposto da estratégia, sendo um fator inicial para ela. O objetivo desta pesquisa é elaborar indicadores para classificar a relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios em diferentes sistemas produtivos e aplicá-los em empresas no Brasil e na Polônia para compreender se os indicadores permanecem os mesmos. Para a metodologia foi utilizada abordagem qualitativa, do tipo exploratória descritiva, para a construção dos indicadores foi aplicado estudo de múltiplos casos para identificar as semelhanças e dissemelhanças nos modelos de negócios e estratégias. Dentre os resultados pode-se destacar que as unificações das estratégias individuais de cada pilar do modelo de negócio, quando agrupadas, representam as relações entre modelos de negócios e estratégias de diversos sistemas produtivos.

**Palavras-chave:** valor, Canvas, estratégias de negócios, sistemas produtivos

### Abstract

Over the years, many business assumptions and practices that were once taken for granted began to unravel, giving way to new concepts. The business strategy is a consequence of the business model, as the model represents the assumption of the strategy, and is an initial factor for it. The objective of this research is to develop indicators to classify the relationship between business models and business strategies in different production systems and apply them to companies in Brazil and Poland to understand if the indicators remain the same. For the methodology, a qualitative, exploratory-descriptive approach was used, and for the construction of the indicators, a multiple case study was applied to identify the similarities and dissimilarities in the business models and strategies. Among the results, it can be highlighted that the unifications of the individual strategies of each pillar of the business model, when grouped, represent the relationships between business models and strategies of different production systems.

**Keywords:** value, Canvas, business strategies, productive systems

**Citation:** Gomes, J., Okano, M.T. (2023). Uma Sistemática para Classificação de Modelos de Negócios e Estratégias. *Gestão & Regionalidade*, 39, e20238075. <https://doi.org/10.13037/gr.vol39.e20238072>



## 1 Introdução

A complexidade e dinamismo dos modernos ambientes de negócios têm feito com que as empresas necessitem de ferramentas que oferecem dados de todo o negócio no menor tempo possível (Doleski, 2015).

Os mercados em rápida transformação impõem evolução constante às empresas. Estas transformações exigem mudanças e adequações nos modelos de negócios, além de ajustes nas estratégias para o desenvolvimento de novos cenários (Kotler, 1999).

Camponovo and Pigneur (2003) definem o modelo de negócios como uma conceituação detalhada da estratégia de uma empresa em um nível abstrato, que serve como base para a implementação de processos de negócios. Por outro lado, Osterwalder *et al.* (2005) complementam que o modelo de negócio é uma interface ou uma camada teórica intermediária entre as estratégias de negócios e os processos de negócios. Para Rusnjak (2012) a relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios não está completamente esclarecida, tanto na literatura científica quanto na prática.

Conforme Falenciokowski (2013), a estratégia de negócios é uma consequência do modelo de negócio, pois o modelo representa o pressuposto da estratégia, sendo um fator inicial para ela.

Segundo Vukanovic' (2016), o tema “modelos de negócios” tem sido debatido ao longo dos anos, sendo que no período entre 1998 e 2002 houve o maior aumento de artigos revisados, ou revisados por pares, seguido pelo aumento acentuado de teses e dissertações de mestrado publicadas (2000–2005).

Mediante esses debates, a questão de pesquisa a ser respondida é: “Como as empresas de diversos sistemas produtivos relacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios?”

O principal objetivo desta pesquisa é elaborar indicadores para classificar a relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios em diferentes sistemas produtivos e aplicá-los em empresas no Brasil e na Polônia para compreender, se os indicadores permanecem os mesmos, independentemente das variações culturais, comerciais e empresariais desses sistemas produtivos.

A justificativa desta pesquisa permitiu aos autores o intercâmbio internacional com uma universidade polonesa e a realização de um estudo em conjunto de dois temas que são amplamente utilizados nos dois países, mas que não recebeu nenhuma atenção acadêmica até o momento. Em um ano foram três viagens à Polônia para desenvolvimento do trabalho e foram percorridas as cidades de Katowice, Cracóvia e Varsóvia.

Além do desenvolvimento conceitual e técnico, a internacionalização desse projeto de pesquisa permitiu o conhecimento da cultura organizacional e social do povo polonês, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal dos autores.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Modelos de negócios

No contexto de modelo de negócio, o "modelo" é a representação abstrata de como as atividades de negócios de uma empresa funcionam realmente, “negócios” pode ser entendido como a transformação estruturada de fatores de entrada em produtos e serviços. Um modelo de negócio fornece uma representação simplificada de processos de criação de valor, funções e interações para criar valor para os clientes, garantindo vantagem competitiva e gerando receita,



utilizando uma imagem abrangente e agregada da realidade, que podem integrar os aspectos político, jurídico, econômico, sociocultural, tecnológico e de sustentabilidade (Doleski, 2015).

De acordo com Oliveira e Crispim (2020), o termo modelos de negócios tem sido utilizado com crescente frequência no meio empresarial e no meio acadêmico, sendo que alguns autores afirmam que essa tendência tem sido impulsionada pelo incremento da tecnologia no ambiente de negócios.

O tema tem sido debatido ao longo dos anos. O período entre 1998 e 2002 teve o maior aumento de artigos revisados, ou revisados por pares, seguido pelo aumento acentuado de teses e dissertações de mestrado publicadas (2000–2005). Vukanovic' (2016), demonstra a evolução detalhada e longitudinal dos trabalhos acadêmicos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado mais citados (Quadro 1).

**Quadro 1** - Ordem cronológica da estrutura longitudinal, comparativa e analítica de definições de modelos de negócios mais citados a ser encontrada na literatura acadêmica 1995–2013

Referências	Definições	Citações
Timmers (1998).	Os principais construtos do modelo de negócio incluem uma arquitetura para os produtos, serviços e fluxos de informações, incluindo vários fatores de negócios, bem como suas funções e benefícios, além de fontes de receita.	2642
Eriksson and Penker (2000)	O modelo de negócio é o ponto focal em torno do qual os negócios são conduzidos, ou em torno dos quais as operações de negócios são aprimoradas.	1359
Tapscott et al. (2000)	As webs de negócios estão inventando novas proposições de valor, transformando as regras da concorrência e mobilizando pessoas e recursos para níveis de desempenho sem precedentes. A web é um sistema distinto de fornecedores, distribuidores, provedores de serviços comerciais e clientes que usam a internet e transações comerciais.	1161
Amit and Zott (2001)	Um modelo de negócio é a configuração arquitetônica dos componentes das transações projetadas para explorar oportunidades de negócios. Um modelo de <i>e-business</i> inclui conteúdo (bens e informações trocados), estrutura (elos entre as partes interessadas) e governança das transações de bens (controle dos fluxos de bens, informações e recursos).	3785
Magretta (2002)	Os principais componentes dos modelos de negócios incluem contar uma história lógica que explica quem são os clientes, o que eles valorizam e como entregar valores a um custo adequado.	2196
Osterwalder et al. (2005)	O modelo de negócio é uma interface ou uma camada teórica intermediária entre as estratégias de negócios e os processos de negócios.	1598
Shafer et al. (2005)	Um modelo de negócio é uma representação da lógica central subjacente e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.	1046
Johnson et al. (2008)	Um modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados (proposição de valor, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave).	1272
Teece (2010)	Um modelo de negócio reflete a “hipótese da gerência sobre o que os clientes querem, como eles querem e como uma empresa pode melhor atender a essas necessidades.” Um modelo de negócio articula como a empresa converterá recursos e capacidades em valor econômico. Não é nada menos que a “arquitetura” organizacional e financeira de um negócio e inclui pressupostos implícitos sobre os clientes, suas necessidades e o comportamento das receitas, custos e concorrentes.	1834
Osterwalder & Pigneur (2010)	Um modelo de negócio é uma série de elementos: proposta de valor (oferta de produto/serviço), segmento de clientes, relacionamento com clientes, atividades, recursos, parceiros, canais de distribuição (criação e entrega de valor) e estrutura de custos e modelo de receita (captura de valor).	2573

Fonte: Adaptado de Vukanovic' (2016)



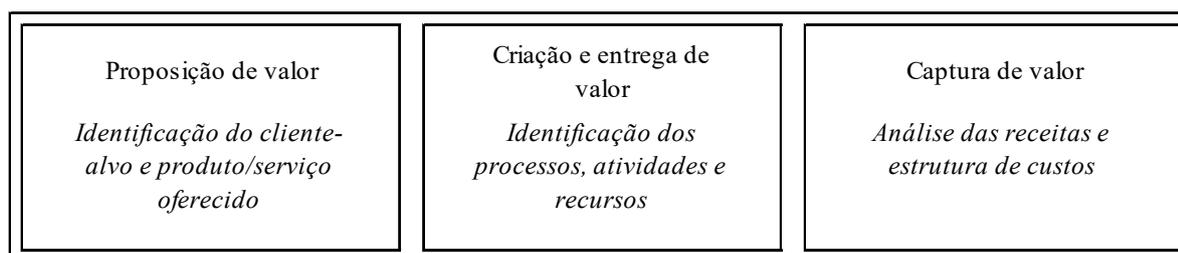
As várias definições do conceito ‘modelos de negócios’ destacam a fragmentação da natureza das conceituações existentes. Uma ampla variedade de abordagens, pontos de vista e questões diferentes e multidisciplinares se somam a visões indefinidas e fragmentadas. Isso sugere que o domínio é confuso e vago e encontra-se ainda em fase de conceituação, sendo confundido com um conjunto de características metodológicas discrepantes não definidas (VUKANOVIC’, 2016).

Uma melhor compreensão dos modelos de negócios ajuda os empreendedores a tomarem decisões adequadas, aumentando a probabilidade de sucesso (ALEGRE e BERBEGAL-MIRABENT, 2016). Os modelos de negócios também devem estar alinhados com a estratégia, cultura e recursos da organização. Essas relações não podem ser otimizadas apenas, por meio de análise de dados. Um bom modelo de negócio depende da arte, da intuição, da ciência e análise de negócio (TEECE & LINDEN, 2017).

## 2.2 Modelo conceitual

A abordagem conceitual dos modelos de negócios é apresentada na literatura de diferentes maneiras, no entanto, três elementos principais baseados em valor podem ser distinguidos: proposição de valor, criação e entrega de valor e captura de valor (Figura 1). Esses três elementos dominantes nos modelos de negócios desempenham um papel significativo no processo de composição de valor (Otolá *et al.*, 2020).

**Figura 1-** Modelo conceitual de negócios



Fonte: Adaptado de Richardson (2008); Osterwalder e Pigneur (2005)

O modelo conceitual contém um conjunto de elementos e seus respectivos relacionamentos que permitem expressar a lógica do negócio pesquisado. Descreve o valor que uma empresa oferece para os clientes e sua rede de parceiros para criar, vender e entregar esse valor para gerar fluxos de receita rentáveis (Osterwalder & Pigneur, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2011). A construção dos blocos dos modelos de negócios é apresentada (Quadro 2).

**Quadro 2 -** Nove blocos de construção dos modelos de negócios

Pilar	Bloco de construção de modelos de negócios	Descrição
Produto	Proposição de valor	Oferece uma visão geral do pacote de produtos e serviços de uma empresa.
Interface do cliente	Segmento de clientes	Descreve os segmentos de clientes para os quais uma empresa deseja oferecer valor.
	Relacionamento com clientes	Explica os tipos de conexões que uma empresa estabelece entre ela e seus diferentes segmentos de clientes.
	Canais	Descreve os vários meios da empresa para entrar em contato com seus clientes.
	Recursos-chave	Descreve o arranjo de atividades e recursos.

Gestão de infraestrutura	Atividades-chave	Descreve as competências necessárias para executar o modelo de negócios da empresa.
	Parceiros-chave	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas para oferecer e comercializar com eficiência o valor.
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Resume as consequências monetárias dos meios empregados no modelo de negócio.
	Fluxo de receitas	Descreve o modo como uma empresa ganha dinheiro, por meio de diversos fluxos de receita.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2005); Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Alegre e Berbegal-Mirabent (2016), os modelos de negócios fornecem uma imagem consistente e integrada de uma empresa, descrevendo o raciocínio de como uma organização cria, entrega e avalia as capturas de valor, além de identificar os elementos e relacionamentos que descrevem como o negócio opera.

### 2.3 Modelo de negócio Canvas

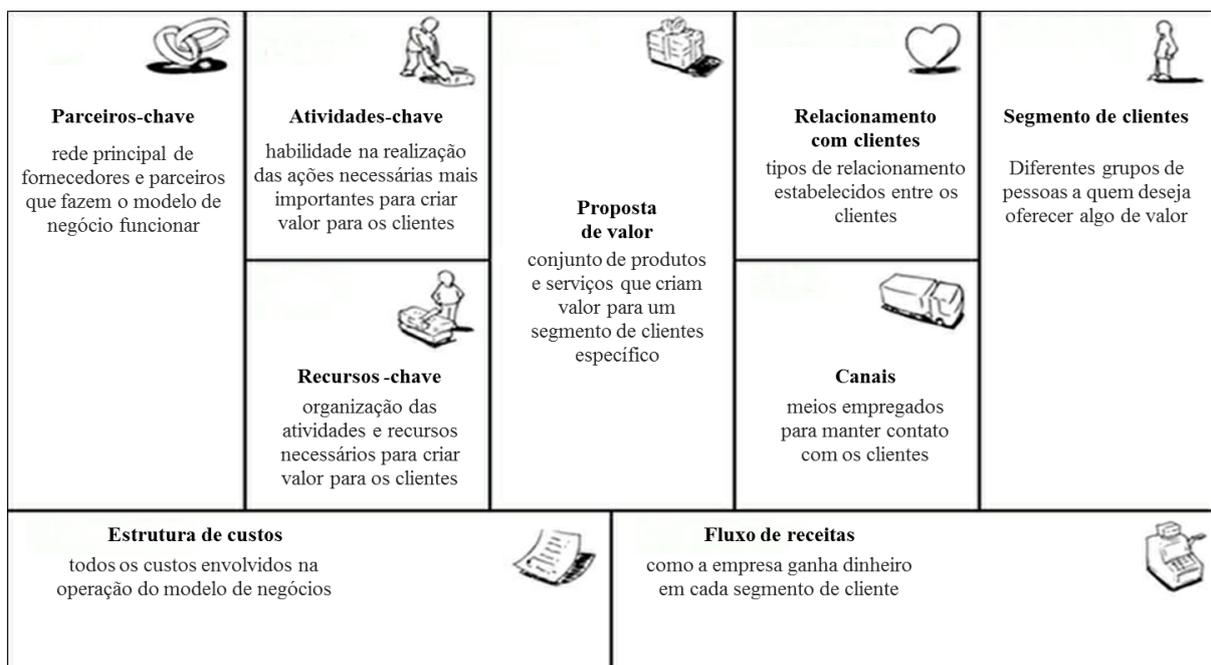
Osterwalder (2004), avaliou e comparou os modelos de construção mais comuns na literatura. O resultado dessa comparação permitiu a identificação dos componentes mais citados. O resultado permitiu uma síntese com nove blocos de construção, abrangendo todos os componentes dos modelos de negócios mencionados.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio representa partes da estratégia planejada para ser implementada dentro de suas estruturas organizacionais, processos e sistemas interdependentes.

Por meio do trabalho dos autores foi possível ter acesso, por meio de uma linguagem clara, qualquer interessado criar ou modificar um modelo de negócio, permitindo a troca de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem de negócios (Orofino, 2011).

A ilustração da interação entre os blocos da tela do modelo de negócio pode ser observada (Figura 2).

Figura 2 - Blocos do modelo de negócio Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com a Figura 2, cinco blocos do modelo de negócios referem-se aos aspectos externos, sendo eles: oferta de valor, relacionamento, segmentos de clientes, canais e fontes de receita, enquanto os outros referem-se aos aspectos internos: atividades-chave, parceiros-chave, recursos-chave e estrutura de custos.

As perguntas que orientam a análise de cada um dos nove blocos do modelo de negócio Canvas é apresentado no (Quadro 3), segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

**Quadro 3** - Nove blocos do modelo de negócio e suas características

<b>Construção dos Blocos</b>	<b>Perguntas que guiam o processo do desenvolvimento</b>
Proposta de valor	Qual o valor oferecido ao cliente? Qual problema é possível ser resolvido? O que é preciso satisfazer? Que conjunto de produtos e serviços são oferecidos para cada segmento de clientes?
Segmento de clientes	Para quem o valor é criado? Quem são os consumidores mais importantes?
Canais	Por quais canais os segmentos de clientes querem ser contatados? Como podem ser alcançados agora? Como os canais se integram? Qual funciona melhor? Quais são os mais rentáveis?
Relacionamento com clientes	Que tipo de relacionamento pode ser oferecido para cada um dos segmentos de clientes? Qual é o custo de cada um? Como eles se integram ao resto do modelo de negócio?
Recursos-chave	Quais os principais recursos que a proposta de valor exige? Os canais de distribuição? Relacionamento com o consumidor? Fontes de receita?
Atividades-chave	Quais atividades-chave a proposta de valor exige? Os canais de distribuição? Relacionamento com o consumidor? Fontes de receita?
Parceiros-chave	Quem são os principais parceiros? Quem são os principais fornecedores? Quais são os principais recursos obtidos dos parceiros? Quais atividades principais os parceiros realizam?
Estrutura de custos	Quais são os custos mais importantes no modelo de negócio? Quais são os principais recursos mais caros? Quais atividades principais são mais caras?
Fluxo de receitas	Quais valores os clientes estão dispostos a pagar? Por que e como eles pagam atualmente? Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O processo de construção de um modelo de negócio é o ponto de partida para uma empresa. Entretanto, cada organização pode personalizar o método adaptando-o à sua realidade (Osterwalder & Pigneur, 2011).

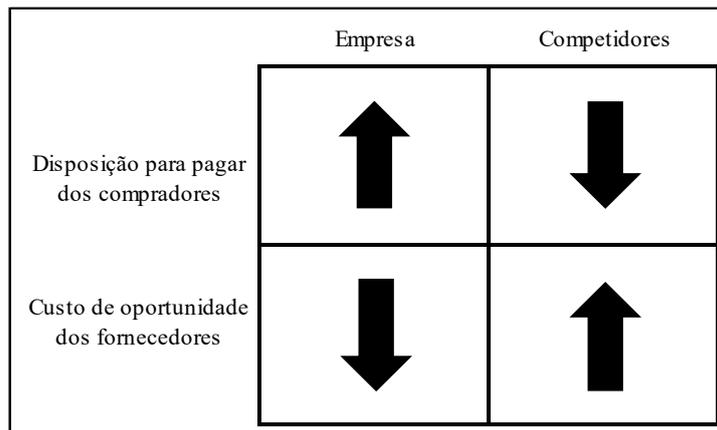
## 2.4 Valor

Segundo Bradenburger e Stuart (1996), existem dois itens importantes na criação do valor: a disposição de pagar por parte dos compradores e o custo de oportunidade. Atender as



necessidades dos compradores parece ser suficiente para a criação de valor, ficando os fornecedores apenas com um papel secundário. À medida que as empresas tentam controlar seus custos para lucrar com as necessidades dos compradores, uma assimetria insatisfatória na cadeia é criada, já que os fornecedores são constituintes da cadeia. Para uma empresa ter um valor acrescentado positivo deve existir assimetria favorável entre ela e seus concorrentes. As quatro estratégias baseadas em valor (Figura 3), que levam à criação da disposição para pagar dos compradores e do custo de oportunidade dos fornecedores podem ser identificadas (Bradenburger & Stuart, 1996).

**Figura 3** - Estratégias baseadas em valor



Fonte: Adaptado de Bradenburger e Stuart (1996)

Analisando a Figura 3 é possível compreender cada uma das estratégias contidas nos quadrantes:

Canto superior esquerdo: estratégia de elevar a vontade de pagar dos compradores para o produto da empresa, por meio da estratégia clássica de diferenciação, que envolve a empresa a encontrar maneiras de atender às necessidades de compradores de forma melhor que seus concorrentes;

Canto inferior esquerdo: estratégia de reduzir o custo de oportunidade para os fornecedores, reduzindo os custos de um fornecedor de fazer negócios com a empresa. Esse tipo de estratégia é baseado em valores de que as empresas devem estabelecer “parcerias gerenciadas por valor” com seus fornecedores;

Canto superior direito: estratégia de reduzir a disposição de pagar dos compradores pelos produtos de outras empresas. Essa estratégia pode incluir publicidade negativa da concorrência e convencimento dos compradores de que os produtos da concorrência são menos interessantes, utilizando, por exemplo, as questões sustentáveis;

Canto inferior direito: estratégia de aumentar o custo de oportunidade para os fornecedores de oferecer recursos a outras empresas, influenciando não apenas os compradores (como a estratégia de redução à disposição a pagar), mas os fornecedores.

As estratégias baseadas em valor adotam uma abordagem básica que permanece inalterada: o valor é criado como um todo, estando a disposição para pagar e o custo de oportunidade permanecem os principais ingredientes da definição (Bradenburger & Stuart, 1996).

## 2.5 Modelos de negócios e estratégias de negócios

Embora os termos “modelos de negócios” e “estratégias” sejam amplamente utilizados, ainda não há definição unânime sobre eles. Uma revisão sistemática da literatura dos dois termos realizada por Vukanovic’ (2016) revela que há uma sobreposição considerável e substancial entre eles. Dois pontos mais relevantes são questionados: “quais são as diferenças sutis e distintas entre modelos de negócios e estratégias?” e “o que vem primeiro: modelo de negócio ou estratégia?” (Vukanovic’, 2016).

MacLennan *et al.* (2020) consideram que as teorias da estratégia buscam estabelecer relações entre a colaboração entre as empresas e sua competitividade e De Aro *et al.* (2019) complementam que a literatura de gerenciamento estratégico tem explorado de forma consistente a capacidade organizacional e dinâmica, buscando identificar nas habilidades da empresa formas de diferenciar seus produtos, processos e serviços.

Segundo Grabowska; Krzywda; Krzywda (2015), os modelos de negócios e as estratégias de negócios são ferramentas de planejamento estratégico, representando um conjunto de decisões que são aspectos essenciais para o funcionamento do negócio. Os modelos de negócios estão voltados para a criação de valor para clientes, enquanto as estratégias são motivadas pela concorrência e pela rentabilidade gerada pelas vendas, tendo foco no valor para todas as partes envolvidas no negócio. Assim, os conceitos são concluídos à medida que implementam os objetivos estratégicos.

Sequentemente, as questões mais pertinentes que caracterizam as estratégias de negócios e os modelos de negócios são demonstradas (Figura 4).

**Figura 4:** Questões que caracterizam a estratégia de negócio e o modelo de negócio

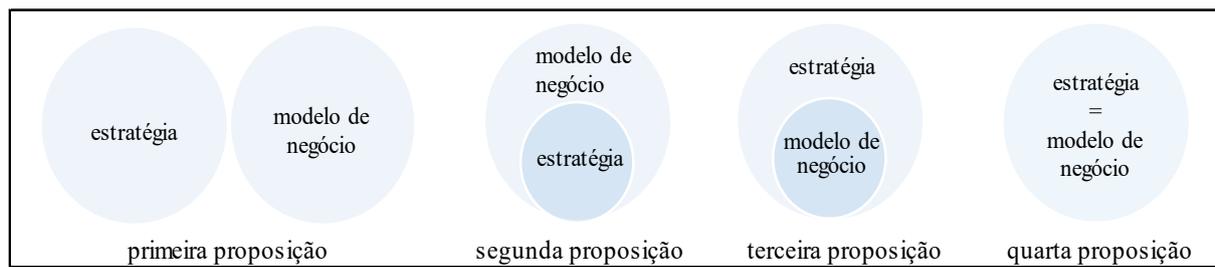
Estratégia de negócio	Modelo de negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que deve e o que não deve ser feito na empresa?</li> <li>• Onde o valor deve ser criado e como melhorá-lo?</li> <li>• Quais produtos e serviços devem ser fornecidos aos clientes para tomá-los diferentes dos concorrentes?</li> <li>• Como agir e quais recursos devem ser usados?</li> <li>• Quais recursos a empresa possui?</li> <li>• Como incentivar e atender as expectativas do cliente?</li> <li>• Como reagir as condições turbulentas do meio ambiente?</li> <li>• Como implementar uma luta competitiva eficaz?</li> <li>• Como gerenciar cada área da estrutura organizacional e formar seu potencial?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em quais mercados a empresa opera?</li> <li>• Qual valor a empresa gera para os clientes?</li> <li>• Para quem a empresa cria valor e quais são os clientes mais importantes?</li> <li>• Como a empresa contacta os clientes?</li> <li>• Quais são as suas relações com segmentos de mercado individuais?</li> <li>• Quais são as principais fontes de renda?</li> <li>• Quais recursos-chave são necessários para alcançar a proposição de valor?</li> <li>• Quais ações-chave são necessárias para a realização do valor?</li> <li>• Quem deve ser considerado parceiro-chave?</li> <li>• Quais custos importantes são gerados pelo modelo de negócio?</li> </ul>

Fonte: Grabowska; Krzywda; Krzywda (2015)

Não há unanimidade na literatura científica nem na prática de como os modelos de negócios e as estratégias de negócios se ordenam. No entanto, os estudiosos dos termos concordam que os modelos de negócios descrevem a lógica da empresa e as estratégias atuam no sucesso e na situação competitiva (Rusnjak, 2012).

Seddon e Lewis (2003), por meio de uma revisão da literatura identificaram as seguintes proposições no uso dos termos (Figura 5).

**Figura 5** - Proposição entre modelo de negócio e estratégia de negócio



Fonte: Adaptado de Seddon e Lewis (2003)

A primeira proposição adota a estratégia e o modelo de negócio como constructos totalmente distintos. A segunda proposição adota a estratégia como constructo totalmente contido no constructo modelo de negócio. A terceira proposição adota o modelo de negócio como constructo totalmente contido no constructo estratégia. A quarta proposição adota a estratégia e o modelo de negócio como constructos totalmente idênticos.

Segundo Shafer *et al.* (2005) uma estratégia de negócio é o resultado da mudança da lógica predominante nos negócios, ou seja, mudanças nos modelos de negócios. Um modelo de negócio está sempre mudando. O modelo de negócio de uma empresa nunca é completo, assim como o processo de fazer escolhas estratégicas e testar modelos de negócios deve ser contínuo e interativo.

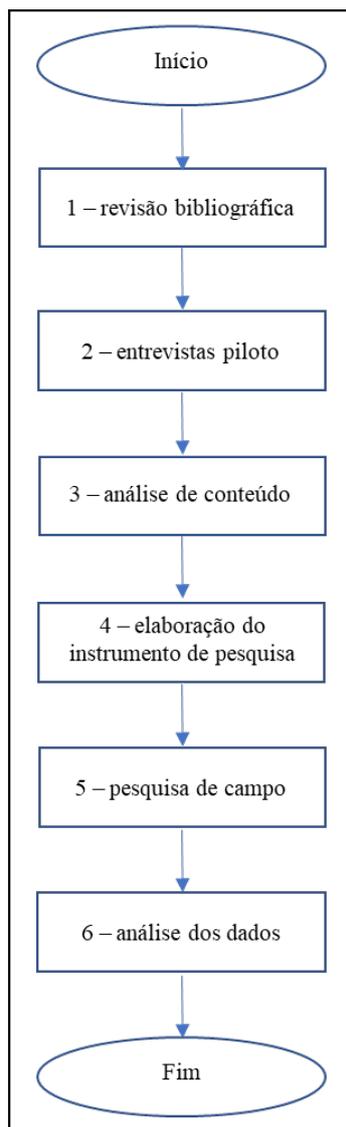
Segundo Stefanovic e Molosevic (2012) em uma empresa pode haver apenas uma estratégia e vários modelos de negócios. Seguindo esta definição, a estratégia representa a soma de todos os modelos de negócios e suas alterações dentro de um período específico, tornando-se um padrão no qual cada modelo de negócio é uma subparte do conjunto de estratégias. Dessa forma, cada modelo é, na verdade, uma bissecção da estratégia de negócio ou uma bissecção de um conjunto de estratégias funcionais em um momento específico.

Finalizando a discussão, segundo Demil, *et al.* (2015), os modelos de negócios enfatizam como a proposta de valor é trazida ao mercado, conectando a formulação da estratégia e sua implementação. Essas duas proposições acontecem simultaneamente de forma convergente.

### 3 Metodologia

O tipo de pesquisa escolhida foi a exploratória descritiva, pois as pesquisas exploratórias têm como propósito conceder maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito e as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2017). O procedimento metodológico seguiu as etapas do fluxograma (Figura 6).

**Figura 6** – Procedimento metodológico



Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando a Figura 6 é possível compreender cada item do procedimento metodológico:

#### 1- Revisão bibliográfica

Como a revisão bibliográfica esclarece os pressupostos teóricos que dão fundamentação à pesquisa e às contribuições oferecidas por pesquisas anteriores Gil (2017), a revisão bibliográfica sobre “business models”, “business strategies” e “value” foi utilizada para legitimar as questões pertinentes sobre os temas, permitindo a escolha das lentes teóricas de Osterwalder e Pigneur (2005), Osterwalder e Pigneur (2011) sobre modelos de negócios e de Seddon e Lewis (2003) para as proposições entre modelos de negócios e estratégias de negócios.

#### 2- Entrevistas piloto

A etapa seguinte foi constituída pela realização de entrevistas-piloto com três empresas com o intuito de avaliar, se os conceitos teóricos refletiam as experiências empresariais dos

entrevistados. Um roteiro de perguntas abertas foi elaborado com base na revisão bibliográfica e especialistas das áreas de negócio e estratégia de três empresas foram entrevistados. Por questão de confidencialidade, as empresas foram denominadas: Alfa, Beta e Gama.

Alfa: empresa de pequeno porte que presta serviços de consultoria multidisciplinar especializada em análise econômica; defesa e advocacia da concorrência; estruturação financeira e regulatória. Foram entrevistados o diretor de estratégia e um consultor sênior.

Beta: empresa de médio porte, especializada em terceirização e gestão de frota de veículos. Foram entrevistados o dono da empresa e o diretor financeiro.

Gama: empresa de grande porte que comercializa assistência médica empresarial com abrangência nacional. Foi entrevistada a superintendente de estratégia.

### 3- Análise de conteúdo

Após a transcrição das entrevistas foi realizada análise de conteúdo, cujos resultados dos domínios, subcategorias e categorias são observados (Quadro 4).

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos (conteúdos e continentes) diversificados, tendo as principais características: foco na mensagem (comunicações); categorial-temática (apenas uma das possibilidades da análise); objetivo (manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem) (Bardin, 2011).

**Quadro 4 - Análise de conteúdo**

Domínio	Subcategoria	Categoria final
valor, serviços, produtos, proposta, propósito, <i>business</i> , <i>canvas</i> , modelo	Proposta de valor	Produto/Serviço
clientes, serviços, negócios, empresa, atender, prestação, cuidar, melhor, foco, atenção	Segmento de clientes	Interface do cliente
rede, apoio, entregar, mercado, acompanhamento, melhor, ágil	Relacionamento com clientes	
pós-venda, <i>call center</i> , ligar	Canais	
qualidade, processos, oferecer, áreas	Recursos-chave	Gestão de infraestrutura
saúde, locadora, atividades	Atividades-chave	
fornecedores, montadoras, hospitais, <i>stakeholders</i> , parcerias	Parceiros-chave	
custo, preço, margem, <i>budget</i> , pagar	Estrutura de custos	Aspectos financeiros
multa, vender, receita	Fluxo de receitas	
valor, diferente, melhor, cuidar, foco, inovação, tempo, agilidade, agregar, atenção, ágil, cliente	Gestão estratégica	Estratégia
estratégico, indicadores, direcionadores, informações, acompanhamento, formulação, monitorar, efetivamente, mercado, concorrente	Planejamento estratégico	

Fonte: Elaborado pelos autores





**Tabela 1-** Detalhes das entrevistas e perfil dos entrevistados

Empr esa	Data	Duração	Cargo do entrevistado	Mercado	Porte	Nacionalidade	Localidade
A	12/6/19	30m09s	Diretor de TI	saúde	Médio	Brasileira	São Paulo - Brasil
B	22/4/19	25m13s	Consultor de Vendas	TI	Grande	Alemã	São Paulo - Brasil
C	18/6/19	28m30s	Diretor Comercial	alimentício	Médio	Francesa	São Paulo - Brasil
D	17/6/19	30m18s	Sócio Presidente	habitação	Pequeno	Brasileira	Fortaleza - Brasil
E	25/6/19	25m31s	Gerente Regional	logística	Grande	Suíça	São Paulo - Brasil
F	8/5/19	57m00s	Sócio-Presidente	concession ária	Médio	Brasileira	São Paulo - Brasil
G	9/7/19	33m04s	Diretor de Negócios	TI	Grande	Brasileira	São Paulo - Brasil
H	13/5/19	28m27s	Superintendente de Estratégia	saúde	Grande	Brasileira	São Paulo - Brasil
I	31/5/19	41m18s	Diretor de Negócios	Publicidad e	Médio	Polonesa	Varsóvia - Polonia
J	24/5/19	33m32s	Presidente	TI	Grande	Polonesa	Katowice - Polonia
K	29/5/19	51m22s	Presidente	TI	Médio	Polonesa	Cracóvia - Polonia
L	31/5/19	37m23s	Presidente	TI	Pequeno	Polonesa	Varsóvia - Polonia

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após o término, todas as transcrições foram realizadas e passaram pela conferência de confiabilidade, de forma que as gravações foram ouvidas e os textos transcritos manualmente sendo conferidos frase a frase. As entrevistas realizadas em inglês, após a transcrição foram traduzidas para português.

## 6-Análise dos dados

A análise dos dados obtidos foi realizada, por meio dos modelos intracaso e intercaso estabelecidos por Miles e Huberman (1994). A análise intracaso concede familiaridade e geração de dados, por meio de uma teoria preliminar; enquanto a análise intercasos proporciona ao pesquisador observar mais de um caso de evidência, permitindo obter diferentes perspectivas sobre o fato analisado (Eisenhardt, 1989).

A convergência das análises intracaso e intercasos levou ao estudo de casos múltiplos, utilizado para identificar as semelhanças e dissimelhanças na forma como as empresas relacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios, possibilitando a elaboração dos indicadores de classificação e o desenvolvimento da tabela artefato classificatória.

Para análise das variáveis foram utilizadas as estatísticas descritivas contendo uma lista de variáveis com a média, mediana, desvio padrão, máximo e mínimo (Tabela 2).

**Tabela 2 -** Estatísticas descritivas

Pilar	Lista de variáveis	Média	Mediana	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Produto	Proposta de valor	10000,00	10000,00	0,00	10000,00	10000,0 0

Interface do cliente	Segmento de cliente	500,00	500,00	522,23	1000,00	0,00
	Relacionamento com clientes	833,33	1000,00	389,25	1000,00	0,00
	Canais	166,67	0,00	389,25	1000,00	0,00
Gestão de infraestrutura	Recursos-chave	83,33	100,00	38,92	100,00	0,00
	Atividades-chave	83,33	100,00	38,92	100,00	0,00
	Parceiros-chave	75,00	100,00	45,23	100,00	0,00
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	5,83	10,00	5,15	10,00	0,00
	Fluxo de receitas	5,00	5,00	5,22	10,00	0,00
Estratégia – análise macroeconômica	Estratégias	0,50	0,50	0,52	1,00	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Observando os dados da Tabela 2, pode-se analisar algumas características das empresas, como na primeira linha, relacionadas ao pilar “Produto”, na qual todas as empresas apresentam uma proposta de valor. Isso significa que as empresas sabem da importância de ter um diferencial que atenda ao cliente.

Em relação ao pilar “Interface com clientes” nas linhas 2 a 4, em segmentos de clientes, somente 50% das empresas conhecem seus segmentos ou principais clientes. Em termos de relacionamento, 83% das empresas sabem como se relacionar com os clientes e somente 16,66% dos respondentes consideram os canais como estratégicos.

Entre as linhas 4 e 6 no pilar de “Gestão de Infraestruturas”, os entrevistados consideraram os recursos-chave e atividades-chave igualmente importantes na ordem de 83,33% para a gestão de infraestrutura, seguido pelo pilar parceiros-chave com importância de 75%.

No pilar “Aspectos Financeiros”, nas linhas 9 e 10, a estrutura de custos é compreendida por 58,3% das empresas, em contrapartida, 50% das empresas pesquisadas entendem o fluxo de receita do modelo de negócio.

Por último, para a variável estratégia, 50% das empresas consideram possuir e planejar as suas estratégias de negócio.

#### 4 Apresentação dos resultados

Para análise intracasos, o modelo de negócio de cada empresa foi mapeado, por meio do modelo de negócio Canvas. Cada um dos nove blocos de cada empresa foi analisado individualmente: proposta de valor, segmento de clientes, relacionamento com clientes, canais, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave, estruturas de custos e fluxos de receitas.

A análise intercaso foi utilizada para referir em quais partes dos modelos de negócios as empresas concentram suas estratégias de negócios. Mediante uma síntese das informações disponibilizadas pelos entrevistados foram encontradas regularidades entre as doze empresas, mesmo sendo de sistemas produtivos diferentes.

Para elaboração dos indicadores foram considerados os quatro pilares com seus respectivos blocos de construção apresentados no (Quadro 2) e um quinto pilar denominado estratégia foi acrescentado.

Para diferenciar, totalizar e classificar os indicadores, foram atribuídos a cada pilar um fator multiplicado, sendo uma exponencial na base 10, ou seja, de  $100 = 1$  a  $104 = 10000$ , podendo assim, também atribuir maior significância para cada pilar estudado.



Dessa forma, foi possível pontuar a existência das estratégias de negócios em cada um dos blocos do modelo de negócio da seguinte forma:

- a) Produto (proposta de valor): para a proposta de valor foi dado o indicador de peso 10.000 ou 10<sup>4</sup>, considerando que sem a proposta de valor não há modelo de negócio;
- b) Interface do cliente (segmento de clientes, relacionamento e canais): para a interface do cliente foi dado o indicador de peso 1.000 ou 10<sup>3</sup>, individualmente aos três blocos, considerando que a entrega de valor aos clientes refere-se à entrega de uma proposta de valor. A pontuação máxima possível atingida pelas empresas foi de 3.000 pontos;
- c) Gestão de infraestrutura (recursos-chave, atividades-chave e parceiros-chave): para a gestão de infraestrutura foi considerado o indicador de peso 100 ou 10<sup>2</sup>, individualmente aos três blocos, considerando que a criação e entrega de valor sucedem à interface com o cliente. A pontuação máxima possível atingida pelas empresas foi de 300 pontos;
- d) Aspectos financeiros (estrutura de custos e fluxo de receitas): para os aspectos financeiros foi considerado o indicador de peso 10 ou 10<sup>1</sup>, individualmente aos dois blocos, considerando que os aspectos financeiros existem para capturar o valor que é oferecido aos clientes. A pontuação máxima possível atingida pelas empresas foi de 20 pontos;
- e) Estratégia (análise macroeconômica): para análise estratégica foi considerado o indicador de peso 1 ou 10<sup>0</sup>, uma vez que as análises macroeconômicas estendem o valor a todo modelo de negócio. A pontuação máxima possível atingida pelas empresas foi de 1 ponto.

A pontuação dada à existência de estratégias de negócios em cada um dos pilares dos blocos de construção dos modelos de negócios é apresentada (Tabela 3).

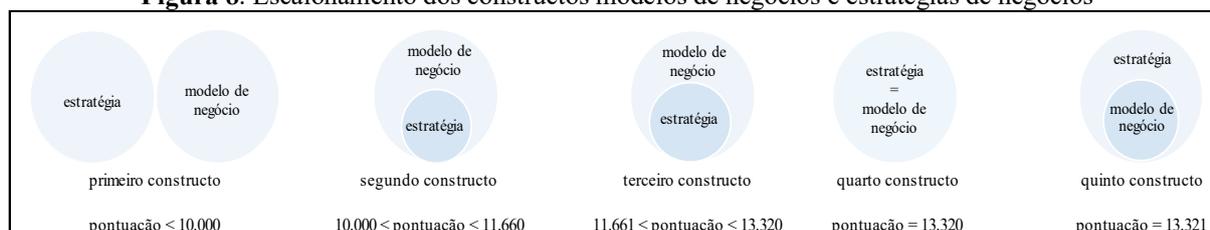
**Tabela 3** - Pontuação da estratégia de negócio no modelo de negócio

Pilar	Bloco de construção de modelo de negócio	Indicadores/Fator	Pontuação total do pilar
Produto	Proposição de valor	10.000/10 <sup>4</sup>	10.000
	Segmento de clientes	1.000/10 <sup>3</sup>	
Interface do cliente	Relacionamento com clientes	1.000/10 <sup>3</sup>	3.000
	Canais	1.000/10 <sup>3</sup>	
Gestão de infraestrutura	Recursos-chave	100/10 <sup>2</sup>	300
	Atividades-chave	100/10 <sup>2</sup>	
	Parceiros-chave	100/10 <sup>2</sup>	
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	10/10 <sup>1</sup>	20
	Fluxo de receitas	10/10 <sup>1</sup>	
Estratégia – análise macroeconômica		1/10 <sup>0</sup>	1
Total			13.321

Fonte: Elaborado pelos autores

O total de pontos obtidos pelas empresas foi escalonado, representando as sobreposições entre modelos de negócios e estratégias de negócios de Seddon e Lewis (2003). Os escalonamentos das sobreposições receberam o nome de constructos (Figura 8).

**Figura 8:** Escalonamento dos constructos modelos de negócios e estratégias de negócios



Fonte: Elaborado pelos autores

Para as definições de cada proposição lógica entre os constructos foram consideradas as seguintes definições dos autores.

1. Primeiro constructo adota a estratégia e o modelo de negócio como constructos totalmente distintos.

Chesbrough e Rosenbloom (2002), afirmam que os modelos de negócios têm seu foco direcionado para a criação de valor para o cliente e para a entrega desse valor. A estratégia, em contrapartida, enfatiza a sustentabilidade desse valor, considerando as possíveis ameaças, por exemplo, de novos entrantes e/ou produtos substitutos.

2. Segundo constructo adota a estratégia como pequena parte do constructo modelo de negócio.

Conforme Falenciokowski (2013), a estratégia de negócios é uma consequência do modelo de negócio, pois o modelo representa o pressuposto da estratégia, sendo um fator inicial para ela.

3. Terceiro constructo adota a estratégia como maior parte do constructo modelo de negócio.

Como os conceitos de modelo de negócios são fáceis de aplicar, possibilitam que mais de uma abordagem estratégica possa ser utilizada simultaneamente. O modelo de negócio é um instrumento dinâmico e sistêmico da estratégia (Joia & Ferreira, 2005).

4. Quarto constructo adota a estratégia e o modelo de negócio como constructos totalmente idênticos.

O mapeamento do conceito de estratégia e do conceito de modelos de negócios são tão próximos, inferindo que os modelos de negócios e a estratégia são apenas dois lados da mesma moeda (Seddon e Lewis, 2003).

5. Quinto constructo adota o modelo de negócio como constructo totalmente contido no constructo estratégia.

Segundo Thompson e Strickland (2004), estratégia é um conceito mais amplo em relação ao modelo de negócio. A estratégia se relaciona a uma iniciativa competitiva da empresa, independentemente dos resultados, enquanto o modelo de negócio se concentra nos problemas de renda suficientes e necessários para a continuidade da operação da empresa.

As pontuações consolidadas das empresas são demonstradas (Tabela 4). As entrevistas no Brasil correspondem às empresas: A, B, C, D, E, F, G e H, já as entrevistas na Polônia correspondem as empresas polonesas: I, J, K e L.

**Tabela 4 -** Consolidação da pontuação e proposições lógicas dos constructos modelos de negócios e estratégias de negócios

Empre sa	Proposta de valor	Segme nto de cliente	Relacion amento com clientes	Can ais	Recu rsos chav e	Ativi dades chave	Parce iros chave	Estrut ura de custos	Flux o de recei tas	Estraté gias	Pontu ação	Construc to
-------------	----------------------	----------------------------	---------------------------------------	------------	---------------------------	-------------------------	------------------------	----------------------------	------------------------------	-----------------	---------------	----------------

A	10.000	0	1.000	1.000	100	100	100	10	10	1	12.321	terceiro
B	10.000	1.000	1.000	0	100	100	100	10	10	1	12.321	terceiro
C	10.000	1.000	0	0	100	0	100	10	10	0	11.220	segundo
D	10.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	11.000	segundo
E	10.000	1.000	1.000	1.000	100	100	100	10	10	1	13.321	quarto
F	10.000	1.000	1.000	0	100	100	100	10	10	1	12.321	terceiro
G	10.000	1.000	1.000	0	100	100	100	0	0	1	12.301	terceiro
H	10.000	0	1.000	0	100	100	100	0	0	0	11.300	segundo
I	10.000	0	1.000	0	100	100	100	10	0	1	11.311	segundo
J	10.000	0	1.000	0	100	100	0	0	0	0	11.200	segundo
K	10.000	0	1.000	0	100	100	0	0	0	0	11.200	segundo
L	10.000	1.000	0	0	0	100	100	10	10	0	11.220	segundo
Indicadores estratégicos	12	6	10	2	10	10	9	7	6	6		
Total de empresas	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme dados demonstrados na Tabela 4, nenhuma empresa está no primeiro constructo e nem no quarto, pois possuem estratégias para suas propostas de valores e suas estratégias são diferentes de seus modelos de negócios.

Sete empresas se enquadram no segundo constructo com apenas uma parte da estratégia incluída no modelo de negócio, sendo que suas estratégias estão contidas em apenas alguns dos blocos do modelo de negócio. Para as empresas que se enquadram no segundo constructo, os blocos mais pontuados foram: relacionamento com clientes; recursos-chave e atividades-chave.

Quatro empresas se enquadram no terceiro constructo, no qual uma maior parte de suas estratégias está contida no modelo de negócio, permeando boa parte dos blocos do modelo. A junção das estratégias desses blocos representa a gestão estratégica da empresa. Para as empresas que se enquadram no terceiro constructo, os blocos que mais receberam pontuação foram: relacionamento com clientes; recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estratégia macroeconômica.

Apenas uma empresa se enquadra no quinto constructo em que a estratégia estende o modelo de negócio e está contida em todos os blocos do modelo. Nesse caso, a empresa faz análises externas para entender seu desempenho organizacional.

## 5 Discussão dos resultados

De acordo com a Tabela 4, é possível observar em quais blocos dos modelos de negócios as empresas concentram suas estratégias de negócios. A ordem decrescente de pontuação dos blocos foi: proposta de valor (12/12), relacionamento com clientes (10/12), recursos-chave (10/12), atividades-chave (10/12), parceiros-chave (9/12), estrutura de custos (7/12), segmento de clientes (6/12), fluxo de receitas (6/12), estratégia macroeconômica (6/12) e canais (2/12).

Quatro empresas brasileiras se encontram no terceiro constructo, no qual a estratégia está contida na maior parte do constructo modelo de negócio, cuja pontuação obtida contempla o intervalo:  $11.661 \leq \text{pontuação} < 13.320$ . As quatro empresas polonesas se encontram no segundo constructo, no qual a estratégia está contida em uma pequena parte do constructo modelo de negócio, cuja pontuação obtida contempla o intervalo de  $10.000 \leq \text{Pontuação} \leq 11.660$ .

Na pontuação individual, que mede a existência de estratégia de negócio em cada um dos blocos do modelo de negócio, é possível identificar as seguintes similaridades e dissimilaridades entre as empresas no Brasil e na Polônia (Tabela 5).

Tabela 5: Pontuação estratégica individual por bloco do modelo de negócio

Indicadores estratégicos para os blocos dos modelos de negócios	Indicadores		Total
	total de empresas		
	Brasil	Polônia	
Proposta de valor	<u>8</u>	<u>4</u>	<u>12</u>
	8	4	12
Segmentos de clientes	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
	8	4	12
Relacionamento com clientes	<u>7</u>	<u>3</u>	<u>10</u>
	8	4	12
Canais	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>2</u>
	8	4	12
Recursos-chave	<u>7</u>	<u>3</u>	<u>10</u>
	8	4	12
Atividades-chave	<u>6</u>	<u>4</u>	<u>10</u>
	8	4	12
Parceiros-chave	<u>7</u>	<u>2</u>	<u>9</u>
	8	4	12
Estrutura de custos	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>7</u>
	8	4	12
Fluxo de receitas	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
	8	4	12
Estratégia macroeconômica	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
	8	4	12

Fonte: Elaborado pelos autores

As principais similaridades entre as empresas no Brasil e na Polônia são:

- Proposta de valor: todas as empresas no Brasil e na Polônia possuem estratégias para suas propostas de valores;
- Relacionamento com clientes: mais de 50% das empresas no Brasil e na Polônia possuem estratégias para o relacionamento com clientes;
- Canais: menos de 50% das empresas no Brasil e nenhuma empresa na Polônia possuem estratégias para seus canais;
- Recursos-chave: mais de 50% das empresas no Brasil e na Polônia possuem estratégias para seus principais recursos;
- Atividades-chave: mais de 50% das empresas no Brasil e todas as empresas na Polônia possuem estratégias para suas principais atividades;

As principais dissimilaridades entre as empresas no Brasil e na Polônia são:

- Segmento de clientes: mais de 50% das empresas no Brasil possuem estratégias para a segmentação de clientes, enquanto apenas um quarto das empresas na Polônia possuem estratégias para esse bloco do modelo.
- Parceiros-chave: mais de 50% das empresas brasileiras possuem estratégia para suas principais parcerias, enquanto apenas 50% das empresas na Polônia possuem estratégias para esse bloco do modelo.

- Estrutura de custos: mais de 50% das empresas no Brasil possuem estratégia para suas estruturas de custos, enquanto apenas 50% das empresas na Polônia possuem estratégias para esse bloco do modelo.
- Fluxo de receitas: mais de 50% das empresas no Brasil possuem estratégia para seus fluxos de receitas, enquanto apenas um quarto das empresas na Polônia possuem estratégias para esse bloco do modelo.
- Estratégia macroeconômica: mais de 50% das empresas no Brasil possuem estratégias macroeconômicas, enquanto apenas um quarto das empresas na Polônia possuem estratégias para esse bloco do modelo.

Comparando os dados dos dois países, os blocos: segmentação de clientes, fluxo de receitas e estratégia macroeconômica apresentam os maiores desvios, pois mais de 50% das empresas no Brasil possuem estratégia, contra menos de 50% das empresas na Polônia. É possível constatar que no total as empresas dos dois países concentram ou não suas estratégias nos mesmos blocos de seus modelos de negócios.

Uma avaliação da importância dos termos foi elaborada, considerando a avaliação dos entrevistados (Quadro 5).

Quadro 5: Escolha da importância entre modelo de negócio e estratégia de negócio

País	Empresa	Modelo de negócio	Estratégia de negócio	Ambos	Incerteza
Brasil	A			x	
	B				x
	C	x			
	D		x		
	E			x	
	F				x
	G			x	
	H				x
Polônia	I			x	
	J				x
	K			x	
	L				x
Total	12	1	1	5	5
Percentual	100%	8%	8%	42%	42%

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados revelam que 42% dos entrevistados acreditam que ambos os termos possuem igual importância. O mesmo percentual dos entrevistados possui incertezas referentes à prevalência de importância dos termos.

O mesmo percentual se iguala quanto à importância entre modelos de negócios e estratégias de negócios, pois 8% dos entrevistados acreditam que o modelo de negócio é mais importante, enquanto 8% acreditam que a estratégia de negócio é mais importante.

O resultado da pesquisa revela que a discussão entre os termos modelos de negócios e estratégias de negócios não é clara na prática, relacionando-se de forma complementar com propósito de orientar a gestão estratégica de forma real nas empresas.

## 6 Considerações finais

O objetivo principal desta pesquisa foi a elaboração de indicadores para classificação da relação entre modelos de negócios e estratégias de negócios em sistemas produtivos, bem como

o desenvolvimento de uma tabela artefato classificatória. Por meio da tabela é possível analisar os modelos de negócios das empresas e apontar as estratégias de negócios em cada bloco do modelo, indicando em quais partes dos modelos de negócios as empresas aplicam estratégias.

Os pilares de construção do modelo de negócio Canvas permitiram a análise intracasos das empresas e, por meio das questões que caracterizam a estratégia foi possível elaborar os indicadores.

Para as empresas entrevistadas, os blocos: relacionamento com clientes, recursos-chave e atividades-chave são estrategicamente mais importantes, seguidos dos blocos: parceiros-chave, estrutura de custos, segmento de clientes, estrutura de custos e análise macroeconômica para manter competitividade empresarial.

Por meio de pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa e pesquisa de campo, foi possível concluir que o modelo de negócio nunca está completo, pois são necessárias análises internas e externas para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. O resultado da análise leva a mudanças estratégicas que são testadas e implementadas, resultando em mudanças lógicas no modelo. Esse ciclo se repetirá até que não haja mais razão para a existência da proposta de valor e um novo modelo de negócio seja criado.

A pesquisa também revela que a discussão entre modelos de negócios e estratégias de negócios não é clara na prática, sendo que os termos se relacionam de forma complementar para orientar a gestão estratégica de forma real nas empresas.

A relação entre modelo de negócios e estratégias de negócios de Seddon e Lewis (2003) permitiu comparar a relação dos dois termos de forma prática, uma vez que os construtos receberam pontuações derivadas da ocorrência de estratégias de negócios.

Não há unanimidade na literatura científica ou na prática de como os modelos e estratégias são organizados. No entanto, os estudiosos acadêmicos concordam que os modelos de negócios descrevem principalmente a lógica da empresa e as estratégias atuam predominantemente no sucesso da empresa e na situação competitiva (Rusnjak, 2012). Portanto, os indicadores permitem examinar os modelos de negócios e as estratégias de negócios simultaneamente, analisando suas sobreposições substancialmente.

Importante destacar que durante esta pesquisa nenhuma outra que se assemelhasse à criação de indicadores e à tabela artefato para comparação entre as empresas no Brasil e Polônia foi encontrada, seja nacionalmente e internacionalmente.

Para trabalhos futuros propõe-se que mais empresas de diferentes sistemas produtivos sejam analisadas, ampliando a validação dos indicadores e a aplicabilidade da tabela artefato como teste de estresse entre a teoria e a prática. Outra proposta é que a tabela seja testada em várias empresas do mesmo mercado consumidor, possibilitando analisar restritivamente os indicadores, bem como elaborar tabelas específicas para diversos sistemas produtivos. Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

## Referências

Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: Hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1155-1176.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo.



- Bradengurger, M. A., & Stuart, W. H. (1996). *Value-based business strategy*, 1-20.
- Camponovo, G., & Pigneu, Y. (2003). Business model analysis applied to mobile business. In: *ICEIS (4)*, 173-183.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11.
- De Aro, E. R., Sogabe, V. P., Vieira, I. S., & Freitas, A. F. (2019). Melhorias e capacidades identificadas no modelo de excelência gerencial de empresas participantes do programa da fundação nacional de qualidade. *Gestão & Regionalidade*, 35(104).
- 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. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11.
- Doleski, D. O. (2015). *Integrated Business Model*, 4-10.
- Eisenhardt, K. T. (1989). *Building theories from case study research*. Stanford University.
- Falenciokowski, Y. (2013). A broad overview of definitions and components of business model was presented in the study. In *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. CeDeWu, Warsaw.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Editora Atlas.
- Guimarães, P. R. B. (2008). *Métodos quantitativos estatísticos*.
- Grabowska, M., Krzywda, J., & Krzywda, D. (2015). Relations between business model and business strategy. *WEI international academic conference proceedings*. Vienna, Áustria.

- Joia, L. A., & Ferreira, S. (2005). Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? *Caderno Ebape.br*.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados* (p. 320). São Paulo: Futura.
- Maclennan, M. L. F., Massaini, S. A., Semensato, B. I., & Oliva, F. L. (2020). Cadeia Global de Valor, Clusters e Rede de Empresas: uma Análise Relacional. *Gestão & Regionalidade*, 36(107).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.
- Oliveira, J. T., & Crispim, S. F. (2020). Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional. *Gestão & Regionalidade*, 36(108).
- Orofino, M. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach*, 173.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept common*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Innovation in business models: A handbook for visionaries, innovators, and revolutionaries*.
- Otola, I., Grabowska, M., & Szajy, M. (2020). Value composition for business models of high-growth enterprises. In *Business Models. Innovation, Digital Transformation, and Analytics* (Eds. I. Otola, M. Grabowska). Taylor and Francis Group.
- Richardson, J. (2008). *The business model: An integrative framework for strategy execution*.

- Rusnjak, A. (2012). *Entrepreneurial business modeling in kontext einer erfolgsfaktorenorientierten strategie-entwicklung*. Dissertation, Universität Leipzig.
- Seddon, B., & Lewis, P. (2003). *Strategy and business models: What's the difference?* 2-14.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Stefanovic, I., & Milosevic, D. (2012). *On conceptual differentiation and integration of strategy and business model*.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6-8.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Strategic Management. Electronic Markets*, 8.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre.
- Vukanovic', Z. (2016). *Business model research agenda positioning: Conceptual frameworks, functions, benefits, rationale, dynamics, performance, and economic feasibility*, 1-62